

أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

إعداد:

قائد الفريق	
٢٢٢٠٠٠٢٨٧	فهد الصقور
أعضاء الفريق	
٢٢٢٠٠١٦٩٣	سلطان اليامي
٢٢٢٠٠١٤١٣	عائشة العمودي

إشراف:

د. وليد عبد الجواد.

د. الفيصل عبد الحميد.

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع.

الفصل الدراسي الثالث.

٢٠٢٣ م.

Midocean University

Management College

Project Management Department



**The impact of motivation on the performance of private sector
employees in the kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Team leader	
Fahad Alsagoor	222000287
Team members	
Sultan Alyami	222001693
Aisha Alamoudi	222001413

Supervised by:

Dr. Waleed Abdul Jawad.

Dr. Alfaisal Abdul Hameed.

**Graduation research submitted in fulfillment of the requirements for obtaining a
master's degree in project management.**

Third Semester.

2023 AD.

مقدمة:

ظل العنصر البشري يشكل محور اهتمام المؤسسات والمنظمات، ومن ثم فقد عملت المؤسسات والمنظمات على الدراسة والبحث حول العوامل التي تؤثر في أداء العاملين وتساعدتهم على زيادة مستويات الأداء لديهم وترفع من كفاءتهم الإنتاجية في العمل، فقامت بعض المؤسسات بالعمل على انتقاء واختيار واستقطاب العمالة الجيدة الماهرة، واهتمت بعض المؤسسات بعمليات التدريب على أحدث طرق الإنتاج.

إلا أن كل هذه الأمور لم تعد كافية لزيادة الإنتاج ورفع مستويات الأداء وخاصة في حال غياب رغبة العامل عن العمل، وفقدان الدافعية لزيادة الإنتاج وفقدان الولاء والانتماء للمؤسسة. فكفاءة العامل وقدرته على الأداء تتوقف على أمرين وهما: قدرة العامل على العمل، ورغبته في أداء ما يكلف به من مهام؛ ومهارة العامل وخبرته تمثل قدرته على العمل، في حين تمثل عملية التحفيز الدافع الذي يدفع الفرد نحو الاتجاهات الإيجابية وزيادة الانتاجية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سليمان، ٢٠١٧، ص ١٠).

ومن هنا فقد حظيت عملية التحفيز بمكانة كبيرة داخل المؤسسات، منذ بداية الاهتمام بعملية استقطاب العاملين القادرين على العمل بجد وكفاءة، والذين لديهم القدرة على إنجاز الأعمال بمهارة بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فالحوافز تؤدي دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية، وتأتي أهمية التحفيز من حاجة الأفراد إلى الاعتراف بأهمية ما يقومون به من أعمال وجهود وإنجازات في العمل، فتقدير المؤسسة لتلك الجهود عن طريق التحفيز من الأمور المهمة التي تساعد في إشباع الحاجات الأساسية لدى الأفراد (عباس، ٢٠١٠، ص ٢٢٦).

وتعد عملية التحفيز من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً؛ ولا تزال تحظى بجل اهتمام علماء السلوك الإداري، وهذا الاهتمام تفرضه الرغبة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، فيذكر ضوالبيت (٢٠١٨) أن عملية التحفيز تأتي في مقدمة الأساليب المؤثرة والفعالة في تنمية مهارات وقدرات العاملين، في المؤسسات التي يعملون بها. وعن طريقها يتحسن مستوى الأداء والإنتاجية والرغبة في زيادة وتطوير الأداء والأساس بالرضى عن العمل، كذلك تؤدي عملية التحفيز إلى زيادة وتطوير الأداء المؤسسي، كما أن أسلوب التحفيز يجعل من جميع الأطراف يعملون بصورة الفريق الواحد مما يتيح لهم مجالاً واسعاً لتطوير الأداء والرغبة في تطوير أنفسهم وفق أساليب مهنية وعلمية تزيد من فعالية وجدوى الإنجاز في العمل.

فالأداء الوظيفي يحظى بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، وأصبح تحسين الأداء يتم من خلال تطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الحيوية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، مما يدفع العاملين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي. فمن هنا كان هذا البحث للتعرف على أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

أصبحت عملية التحفيز إحدى العمليات التي تستعملها المنظمات في العصر الحديث كأداة لتحسين الإنتاج وزيادة فاعلية العاملين واستثارة دافعيتهم نحو العمل وزيادة الإنتاج، وإدراك المؤسسة لنظام التحفيز ومجالاته وطرقه سواء أكانت مادية أو معنوية مباشر أو غير مباشرة، وكيف تؤثر الأساليب التحفيزية في إشباع حاجات العاملين المادية أو النفسية حيث يؤدي هذا الإشباع إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يعد الرضا هو المبتغى الأول للعامل والعامل بحاجة إلى من يحفزه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه. (بضياف، ٢٠١٨، ٦٦٢).

وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية دور الحوافز في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مثل دراسة الزبيديين (٢٠١٩) والتي كان من نتائجها أن نظام الحوافز المادية تحقق الرضا عند العاملين، ويعد نظام الهدايا، والعلاوات التشجيعية، والمكافآت من أكثر الطرق تحقيقاً للرضا لدى العاملين؛ ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق، وتطوير نظام الحوافز؛ لتحقيق أعلى مستوى لرضا العاملين، وإعادة النظر بالحوافز السلبية المتبعة، وألية تطبيقها؛ لتساهم في تحقيق الرضا. وأظهرت نتائج السعودي (٢٠١٣) وجود أثر إيجابي لنظام الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أكدت دراسة وهيبة (٢٠١٣) أنه ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه وهو العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. كما كشفت نتائج دراسة بن الحسن (٢٠١٩) أن وجود نظام حوافز فعال داخل المؤسسة يساهم في تحسين الأداء بها، كما كشفت نتائج دراسة ضوالبيت (٢٠١٨) أن الحوافز قد أثرت على زيادة الإنتاجية لدى العاملين. كما أكدت دراسة فراونة (٢٠١٩) أن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين بطريقة إيجابية.

وعليه يجب أن تسعى المؤسسات جاهدة للتكفل بمواردها البشرية لما لها من دور فعال في الرقي بالبلاد وبروز المؤسسات الاقتصادية وحصولها على مكانة في الأسواق العالمية. وأن تعمل إدارات المؤسسات جاهدة إلى تحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة، ولا شك أن العلاقة بين نظام التحفيز والأداء الوظيفي تعد علاقة إيجابية، حيث يدفع الحافز العاملين إلى زيادة المجهودات التي يبذلونها مما ينعكس إيجابيا على مستويات الأداء بالمؤسسة، فقد أكدت نتائج تجاني (٢٠٢٢) أن عدم توافر الحوافز المناسبة للعامل المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء العاملين.

يبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من عامل إلى آخر، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، لذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح العاملين أمر في غاية الأهمية. فقد اهتم علماء الإدارة والاقتصاد بدراسة حاجات ورغبات هذا العنصر. ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وأن معاملته كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تبرزه هذا القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلباً في تطوير أدائه. ومن ثم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- تعد الحوافز أحد الموضوعات التي لاقت اهتمام العديد من علماء السلوك النفسي والإداري، لما لها من دور إيجابي في تحرير طاقات العاملين ليكونوا أكثر ولائاً لأماكن عملهم وأحسن أداءً.
- ٢- تعد الحوافز هي إحدى وسائل التواصل بين المؤسسات والعاملين بها، الأمر الذي أوجد ضرورة ملحة بتقييم أداء العاملين وفقاً لنظام الحوافز المتبع لديهم.
- ٣- أهمية الحوافز بأنواعها المختلفة وأثرها الإيجابي في توجيه سلوك العاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، بما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي، والذي يعد جل اهتمام المؤسسات والشركات المختلفة.

٤- أثراء المكتبتين العربية والسعودية بمعلومات علمية خاصة بما يصل إليه هذا البحث من نتائج حول متغيرات الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تخدم العديد من المؤسسات والمصالح الحكومية الأخرى مثل مؤسسات البنوك وقطاعات وزارة الصحة والجامعات وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات القطاع الخاص.
- ٢- يمكن الاستفادة من نتائج هذه التجربة في تعديل أو تطوير نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسات.
- ٣- الخروج بمجموعة من التوصيات تخدم القائمين على المؤسسات المختلفة حول ضرورة الاهتمام بعملية التحفيز داخل المؤسسة من أجل زيادة الإنتاج.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في الكشف عن أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

بينما تتمثل الأهداف الفرعية في التعرف على:

- أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- بيان مستوى أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للحوافز بأنواعها (المادية – المعنوية – الاجتماعية) على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.

أسئلة الدراسة:

يمكن التعبير عن التساؤل الرئيس للدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص

بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
- ما مستوى أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟

فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للحوافز المادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للحوافز المعنوية على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.

الدراسات السابقة:

دراسة أبو حميد (٢٠٢٠) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما القابضة بجدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت الدراسة باستبانة تم تطبيقها على (٦٠) عاملاً من العاملين بالشركة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بالشركة وبين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم. وأوصت الدراسة بأهمية أن تتبنى المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل المجتهد، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة بن الحسن (٢٠١٩): بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك نظام حوافز مقبول لدى المؤسسة محل الدراسة، وكذلك التعرف عما إذا كان هناك اهتمام من قبل المؤسسة بتحسين أداء العاملين بها، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة وتحسين أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٣٠) موظفًا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود نظام حوافز فعال بالمؤسسة محل الدراسة، وأن هذا النظام الفعال للحوافز قد ساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة فاعلية تحسين نظام الحوافز داخل المؤسسات الاقتصادية بغرض تحسين الأداء.

