

أثر الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين

إعداد الطالب:

آلاء عبدالعزيز حمد العليان

الرقم الجامعي :

251000622

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025م/1447هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها ميّدأوشن. حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميّدأوشن.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى والشكر له أولاً وآخر أن يسّر لي أموري وأعانني على إنجاز وإتمام مشروع رسالة الماجستير، فله الحمد والشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر لمشرفي الدكتور الدكتور فيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد على ما قدموه من توجيهات وتعليمات قيمة وعلمية في إنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه من ملاحظات قيمة لخراج هذا العمل على أكمل وجه

كما أتقدم بجزيل الشكر لوالدي وزوجي ولعائتي الفاضلة سر نجاحي وتقديمي لما قدموه لي من دعم معنوي وصبر وتشجيع طيلة فترة دراستي، وأتقدم بالشكر لكل من أسدى لي النصح والإرشاد ولم يبخل عليّ بعلمه أو بوقته.

المستخلص: Abstract

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية وغير المالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين كما هدفت إلى تحديد أنواع الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المالية وغير المالية الحالي، استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص، وتم استخدام الاستبيان كأداة قياس وتم توزيعه على 100 موظف وموظفة في القطاعين الحكومي والخاص، وبينت النتائج أن العاملين ينظرون بإيجابية إلى نظم الحوافز المطبقة في مؤسساتهم مع اعتقادهم بأن هذه النظم تحتاج مزيد من التطوير خصوصاً فيما يتعلق بالعدالة والشفافية وأظهرت النتائج أن الحوافز غير المالية مثل الاعتراف المهني وبيئة العمل الداعمة والتدريب والفرص الوظيفية تؤثر بدرجة لا تقل أهمية عن الحوافز المالية وهو ما يتماشى مع النظريات الحديثة في التحفيز الإداري، وتوصي الدراسة بإعادة تصميم هيكل الرواتب والعلاوات بحيث تعكس طبيعة الوظائف وتحقيق العدالة وربط المكافآت المالية بالأداء الفعلي من خلال مؤشرات واضحة وقابلة للقياس وأوصت تفعيل برامج التقدير المعنوي مثل خطابات الشكر والتكريم الرسمي والإشادة العلنية بالإنجازات.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي.

فهرس المحتويات:

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص: Abstract
د.....	فهرس المحتويات:
ز.....	قائمة الجداول:
1.....	الفصل الأول
2.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
6.....	أولاً: الأهمية النظرية:
6.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية:
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
9.....	الفصل الثاني
10.....	تمهيد عام:
10.....	أهمية الإطار النظري كمرجعية لربط المتغيرات
11.....	دور الحوافز كأداة إستراتيجية في إدارة الأداء البشري
12.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز
12.....	أولاً: تعريف الحوافز
13.....	ثانياً: أهمية الحوافز في إدارة الموارد البشرية
15.....	ثالثاً: تصنيف الحوافز
16.....	رابعاً: خصائص نظام الحوافز الفعال
18.....	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز والأداء
18.....	أولاً: النظريات الكلاسيكية
19.....	ثانياً: النظريات السلوكية والمعاصرة
22.....	ثالثاً: التحليل المقارن للنظريات
24.....	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة

24	أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي
25	ثانياً: ابعاد الأداء
26	ثالثاً: محددات الأداء
27	رابعاً: العلاقة بين الرضا والاداء
29	المبحث الرابع: العلاقة التفاعلية بين الحوافز والأداء الوظيفي
29	أولاً: الإطار السببي للعلاقة
30	ثانياً: اليات التأثير
31	ثالثاً: النماذج التفسيرية المعاصرة
34	المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعليق عليها
34	أولاً: الدراسات السابقة:
45	ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:
46	ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة:
47	رابعاً: التحليل المقارن:
49	خاتمة الفصل
49	أولاً: استخلاص العلاقات المفاهيمية
49	ثانياً: تحديد موقع الدراسة الحالية
51	الفصل الثالث
52	منهجية وإجراءات الدراسة
52	أولاً: منهج الدراسة
53	ثانياً: مجتمع الدراسة
53	ثالثاً: عينة الدراسة وحجمها وطريقة اختيارها
57	رابعاً: أداة الدراسة
57	خامساً: التحقق من الصدق والثبات
58	سادساً: إجراءات جمع البيانات
59	سابعاً: أساليب تحليل البيانات
60	ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية
60	تاسعاً: ضمانات الموثوقية وضبط الجودة
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الرابع
62	مقدمة:
62	الاحصائيات الوصفية
69	ثالثاً: اختبارات الفروض
80	ملخص النتائج
80	أولاً: نتائج تتعلق بواقع الحوافز المالية وغير المالية

80	ثانياً: نتائج تتعلق بمدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز
80	ثالثاً: نتائج حول أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي
81	رابعاً: نتائج الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية
82	الفصل الخامس
83	مناقشة النتائج
83	أولاً: مناقشة نتائج مقياس الحوافز المالية
84	ثانياً: مناقشة نتائج مقياس الحوافز غير المالية
85	ثالثاً: مناقشة نتائج الأداء الوظيفي
86	رابعاً: مناقشة اختبار الفروض
91	خامساً: الخلاصة العامة للمناقشة
91	الخاتمة
92	التوصيات
95	المراجع:
100	الملاحق
100	الملحق (1) أداة القياس الاستبانة

قائمة الجداول:

- جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية 54
- جدول (2): الإحصاءات الوصفية للحوافز المالية 63
- جدول (3): الإحصاءات الوصفية للحوافز غير المالية 64
- جدول (4): الإحصاءات الوصفية لمقياس الأداء الوظيفي 67
- جدول (5) العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي 69
- جدول (6) العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي 70
- جدول (7) اختبار الفروق في الحوافز المادية بين الشركات الحكومية والخاصة 71
- جدول (8) اختبار الفروق في الحوافز غير المادية بين الشركات الحكومية والخاصة 72
- الجدول (9): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد 73
- الجدول (10): معاملات نموذج الانحدار 74
- جدول (11): اختبار الفروق بين الجنسين (Independent Samples t-test) 75
- جدول (12) اختبار الفروق بين الفئات العمرية (ANOVA) 76
- جدول (13): اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA) 77
- جدول (14): اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي (ANOVA) 78

الفصل الأول

خطة البحث

مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها واستراتيجياتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، وبالتالي تسعى المؤسسات بصورة دائمة إلى تحفيز العنصر الإنساني لتقديم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، وبما يحقق النمو وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح. ويعتبر التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد وأن تتوفر الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع وسائل عديدة لتحفيزهم (Ezewike, 2019). ومن هنا يشار إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فإذا استطاعت الإدارة التحكم في هذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية يمكن تحقيق معدلات أداء أعلى والرضا الوظيفي للعاملين (الحربي، 2023).

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة، هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها، ويكونون بذلك قد أسهموا إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية (عباس، 2019).

كما تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما إنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي (رجم وزيراري وبوجمعة، 2019).

فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله. إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء (Steers& Sánchez-Runde, 2017).

كما تساهم الحوافز المعنوية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات في تحقيق الذات للعمال، والذي يخلق الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى هذا النوع من النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذا فهم يتجهون نحو هذه الحوافز من أجل الحصول على التقدير والاحترام، كما تتميز الحوافز الإيجابية بسرعة تأثيرها الفوري والمباشر على العاملين وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى البعيد (نعرورة وقدة، 2021).

وباستقراء ما تقدم ذكره يمكننا القول بأن المؤسسات والمنظمات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال الطرق والوسائل اللازمة لإشباع حاجات عمالها ومن ثم تحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي والمادي والوظيفي لهم، وللوصول إلى هذه المرحلة لابد من خلق الرغبة الفاعلة والمؤثرة للقيام بالأداء المطلوب من العاملين بكفاءة عالية، وهو ما يتجسد في نظم الحوافز المالية وغير المالية والتي من شأنها أن تدفع وتشجع العاملين على بذل المزيد من العناية والجهد أكثر نحو تحسن أدائهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر الحوافز من أهم العوامل التي تُشجع العاملين على بذل جهود كبيرة وتحسين إنتاجيتهم. والحقيقة أن المزايا والحوافز تُوجّه رغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، وبالتالي فإن نقص

الحوافز المناسبة يؤثر على إنتاجية الموظفين؛ وقد يُضعف إنتاجيتهم في العمل، مما يُقلل من قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة الطموحة.

وتشير دراسة (الحربي، 2023) إلى أن الأداء الوظيفي يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار. كما تظهر تؤكد دراسة كلاً من (Esther& Abubakar, 2020) و (Manjenje& Muhanga, 2021) على أن وجود عناصر من الحوافز المالية وغير المالية في المؤسسات، ولها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. ومع ذلك، هناك بعض الحوافز المالية وغير المالية، مثل المكافآت، والمعاشات التقاعدية، والإجازات مدفوعة الأجر، والرعاية الطبية، والتقدير، والتدريب، وغيرها، والتي لا تُطبق بشكل كافٍ لتحسين أداء الموظفين. عند استخدامها بشكل صحيح، يُعد التقدير وسيلة فعّالة من حيث التكلفة لتعزيز الإنجازات وتمكين الأفراد من الشعور بالانخراط في ثقافة الشركة.

ووفقاً لـ (Bustamam et al., 2014) فإن الحوافز تُهيئ بيئة عمل إيجابية، فهي لا تُحفز الموظفين على العمل بجد فحسب، بل تُساعد أيضاً على الاحتفاظ بهم. لذلك، ينبغي تنظيم نظام المكافآت بشكل صحيح لجذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على تقديم أداء وظيفي أفضل. كما يؤكد (Koo et al., 2019) على أن الحوافز تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي. ويمكن اعتبارها، على وجه الخصوص، الوسيلة المثلى لتعزيز أداء الموظفين، ولذلك فقد ازدادت أهمية الحوافز المالية غير المالية في المؤسسات لأن الموظفين يسعون إلى الحصول

على مجموعة متنوعة من المكافآت مقابل أدائهم الوظيفي المتميز ، لأنها مكافآت ملموسة عالية القيمة تُقدّر قيمة الموظفين وتقديرهم لذاتهم وإنجازاتهم من خلال التعويض المالي.

ووفقًا لـ (Mfikwa et al., 2022) تُعد الحوافز من العوامل الرئيسية التي تُعزز الأبعاد المالية وغير المالية للأداء التنظيمي. ويُعد استخدام الحوافز من أهم العوامل التي تشجع العاملين على بذل جهود كبيرة والعمل بكفاءة أكبر ، وبالتالي تحسين أدائهم. ويرجع ذلك إلى أن أنظمة الحوافز والمكافآت تُحفز قدرات الموظفين ليصبحوا أكثر كفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة.

بينما يؤكد (Haggag& Saadon, 2024) على أن الحوافز تتميز بأنها طرق لتشجيع العاملين ذوي الروح العالية، فضلاً عن كونها مناهج واقعية وأخلاقية لتلبية احتياجات الموظفين. وبالتالي يحفز مبدأ الحوافز الاهتمام بشكل خاص منذ البداية، حيث يمكن أن تلعب الحوافز دوراً مهماً في إنتاجية الموظفين، وفي البحث عن موظفين مهرة يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. تتبع أهمية هذه المزايا من حاجة الموظف إلى مراعاة وظيفته وتقديرها. في الأساس، إنها عنصر مهم لتحقيق رغبات الفرد الداخلية لتحفيزه على تقدير مساهمته.

