

**أثر التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية
(دراسة حالة لمؤسسة تعليمية خاصة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية)**

إعداد الطالب

مشعل بن عبدالعزيز الهويشل

S-ID 2021203411

مشروع تخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٤

أَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ الْخَالِصِ الْأَجْزَلِ
لِكُلِّ مَنْ أَسَدَى إِلَيَّ مَعْرُوفًا وَلَوْ قَلَّ
وَلِكُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي هَذَا الْعَمَلِ
وَلَوْ بِكَلِمَةٍ طَيِّبَةٍ أَوْ ابْتِسَامَةٍ عَطْرَةٍ.

إلى .. أمي .. الغالية

إلى .. أبي .. الغالي

(رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ).

محتويات البحث

١	شكر وتقدير.....
٢	إهداء.....
٣	محتويات البحث.....
٤	قائمة الأشكال.....
٤	قائمة الجداول.....
٥	١. مقدمة.....
٧	٢. مشكلة البحث.....
٧	2.1. الفجوات النظرية.....
٧	2.2. الفجوات التطبيقية.....
٧	٣. أهمية البحث.....
٧	3.1. الأهمية النظرية.....
٨	3.2. الأهمية التطبيقية.....
٩	٤. أسئلة البحث.....
٩	٥. أهداف البحث.....
٩	٦. فرضيات البحث.....
٩	٦,١. الفرضية الرئيسية.....
٩	6.2. الفرضيات الفرعية.....
١٠	7. نموذج البحث.....
١٠	٨. الدراسة الميدانية:.....
١١	٩. منهجية البحث:.....
١٢	١٠. قائمة المراجع.....
١٢	10.1. المراجع العربية.....
١٣	10.2. المراجع الأجنبية.....

قائمة الأشكال

- شكل 1 : النموذج المقترح للدراسة البحثية. المصدر: الطالب ١٠
- شكل ٢ : ملخص لمنهجية البحث. المصدر: الطالب ١١

قائمة الجداول

لم يتم العثور على إدخلات لجدول الرسوم التوضيحية.

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين، وبعد:

يعدّ العنصر البشري من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات بشتّى تخصصاتها، وعلى الرغم من أنّ العنصر البشري في المؤسسات لم يكن في الوقت السابق يحظى باهتمام علمي من قبل الباحثين والمطوّرين في مجال المؤسسات قبل ظهور حركة الإدارة العلمية وتطوّر العلوم الإدارية بكافة فروعها، إذ كان يعتبر مجرد أداة عمل شبيهة بالآلات الإنتاجية، حيث دعمت فكرة العناية بالعنصر البشري، لكونه يلعب دور كبير في أدائها وتقدّمها نحو الأمام، ولهذا تجد المؤسسات تهتمّ به من خلال العمل على ترفيقته وتحسين مستوى أدائه، حيث تسعى بكل الطرق لدفعه لاكتساب مهارات تساعد على تحسين أدائه وبذل الجهود لمصلحة العمل. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢؛ أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

تعتبر الموارد البشرية ممثلة بالعامل لدى المؤسسة بمختلف فئاتهم ومستوياتهم العلمية أو الإدارية، هي الدعامة الحقيقية التي ينبغي للمنظمات أن تستند إليها في سبيل تحقيق أهدافها، حيث أن أداء الفرد يتوقّف على عنصرين هما المقدرة على العمل، والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفعه سلوكياً في الاتجاه الذي يحقق مصالح المؤسسة. (مختارة و زوزو، ٢٠١٤)

إنّ انخفاض أداء الموظفين داخل المؤسسة يعزى لأسباب متعددة، ولعل من أبرزها قلة الحوافز مستوى الأجور وانخفاض الروح المعنوية لدى الموظف أو العامل، مما تتسبّب في نقص كفاءة العامل نتيجة لعدم إتاحة الفرصة له من خلال التدريب والحوافز، ومن هنا فإن زيادة الأداء الوظيفي يعدّ مطلباً أساسياً لأي مؤسسة؛ لأن هذه الأخير إن لم تعمل على زيادة كفاءة العاملين لديها فسوف تواجه مصيراً يسوده التراجع والضعف. (محمد، ٢٠٢٣؛ حمادية و مزياي، ٢٠١٧)