دراسة فراونة (٢٠١٩) بعنوان: انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة". ولتحقيق أهداف الدراسة، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليل الوصفي والذي طبقت فيه استبانة على عينة بلغ حجمها (٤٠) من العاملين في شركة العودة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها بأن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دورا كبيرا في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية. كما أوجدت الدراسة عدم وجود تغير في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أوصت بضرورة التزام الشركة بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات تحفز العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة. الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للموظفين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار.

دراسة بلبخاري (٢٠١٨) بعنوان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. حيث قام الباحث بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (٦٣) عاملاً، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين، ومن ثم توصي الدراسة بالاهتمام بوضع نظام تحفيزي فعال يساهم في خلق جو تنافسي بين العاملين، والعمل على تطبيق مبدأ المكافآت المشروطة بحيث يتم منح العامل المكافآت حال إنجازه المهام المتفق عليها.

دراسة ضوالبيت (٢٠١٨): أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك النيلين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين وتحديد أكثر الحوافز تأثيراً على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) فرداً من العاملين في البنك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك تركيز على الحوافز المادية من أجل رفع كفاءة أداء العاملين، وأن التشجيع المعنوي والشهادات التقديرية والحوافز المعنوية المقدمة للعاملين قد أدت إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز المعنوية والموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر.

دراسة موسى (٢٠١٧) بعنوان: أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٢٠١٠-٢٠١٦ م.

سعت الدراسة للتعرف على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين من خلال أنواع الحوافز المعنوية المقدمة، ومدى أهميتها لدى العاملين، وكذلك قياس مستوى اهتمام الإدارة بتلك الحوافز، ومدى وضوح وعدالة أنظمتها، وقد تم اختيار العاملين بمدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة لإجراء البحث باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وحصر شامل لمجتمع البحث، وكانت الاستبانة هي أداة البحث وبلغت عينة الدراسة (١٧٤) من العاملين بالمدرسة، كما أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكذلك ارتفاع نسبة اهتمام الإدارة بتقديم

الحوافز المعنوية وتطوير أنظمة الأداء، كما أوضحت الدراسة ارتفاع نسبة رضا العاملين عن الحوافز المعنوية المقدمة، وأن مستوى أدائهم مرتفع من خلال اتجاهاتهم الإيجابية، واعتزاز المنظمة بأدائهم، ورضا العملاء. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العناية بالحوافز المعنوية التي تمت الموافقة على أهميتها وتأثيرها على الأداء من خلال العمل على تطويرها وتجديدها، الاهتمام بتحقيق التناسب بين الحوافز المعنوية المقدمة ومستوى أداء العاملين، وأيضا التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء، واختيار الحوافز المعنوية التي تساعد على رفع وتحسين الأداء.

الإطار النظري:

ينقسم الإطار النظري في هذه الدراسة إلى محورين: كما يلي:

المحور الأول: التحفيز:

مفهوم التحفيز:

تعرف الحوافز بأنها زيادة على راتب الموظف تعطى له لاعتبارات خاصة به كأقدميته في العمل أو ارتفاع تكاليف المعيشة أو زيادة أعبائه العائلية والأسرية، فهي مبالغ مالية تمنح للموظف وفقاً للدرجات والفئات الوظيفية المحددة في النظام وتضاف إلى راتبه الأساسي لمساعدته على مواجهة الأعباء المعيشية وتمنح الرواتب والعلاوات (الأسدي، ٢٠١٩، ص ١٥).

وعملية التحفيز هي المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد أو التي يعمل بها العامل مما يوقظ الدافع لديه ويثير همته، وهذا الحافز من الممكن أن يثير أكثر من دافع فالترقية مثلاً تعتبر حافزاً على العمل، ولكنه لا يمكن النظر إليها على أنها حافز مادي فقط بل يمكن النظر إليها أيضاً على أنها حافز اجتماعي أو أدبي يثير في النفس دوافع اجتماعية كثيرة (المغربي، ٢٠١٦، ١٥٨-١٥٩).

ومما سبق نستنتج إلى أن عملية التحفيز هي مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التأثير إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين بها، ومن أجل خلق الدوافع لديهم على العمل بحماس لزيادة الإنتاج.