وانطلاقاً من أن أداء الموظفين وتحفيزهم يُعد جانبيين أساسيين يجب مراعاتهما لضمان القدرة التنافسية والأداء للمؤسسة، تبرز مشكلة الدراسة وتتمحور حول تحفيز الموظفين باستمرار من خلال مبادرات مختلفة لتعزيز أدائهم، إذ يُعد استخدام الحوافز إحدى طرق تعزيز معنويات الموظفين وأدائهم، فالحافز قد يدفع الشخص إلى القيام بشيء ما أو العمل بجد أكبر وبما يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته في إثراء المعرفة العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أنماط الحوافز (المالية وغير المالية) والأداء الوظيفي للموظفين.
- تعالج الدراسة إحدى القضايا الأساسية في المنظمات المعاصرة، وهي كيفية تحفيز الموارد البشرية بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.
- يُسهم البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى توازن تأثير نوعي الحوافز في بيئات العمل العربية، ويعزز من فهم الآليات النفسية والإدارية التي تربط بين التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- تظهر الأهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية تطبيق نتائجه عملياً داخل المؤسسات والمنظمات من خلال تطوير نظم الحوافز بما يتلاءم مع توقعات الموظفين واحتياجاتهم.
- 2- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة الإدارات والقيادات التنفيذية في تصميم سياسات تحفيزية متوازنة تُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 3- يُمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في خفض معدلات التسرب الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر الحوافز المالية وغير المالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- 2- تحديد أنواع الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها.
- 3- التعرف على مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المالية وغير المالية الحالي المطبق في المؤسسة.
- 4- تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي والتي تعزى لمتغيرات البحث.
- 5- اقتراح توصيات عملية وتطبيقية لتحسين نظم الحوافز داخل المؤسسات وبما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

تساؤلات الدراسة

يتمثل تساؤل الدراسة الرئيس في الآتي:

ما أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي للموظفين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أنواع الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها؟
- 2- إلى أي مدى تُسهم الحوافز المالية وغير المالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟
- 3- ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المالية وغير المالية الحالي المطبق في المؤسسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فروض الدراسة:

1- الفرضية الأولى: (H1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وأداء الموظفين.

2- الفرضية الثانية: (H2)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المالية وأداء الموظفين.

3- الفرضية الثالثة: (H3)

تختلف درجة تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين بين المؤسسة الحكومية والشركة الخاصة.

4- الفرضية الرابعة: (H4)

تختلف درجة تأثير الحوافز غير المالية على أداء الموظفين بين المؤسسة الحكومية والشركة الخاصة.

5- الفرضية الخامسة: (H5)

يوجد تأثير مشترك للحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد عام:

يمثل الإطار النظري المرجعية العلمية التي تنظم مفاهيم البحث وتربط متغيراته في بنية منسجمة تسمح بالاستدلال السببي وضبط التفسيرات. في موضوع الحوافز وأداء العاملين، تتعاضد الحاجة إلى إطار نظري محكم لسببين متكاملين: أولاً، اتساع التناول التطبيقي عبر قطاعات متعددة (الصناعة، الصحة، التعليم، الجمعيات الأهلية) بما يقتضي توحيد المفاهيم الأساسية وتحديد حدودها التشغيلية؛ وثانياً، تباين النتائج التجريبية باختلاف السياقات التنظيمية وآليات تصميم أنظمة الحوافز، ما يستدعي تحديد الأطر الفكرية التي تفسر هذا التباين وتربطه بخصائص المنظمة والعاملين.

أهمية الإطار النظري كمرجعية لربط المتغيرات

الإطار النظري يقدم خريطة مفاهيمية تربط بين بنود الحوافز (المادية/غير المادية) والنتائج السلوكية (الأداء، الرضا، الالتزام، الاستقرار)، مع تضمين المتغيرات الوسيطة/المعدلة التي تفسر اختلاف قوة الأثر. تظهر الأدلة أن الحوافز لا تعمل في فراغ؛ فتقافة المنظمة وكفاءات العاملين ومستويات الضغط المدرك تؤثر في كيفية استقبال الحوافز وترجمتها إلى سلوك أداء (Kim & Jung, 2022). وتؤكد الأدبيات أن العلاقة بين الحوافز والأداء قد تمرّ عبر الرضا الوظيفي والانخراط والالتزام العاملين، بما يجعل التحليل متعدد المستويات ضرورة منهجية (Liu & Alkandi et al., 2023). وتؤكد الدراسات عربية هذا الربط البنوي عبر نماذج ميدانية أظهرت ارتباطاً ذا دلالة بين منظومات الحوافز ومؤشرات الأداء والرضا في مؤسسات تصنيع، وتعليم، وجمعيات أهلية (النعيزي وفليفل، 2024؛ شكروم، 2025؛ الحمدان، 2024؛ غزال، 2022).

دور الحوافز كأداة إستراتيجية في إدارة الأداء البشري

تتعامل المنظمات الناجحة مع الحوافز كأداة إستراتيجية ضمن إدارة الأداء، لا كآلية معنوية أو مالية معزولة. على المستوى الدولي، بينت نماذج المعادلات البنائية أن تصميم الحوافز وربطها بوظائف الموارد البشرية (قياس الأداء، المسارات المهنية، المراجعة الدورية) يعزز الأداء بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الرضا (Alkandi et al., 2023). وفي قطاعات الصحة والتعليم العربية، أظهرت دراسات تطبيقية أن التفريق بين الحوافز المادية وغير المادية، وملاءمتها لخصائص المهنة، مرتبطان بتحسين مؤشرات الأداء والرضا والاستقرار الوظيفي (بدور، 2024؛ شكروم، 2025). كما تظهر الأدلة أن تصميمًا معيبًا للحوافز، أو ممارسات إدارية محبطة، قد يعطل الأثر الإيجابي المتوقع ويؤثر سلبًا في الرضا والأداء (Aung et al., 2023). هذا يؤكد أن إدارة الحوافز جزء من حوكمة الموارد البشرية وتوازنها مع ثقافة المنظمة وإدارة الضغوط (Kim & Jung, 2022؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

بهذه المنطلقات، يأتي هذا الفصل لتأسيس قاعدة تفسيرية صلبة توجه بناء الفرضيات وتحديد المتغيرات الوسيطة/المعدلة، وتمكن لاحقًا من مناقشة النتائج على أسس علمية متسقة مع الأدلة العربية والدولية المعتمدة حصراً في هذه الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

- **المعنى اللغوي والاصطلاحي للحافز.**

يُفهم الحافز لغوياً بوصفه ما يدفع الفرد إلى الفعل ويثير فيه الرغبة في الإنجاز. اصطلاحاً، يُعرّف الحافز كآلية تنظيمية مقصودة (مادية أو غير مادية) تقدّمها المنظمة لتوجيه السلوك نحو أهداف محددة ورفع مستويات الأداء (النعيزي وفليفل، 2024؛ غزال، 2022). ويؤكد الطرح التطبيقي أن الحوافز لا تختزل في "المكافأة" بل تصمم منظومياً ضمن سياسات الموارد البشرية، بما يشمل ضبط معايير الاستحقاق وآليات القياس الزمني للأداء (خالد/مدخل وعبد الحق، 2022؛ الحمدان، 2024).

- **تعريفات الباحثين في علم النفس التنظيمي والإدارة.**

تشير الأدبيات إلى أن الحوافز تعمل كرسائل تنظيمية مشفرة تُترجم "رضاً/ولاء" ثم "أداء" عبر قنوات نفسية وتنظيمية وسيطة، أبرزها الرضا الوظيفي والانخراط والالتزام (Alkandi et al., 2023; Liu & Liu, 2022).

هذا التصرّف يتناغم مع شواهد تطبيقية في التعليم والصحة والصناعة، حيث ظهر الارتباط الإيجابي بين منظومات الحوافز ومؤشرات الأداء والرضا حين تكون معايير الاستحقاق واضحة ومفهومة للعاملين (شكروم، 2025؛ بدور، 2024؛ الحُضيري، 2025؛ أحمد وآخرون، 2024).

- الفرق بين الدافع والتحفيز والحافز:

- الدافع: (Motivation) حالة نفسية داخلية من الطاقة/الاتجاه (intrinsic/ extrinsic) تدفع السلوك نحو أهداف معينة، تتأثر بالقيم الشخصية، والهوية المهنية، وتوقعات الإشباع (Sumadi & Santoso, 2022؛ Fahriana, 2022).

- التحفيز: (Incentivization) ممارسة تنظيمية مقصودة لتشكيل بيئة وحوافز تحرك الدوافع وتحولها إلى سلوك أداء قابل للقياس عبر سياسات وأنظمة (الحمدان، 2024؛ خالد وعبد الحق، 2022).

- الحافز: (Incentive) أداة/أثر ملموس ضمن منظومة التحفيز (مادي أو غير مادي) يمنح وفق معايير محدّدة لربط الجهد بالنتيجة، وغالبًا ما يعمل عبر وسيط الرضا أو الولاء لينعكس على الأداء (Alkandi et al., 2023؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

يفيد هذا التمييز في التحليل: فالدوافع حالة، والتحفيز سياسة/ممارسة، والحافز أداة داخل تلك السياسة. عندما تتطابق الأداة مع الدوافع (ملاءمة، وعدالة، توقع إنصاف)، يتقوّى الأثر على الأداء ويستدام (Kim & Jung, 2022؛ Liu & Liu, 2022).

ثانيًا: أهمية الحوافز في إدارة الموارد البشرية

- رفع الأداء والإنتاجية

تشير الأدلة الكمية إلى أنّ الحوافز حين تربط بنتائج الأداء عبر مقاييس واضحة ترفع المؤشرات السلوكية والنتائجية للأداء. في البيئات الصناعية السعودية، برهنت نمذجة المعادلات البنائية أن أثر الحوافز يتحقق بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الرضا الوظيفي، بما يعكس أهمية التصميم المنظومي

لا مجرد المنح الجزئي (Alkandi et al., 2023)، كما وثقت دراسات في الصناعة والخدمات العامة والتعليم تحسن الأداء مع تطبيق أنظمة حوافز ذات معايير شفافة (غزال، 2022؛ النعيزي وفليفل، 2024؛ شكروم، 2025؛ أحمد وآخرون، 2024). وتظهر دراسات أن جودة تصميم النظام (العدالة/الملاءمة) قد تعدل اتجاه العلاقة؛ فحيث يغيب التناسق، قد يظهر أثر ضعيف أو حتى غير مرغوب (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023)

○ تعزيز الانتماء وتقليل دوران العمل.

يتوسط الولاء/الانخراط العلاقة بين الحوافز والأداء؛ فالحوافز ترسل إشارة اعتراف قيمة تترجم انتماء والتزاماً، ما يخفض نيات ترك العمل ويحسن الاستقرار الوظيفي وهو بعد لاحظته بحث ميداني في قطاعات عربية (بدور، 2024؛ شكروم، 2025؛ الحُصيري، 2025). وبالمقابل، تظهر الأدلة أن الممارسات الإدارية المحبطة يمكن أن تبطل مفعول الحوافز وتضعف الرضا والأداء، بما يستدعي ضبط الحوافز ضمن حوكمة موارد بشرية تعالج الممارسات السلبية (Aung et al., 2023)

○ ارتباط الحوافز بالرضا الوظيفي.

اتسقت شواهد عدة على أن الرضا متغير وسيط رئيس، إذ يترجم إدراك العدالة والملاءمة إلى سلوك أداء أعلى (Alkandi et al., 2023)، كما قدمت دراسات في المستشفيات والمؤسسات التعليمية دليلاً على أن مواءمة الحوافز لطبيعة العمل ومرحلة المسار المهني تعزز الرضا، ما ينعكس على جودة الخدمة والأداء (اليامي وآخرون، 2025؛ شكروم، 2025؛ الحُصيري، 2025). كما وتشير نماذج تفسيرية إلى مسارات متعددة أهمها أن الحوافز تؤدي إلى الولاء والرضا، وبالتالي تؤدي إلى تحسن الأداء، مع إمكانية تأثير الثقافة التنظيمية والضغط المدركة في قوة هذا المسار (Liu & Liu, 2022؛ Kim & Jung, 2022).

ثالثاً: تصنيف الحوافز

○ الحوافز المالية.