من بين الأمور التي تساعد المنظمة على الوصول لهذه الأهداف المرغوبة هي التحفيز، والذي بدوره يعتبر القوة الدافعة التي تدفع العامل للعمل بأقصى طاقة له، بحيث تظهر نتيجة التحفيز في شكل إبداع العامل في مخرجاته الوظيفية، ويتم ذلك من خلال مكافآت تكون مادية أو معنوية، أو بترقيته إلى مستوى وظيفي أعلى، أو بنقله من منصب لآخر. (EK & Mukuru, 2013; Olusadum1 & Anulika, 2018)

وبالتالي فإن رغبة الموظف في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، وهذه الرغبة تعدّ إحدى المهمّات الصعبة التي تواجه إدارات المؤسسات وبصفة خاصة (إدارة الموارد البشرية)، والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقّق الأداء المطلوب للموظف وبالتبعية الأداء المؤسسي للمؤسسة ككل. (منصور و رايح، ٢٠٢٢)

وفقاً لما سبق فإن الحوافز من بين أهم المؤثرات في سلوك الأفراد؛ إذ أنّ نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها مرهون بما تقدّمه من حوافز مادية أو معنوية للموظفين بحسب الاستحقاقية دون استثناء، حيث تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات أمراً ضرورياً كونه المحرك الرئيسي لطاقت وأداء العاملين في المنظمة، ولكونها أيضاً هي

المسؤولة عن تنمية وتفعيل الأداء الإبداعي الفعال للموظفين داخل المؤسسة. (نور الدين و العيادي، ٢٠١٧؛

Hussain, Saeed, Ibrahim, & Iqbal, 2018)

المؤسسات في الوقت الحالي -وبشتى تخصصاتها- ينبغي عليها إعطاء موضوع الحوافز المكانة التي يستحقها في عالم الأعمال والممارسات الإدارية، وفهم دوره الفعّال في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة، بحيث يكون الأداء بأعلى كفاءة وفعالية، مما يسهم في تحقيق أكبر العوائد المرجوة للمؤسسة. (مختارة و زوزو، ٢٠١٤)

التحفيز بشكل عام هو تلك المؤثرات الخارجية أو الداخلية التي تشجع الإنسان وتحفّزه لأداء أفضل، وتعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية، تمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها، وتلعب هذه الفلسفة دوراً مهماً في تحقيق التفاعل والولاء بين المؤسسة والعاملين، فهي تثير وتوجه الأفراد العاملين لصالح المؤسسة لأداء أعمالهم بشكل أفضل. (مختارة و زوزو، ٢٠١٤؛ الحسين و الأمين، ٢٠٢٣)

مشكلة البحث التي سيتم تناولها تتعلق بالأداء الوظيفي لعاملي المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التعليمية، وما تواجهه بعض المؤسسات من إشكاليات على المستوى الأدائي ودور التحفيز في زيادة أداء العاملين، لا سيما وأن مؤسسات الخدمات التعليمية تلعب دوراً حيوياً في المجتمع، فهي المسؤولة عن إعداد الأجيال وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لبناء مجتمع متقدّم وناجح، ولكون هذه المؤسسات قائمة بشكل رئيسي على الموارد البشرية المتمثلة في العاملين، توجّه الباحث إلى الاهتمام بهذا المجال البحثي وتحليل أثر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. (السالم، ٢٠٢٤)

وبالاطلاع على الأبحاث السابقة وتحليلها، والتي ستكون الأساس النظري لهذا البحث، يمكننا التأكد من تطوير مجال بحثي، على سبيل المساهمة المعرفية في مجال التحفيز وأثر في أداء العاملين لدى المؤسسات التعليمية، لا سيما وأن القطاع الخاص يعد قطاعاً بالغ الأهمية؛ كون المنافسة فيه متزايدة بين المؤسسات التعليمية مقارنة بوقت سابق. (نور الدين و العيادي، ٢٠١٧؛ منصور و رابح، ٢٠٢٢)