تصنيف الحوافز:

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

- حوافز مادية: هي الحافز ذو الطابع النقدي أو المالي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من طاقات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

- حوافز معنوية (غير مادية): لما كان الحافز المادي لا يشبع إلا جانباً واحداً من جوانب الحاجات الإنسانية للفرد، لذلك كان من الضروري للمؤسسات أن تعمل على إشباع البواعث الأخرى التي تزيد من شعوره بالرضا في العمل وزيادة الولاء للمنظمة (أبو حميد، ٢٠٢٠، ص ٦٣٥).

وتصنف الحوافز من حيث الأثر إلى:

- حوافز إيجابية: تحمل مزايا مختلفة إذا قام الفرد بعمله، وتقدم له عطاء محسوساً أو غير محسوس، بالترغيب، وتهدف إلى رفع الإنتاج وتجويد الأداء.
- حوافز سلبية: بالتأثير في العاملين وسلوكهم، بالعقاب والردع والتخويف، بواسطة العمل التأديبي المشتعل على جزاءات مادية أو معنوية، كخصم الأجر وحرمان العلاوة أو الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر بقائمة تنشر في المنشأة (عباس ويونس، ٢٠١٠، ص ٢٣١).

أهمية الحوافز:

أولاً: أهمية الحوافز والعلاوات بالنسبة للمؤسسات:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- تفادي العديد من مشاكل العمل كالتأخر والغياب ودوران العمل السلبي، والصراعات والتوترات، مما يقود إلى خلق استقرار عالي في موارد المؤسسة.
- إن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة (مدخل، ٢٠٢٢، ص ٣٧٥).

ثانياً: أهمية الحوافز والعلاوات بالنسبة للعاملين:

- تعمل نظم الحوافز على تفجير قدرات العاملين باستخدام أفضل، مما يؤدي لاختزال القوى العاملة وتسخير الفائض في مهام أخرى.
- تحسين وضع الفرد مادياً ومعنوياً ونفسياً واجتماعياً وربط مصالحه بالمنظمة.
- خلق رضا لدى العاملين، وحل مشكلات الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة (الشاعري، ٢٠٢٠، ص ٦٤٦).
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن (مدخل، ٢٠٢٢، ٣٧٥).

العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز:

- يتأثر وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أم خاصة بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثنائته، وهي:
- الأسلوب الإرشافي: وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين، وهذا الأسلوب يستمد قوته من التأثير على سلوك العاملين، فعندما تكون القيادة ديمقراطية يتحسن أداء العمل ويشعرون بالرضا.
 - ظروف العمل:تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، بتحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير أدوات العمل واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من إصابات العمل وغيرها.
 - الجوانب التنظيمية: ويشمل سياسات الأجور الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي، للعمل في إطار إشباع حاجات الفرد، وتتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي يعكس عمل إجراءاته (الشاعري، ٢٠٢٠، ص ٥٥٢).

الصعوبات التي تواجه نظام حوافز العاملين:

هناك بعض الصعوبات التي تتعلق بتطوير سياسة الحوافز، مثل:

- نسبية الحوافز: حيث يمثل تحديد الحوافز للموظفين بشكل دقيق مشكلة حادة، خاصة في المؤسسات الحكومية.
- المنافسة في سوق العمل: والتي قد ترفع التكلفة، وتتسبب في تقليل حوافز العاملين.
- صعوبة ربط حوافز العاملين بمهارات سوق العمل: ففي غياب سوق العمل الذي يستوعب تلك المهارات، فإن الأفراد لا يمكنهم إيجاد الدخل اللازم للعناية بأنفسهم.
- تداخل الكفاءة الاجتماعية وتعقدها: بسبب كثرة العوامل الاجتماعية وتشابكها.
- استمرارية الحوافز مقابل وقتها: مهما كانت الصعوبات التي تعترض وضع سياسة لحوافز العاملين، وتنفيذها، فإنه يمكن تلافي مثل هذه الصعوبات من خلال توافر بعض المتطلبات، مثل وضع إطار تشريعي ومؤسسي لحوافز العاملين، والحوكمة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بحوافز العاملين، ومن ذلك إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات التربوية، ودعم السلطات التعليمية لقضايا العاملين (أبو حميد، ٢٠٢٠، ص ٦٤١).

المحور الثاني: أداء العاملين:

مفهوم أداء العاملين:

يتم تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق واثتمام العامل أو الموظف لمهام ومسؤوليات الوظيفة الموكلة له، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التأكد من هذه الدرجة عن طريق معياري الكفاءة والذي يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات ومن ثم يفسر كيفية إنجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، ومؤشر الفعالية والذي يعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقاً (بن الحسن، ٢٠١٩، ص ٥٨٦).

فالأداء الوظيفي يشمل النشاط أو الجهد أو العمل الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة التي يعمل بها من أجل أداء ما يكلف به من واجبات ومهام ومسؤوليات (عبد الواحد، ٢٠١٦، ص ٨٦).