تضم الرواتب والعلاوات والحوافز المباشرة (مكافآت/عمولات/بدلات) والمشاركة في الأرباح. تظهر الدراسات أن ربط المكافآت بنتائج الأداء الفعلية لا الأقدمية يعزز الفاعلية ويقلل الانطباعات بعدم الإنصاف (خالد، وعبد الحق، 2022؛ غزال، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024). كما تشير الدراسات إلى حساسية الأثر للعدالة الإدراكية ووضوح المعايير (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

○ الحوافز غير المالية.

تشمل الاعتراف والتقدير، بيئة العمل الداعمة، فرص التعلم/التدريب، الترقية، والمشاركة في صنع القرار. تظهر الدراسات السابقة أن الاعتراف المهني والتمكين والمشاركة تحسن الانخراط، ما يعزز الأداء حتى في سياقات مقيدة الموارد (شكروم، 2025؛ الحُصيري، 2025؛ الحمدان، 2024؛ فضل وأمزيه، 2025). كما تشير الأدلة الدولية إلى أن ملائمة الثقافة والتنظيم لإدارة الضغوط شرط لتعظيم أثر الحوافز غير المالية. (Kim & Jung, 2022)

○ مقارنة في الأثر والديمومة.

عموماً، تظهر الأدلة أن الحوافز المالية تنتج أثراً سريعاً وقوياً على الجهد قصير الأجل، بينما تسهم الحوافز غير المالية في أثرٍ تراكمي مستدام عبر الرضا والانتماء ومسارات التقدم (Alkandi, Liu & Liu, 2022؛ et al., 2023).

وتشير الدراسات الى أن ضعف التناسق أو عدالة التطبيق قد يفرغ حتى الحوافز المالية من أثرها، ما يؤكد دور العدالة الإجرائية والتواصل في حفظ الأثر. (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023) وفي المقابل، تظهر أدلة من قطاع التشييد أن ممارسات إدارية محبطة يمكن أن تحيد أثر أي تصنيف للحوافز إن لم تعالج جذور الإحباط التنظيمي. (Aung et al., 2023)

رابعاً: خصائص نظام الحوافز الفعال

○ العدالة والشفافية

يتطلب النظام الفعال أن تعرف معايير الاستحقاق، ومصادر بيانات الأداء، وأوزان المؤشرات بوضوح، وأن تتاح قنوات تظلم ومراجعة. العدالة الإدراكية شرط لنقل الحوافز إلى رضا فتم أداء (Alkandi et al., 2023; Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023). كما وترتبط الشفافية بانخفاض النزاعات وتحسن الالتزام (غزال، 2022؛ خالد/مدخل وعبد الحق، 2022؛ الحمدان، 2024).

○ الاستمرارية والتقييم المستمر

تعتمد فاعلية النظام على دورية التقييم وتواتر التعزيز المناسب لدورة الأداء؛ فالفجوات الزمنية الكبيرة تضعف اقتران الجهد بالنتيجة. تؤكد الدراسات أهمية المراجعات الدورية وملائمة الحوافز لمراحل المسار المهني (شكروم، 2025؛ بدور، 2024؛ فضل وأمزيه، 2025). كما وتشير الأدلة إلى ضرورة مواءمة تصميم النظام مع الثقافة التنظيمية وإدارة الضغوط لضمان ديمومة الأثر (Kim & Jung, 2022)

○ ربط الحوافز بالأداء لا بالأقدمية.

توصي الأدلة التطبيقية بترجيح مؤشرات موضوعية للأداء (مخرجات/جودة/التزام بالمعايير) بدل الأقدمية الزمنية، لما لذلك من أثر على العدالة الإدراكية وكفاءة التكلفة (غزال، 2022؛ خالد، وعبد الحق، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024).

○ التكامل مع بقية ممارسات الموارد البشرية.

تزداد فاعلية الحوافز حين تدمج مع ممارسات العمل عالية الأداء وسياسات الرفاه التنظيمي ما يخفض مقايضات الرفاه/الأداء ويرفع الجودة والعلاقاتية. (Guerci et al., 2022) كما أن ضبط القيادة والتواصل وإشراك العاملين في صنع القرار يحد من ممارسات الإحباط الإداري التي تقوّض الأثر (Aung et al., 2023؛ Haron & Khadijah, 2023).

يظهر الإطار المفاهيمي أن الحوافز أدوات ضمن منظومة التحفيز، تعمل عبر الدوافع وتُترجم إلى أداء بواسطة وسائط نفسية وتنظيمية (الرضا/الولاء/الانخراط)، وأن خصائص النظام (العدالة والشفافية والمواءمة والاستمرارية) هي التي تحدد ما إذا كان الأثر قويًا مستدامًا أم هشًا متقلبًا. تؤكد الدراسات السابقة أن ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الموضوعية، مع تصميم يراعي ثقافة المنظمة وإدارة الضغوط، هو المسار الأكثر موثوقية لتعظيم القيمة من سياسات التحفيز، وتقليل دوران العمل، وتعزيز الانتماء المؤسسي.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز والأداء

أولاً: النظريات الكلاسيكية

تتعامل الأدبيات السابقة مع الحوافز والأداء بوصفهما نتاج تفاعل بين البنية التنظيمية والإدراك الفردي لمعادلة الجهد، النتيجة والعدالة والإشباع. ورغم أن الدراسات الميدانية العربية والدولية الواردة ركزت على اختبارات تجريبية للعلاقات، إلا أنها مرت على مرتكزاتٍ كلاسيكية تشكل قاعدة تفسيرية يجب توضيحها قبل الانتقال إلى المقاربات الحديثة.

○ منظور "المقايضة" بين الجهد والمكافأة.

في عدد من الدراسات العربية (غزال، 2022؛ خالد/مدخل وعبد الحق، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024؛ بدور، 2024) يظهر الربط المباشر بين الجهد المبذول (قياس الأداء) وبين العائد الممنوح (رواتب/مكافآت/بدلات). هذا التصور الكلاسيكي يرى الحوافز وسيطاً تعاقدياً: كلما زادت إمكانية توقع المكافأة وتحققها وفق معيارٍ واضح، زادت الدافعية لتحسين المخرجات. تؤكد النتائج في قطاعي الصناعة والخدمات أن ارتباط المكافآت بمؤشرات أداء موضوعية لا بالأقدمية يعزز القدرة التفسيرية لهذا المنظور (غزال، 2022؛ خالد/مدخل وعبد الحق، 2022).

○ منظور الإشباع، الرضا، والأداء.

تظهر الدراسات السابقة أن أثر الحوافز يمر غالباً عبر الرضا الوظيفي باعتباره حالة نفسية وسيطة تُترجم الحوافز إلى سلوك أداء (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025). يركز هذا المنظور الكلاسيكي على أن المكافآت سواء كانت مادية أو غير مادية تُسهم في إشباع الحاجات المهنية (الأمن الوظيفي، الاعتراف، بيئة العمل)، فينعكس ذلك رضاءً ومن ثم

أداءً أعلى. وقد وثقت نتائج ميدانية عربية أن تحسين الاستقرار الوظيفي بوصفه بعداً تحفيزياً رفع الأداء في سياقاتٍ محدّدة الموارد (بدور، 2024).

○ منظور العدالة الإجرائية والتوزيعية.

تبرز الأدلة أن إدراك العدالة (عدالة المعايير وعدالة التوزيع) شرط لانتقال الحوافز إلى رضا ثم أداء، وأن نقص العدالة يقوض أثر أي نظام مكافآت (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023)؛ (الحمدان، 2024). تظهر هذه الحساسية بوضوح في القطاعات العامة والخدمية حيث يزداد الاحتكاك بمعايير الاختيار والتقدير، فتصبح الشفافية وتكافؤ الفرص عوامل حاسمة في ديمومة الأثر (الحمدان، 2024).

هذه المراكز الكلاسيكية تتجاوز وتتشابك في الدراسات التطبيقية؛ فهي تضع "المنطق الأول" لعلاقة الحوافز بالأداء وفق المعادلة الاتية: جهد متوقع العائد + عدالة مدركة + إشباع حاجات مهنية = رضا أو انخراط أعلى = أداء أفضل (غزال، 2022؛ خالد/مدخل وعبد الحق، 2022؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025).

ثانياً: النظريات السلوكية والمعاصرة

تتقدّم الأدبيات خطوة أبعد، فتدرج متغيرات وسيطة ومعدلة، وتربط التأثيرات الفردية بالبنى التنظيمية والثقافية والاقتصادية الكلية.

○ مسارات الوساطة النفسية والتنظيمية (الرضا، الانخراط، الولاء)

تبين نماذج المعادلات البنائية الصناعية أن أثر الحوافز على الأداء يجري بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الرضا الوظيفي، وأن جودة التصميم (وضوح المعايير واتساق التطبيق) تعزز المسار غير

المباشر (Alkandi et al, 2023). وتتوافق نتائج الدراسات مع هذا البناء الوسيط، حيث أظهر إدراك العدالة والمواءمة أثرًا على الرضا، الذي بدوره يرتبط بتحسين الأداء، Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ شكروم، 2025).

○ الثقافة التنظيمية وإدارة الضغوط.

تبرز الأدلة أن الثقافة وقواعد التفاعل في مكان العمل تؤثر في كيفية استقبال الحوافز وترجمتها إلى أداء. تشير نتائج الدراسات أن كفاءة العاملين وثقافة المنظمة تضبط مستويات الضغط المدرك؛ كلما اتسقت الثقافة مع ممارسات تمكين وتواصل، انخفض الضغط وتحسن مسار الحوافز نحو الأداء (Kim & Jung, 2022) هذه النتيجة تفسر لماذا تتباين فاعلية نفس الأداة التحفيزية عبر مؤسسات وقطاعات مختلفة رغم تشابه نماذج المكافآت الاسمية.

○ القيادة والتحفيز.

تشير الدراسات السابقة أن القيادة بما تتضمنه من تحديد توقعات وتغذية راجعة وتوزيع عادل للفرص تعدل قوة العلاقة بين الحوافز والأداء. في سياق وظيفي تشغيلي، وجد أن القيادة جنبًا إلى جنب مع الحوافز تؤثر في الأداء، مع تراتبية أثر تختلف باختلاف بيئة العمل (Persada & Nabella, 2023). هذا يعني أن أدوات الحوافز تحتاج "رافعة" قيادية تمكينية فيما يتعلق في وضوح المعايير ودورية التقدير.

○ الممارسات المُحِبِّطة (Demotivational Practices) وتقويض الأثر

تحذر الأدلة من أن أنماطًا إدارية بعينها مثل التمييز، الغموض، والمزاجية في المنح، تعمل كقوى نافية للحوافز؛ فقد وثقت دراسة في قطاع التشييد علاقات سلبية بين هذه الممارسات

والرضا/الأداء، بما يشير إلى أنّ “رفع الحوافز” لا يكفي إن بقيت ممارسات الإحباط قائمة (Aung et al., 2023). المعنى التطبيقي: قبل زيادة الميزانيات التحفيزية، ينبغي إصلاح أسباب الإحباط.

البنوي

○ ممارسات العمل عالية الأداء ومقايضات الرفاه

تشير الأدبيات السابقة ان تطبيق ممارسات عمل عالية الأداء يمكن أن ترفع الإنتاجية، لكن نجاحها يتطلب إدارة دقيقة لمقايضات الرفاه (الصحة، السعادة، العلاقات). تظهر الأدبيات علاقات معقدة بين سياسات الأداء العالية ومؤشرات الرفاه، ما يفرض الموازنة بين شدة الأداء والاعتبارات الإنسانية لضمان أثرٍ مستدام (Guerci et al, 2022). هذا التوازن يشرح لماذا تكون الحوافز غير المالية (بيئة داعمة، مرونة، اعتراف) ضروريةً إلى جانب المكافآت المالية.

○ المنظور الكلي: الدورة الاقتصادية والسياق السوقي.

تشير الأدبيات السابقة ان علاقة الحوافز بالأداء تتأثر بدورات الأعمال والظروف الكلية (Liu & Liu, 2022). في فترات الركود أو الاضطراب، قد تتبدل مسببات الاستجابة للحوافز؛ وقد تتراجع فعالية بعض الأدوات المالية إذا غابت الثقة أو تصاعدت المخاطر، بينما تكتسب أدوات الأمان والاستقرار وزناً تفسيرياً أعلى (بدور، 2024).