يستهدف هذا البحث التعرف على التحفيز كمبدأ إداري مؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، وعلاقته بالأداء الوظيفي لعاملي المؤسسات التعليمية، على اختلاف أساليب التحفيز الإداري، انطلاقاً من نظريات العلوم الإدارية الحديثة والأبحاث السابقة في مجال البحث، مما يساعد المؤسسات التعليمية في تطوير أساليب تحفيز العاملين لديها. (السالم، ٢٠٢٤؛ هيب، ٢٠٢٣)

إنّ الغرض المنشود من تقديم هذه الورقة البحثية هو عرض مفهوم (التحفيز الإداري) باعتباره واحد من أهم العوامل الإدارية المؤثرة في سلوك الموظف وولائه للمؤسسة، ودراسة تأثيرها الفعّال في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، لضمان زيادة فرص النجاح والأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية. (السالم، ٢٠٢٤)

٢. مشكلة البحث

نستخلص من خلال المقدمة الموجزة للبحث، وجود عدد من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي في تأثير أسلوب التحفيز الإداري على أداء العاملين لدى المؤسسات التعليمية الخاصة، مما يتطلب مزيداً من البحث والمعالجة، وتزداد الأهمية في المؤسسات التعليمية لكونها تلعب دوراً حيوياً مهماً في المجتمع، ومن خلال هذه الدراسة سيتم تركيز البحث في مشكلة البحث ومعالجتها في المستويين النظري والتجريبي، وهي:

٢.١. الفجوات النظرية

من خلال الأبحاث السابقة في مجال التحفيز الإداري وأثره على الأداء المؤسسي، تبيّن وجود أهمية لمزيد من البحث لوجود نقص معرفي في فهم تأثيراتها على المؤسسات التعليمية الخاصة، ومدى حاجة هذه المؤسسات لإجراء المزيد من الأبحاث، كونها تعتمد بشكل رئيسي على القدرة الإبداعية للعاملين فيها، واحتياجهم للممارسات التحفيزية التي من شأنها أن تزيد رغبة العاملين لبذل أقصى الجهود في رفع أداء المؤسسة.

٢.٢. الفجوات التطبيقية

يوجد عدد قليل من الدراسات التطبيقية في مجال التحفيز الإداري داخل المؤسسات التعليمية، فغالبية الدراسات في مجال التحفيز تكون ذات تأثير محدود على إدارات المؤسسات التعليمية الخاصة، نتج عن ذلك ضعف الفهم الشامل حول أهميتها وطرق تطبيقها في مؤسساتهم، مما خلق فجوة في المعرفة على المستوى التطبيقي تحتاج إلى معالجة.

ومنه فإن التساؤل المتبادر إلى الذهن يتمثل في:

" إلى أي مدى يؤثر التحفيز الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة؟ "

٣. أهمية البحث

٣.١. الأهمية النظرية

يساهم هذا البحث القائم على دراسة تأثير ممارسة التحفيز الإداري على أداء العاملين، في سد الفجوات المعرفية على المستوى النظري، وحيث أن مجال الدراسة يتعلّق في قطاع المؤسسات التعليمية الخاصة، وهو قطاع بالغ الأهمية على مستوى الفرد والأسرة داخل المجتمع، ومن خلال البحث يتم تقديم الأدلة التجريبية حول كيفية تأثير أساليب التحفيز على زيادة الأداء الوظيفي في قطاع المؤسسات التعليمية، والمتعلقة بالفهم الشامل لأساليب وأنواع (التحفيز) وانعكاسها المباشر على أداء الموظف، وهذا البحث سوف يساعد المؤسسات التعليمية في الفهم الشامل للتحفيز والتخلّص من تلك الظروف المحتملة لانخفاض الأداء الوظيفي.

الجدير بالذكر أنّ هذا البحث يأتي مكملاً للدراسات السابقة، فيعطي قارئه صورةً شمولية لمفهوم التحفيز إدارياً، والمزايا المرجوة من تطبيقه على العاملين داخل المؤسسات، ستساهم نتائج هذا البحث في الخروج بأبرز التوصيات

التي من شأنها مساعدة المؤسسات التعليمية في فهم واستيعاب العوائد الإيجابية الفعّالة لممارسة أساليب التحفيز الإداري وتأثيرها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وللمؤسسة ككل.