كما يعرف الأداء بأنه المسؤوليات والمهام والواجبات والأنشطة التي يتكون منها عمل الفرد والذي يجب عليه القيام به على النحو الأمثل، في ضوء المعايير والقوانين المحددة من قبل المؤسسة التي يعمل بها وفي ضوء كفاءته وقدراته الشخصية،

ومن ثم يمكن التعبير عن الأداء بأنه تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات ذات الصفات المحددة وبأقل تكلفة ممكنة (قنون، ٢٠١٥، ص ٨٩).

ومن خلال عرض التعاريف المختلفة للأداء الوظيفي نجد أن جميع التعاريف تشترك في ثلاثة عناصر؛ وهي:

- ١- العامل: بما يمتلكه من معارف ومهارات وهو الذي يقوم بهذا الأداء.
 - ٢- الوظيفة: بما تحتاج إليه من وظائف وقدرات معينة يقوم العامل بأدائها وتنفيذها وفق اللوائح والأهداف المحددة.
 - ٣- الموقف: وهو يشمل مناخ العمل وطبيعته السائدة داخل المؤسسة، والأنظمة الإشرافية والإدارية السائدة فيه. محددات قياس أداء العاملين:
- وتستند محددات الأداء إلى ثلاثة معايير هي:

- ١- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة إقبال العامل على العمل وحماسه لأداء وظيفته ومهامه.
- ٢- القدرات والخصائص الفردية: وهي ما يتمتع بها العامل من قدرات جسدية ومعرفية وخبرات سابقة تساعده على أداء العمل.
- ٣- إدراك العامل لدوره الوظيفي: ويتمثل هذا المحدد في السلوك الشخصي للعامل أثناء أداء مهمته، وتصورات وانطباعاته عن الطريقة التي يمارس بها عمله داخل المؤسسة (عبد الواحد، ٢٠١٦، ص ٨٧).

في حين يحدد حسين (٢٠١٣) أنه تتمثل محددات الأداء في ثلاث عوامل أساسية هي:

- معايير الأداء: لا بد لكل عملية أداء أن تضع المعايير من أجل تحديد نوع العمل المنجز هل هو جيد أم غير جيد؟ وهذه المعايير يجب أن تقوم على أمور واقعية علمية، وتتمثل أهم معايير الأداء في: معايير النتائج أو النشاط، معايير الإنتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك.
- عناصر الأداء: هي الصفات والمميزات التي يتمتع به الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناءً على مدى توافر هذه العناصر فيه.
- معدلات الأداء: هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية وتحدد مدى كفاءتهم.

أبعاد أداء العاملين:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاد الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ ويمكن القول إن أبعاد الأداء البشري تتمثل في:

أبعاد تنظيمية للأداء: وهي تعني الطريقة أو الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

أبعاد اجتماعية للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية (حسين، ٢٠١٣، ص ١١٢).

خطوات قياس الأداء:

يرى بن الحسن (٢٠١٩) أن هناك مجموعة من الخطوات التي يجب على القائمين على عملية تقييم أداء العاملين اتباعها، وهذه الخطوات هي:

١- تحديد معايير الأداء: وغالباً ما تكون هذه المعايير هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

٢- توقعات الأداء من العاملين: فعند تحديد الأهداف لابد من توضيحها للعاملين وتحديد ما هو متوقع منهم.

٣- الأداء الفعلي للعاملين: بحيث يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين بطرق علمية ووفقاً لأهم مصادر المعلومات كالملاحظة والتقارير سواء شفوية أو مكتوبة.

٤- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: وذلك من أجل تحديد هل هناك التزام بتنفيذ الأهداف المحددة أم لا.

٥- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين: فلا يكتفى فقط بأن يعرف الموظفون العاملون نتائج تقييم عملية الأداء، بل يجب مناقشتهم حول الأداء وتحديد كافة الجوانب الإيجابية او السلبية في الأداء.

طرق تقييم أداء العاملين:

- ١- مقارنة الإنتاج الفعلي بمعايير الإنتاج: وتعد هذه الطريقة هي الطريقة الأكثر شيوعاً في عمليات التقييم.
- ٢- طريقة المقاييس الكمية المتدرجة: وفي هذه الطريقة يتم إعطاء المقيم نموذجاً يحتوي على عدد من الصفات أو الخصائص تعبر عن مؤشرات الأداء لدى العامل، ويطلب منه إعطاء درجة للعامل عن كل صفة.
- ٣- طريقة المقارنة بين العاملين.
- ٤- طريقة الوقائع الحرجة: وفي هذه الطريقة يتم تحديد الوقائع التي يعتقد أن لها تأثير على نجاح أو فشل العامل في أداء المهام المكلف بها، وذلك عن طريق استخدام بطاقات الوصف الوظيفي لموضوع التقييم.
- ٥- مراكز التقييم: وفيها يلتحق العاملون موضع التقييم بأحد مراكز التقييم لمدة محددة يتعرضون خلالها لمجموعة من أساليب التقييم المختلفة مثل اختبارات القدرات والاختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية وغيرها، وينتهي الأمر بتقييم العاملين بواسطة أكثر من خبير.
- ٦- الإدارة بالأهداف: وهي فلسفة إدارية تقوم على أن كل مدير هو مسؤول عن تركيز انتباه مرؤوسيه نحو مجموعة من الأهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات بحرية بين الطرفين (المغربي، ٢٠١٦، ص ١٣٣-١٤١).