○ مقاربات السياق العربي

تظهر الأدبيات العربية ان فاعلية الحوافز ترتبط بتكيفها مع خصائص القطاع: في الجمعيات الأهلية تُصبح العدالة والشفافية ومشاركة العاملين لها أثر مضاعف (الحمدان، 2024)، في المصارف ترتفع أهمية جودة الحياة الوظيفية وربط الحوافز بمؤشرات غير مالية (الحُضيري، 2025)، وفي التعليم

والصحة يتقدم الاعتراف المهني والتمكين وتنوع قنوات التقدم على مجرد المكافآت النقدية (شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025). كما تظهر حالة شركات الاتصالات أنَّ سياسات التحفيز الفعالة تتطلب معايير متواصلة بين الأجر، والتطوير، والبيئة التنظيمية للحفاظ على تنافسية الأداء (أحمد وآخرون، 2024).

ثالثاً: التحليل المقارن للنظريات

○ اختلاف النظريات في تفسير الدافعية: مادي مقابل معنوي

تُظهر الأدبيات السابقة أن الأثر المالي عادةً أسرع توقُّعاً وأكثر قابلية للرصد في المدى القصير (زيادة الجهد أو الإنتاجية)، بينما الأثر غير المالي (اعتراف، مشاركة، بيئة داعمة، تطوير) يراكم تأثيراً مستداماً عبر الرضا والانخراط (Alkandi et al., 2023؛ شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025). يتسق ذلك مع حساسية الأثر للعدالة الإدراكية؛ فإذا ضعفت العدالة تراجع حتى أثر الأدوات المالية (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023). من ثم، النظرة المقارنة تشير إلى أن الدافعية ليست أحادية المصدر؛ بل تتشكل من رزمة مختلطة (مالية غير مالية) يتفاوت وزنها بتفاوت المرحلة المهنية والسياق المؤسسي (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022).

○ تكيف النظريات مع البيئة العربية

تشير الأدبيات العربية أن إدراك العدالة والشفافية والمشاركة يضاعف أثر الحوافز، وأن غياب هذه العناصر يحد من الزيادة المالية الجزئية (الحمدان، 2024؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ فضل وأمزيه، 2025؛ شكروم، 2025). ويسعف هذا التفسير نتائج الدراسات التي تشدد على ربط المكافآت بنتائج أداء موضوعية، بما يرفع الثقة ويقلص الانطباعات بالتمييز (غزال، 2022؛

خالد وعبد الحق، 2022). عمليًا، التركيز على عدالة الإجراءات ووضوح المعايير وقنوات التظلم هو تكيف محوري للنظريات في السياقات العربية، لا سيما عند محدودية الموارد التحفيزية.

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة

أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي

ينظر الى الاداء الوظيفي بوصفه عملية سلوكية واعية تتجسد في انجاز المهام وتقديم المخرجات وازهار السلوكيات الداعمة لتحقيق اهداف المنظمة. بهذا المعنى، لا يقتصر الاداء على كم المخرجات، بل يشمل نوعيتها، ومدى التزام العامل بالمعايير، وسلوكه التعاوني، وقدرته على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. وقد اكدت الدراسات العربية والدولية ان قياس الاداء ينبغي ان يدمج المؤشرات الكمية والنوعية، وان يربط التقييم بمنطق العدالة والشفافية حتى يتحول القياس الى رافعة تحفيزية لا عبء اداري (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ Alkandi et al., 2023؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

يميز الاداء عن الكفاءة من زاويتين متكاملتين. فالأداء يعبر عن مستوى تحقيق النتائج المستهدفة وجودتها وتوافقها مع المعايير الزمنية والمهنية، بينما الكفاءة تعكس نسبة الموارد المستهلكة الى المخرجات المتحققة، اي درجة الاقتصاد في الوقت والجهد والكلفة للحصول على النتيجة. فقد يحقق فريق اداء مرتفعاً بمخرجات كثيرة، لكن بكفاءة منخفضة إذا استنزف موارد إضافية، والعكس صحيح؛ لذا تميل التطبيقات الرشيدة في الموارد البشرية الى استخدام اطار متوازن يجمع مؤشرات فعالية الاداء ومؤشرات كفاءته معا في منظومة التقييم والحوافز (Guerci et al., 2022؛ Alkandi et al., 2023؛ Liu & Liu, 2022).

ثانياً: ابعاد الأداء

○ الاداء الفني

الأداء الفني هو جوهر انجاز المهام الموكلة وجودتها ومدى الالتزام بالمعايير المهنية. تظهر الأدبيات السابقة ان تحسين التصميم التحفيزي المرتبط بمقاييس المخرجات الفنية ينعكس مباشرة في رفع الاداء الفني عندما تكون معايير القياس واضحة ومعلنة وقابلة للتحقق (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024). وتجدر الإشارة الى ان أثر الحوافز المالية على الاداء الفني يكون اقوى حين يقترن بمؤشرات موضوعية لا بالأقدمية (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022).

○ الاداء السلوكي

يشمل الأداء السلوكي التعاون، الانضباط، الالتزام بأخلاقيات العمل، والمبادرة، وهو ما تعززه الحوافز غير المالية مثل الاعتراف، والمشاركة في القرار، وفرص التطوير، وجودة بيئة العمل. وتشير الأدبيات السابقة والتحليلات التطبيقية ان الاداء السلوكي يتحسن حين يشعر العاملون بعدالة الاجراءات وموثوقية التقييم ووضوح التوقعات، اذ تعمل هذه العناصر كإشارات تنظيمية تعمق الانتماء وتخفف النزاعات وتدعم السلوك التعاوني (الحمدان، 2024؛ شكروم، 2025؛ فضل وامزريه، 2025؛ Al-

Zahrani & Al-Harbi, 2023

○ الاداء التكيفي

ويمثل الاداء التكيفي قدرة العامل على تعديل اساليبه ومهاراته للتعامل مع تغير الظروف والتقنيات والادوار. وتشير الأدبيات السابقة ان الثقافة التنظيمية والقيادة المؤازرة وتخفيف الضغوط المدركة تمثل اساساً لرفع الاداء التكيفي، لأنها تسمح بامتصاص المتطلبات الجديدة والمعرفة المتغيرة دون تآكل الرضا او زيادة الارهاق (Kim & Jung, 2022) وفي البيئات محدودة الموارد او المتقلبة،

ترتفع أهمية عناصر الاستقرار الوظيفي والتمكين والتدريب المستمر كأدوات تدعم التكيف وتحد من مقاومة التغيير (بدور، 2024؛ شكروم، 2025).

ثالثاً: محددات الأداء

○ القدرات الفردية

تحدد المعرفة والمهارات والخبرة سقف الاداء الممكن، لكن تحويل هذه القدرات الى نتائج يعتمد على وضوح التوقعات والمواءمة بين مهام الدور وكفاءات شاغله. تشير الأدبيات الى ان توافر الكفاءة لا يكفي من دون بيئة تنظيمية عادلة ومعايير قياس موثوقة تربط الجهد بالمكافأة (Kim & Jung, 2022؛ Alkandi et al., 2023).

○ القيادة

تعديل القيادة قوة العلاقة بين الحوافز والاداء عبر تحديد الاهداف، وتقديم تغذية راجعة عادلة، وتوزيع فرص التقدم، والحد من الممارسات المحبطة. تشير الأدبيات السابقة الى ان القيادة الفاعلة، جنبا الى جنب مع الحوافز، ترفع الاداء مع اختلاف وزن كل عنصر بحسب بيئة العمل (Persada & Nabella, 2023). بالمقابل، تشير الادبيات ان الممارسات الادارية المحبطة تقوض الرضا وبالتالي الأداء (Aung et al., 2023).

○ بيئة العمل والدعم التنظيمي

الثقافة التنظيمية الداعمة، ووضوح القواعد، وتدفق المعلومات، وتوافر ادوات العمل، عوامل ترفع احتمالية تحويل الجهد الى اداء مستدام. وقد بينت الدراسات السابقة ان مواءمة الحوافز لطبيعة الدور ومرحلة المسار المهني، مع تحسين جودة الحياة الوظيفية، ترتبط بتحسين المؤشرات السلوكية

والنتائجية للأداء (الحضيري، 2025؛ شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023)

Al-Harbi, 2023

○ نظام الحوافز

يتحول النظام التحفيزي الى محدد مباشر للأداء عندما يحقق عناصر العدالة والشفافية والاتساق ويرتبط بمؤشرات اداء موضوعية. ويعتبر الانتقال من الحوافز القائمة على الاقدمية الى الحوافز المرتبطة بالمخرجات من اهم محسنات الاداء ويعمل على الحد من الانطباعات بالتميز (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024). كما يظهر ان اثر الحوافز يمتد بشكل غير مباشر عبر الرضا الوظيفي والانخراط، ما يبرز ضرورة تصميم رزمة مالية وغير مالية متوازنة (Liu & Liu, 2022؛ Alkandi et al., 2023).

رابعاً: العلاقة بين الرضا والاداء

○ الحوافز وسيط بين الرضا والأداء

تتواتر الأدلة على ان الرضا الوظيفي يعمل كمتغير وسيط يترجم الاشارات التحفيزية الى اداء اعلی. وقد بينت نماذج المعادلات البنائية ان الحوافز ترفع الاداء بصورة مباشرة وبصورة غير مباشرة عبر الرضا، بما يعكس اهمية جودة التصميم التحفيزي والاتساق في التطبيق (Alkandi et al., 2023). في المستشفيات والجامعات ومرافق الخدمة، تظهر الادبيات ان مواءمة الحوافز لطبيعة المهنة وتوفير الاعتراف والتمكين ومشاركة القرار يعزز الرضا والانخراط ثم الاداء (اليامي وآخرون، 2025؛ شكروم، 2025؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023)

كما تشير الأدبيات السابقة الى وجود ارتباطاً ايجابياً ذا دلالة بين سياسات التحفيز وارتفاع الاداء، شريطة توافر العدالة الاجرائية والتوزيعية وشفافية الاستحقاق (النعيزي وفليفل، 2024؛ الحمدان،

2024؛ غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022). كما تؤكد الأدلة ان الاستقرار الوظيفي بوصفه بعدا تحفيزيا غير مالي يسهم في رفع الاداء وتقليل نوايا ترك العمل، خاصة في البيئات ذات تقلبات سوقية او قيود موارد (بدور، 2024). وتضيف الادبيات بعدا بنيويا يتمثل في حساسية دالة الاستجابة للتحفيز لدورة الاعمال والظروف الكلية؛ ما يجعل ربط الاداء بالمكافأة اكثر فاعلية حين تدعمه سياسات رفاه تنظيمي تحد من الضغوط وتحافظ على التوازن بين انتاجية مرتفعة وصحة وتناغم علاقاتي (Liu & Guerci et al., 2022).

العلاقة بين الرضا والاداء ليست تلقائية؛ انها نتاج تصميم تحفيزي عادل وواضح ومتكامل مع قياس موثوق للأداء وقيادة داعمة وبيئة عمل تيسر التكيف. وعندما تجتمع هذه الشروط، تعمل الحوافز كوسيط فعال ينقل أثر العدالة والمواءمة الى رضا، ثم الى اداء فني وسلوكي وتكيفي اعلى، بينما تؤدي الممارسات الادارية المحبطة وغياب الشفافية الى كسر المسار حثثش مع زيادة المخصصات المالية (Aung et al., 2023؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ Alkandi et al., 2023).

المبحث الرابع: العلاقة التفاعلية بين الحوافز والأداء الوظيفي

أولاً: الإطار السببي للعلاقة

تظهر الأدلة التطبيقية ان علاقة الحوافز بالأداء ليست احادية المسار، بل تعمل عبر قناتين متكاملتين: قناة كفاءة وإنتاجية يغلب عليها الاثر المالي المباشر، وقناة انتماء ورضا يغلب عليها اثر الحوافز غير المالية.