٣,٢. الأهمية التطبيقية

الأهمية التطبيقية لهذا البحث تكمن في أهمية العنصر البشري العامل لدى المؤسسات التعليمية، حيث يلقي الضوء على أهم العناصر المؤثرة في زيادة أدائه وتحفيزه لاستخراج أكبر إنتاجية، بالإضافة إلى إبراز أهمية وضرورة مختلف أشكال التحفيز وأساليبه، وتوجيه إدارات المؤسسات التعليمية لتبني أفضل الممارسات التحفيزية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وإشباع رغبات العاملين ورفع مستوى أدائهم من جهة أخرى.

٤. أسئلة البحث

وفقاً لما سبق، وفي سبيل الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث وهو:

" إلى أي مدى يؤثر التحفيز الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة؟ "

ولفهم الإشكالية بشكل أكثر تعمقاً، فإن هذا التساؤل يطرح معه عدة أسئلة، يمكن تلخيصها في:

- ماذا يقصد بالتحفيز الإداري، وأهميته، وأساليبه؟
- ماذا يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي للعاملين؟
- كيف يؤثر التحفيز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية الخاصة؟
- كيف تحسّن المؤسسات التعليمية الخاصة أداء العاملين لديها؟
- ما معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة؟

٥. أهداف البحث

إنّ هذا البحث ومن خلال عرضه لأهمية ممارسة (التحفيز الإداري) كوسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، وبناءً على التساؤلات البحثية الواردة أعلاه، فإن هذا البحث يهدف إلى:

- التحقق من طبيعة العلاقة بين التحفيز الإداري وأداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة.
- التعرف على مفهوم التحفيز الإداري، وتبيين أهميته للمؤسسات التعليمية، والتعرف على أنواعه وأساليبه.
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين.
- بيان كيفية تأثير التحفيز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
- توليد رؤى حول طرق تحسين المؤسسات التعليمية الخاصة لأداء العاملين فيها.
- استكشاف معوقات التحفيز لدى المؤسسات التعليمية، وتقديم مقترحات للحدّ من المعوقات.

٦. فرضيات البحث

وللإجابة على أسئلة البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

٦.١. الفرضية الرئيسية

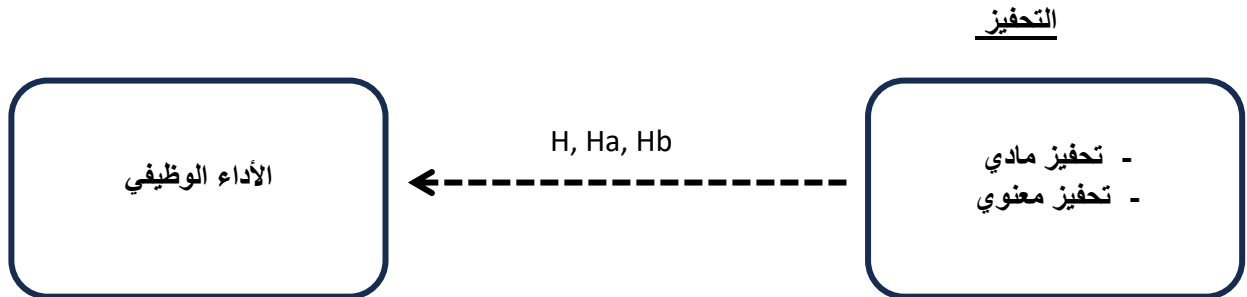
- H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات التعليمية.

٦.٢. الفرضيات الفرعية

- Ha: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات التعليمية.
- Hb: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات التعليمية.

٧. نموذج البحث

أثر التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة البحثية. المصدر: الطالب.