ويتضح مما سبق بأن الطرق المستخدمة في أداء العاملين هي طرق متنوعة وعديدة ولذلك يجب على المقيم أن يعي مميزات وعيوب كل طريقة ومدى مناسبتها لظروف بيئة العمل، ومدى إمكانية تطبيق هذه الطريقة في بيئة العمل داخل المؤسسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يمكن تصنيف النظريات التي تفسر عملية التحفيز إلى نوعين؛ حيث يطلق على النوع الأول نظريات الحاجات، وهي تتناول نوعية الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتثير حماسه ونشاطه. والنوع الثاني وهو النظريات المعرفية: وهي تبحث عن آلية عمل التحفيز وكيف تتولد وكيف تنشأ (حريم، ٢٠١٣، ١٠٧).

أولاً: نظريات الحاجات:

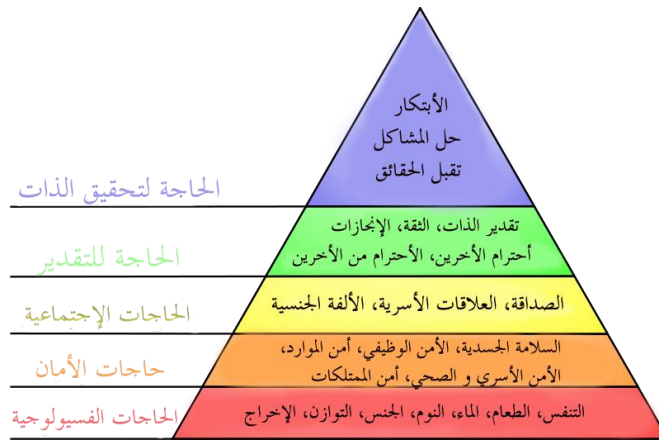
ومن الأمثلة على نظريات الحاجات:

نظرية ماسلو للحاجات:

وتقوم نظرية ماسلو على افتراضين هما:

- هناك خمس مجموعات من الحاجات المتتالية لدى الإنسان تحتاج للإشباع (وهذه الحاجات مرتبة في شكل سلمي)، ويتدرج الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الأدنى إلى الأعلى.
- الحاجات الغير مشبعة للإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما لم يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية فإنه لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على دافعيته (حريم، ٢٠١٣، ١٠٨).

وقد رتب ماسلو الحاجات وفقاً للترتيب التالي:



شكل يوضح هرم ماسلو للحاجات

ولما كانت الحوافز تلعب دورًا هامًا في إشباع الحاجات لدى الإنسان، ومن ثم فإن عدم اشباع هذه الحاجات يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل، مما يؤثر سلبًا على إنتاجيته وأدائه في العمل.

نظرية الدرفر:

وضع الدرفر نظريته وقسم حاجات الأفراد إلى ثلاث فئات هي:

- ١ - حاجات الوجود: وتهتم بتزويد الأفراد بما يحتاجون إليه من مواد.
- ٢ - حاجات الانتماء: وتتمثل في حاجة الأفراد في التواجد ضمن جماعة ينتمي إليها ويحافظ فيها على علاقته بالأفراد ويتفاعل معها مما يكسبه الراحة والرضا.
- ٣ - حاجات النمو: وهي بمثابة رغبة داخلية نفسية لدى الفرد في التطور والنمو للوصول إلى قمة التطور (المغربي، ٢٠١٦، ٢٠٣).

والحوافز وفق نظرية الدرفر تؤدي إلى زيادة دافعية العامل للعمل، كما تعزز من العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وكلما شعر العامل بالانسجام والارتياح مع مجموعة العمل كان ذلك دافعا له لزيادة الإنتاج.

نظرية ذات العاملين:

بعد دراسة قام بها فريدريك هزبرغ حول مواقف واتجاهات العاملين اتجاه أعمالهم؛ تبين وجود نوعين من الحاجات، حاجات الفرد التي تمنعه من الألم وحاجات تنميه نفسيًا، هي:

- العوامل الصحية (الوقائية): وهي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته وصيانتته، وتتمثل في الإشراف، وظروف العمل المادية، والحياة الشخصية، والحالة الاجتماعية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، والأجر.