الحوافز المالية تؤدي الى زيادة الكفاءة والإنتاجية عندما ترتبط بمؤشرات اداء موضوعية وتطبق بعدالة وشفافية. الدراسات الميدانية العربية في الصناعة والخدمات تشير الى تحسن مؤشرات الاداء عند ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي لا بالأقدمية، بما يقلل الانطباعات بالتمييز ويعزز الاستجابة التحفيزية قصيرة الاجل (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ احمد وآخرون، 2024). كما تدعم العديد من الدراسات الدولية هذا المسار مع التنبيه الى حساسية الاثر لعدالة التوزيع والاجراءات، اذ قد يتبدد الاثر المالي اذا شابت التطبيق فجوات عدالة (Liu & Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023). (Liu, 2022).

في المقابل، الحوافز غير المالية تعزز الانتماء والرضا بصورة تراكمية وتشمل الاعتراف، وفرص التعلم والترقية، والمشاركة في القرار، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، كلها عوامل رفعت الرضا ثم انعكست الى اداء اعلى في بيئات مختلفة (شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025؛ الحضيبي، 2025؛ الحمدان، 2024). هذا المسار غير المالي يتوافق مع نتائج الادبيات السابقة التي توضح ان ثقافة المنظمة وموثوقية القياس ووضوح التوقعات تشكل شروطا تمكينية لتحويل الحوافز الى اداء مستدام (Guerci et al., 2022؛ Alkandi et al., 2023).

ثانياً: اليات التأثير

تحدد الليات في بعدين:

1. تأثير مباشر عبر المكافآت المادية: عندما تكون معايير الاستحقاق معلنة ومقاييس الاداء موثوقة، تنتج الحوافز المالية اثرا فوريا على الجهد والمخرجات، ويكون هذا الاثر اقوى في الاعمال ذات مهام قابلة للقياس بوضوح (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ Alkandi et al., 2023). في القطاعات الصحية، يبقى هذا الاثر مشروطا بادراك العدالة والاتساق، حيث ترتبط العدالة الادراكية بقوة التحول من مكافأة الى اداء (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

2. تأثير غير مباشر عبر الرضا والتحفيز النفسي: يتجه جزء معتبر من الاثر عبر وسيط الرضا والانخراط والالتزام. نماذج المعادلات البنائية توضح مسارا غير مباشرا ذا دلالة: حوافز تؤدي الى رضا وظيفي ومن ثم الى اداء (Alkandi et al., 2023). كما يظهر المسار نفسه في المستشفيات والمؤسسات التعليمية والمالية عندما تقترن الحوافز غير المالية بالتمكين والمشاركة والاعتراف وجودة البيئة (اليامي وآخرون، 2025؛ شكروم، 2025؛ الحضييري، 2025). كما تبين الادلة ان الثقافة التنظيمية والقيادة وتدبير الضغوط تضبط قوة هذا المسار الوسيط (Kim & Jung, 2022؛ Persada & Nabella, 2023). بالمقابل، تكشف نتائج قطاع الانشاءات ان الممارسات الادارية المحبطة تعطل قنوات الوساطة النفسية، فتضعف العلاقة بين الحوافز والاداء حتى بوجود تخصيصات مالية (Aung et al., 2023).

ثالثاً: النماذج التفسيرية المعاصرة

1. نموذج العلاقة الخطية

يفترض هذا النموذج ارتباطاً موجباً بين الحوافز والأداء، أي أنه كلما زادت الحوافز الملائمة زاد الاداء. هذا النموذج يجد سنداً تجريبياً في دراسات تطبيقية في قطاعات الصناعة والخدمات والجمعيات، حيث أظهرت النتائج علاقات موجبة ذات دلالة بين تطبيق الحوافز وارتفاع الاداء، خصوصاً عند ربطها بالإنجاز ووضوح معايير الاستحقاق (النعيزي وفليفل، 2024؛ الحمدان، 2024؛ غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022). كما تؤكد أدلة دولية في بيئات متنوعة وجود هذا الارتباط المباشر، مع تغاير حجمه باختلاف السياق (Liu & Liu, 2022؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

2. نموذج التأثير المشترك

يرى هذا النموذج أن الأثر ليس خطياً خالصاً، بل يتشكل بتفاعل خصائص الفرد والتنظيم والسياسات. تظهر شواهد أن القيادة والثقافة ومستوى الضغوط والعدالة الإدراكية تعدل قوة العلاقة بين الحوافز والاداء؛ فالحوافز في بيئة عادلة وقيادة تواصلية تنتج أثراً أقوى ومستداماً، بينما تتلاشى في وجود ممارسات محبطة وغموض أدوار (Persada & Nabella, 2023؛ Kim & Jung, 2022؛ Aung et al., 2023). وتبين أدلة الممارسات عالية الاداء أن تعظيم الانتاجية يحتاج توازناً مع اعتبارات الرفاه لتجنب مقايضات تضعف الاداء لاحقاً (Guerci et al., 2022). وتؤكد نتائج الدراسات التطبيقية في التعليم والصحة والقطاع المالي أهمية التفاعل بين الحوافز غير المالية وجودة الحياة الوظيفية والمشاركة في القرار لتعزيز المسار نحو الاداء (شكروم، 2025؛ الحضييري، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025).

3. نموذج مفاهيمي مقترح للدراسة الحالية

يقوم هذا النموذج على ربط مباشر وغير مباشر بين الحوافز والاداء، مع محددات ومعدلات واضحة، على النحو الآتي:

○ المتغير المستقل: الحوافز بنوعيتها

- حوافز مالية: رواتب، علاوات، مكافآت، بدلات، مشاركة ارباح.
- حوافز غير مالية: اعتراف، تدريب وتطوير، ترقية وفرص تقدم، مشاركة في القرار، تحسين بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية.

○ قنوات الاثر:

- أثر مباشر: حوافز مالية مرتبطة بمؤشرات اداء موضوعية تؤدي الى زيادة فورية في الجهد والمخرجات.
- اثر غير مباشر: عبر الرضا الوظيفي والانخراط والالتزام، وخاصة للحوافز غير المالية

○ المتغير الوسيط:

- الرضا الوظيفي والانخراط.

○ المتغير التابع: الاداء الوظيفي بأبعاده الفنية والسلوكية والتكيفية.

○ صياغة العلاقات في النموذج:

- حوافز مالية مرتبطة بالانجاز تؤدي الى اداء اعلى مباشرة. ويتعاضد الاثر بوجود عدالة وشفافية ومقاييس موثوقة، ويضعف مع الممارسات المحبطة.
- حوافز غير مالية ملائمة للدور والمسار المهني تؤدي الى رضا أو انخراط اعلى ومن ثم اداء اعلى. ويتعاضد الاثر بوجود قيادة تواصلية وثقافة داعمة وتدبير ضغوط متوازن.

▪ تكامل الحوافز مع ممارسات عمل عالية الاداء وتدابير رفاه تنظيمي يقلل المقايضات ويطيل عمر الاثر.

ويقدم النموذج مسارا تفسيريا قابلا للاختبار يجمع بين العلاقة الخطية والتأثير المشترك، حيث ان الحوافز تفسر جانبا معتبرا من تباين الاداء مباشرة، بينما يمر الجزء الاكبر والأكثر استدامة عبر الرضا والانخراط، وتزيد العدالة والقيادة والثقافة من قوة الاثر، فيما تعوقه الممارسات المحبطة والقياس غير الموثوق وتقلبات الدورة الاقتصادية.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعليق عليها

أولاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة يوسف المصلوخي (2024) بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وانبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية تمثلت بـ: معرفة واقع كل من تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بشركة مجموعة الجمار، فضلاً عن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومن ثم معرفة أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف تم اختيار عينة عشوائية تألفت من (200) موظف من موظفي شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم تطبيق عليهم استبانة أعدها الباحث تكونت من (62) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها، بعد ذلك تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبناء عليه توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة توافر تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية بالشركة جاءت كبيرة، سواء للدرجة الكلية لكليهما أو على مستوى كل فقرة على حدة، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأشارت النتائج أيضاً عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي. بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

2. دراسة Haggag and Saadon (2024) بعنوان "تأثير الحوافز على تحسين أداء

العاملين في القطاع العام بالجامعات الماليزية":

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كفاءة نظام الحوافز وحوافز المكافآت والحوافز المعنوية وحوافز الترقية والحوافز المالية وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية الماليزية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت لأكثر من 387 موظفًا من ثلاث جامعات وهي UPM و UM و UKM وتم تحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث في هذه الدراسة. أشار النموذج المقترح إلى 90% من تباين أداء الموظف. تشير النتائج إلى وجود علاقة مهمة بين كفاءة نظام الحوافز وحوافز المكافآت والحوافز المعنوية وحوافز الترقية والحوافز المالية وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية الماليزية.

3. دراسة واصف الزبون وعبد الله الحميدات (2024) بعنوان "الحوافز المالية للموظف العام:

دراسة تحليلية مقارنة بين التشريعين المصري والأردني":

هدفت الدراسة إلى تناول النظام القانوني للحوافز المالية التي تمنح للموظف العام من خلال تقصي مدى كفاية هذا الإطار التشريعي لتحقيق فلسفة أشكال التحفيز بهذا الصدد، باستخدام المنهج الوصفي وأدوات التحليل والمقارنة بين قانون الخدمة المدنية المصري ونظام الخدمة المدنية الأردني النافذين. فتم بيان ماهية هذه الحوافز باعتبارها مبالغ مالية تضاف لراتب الموظف العام متى تحققت موجباتها تشجيعًا له وحثًا لغيره من الموظفين على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي؛ متمثلة في مصر بالعلوة التشجيعية وحافز التميز العلمي ومكافآت تشجيعية، أما في الأردن فتتمثل بزيادة المؤهل العلمي الجديد وزيادة التميز وجائزة الموظف المثالي. فبعد أن تم تمييز الحوافز المالية للموظف العام وتقرير الاختصاص القضائي بشأن منازعاتها وطبيعتها جرى معالجة هذه الحوافز بأشكالها التشريعية في مصر

والأردن. فخلص البحث إلى عدة توصيات أهمها: التأمل من المشرعين الأردني والمصري بزيادة مقدار الحوافز المالية للموظف العام حسب مقدرة الدولة، واستحداث صور جديدة منها. وتوصية المشرع المصري السير على نهج الأردني بعدم الاقتصار على أن يكون هذا المؤهل العلمي أعلى مما يحمله الموظف وإنما جدته، وأن يستلزم اتصال المؤهل بحاجة الدائرة وليس بعمل الموظف، وأن يتوسع في اعتماد هذا المؤهل من حيث طبيعته. والتوصية بأن يتبع المشرع الأردني المشرع المصري في التمييز بمنح زيادة المؤهل العلمي الجديد على أساس الشهادة المتحصلة فقط وليس على أساس فئة الموظف، ورفع نسبة موظفي الفئة الثالثة الحاصلين على زيادة التميز وأن يكون المعيار الأول تقييم الأداء السنوي عند المفاضلة وليس أقدمية التعيين، وأخيرا عدم تحديد عدد مرات حصول الموظف العام على جائزة الموظف المثالي وإلا عدم اقتصارها على مرة أو أن يمنح المكرر نسبة منها أقلها.

4. دراسة Mbukwana and Ayandibu (2023) بعنوان "تأثير حوافز الأداء على أداء

الموظفين في جامعة كوازولو ناتال":

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير خطط الحوافز المقدمة للموظفين في جامعة شاملة في مقاطعة كوازولو ناتال إيجابيًا على أدائهم. اتبعت الدراسة نهجًا نوعيًا، حيث جمعت البيانات من خلال المقابلات. أُجري تحقيق مع أكاديميين في كلية التجارة والقانون والإدارة حول دور حوافز الأداء في تحسين الأداء في كلية تابعة لجامعة شاملة في كوازولو ناتال. أظهرت النتائج العامة للدراسة وجود صلة قوية بين حوافز الأداء وأداء الموظفين. وُجد أن الحوافز المالية، على شكل مكافآت أداء، تُحفّز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الأداء. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود صلة قوية بين حوافز الأداء وأداء الموظفين. ولهذا السبب، ستُضيف هذه الدراسة قيمةً إلى استراتيجيات

المكافآت التي تستخدمها الجامعات لتحسين الأداء. ستساعد نتائج هذه الدراسة مديري الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على تحديد الحوافز المالية وغير المالية التي تهدف إلى تعزيز الأداء.