٨. الدراسة الميدانية:

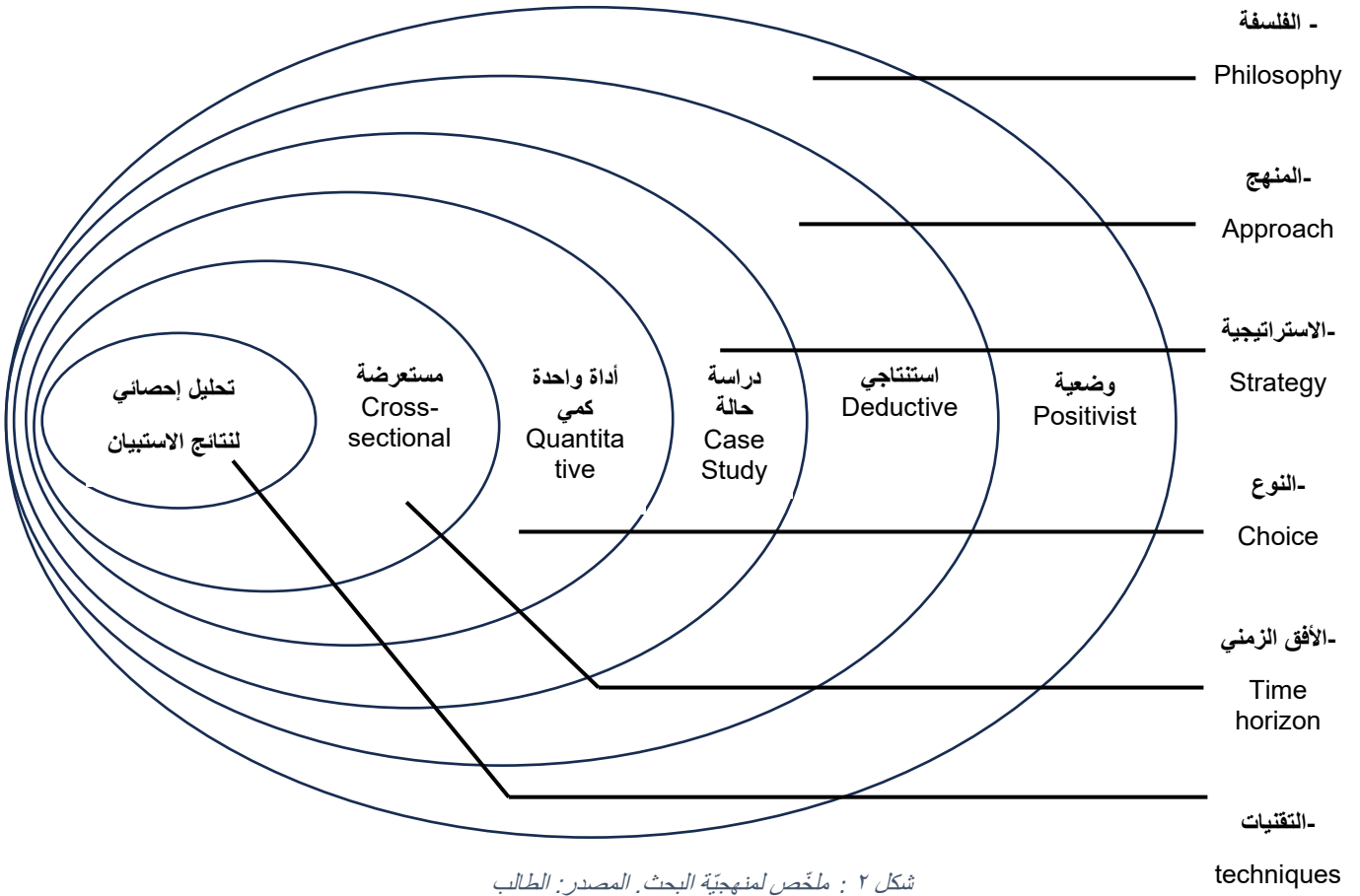
بعد التطرق في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد دور التحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية الخاصة، ودراسة الحالة ستكون على (شركة عالم الإبداع للتعليم)، حيث سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة حيث تعد مستثمراً تعليمياً في مجال مدارس رياض الأطفال الخاصة، والتي تم تأسيسها في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث اعتمدنا في هذا الفصل تقديم الشركة أولاً ومن ثم تحليل البيانات المقدمة ومحاور الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