- العوامل الدافعة: وتمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة ودفع لسلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الإنجازات، والاعتراف من الزملاء والإدارة والعمل نفسه والتقدم والترقية والنمو والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، والمسؤولية وتوفير العوامل (خشة وروبيح، ٢٠١٤، ص ٣٠).

مما يوجب على إدارة المؤسسة أن تهتم بكلا النوعين وتدرك مدى اختلاف أثرهما على العاملين داخل المؤسسة، فتعمل على إيجاد مزيج مناسب من العوامل الدافعة والعوامل الصحية بناءً على تحديد وتحليل احتياجاتهم، كما يجب أن تقدم

الحوافز بنوعها بحيث تتحول من حوافز معنوية إلى حوافز دافعة معنوية تقدم للعاملين حسب حاجاتهم (موسى، ٢٠١٧، ص ٦٧-٦٩).

ثانياً: النظريات المعرفية:

ومن الأمثلة على هذه النظريات:

نظرية التوقع:

أسسها "فيكتور فروم" حيث افترض فروم أن الرضا الوظيفي أو عدمه يحدث نتيجة مقارنة يقوم بها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يقوم به وبينما يحققه من منفعة شخصية، وهذه المقارنة تؤدي بالفرد للمفاضلة بين البدائل المختلفة ليختار على أساسها نشاط محدد يحقق العائد المتوقع الذي يتفق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل. (بشير، ٢٠١٥، ٣٧).

ومن أهم الأفكار التي تقوم عليها هذه النظرية مبدأ "التكافؤ" والذي يعني ميل أو أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة أو عائد ما مرغوب فيه يعطيه أهمية كبيرة، ويكون هذا التكافؤ سلبياً إذا لم يحصل العامل على مكافأة أو عائد ما، ولذلك تحتل المكافآت التشجيعية مكان الصدارة بين أولويات الفرد التي تحتاج إلى إشباع والتي يتوقع أن يحصل عليها نظير ما يقوم به من جهد (حريم، ٢٠١٣، ١١٧).

نظرية العدالة أو المساواة:

وتدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة العدالة التي يشعر بها العامل نظير ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية الخاصة به. فالفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنة الجهود التي يبذلها في عمله مع ما يعود عليه من عوائد، فإذا كانت هذه المقارنة عادلة وتساوت النسبتان فإن الفرد يشعر بالرضا ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج والأداء (المغربي، ٢٠١٦، ٢٠٤).

كما حاولت بعض النظريات تفسير عملية التحفيز مثل:

- النظرية الكلاسيكية: تنطلق هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور"، ويعد مؤسس النظرية وترتكز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمة وأن العامل بطبيعته يسعى لزيادة أجره، ومن ثم يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، فإذا زاد الإنسان في إنتاجيته ارتفع أجره، وتعد نظرية "تايلور" بداية لتطور أسس الإدارة وكانت مساهماته ثورة على المفاهيم السائدة نحو الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات.
- نظرية العلاقات الإنسانية: كانت النظرية رد فعل على النظرية الكلاسيكية، لأنها تتعلق بهذا العنصر البشري وعلاقات الأشخاص برؤسائهم داخل المنظمة، وتؤمن النظرية أن الموظف لديه احتياجات لا تقتصر على الاحتياجات البدنية والأمن فقط، بل هناك حاجات نفسية واجتماعية وغيرها، وأسهم في النظرية علماء الإدارة بقيادة "ألتون مايو"، وتميزت بعدد من القواعد التي أعدت للمديرين في تحفيز العاملين (الشاعري، ٢٠٢٠، ص ٥٥٠).

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: "نوع من البحوث يتم فيه عرض أسئلة الدراسة على أفراد العينة للإجابة عليها من قبل مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". كما يقوم المنهج الوصفي بدراسة واقع ما أو ظاهرة ما كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً كما يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً ومجمل المسح يعني تجميع بيانات حول ظاهرة موضع الدراسة وتحليلها واستنتاج نتائج الدراسة النهائية، والمسح ينتمي للمنهج الوصفي كجزء منه في البحث ولا يتحكم المسح في طبيعة المعالجة وهو يجمع المعلومات حول الظاهرة ويصفها كما وكيفاً" (الضامن، ٢٠٠٦، ص ١٣٣).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع الخاص السعودي، في حين تتمثل عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. والعينة العشوائية البسيطة وهي "الشريحة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية

وموضوعية في نفس الوقت بحيث تعطي جميع أفرادها فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى" (الأشعري، ٢٠٠٧م، ص ١٤٧).

أداة الدراسة:

وتمثلت أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الحالية في الأدوات التالية:

- المصادر الثانوية: وتمثلت في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالإطار النظري للبحث وذلك من واقع مصادر المعرفة المختلفة كالكتب والمجلات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة.