5. دراسة Bijengo Kulwa and Prosperity Mwila (2022) بعنوان "الحوافز غير

النقدية: دورها في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في بلدية كينوندوني

بتنزانيا":

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الحوافز غير النقدية في تحسين الأداء الوظيفي بين معلمي المدارس الثانوية في بلدية كينوندوني، تنزانيا. تم استخدام نهج مختلط المنهج وتصميم دراسة الحالة في حين تضمنت أدوات جمع البيانات المقابلة ومراجعة الوثائق والاستبيانات. كانت عينة هذه الدراسة 42 مشاركًا - بما في ذلك مديري المدارس والمعلمين ومسؤولي التعليم في الأحياء. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي بينما تم تحليل البيانات النوعية موضوعيًا. كشف تجميع النتائج أن معلمي المدارس الثانوية في بلدية كينوندوني اشتكوا من توافر الحوافز غير المالية. تركز المناقشة على خمسة حوافز غير مالية رئيسية، تشمل النمو المهني، وبيئة عمل إيجابية، والاحترام والتقدير، والتواصل الفعال، ومشاركة المعلمين في صنع القرار. وأكد التحليل أن الحوافز المشار إليها لم تُقدم لمعلمي العينة الفعالين. بالإضافة إلى ذلك، حدد المعلمون في هذه الدراسة متطلباتهم للحوافز غير المالية في أماكن عملهم. غطت الدراسة أربعة حوافز غير مالية رئيسية: الاحترام، والمعاملة العادلة، ومكاتب ومنازل الموظفين الجيدة، والتقدم، ومشاركة المعلمين في صنع القرار. وخلصت الدراسة إلى أنه ينبغي مراعاة مطالب المعلمين بشأن الحوافز غير المالية؛ فهي تلعب دورًا أكبر في فعالية عمل الموظفين وأدائهم.

6. دراسة Haipeng Wang et al (2021) بعنوان " الأداء بين مقدمي الرعاية الصحية

الأولية في ست مقاطعات في الصين":

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي لمقدمي الرعاية الصحية الأولية (PCPs) من خلال دراسة استقصائية وطنية مُمثلة في الصين. أُجريت هذه الدراسة المقطعية في ست مقاطعات صينية عام 2019. واختيرت عينة من 1388 مقدم رعاية صحية أولية شاركوا في الدراسة الاستقصائية باستخدام أسلوب أخذ العينات العنقودية الطبقية. واستُخدم استبيان ذاتي الإجابة، مُكوّن من الخصائص الاجتماعية والديموغرافية، والخصائص المتعلقة بالعمل، والحوافز المالية التي يتلقاها مقدمو الرعاية الصحية الأولية، وأدائهم الوظيفي. وتم تحليل العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي. تظهر النتائج أن الحافز المالي يُعتبر أهم عامل تحفيزي لمُقدمي الرعاية الصحية الأولية في الصين، إلا أن الحوافز المالية الحالية التي يتلقونها لم تُحسن من أدائهم الوظيفي. ويمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى مستوى الدخل الإجمالي غير المُرضي، وتأثير "إزاحة الدافع الجوهري"، ونظام الرواتب المُصمّم بشكل سيء والمُرتبط بالأداء لمُقدمي الرعاية الصحية الأولية. ويدعو الأمر إلى توجيه اهتمام السياسات إلى مواصلة الجهود وإصلاح النظام لزيادة مستوى الدخل الإجمالي لأطباء الرعاية الأولية في الصين، وتحسين نظام الرواتب القائم على الأداء لتحفيزهم بشكل أفضل وتحسين أدائهم الوظيفي.

7. دراسة فهد ابن عمهوج (2022) بعنوان "العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي بالتطبيق على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية، وتكمن مشكلة البحث في معرفة علاقة الحوافز بالأداء، حيث

تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة حيث بلغت عينة الدراسة 200 موظفًا في الوزارة بجميع المستويات الإدارية والفروع، وتم استرجاع 50 استجابة منها، أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الحوافز بأنواعها ومستويات الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بعدة نقاط لعل من أبرزها حث القيادات في وزارة الاستثمار على منح العاملين حرية التصرف عند التخطيط لمهام العمل، وحث القيادات في الوزارة على استخدام الترقية كأحد الحوافز للتشجيع على الإبداع وتوعيتهم بأهمية ممارسة الشئ مع رؤوسهم عند تقديم عمل مميز، وحثهم على منح الحوافز، وفق أسس واضحة، ومعلنة، واقترح الباحث بإجراء دراسات حول معوقات تطبيق الحوافز وسبل تعزيز تطبيق الحوافز في وزارة الاستثمار.

8. دراسة Wei Liu and Yaoping Liu بعنوان (2021) بعنوان "تأثير الحوافز على الأداء

الوظيفي ودورة الأعمال وصحة السكان في الاقتصادات الناشئة":

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة فجوتين بحثيتين، فجوة حول فحص ولاء الموظفين ومشاركتهم فيما يتعلق بدورة الأعمال، بينما الفجوة الأخرى لوحظت في التوصية بأن يستخدم الباحثون في المستقبل وسطاء مختلفين بين الحوافز وصحة الموظفين والأداء الوظيفي مع صحة السكان. تم استكشاف هذا التركيز في الدراسة الحالية من خلال تحديد استجابات المستشفيات والأطباء لدورة الأعمال لدراسة تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي وصحة العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص في شانغونغ، شرق الصين. تم جمع البيانات في شكل استبيانات تتكون من أسئلة مغلقة. ثم تم ملء هذه الاستبيانات من قبل 171 طبيبًا و149 ممرضًا يعملون في كل من القطاعين العام والخاص في شانغونغ، شرق الصين. أظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات المختلفة. وتؤثر بعض المتغيرات بشكل أكبر على متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية، التي لها تأثير كبير على أداء الوظيفة ودورة

الأعمال، في حين تؤثر الحوافز النقدية أيضًا على أداء الوظيفة وصحة السكان، ولكن هذا التأثير كان أقل من تأثير القيادة التحويلية من حيث كيفية تأثير أداء الوظيفة على الاقتصادات الناشئة.

9. دراسة عثمان باذيب (2021) بعنوان "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة

بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر

2020":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحافز الوظيفي على الأداء الوظيفي ومن ثم قياس أثره والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية لموظفي ديوان رئاسة جامعة عدن في ديسمبر من عام 2020م. ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من 88 عنصرا وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة لما يلي: وجود تأثير إيجابي لأبعاد الحوافز الوظيفية المادية والمعنوية والاجتماعية على الأداء الوظيفي لموظفي الديوان، وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير كل محور من محاور المتغير المستقلة الحوافز الوظيفية وهو التحفيز المادي كان أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي وذلك لما له من أهمية في رفع مستوى أداء العاملين، فيما ظهر محور الحوافز المعنوية أقل منه في التأثير على الأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين لدى عينة الدراسة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر والمؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة في ضوء هذه النتائج كانت أبرز التوصيات: ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بتحسين نظام الرواتب والحوافز لزيادة أثرها على الأداء الوظيفي.

10. دراسة الهادي سليمان (2017) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على

شركة سكر كنانة":

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سكر كنانة، للعام 2017، واختبار صحة الفروض المتمثلة في: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين. وتصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الشركة في سياستها الخاصة -بالاختيار التعيين أفردت حيزاً للعنصر النسائي في الوظائف التي تلائم مقدراتها وخصائصها وإن كان عددهن أقل من الرجال. تعتمد الشركة في سياساتها التشغيلية على حملة الشهادات الجامعية ويعزي ذلك للتطور والتقدم التكنولوجي والذي يتطلب كادر وظيفي يتناسب مع هذا التقدم. يتم منح الحوافز المادية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقاً للجهد الذي يبذلونه. يتم منح الحوافز المعنوية للعاملين في شركة سكر كنانة وفقاً لما يتناسب مع متطلبات أدائهم. يلتزم العاملون في شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر. لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة. اختتمت الدراسة بتوصيات مرتبطة ومتعلقة بنتائج البحث متمثلة في: يجب أن تتوافق حاجات ورغبات العاملين المختلفة في الشركة مع نظام الحوافز المطبق.

11. دراسة فضل وامزيه (2025) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي

زيادة الإنتاجية-دراسة حالة ميناء عدن. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية":

تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة على الإنتاجية في ميناء عدن، مركزة على كيفية تفعيل الحوافز ضمن حزمة سياسات متكاملة لا كأداة معزولة. تعرض الدراسة منطقتها

التحليلي على مستويين: مباشر عبر ربط الحوافز بمؤشرات الاداء، وغير مباشر عبر تحسين التنظيم الداخلي وانسياب الاجراءات. تخلص الدراسة الى ان الفاعلية ترتفع عندما ترتبط الحوافز بمقاييس اداء موضوعية وتستند الى عدالة اجرائية واضحة، بما يمهّد للانتقال من مدخل "المكافأة" الى "منظومة تحفيزية" شاملة، وهو ما يفتح الباب لتحليل واختبار سياسات التحفيز كمتغير مستقل صريح.

12. دراسة احمد وتجاني والكاتب (2024) بعنوان: "تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين

في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من 2018-2022م)"

تمضي الدراسة خطوة تطبيقية في شركة اتصالات بتشاد، حيث تدرس سياسات التحفيز بوصفها قرارات اجرائية تؤثر في اداء العاملين. تقدم الدراسة اطارا تفسيريا يميز بين الحوافز المالية وغير المالية، وتؤكد ان اتساق القواعد ووضوح معايير الاستحقاق شرط للانتقال الاثر من الحوافز الى النتائج. وتتوافق مع الدراسة السابقة فيما يتعلق في اظهار ان الحوافز تصبح افعال عندما تندمج في حوكمة الموارد البشرية وتدعمها قنوات تواصل ومراجعة، وتمهد هذه الخلاصة لدراسة تركز اكثر على العدالة الادراكية.

13. دراسة الحمدان (2024) بعنوان: "تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية

بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية"

تخصص هذه الدراسة الجمعيات الاهلية في مكة المكرمة، مركزة على حساسية السياق التطوعي وشبه التطوعي للعدالة الادراكية والشفافية. تعرض الدراسة نتائج ارتباطية توضح ان الحوافز غير المالية مثل الاعتراف والمشاركة في القرار ترفع الانتماء وتخفف نوايا ترك العمل، بينما تقوى استجابة الحوافز المالية عندما تكون معايير الاستحقاق معلنة ومفهومة. بهذا تربط الدراسة بين السياسة التحفيزية والادراك الاجتماعي بالعدالة، لتنتقل بنا نحو اختبار قطاع خدمي رسمي يعتمد على نظم تشغيلية صارمة كالمستشفيات.

14. دراسة الحضيبي (2025) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين (دراسة

تطبيقية على العاملين بمصرف الصحاري بسبها)"

تختبر الدراسة جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء في مصرف الصحاري بسبها، مبرزة كيف تعمل عناصر غير مالية كبيئة العمل والدعم التنظيمي على تحسين الرضا وبالتالي الاداء. النتائج في هذه الدراسة توافق ما سبق من النتائج والتي تشير الى ان الحوافز تتجاوز النقدية الى بيئة داعمة تحسن الانخراط. تقدم الدراسة مسارا تفسيريا لمدخل "الرفاه التحفيزي" الذي يغذي الاداء النوعي والسلوكي، وتهيئ للانتقال الى ادبيات اجنبية تربط القيادة والتنظيم بهذا المسار.