تقديم للمؤسسة:

تحتل شركة (عالم الإبداع للتعليم) مكانة مهمة على الصعيد المحلي والوطني، وهذا راجع للدور الأساسي الذي تقدمه كمؤسسة تعليمية متخصصة في مجال مدارس رياض الأطفال الخاصة، تأسست عام ١٤٣٥ هـ في مدينة الرياض، ويتبعها ثلاثة فروع عبارة عن مدارس رياض أطفال، هذه الفروع تقع في شمال مدينة الرياض، وتعتبر هي نواة الانطلاقة للشركة محل الدراسة، حيث أن لها عدة مشاريع تحت الإنشاء في مدينة الرياض ومدن أخرى حول المملكة.

٩. منهجية البحث:

- فلسفة البحث (Research philosophy): الوضعية (Positivist)
- منهج البحث (Research approach): استنتاجي (Deductive).
- استراتيجية البحث (Research strategy): دراسة حالة (Case Study).
- اختيار البحث (Research choice): أداة واحدة كمي (Quantitative).
- الأفق الزمني (Time horizon): مستعرضة (Cross-sectional).
- تقنيات جمع البيانات وتحليلها (Data & analysis techniques): التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان (Statistical analysis of survey results).



شكل ٢ : ملخص لمنهجية البحث. المصدر: الطالب

١٠. قائمة المراجع

١٠.١. المراجع العربية

- أحمدنا محمد أحمد امير السالم. (يناير، ٢٠٢٤). "أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية". *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية* (٣٦)، الصفحات ٤٤١-٤٤٢.
- العربي منصور، و راجحي راجح. (٢٠٢٢). "دور التحفيز وأثره على أداء العاملين". جامعة جيلالي بو نعامة.
- بو الشرش نور الدين، و مريم العيادي. (٢٠١٧). "التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة". *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (١٧). تم الاسترداد من <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/15115>
- حدي حمادية، و مريم مزياني. (٢٠١٧). "التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي". تبسة: جامعة العربي التبسي.
- سلول عبدالرحمن، و فنديل محمد إسلام. (٢٠٢٢). "التحفيز كآلية لتحسين أداء العاملين". تم الاسترداد من <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/5816>
- سي بلقاسم إعراب، و عمار و علي حميد. (٢٠١٥). "التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي". جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع العمل والتنظيم. تم الاسترداد من <https://dspace.ummtto.dz/handle/ummtto/20578>
- عادل مفتاح ضوء هيبب. (٢٠٢٣). "علاقة التحفيز بأداء متسابقين الميدان والمضمار أثناء المنافسات".
- فاطمة مختارة، و سكينه زوزو. (٢٠١٤). "التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تفرت". جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تم الاسترداد من <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/8051>
- قروط الحسين، و صابري محمد الأمين. (٢٠٢٣). "دور التحفيز في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة". أدرار: جامعة أحمد دراية. تم الاسترداد من <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8388>
- مريم عمير. (٢٠٢٣). "دور آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي. تم الاسترداد من <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/9847>
- نعمان أحلام، و زمالة عمر. (٢٠٢٢). "أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل". رسالة ماستر. تم الاسترداد من <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/5903>
- هناء أحمد خليل محمد. (يوليو، ٢٠٢٣). "أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية". *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٩ (١٦)، الصفحات ٥٩٢-٥٤٦
doi:10.21608/csj.2023.328434

- EK, K., & Mukuru, E. (2013). "Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya". *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), pp. 73-82.
- Hussain, J., Saeed, Z., Ibrahim, M., & Iqbal, M. (2018). "Impact of motivation on employee performance and turnover in Pakistani educational institutes". *Journal of Education and Practice*, 9(16), pp. 87-95.
- Olusadum1, N. J., & Anulika, N. J. (2018). "Impact of motivation on employee performance: a study". *Journal of Management and Strategy*, 1(1), pp. 53-65. doi:10.5430/jms.v9n1p53