- المصادر الأولية: وتمثلت في إعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث. وتماشياً مع التطور التكنولوجي الحديث، الذي يدعو إلى إحلال واستخدام الأعمال التكنولوجية بدلا من الأعمال الورقية، من أجل سهولة وتوفير الوقت والجهد، وسهولة الحفاظ على المعلومات وتنظيمها، فقد عمد الباحث على استخدام استبانة إلكترونية من إعداد الباحث. تم تنفيذها باستخدام إحدى تطبيقات Google.

والاستبانة هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها ببعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى الباحث إليها في ضوء المشكلة البحثية التي يحاول إيجاد حل أو تفسير لها (المحمودي، ٢٠١٩، ١٢٦).

وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس (ليكرت) المتدرج الخماسي، وتتكون من المحاور التالية:

- المحور الأول: وهو خاص بالبيانات الشخصية.
- المحور الثاني: خاص بآثر الحوافز على أداء العاملين، ويتكون من الأبعاد التالية:
 - البعد الأول: خاص بآثر الحوافز المادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 - البعد الثاني: خاص بآثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 - البعد الثالث: خاص بآثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 - البعد الرابع: خاص بمستوى أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

على أن يقوم فرد العينة بالإجابة على عبارات الاستبانة، وذلك من خلال الاختيار من خمسة متغيرات هي (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

وسوف يتم تطبيق أداة البحث بعد التأكد من حساب الصدق والثبات لها، عن طريق ما يلي:

- التأكد من صدق الاستبانة سوف يتم اللجوء إلى صدق المحكمين.
- التأكد من ثبات الأداة يمكن حساب معامل الاتساق ألفا كرونباخ.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: للتأكد من مدى ثبات الاستبانة ومناسبتها للاستخدام.
- مقاييس الإحصاء الوصفية: التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
- معامل الارتباط R.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أفراد عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: دراسة أثر عملية التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: عينة من موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الحد المكاني: مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: سوف يتم إجراء وتنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام ٢٠٢٣ م.

مصادر المراجع:

- أبو حميد، محمد بن سعيد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي: ع ٢١٤، ٦٣٠-٦٥٤.
- الأسدي، إبراهيم أحمد. (٢٠١٩). إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات في القطاع العام في الأردن (٢٠١٢) وتحقيق معايير العدالة والكفاءة والمساواة (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: جامعة اليرموك.
- بشير، يوسف حسن آدم (٢٠١٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بضياف، عادل. (٢٠١٨). نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الجامعة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجفلة، ١٠ (٤)، ٥٤-٦٦.
- بلبخاري، سامي. (٢٠١٨). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمه. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، ع ٧، ١٤٨-١٦٧.
- بن الحسن، الهواري. (٢٠١٩). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٠ (٣)، ٥٨٢-٥٩٧.
- حريم، حسن. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط ٤، الأردن: دار الحامد.
- حسين، رحيم. (٢٠١٣). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الأغواط. مجلة رؤى اقتصادية، ع ٥٤، ١٠٩-١٢٠.
- الخضراء، بشير وآخرون. (٢٠١٠م). السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الزبيديين، خالد. (٢٠١٩). أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي. دراسات. علوم الشريعة والقانون، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- سليمان، الهادي. (٢٠١٧). أثر الحوافز على أداء العاملين، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع ١٠، ٣٤-١٠.
- الشاعري، بدر جمعان. (٢٠٢٠). تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية. جامعة حفر الباطن: مجلة كلية التربية، ع ٨٥، ٥٣٧-٥٩٧.
- الضامن، منذر. (٢٠٠٦). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عباس، جرجيس عمير، ويونس، مثنى وعد الله. (٢٠١٠). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل: مجلة تنمية الرافدين، ع٩٧، م٣٢، ٢٢٥-٢٣٤.

عباس، جرجيس. (٢٠١٠). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، م٣٢، ع٩٧.

عبد الواحد، محمود صديق. (٢٠١٦). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رية مستقبلية). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

فراونة، حازم أحمد. (٢٠١٩). انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٤(١)، ٦١-٨٠.

قنون، محمد الأمين علي. (٢٠١٥). نظم تقويم أداء العاملين وأثرها على الأداء: دراسة حالة قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة بليبيا في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٤ م (رسالة ماجستير منشورة). معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

المحمودي، محمد سرحان. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي (ط٣). صنعاء: دار الكتب.

مدخل، خالد. (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، م٩، ع١، ٣٧٠-٣٩٢.

المغربي، محمد الفاتح محمود. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود. (٢٠١٦). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

موسى، محمد أبكر. (٢٠١٧). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٢٠١٠-٢٠١٦ م (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.