15. دراسة Persada and Nabella (2023) بعنوان: "أثر القيادة والدافعية والحوافز على

أداء العاملين في قسم العمليات بشرطة كيبيري"

تتوسع هذه الدراسة في بيئة شرطية عملياتية، وتعرض نموذجا يدمج القيادة والدافعية والحوافز لشرح اختلافات الاداء. توضح النتائج ان وضوح التوقعات والتغذية الراجعة العادلة من القيادة يعززان فاعلية الحوافز ويقويان أثرها على الاداء. بهذا تبني الدراسة جسرا تفسيريا من العدالة والاجراءات الى الفاعلين التنظيميين المباشرين، وتمهد لأدبيات تركز على العدالة الادراكية.

16. دراسة Haron and Khadijah (2023) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء الموظفين في

القطاع العام: دراسة حالة وزارة الإدارة المحلية في الأردن"

تدرس هذه الورقة وزارة الادارة المحلية في الاردن، وتعرض صراحة دور العدالة الادراكية والشفافية في تحويل الحوافز الى اداء. تؤكد نتائج الدراسة ان الاثر المالي يتراجع عند ضعف الاتساق والاجراءات، بينما تتقدم الحوافز غير المالية عندما تدعمها قيادة تواصلية ومعايير معلنة. وبذلك تلتقي

هذه الخلاصة مع ما طرحته الدراسات السابقة حول حساسية السياق العام وشبه العام للعدالة، لتقودنا الى دراسة تبرز وسيطا نفسيا واضحا.

17. دراسة Alkandi et al (2023) بعنوان: أثر أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء

الموظفين في القطاعات الصناعية الأولية والثانوية والثالثية في السعودية: الدور الوسيط

لرضا الموظفين الوظيفي"

تقدم الدراسة دليلا بنويا في قطاعات صناعية سعودية على مسار غير مباشر: حوافز تؤدي الى رضا وظيفي ومن ثم الى اداء. تعرض الدراسة نمذجة معادلات بنائية تؤكد الاثر المباشر والاثر عبر الرضا، وتشرح ان جودة التصميم التحفيزي ووضوح الصلة بين الجهد والمكافأة يرفعان شدة المسار غير المباشر واستدامته. هذا العرض يمهّد لفحص بنية اوسع تتأثر بعوامل دورات الاعمال والسياق الكلي.

18. دراسة Liu and Liu (2022) بعنوان: "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي والدورة

الاقتصادية وصحة السكان في الاقتصادات الناشئة"

تضيف هذه الدراسة بعدا كليا، فتربط فعالية الحوافز بظروف دورة الاعمال والسياق الاقتصادي. تعرض النتائج ان الاستجابة التحفيزية تختلف وفق المخاطر والتوقعات الاقتصادية، ما يجعل الادوات غير المالية والاستقرار التنظيمي أكثر وزنا في ظروف عدم اليقين. بهذا تغلق الحلقة مع ما بدأت به الدراسات العربية حول الرفاه والعدالة، وتؤكد ان تصميم الحوافز ينبغي ان يكيف حسب القطاع والدورة الاقتصادية.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث أظهرت أغلبها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز بأنواعها (المالية وغير المالية) ومستوى أداء الموظفين، كما في دراسة المصلوخي (2024) ودراسة فهد ابن عمهوج (2022)، وهو ما يعزز من أهمية توظيف نظم الحوافز كأداة إدارية فعّالة لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تنوعت سياقات تلك الدراسات لتشمل القطاعين العام والخاص، ومجالات التعليم والرعاية الصحية والخدمات، كما يتضح من دراسة Haggag & Saadon (2024) في الجامعات الماليزية، ودراسة Wang et al. (2021) حول مقدمي الرعاية الصحية في الصين، ودراسة Kulwa & Mwila (2022) في قطاع التعليم ببنزانيا.

كما كشفت بعض الدراسات، مثل دراسة Wang et al. (2021)، عن أن كفاءة نظام الحوافز وطريقة تصميمه وإدارته تؤثر بشكل جوهري على فاعليته، حيث إن غياب العدالة والشفافية، أو سوء ربط الحوافز بمؤشرات الأداء، قد يضعف من أثرها التحفيزي رغم توفرها. كما أوضحت دراسات أخرى، مثل دراسة Kulwa & Mwila (2022) وMbukwana & Ayandibu (2023)، أن الحوافز غير المالية مثل: (التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل إيجابية) تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء، لا سيما في القطاعات التي تعتمد على التفاعل الإنساني والمعنوي.

أما على المستوى القانوني، فقد قدمت دراسة الزبون والحميدات (2024) تحليلاً مقارناً بين النظامين المصري والأردني للحوافز المالية، مما أضاء على أهمية الإطار التشريعي في تحقيق العدالة وتعزيز الانتماء المؤسسي. ومن جانب آخر، أظهرت الدراسات التي اعتمدت المنهج النوعي، مثل

دراسة (Mbukwana & Ayandibu 2023) ، أن فهم الدوافع الفردية والتجارب الشخصية مع نظم الحوافز يضيف بعدًا لا يمكن إغفاله عند تقييم الأثر الحقيقي لتلك النظم.

بناءً على ما سبق، سيستفيد هذا البحث من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية التفرقة بين أنواع الحوافز عند دراسة أثرها، واعتماد نهج متكامل يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بالإضافة إلى الاسترشاد بالتوصيات الإجرائية والتشريعية الواردة في تلك الدراسات. كما ستساعد هذه الدراسات في بلورة الفجوة البحثية المتمثلة في الحاجة إلى تقييم شامل لتأثير الحوافز ضمن سياق تنظيمي محلي يراعي الخصوصية الثقافية والإدارية.

ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث أظهرت أغلبها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز بأنواعها (المالية وغير المالية) ومستوى أداء الموظفين، كما في دراسة المصلوخي (2024) ودراسة فهد ابن عمهوج (2022)، وهو ما يعزز من أهمية توظيف نظم الحوافز كأداة إدارية فعّالة لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تنوعت سياقات تلك الدراسات لتشمل القطاعين العام والخاص، ومجالات التعليم والرعاية الصحية والخدمات، كما يتضح من دراسة (Haggag & Saadon 2024) في الجامعات الماليزية، ودراسة (Wang et al. 2021) حول مقدمي الرعاية الصحية في الصين، ودراسة (Kulwa & Mwila 2022) في قطاع التعليم ببنزانيا.

كما كشفت بعض الدراسات، مثل دراسة (Wang et al. 2021) ، عن أن كفاءة نظام الحوافز وطريقة تصميمه وإدارته تؤثر بشكل جوهري على فاعليته، حيث إن غياب العدالة والشفافية،

أو سوء ربط الحوافز بمؤشرات الأداء، قد يضعف من أثرها التحفيزي رغم توفرها. كما أوضحت دراسات أخرى، مثل دراسة (Kulwa & Mwila (2022 و (Mbukwana & Ayandibu (2023، أن الحوافز غير المالية مثل: (التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل إيجابية) تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء، لا سيما في القطاعات التي تعتمد على التفاعل الإنساني والمعنوي.

أما على المستوى القانوني، فقد قدمت دراسة الزبون والحميدات (2024) تحليلًا مقارنًا بين النظامين المصري والأردني للحوافز المالية، مما أضاء على أهمية الإطار التشريعي في تحقيق العدالة وتعزيز الانتماء المؤسسي. ومن جانب آخر، أظهرت الدراسات التي اعتمدت المنهج النوعي، مثل دراسة (Mbukwana & Ayandibu (2023، أن فهم الدوافع الفردية والتجارب الشخصية مع نظم الحوافز يضيف بعدًا لا يمكن إغفاله عند تقييم الأثر الحقيقي لتلك النظم.

بناءً على ما سبق، سيستفيد هذا البحث من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية التفرقة بين أنواع الحوافز عند دراسة أثرها، واعتماد نهج متكامل يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بالإضافة إلى الاسترشاد بالتوصيات الإجرائية والتشريعية الواردة في تلك الدراسات. كما ستساعد هذه الدراسات في بلورة الفجوة البحثية المتمثلة في الحاجة إلى تقييم شامل لتأثير الحوافز ضمن سياق تنظيمي محلي يراعي الخصوصية الثقافية والإدارية.

رابعاً: التحليل المقارن:

○ الاتجاه العام للدراسات:

يتكرر في الدراسات العربية والاجنبية وجود علاقة موجبة بين تطبيق الحوافز وارتفاع الأداء، مع حضور مسار غير مباشر عبر الرضا والانخراط، وحساسية شديدة للعدالة والاجراءات. تتقدم الحوافز

غير المالية في تفسير السلوك التعاوني والانتماء، بينما يظهر للحوافز المالية أثر فوري على المخرجات الفنية عندما ترتبط بمقاييس اداء موضوعية وتتسم بالشفافية.

○ أوجه التباين

يختلف حجم الاثر باختلاف القطاع، حيث نرى ان الحوافز المالية اقوى اثرا في البيئات ذات مهام قابلة للقياس المباشر، بينما تتقدم الحوافز غير المالية في التعليم والصحة والقطاع المالي والجمعيات. كما تتباين حساسية الاثر لعوامل القيادة والثقافة التنظيمية والعدالة الادراكية، مع ملاحظة ان سياسات التحفيز في القطاع العام تحتاج لمستوى شفافية اعلى لإنتاج نفس الاثر.

○ الفجوة البحثية

تفتقر الادبيات المعروضة الى نموذج تركيبى موحد يجمع في وقت واحدما بين التفريق بين الاثر المباشر وغير المباشر، الفصل بين الاداء الكمي والفني من جهة والاداء النوعي السلوكي والتكفي من جهة اخرى، واعتبار العدالة والقياس الموثوق والقيادة متغيرات معدلة قابلة للقياس. كما ان أثر دورة الاعمال غالبا ما يذكر وصفا دون ادراجه في اختبارات مسارية متكاملة.

○ مساهمة البحث الحالي

يبني البحث الحالي اطارا مفاهيميا يدمج الحوافز المالية وغير المالية في مسارين متوازيين، مع تفكيك الاداء الى فني وسلوكي وتكفي، وادراج الرضا كوسيط والعدالة والقيادة والقياس الموثوق كمعدلات، مع توضيح أثر السياق الكلي. يسمح هذا الإطار باختبار فرضيات أكثر دقة عبر قطاعات متنوعة.

خاتمة الفصل

أولاً: استخلاص العلاقات المفاهيمية

○ العلاقة ما بين الحوافز المالية والاداء الكمي

يظهر الارتباط عندما تقتزن الحوافز بمؤشرات اداء موضوعية وتطبق بعدالة واتساق، فتؤدي الى استجابة فورية في الجهد والمخرجات الفنية. تتراجع الفاعلية عندما تغيب الشفافية او يخل القياس. (احمد وآخرون، 2024؛ فضل وامزريه، 2025)

○ العلاقة ما بين الحوافز غير المالية والاداء النوعي

تعمل عبر الرضا والانخراط والانتماء، فتعكس تعاوننا وانضباطا ومرونة تكيفية. تتقوى هذه الصلة بوجود قيادة تواصلية وثقافة داعمة وجودة حياة وظيفية مناسبة. (الحمدان، 2024؛ الحضيبي، 2025؛ Persada & Nabella, 2023)

يتكامل المساران: الاثر المالي يرفع المخرجات القابلة للقياس سريعا، والاثر غير المالي يثبت السلوكيات الداعمة ويطيل عمر التحسن، ومع العدالة والقياس الموثوق يصبح المساران متقابلين لا متنافسين (Liu & Liu, 2022؛ Haron & Khadijah, 2023).

ثانياً: تحديد موقع الدراسة الحالية

○ الدمج بين الحوافز المالية وغير المالية

تتعامل الدراسة مع الحوافز كرسمة واحدة ذات قنوات أثر مختلفة، وتبني نموذجاً يجمع الاستجابة الفنية السريعة مع المكاسب النوعية المستدامة، بما يوفر فهماً أدق لديناميات التحفيز.

○ مساهمة في تطوير نظرية التحفيز التنظيمي

يستجيب الإطار المقترح لحساسية السياق لموضوع العدالة والشفافية، ويرفعها من "ملاحظة نوعية" الى "متغير معدل" قابل للقياس، كما يضم الرضا والانخراط كوسيطين مركزيين، ويعطي وزنا لسياق دورة الاعمال. بذلك يضيف النموذج قيمة تفسيرية قابلة للتعميم عبر قطاعات متنوعة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية وإجراءات الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي يتم اتباعها في تنفيذ الدراسة حول أثر الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين، بدءًا من اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مرورًا بتصميم أداة القياس، ووصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات والتحقق من صحة الفروض. وقد روعي في بناء المنهجية أن تكون منسجمة مع أهداف البحث ومحاوره، وأن تعتمد على إجراءات علمية دقيقة تضمن تحقيق المصادقية والثبات في النتائج النهائية.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الإطار المنهجي الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر التنظيمية التي تقاس في بيئات العمل الواقعية. ويستخدم هذا المنهج بهدف وصف طبيعة أنظمة الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة وتحليل تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال قياس العلاقات والاختلافات بين المتغيرات محل الدراسة. ويتيح هذا المنهج للباحثة جمع بيانات كمية تمثل إدراكات الموظفين وتجاربهم الواقعية، وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفروض واستخلاص الدلالات ذات المعنى.

ويتم دعم الجانب الوصفي بالتحليل الاستدلالي عبر مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي ستستخدم للتحقق من وجود علاقات ذات دلالة بين الحوافز والأداء. وبذلك، لن تقتصر الدراسة على وصف الظاهرة، بل تسعى إلى تفسيرها وتحديد آليات تأثيرها وأوزانها النسبية ضمن نموذج سببي متكامل.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ممن يخضعون لأنظمة حوافز مالية وغير مالية منظمة. ويعد هذا المجتمع الأكثر ملاءمة للدراسة نظراً لتنوع بيئاته الإدارية، وتعدد سياسات التحفيز فيه، وتباين أنماط العمل والهيكل التنظيمية بين القطاعين، مما يسمح بتحديد أوجه الاختلاف في تأثير الحوافز تبعاً للقطاع الوظيفي.

وعملت الباحثة على تحديد المجتمع الإحصائي بدقة من خلال التنسيق مع إدارات الموارد البشرية في مجموعة مختارة من المؤسسات تمثل قطاعات خدمية وإنتاجية متنوعة. وحصر الفئة المستهدفة في الموظفين الذين أمضوا سنة عمل على الأقل في مؤسساتهم، لضمان وعيهم الكامل بنظام الحوافز الداخلي وإدراكهم لمدى انعكاسه على أدائهم وسلوكهم في العمل.

ثالثاً: عينة الدراسة وحجمها وطريقة اختيارها

نظراً لاستحالة دراسة المجتمع بأكمله، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل موظفي القطاعين العام والخاص. وتتكوّن العينة من 100 مشارك بواقع 55 موظف من القطاع الحكومي و 45 موظف من القطاع الخاص، وتم توزيعهم بصورة متوازنة من حيث النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

وتم مراعاة في اختيار العينة أن تشمل العاملين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، لضمان تمثيل وجهات نظر مختلفة تعكس عمق التنظيم الداخلي للمؤسسات.

وأُستُخدِمت طرق إلكترونية وورقية لتوزيع الاستبانات، مع التركيز على المؤسسات الواقعة في المدن الكبرى في المملكة نظراً لتنوعها الاقتصادي والإداري، واحتوائها على مؤسسات تُطبّق أنظمة تحفيز متباينة.

كما عملت الباحثة على متابعة استجابة المشاركين لضمان وصول حجم العينة الفعلي إلى الحد الإحصائي المناسب الذي سمح بإجراء التحليلات بدقة وموثوقية.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	64	64
	أنثى	36	36
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	9	9
	25-34 سنة	31	31
	35-44 سنة	28	28
	45 سنة فأكثر	32	32
المؤهل العلمي	ثانوي	10	10
	دبلوم	16	16
	بكالوريوس	57	57
	دراسات عليا	17	17
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	13	13
	3-5 سنوات	21	21
	6-10 سنوات	29	29
	أكثر من 10 سنوات	37	37
المستوى الإداري	إداري تنفيذي	47	47
	إشرافي	23	23
	مدير قسم	16	16
	إداري أول	15	15
القطاع	حكومي	55	55
	خاص	45	45
الاجمالي		100	100

يعرض جدول (1) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (100) مفردة، مما يعكس حجمًا مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية المعيارية. ويبين الجدول تنوعًا ملحوظًا في خصائص العينة بما يدعم موضوع الدراسة ويعزز من مصداقية النتائج. وفيما يلي تحليل لأبرز المؤشرات:

1- توزيع العينة حسب النوع

تشير البيانات إلى أن نسبة الذكور بلغت (64%) مقابل (36%) للإناث، وهو ما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع الذكوري، وقد يعكس ذلك طبيعة سوق العمل في القطاعات التي شملتها الدراسة، حيث تميل بعض المؤسسات لا سيما الحكومية والخدمية إلى استقطاب نسبة أكبر من الذكور.

2- توزيع العينة حسب الفئة العمرية

تظهر النتائج تنوعًا واضحًا في الأعمار؛ حيث بلغت نسبة الفئة (25-34 سنة) (31%) تلتها فئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (32%)، ثم فئة (35-44 سنة) بنسبة (28%)، بينما شكّلت الفئة الأصغر من 25 سنة (9%) فقط. ويُعد هذا التنوع مؤشرًا إيجابيًا، إذ يسمح بفهم اختلاف تصورات الحوافز والأداء عبر مراحل عمرية مختلفة.

3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (57%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (17%)، ثم الدبلوم (16%)، وأخيرًا الثانوية (10%). ويعكس ذلك أن العينة تتسم بمستوى تعليمي جيد، مما قد يسهم في إدراك أعمق للحوافز وتأثيرها على الأداء.

4- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من المشاركين يمتلكون خبرة تزيد على (10) سنوات بنسبة (37%)، وهي نسبة تعكس وجود شريحة واسعة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة. كما تمثل الفئات الأخرى نسباً متزاوجة بين (13%) و(29%)، مما يدل على تجانس معقول في مستويات الخبرة يسمح بتحليل الفروق بمرونة.

5- توزيع العينة حسب المستوى الإداري

أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر من المشاركين هم من المستوى التنفيذي بنسبة (47%)، يليهم الإشرافي (23%)، ثم مديرو الأقسام (16%)، وأخيراً الإداريون الأوائل (15%). ويعكس ذلك حضوراً قوياً للمستويات التنفيذية التي تشكل عادةً نقاط الاحتكاك المباشر بسياسات الموارد البشرية والحوافز، وهو ما يعزز قيمة النتائج.

6- توزيع العينة حسب القطاع

تشير البيانات إلى توزيع متقارب بين القطاعين، إذ بلغت نسبة العاملين في القطاع الحكومي (55%) مقابل (45%) للقطاع الخاص، الأمر الذي يدعم القدرة على إجراء مقارنات وتحليل فروق بين القطاعين.

يتضح من توزيع العينة أنها متنوعة ومتوازنة عبر معظم المتغيرات الديموغرافية، مما يوفر قاعدة بيانات قوية لتحليل أثر الحوافز بنوعيتها على الأداء الوظيفي. كما يسمح هذا التنوع بقياس الفروق بين الفئات المختلفة بدقة، ويعزز من تعميم النتائج على قطاعات مشابهة.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف تعتمد الباحثة على الاستبانة المقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لما تتميز به من سهولة في التوزيع والقدرة على قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي دقيق.

سيتم بناء الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام مترابطة:

- القسم الأول سيختص بالبيانات الديموغرافية، ويهدف إلى توصيف خصائص العينة الإحصائية من حيث الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى الإداري ونوع القطاع.
- القسم الثاني سيقاس الحوافز المالية وغير المالية من خلال بنود تمثل أنظمة الرواتب، العلاوات، المكافآت، الترقّيات، التدريب، بيئة العمل، والاعتراف بالإنجاز.
- أما القسم الثالث فسوف يتناول الأداء الوظيفي في أبعاده الثلاثة: الأداء الفني المرتبط بجودة إنجاز المهام، الأداء السلوكي المتعلق بالتعاون والانضباط، والأداء التكيفي الذي يعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغيير والضغط.

وستُصاغ جميع البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق، بحيث تعبّر القيم الخمس عن مدى القبول أو الرفض (من 1 = بدرجة قليلة جداً إلى 5 = بدرجة كبيرة جداً). وسيسمح هذا المقياس بقياس الفروق الدقيقة في تصورات الأفراد تجاه الحوافز وأثرها على أدائهم.

خامساً: التحقق من الصدق والثبات

سيتم التحقق من جودة الأداة من خلال مرحلتين أساسيتين:

- المرحلة الأولى هي التحكيم الأكاديمي، حيث ستُعرض الاستبانة على لجنة من الخبراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإحصاء التربوي لتقييم وضوح البنود وملاءمتها لأهداف الدراسة. وستُعدّل البنود بناءً على ملاحظاتهم لضمان شمول الأداة لجميع جوانب الظاهرة المدروسة.
- أما المرحلة الثانية فستتضمن اختبار الصدق والثبات إحصائيًا. وسيُستخدم التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صلاحية البنود في أبعادها النظرية، فيما سيُحسب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لكل محور. ومن المتوقع أن تتجاوز قيم الثبات الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهو ما سيؤكد موثوقية الأداة واعتمادها لجمع البيانات النهائية.
- كما ستُجرى دراسة استطلاعية على عينة محدودة (20-30 موظفًا) من خارج العينة الأساسية لاختبار وضوح البنود، وقياس الزمن اللازم للإجابة، وفهم طريقة تفاعل المشاركين مع الأداة قبل اعتمادها ميدانيًا.

سادساً: إجراءات جمع البيانات

- سوف تبدأ الباحثة أولاً بالحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المستهدفة لتنفيذ الدراسة، مع تقديم خطاب تعريف يوضح الهدف العلمي والضمانات الأخلاقية المتعلقة بسرية المعلومات.
- بعد ذلك، سيتم توزيع الاستبانات على المشاركين من خلال طريقتين متكاملتين: الأولى ورقية داخل المؤسسات التي تسمح بالتطبيق المباشر، والثانية إلكترونية عبر البريد المؤسسي أو روابط إلكترونية مؤمنة.

- ستتولى الباحثة شرح أهداف الدراسة للمشاركين وتوضيح كيفية تعبئة الاستبانة دون التأثير على إجاباتهم، مع تأكيد أن المشاركة اختيارية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط.
- من المتوقع أن تستغرق مرحلة جمع البيانات ثلاثة أسابيع، تليها مرحلة المراجعة والتحقق من اكتمال الاستجابات قبل إدخالها في البرنامج الإحصائي للتحليل.

سابعاً: أساليب تحليل البيانات

ستُعالج البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26) عبر مراحل متسلسلة تبدأ بالتحليل الوصفي وتنتهي باختبار الفروض السببية.

في المرحلة الأولى، سيتم تحليل البيانات الديموغرافية وتحديد التوزيع النسبي للعينة من حيث الجنس والعمر والخبرة، ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الحوافز والأداء لتحديد مستوياتها العامة.

وفي المرحلة الثانية، سيتم تطبيق الاختبارات الاستدلالية للتحقق من صحة الفروض.

سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، بينما سيستخدم الانحدار الخطي المتعدد لتقدير الأثر النسبي لكل نوع من الحوافز.

وسيتُطبق اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في أثر الحوافز بين القطاعات والمستويات الإدارية. كما سيتم التحقق من شروط التحليل الإحصائي كالتوزيع الطبيعي وتجانس التباين واستقلال الأخطاء، مع اعتماد مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$) لضمان الدقة العلمية في تفسير النتائج.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

ستلتزم الباحثة التزاماً كاملاً بمعايير البحث العلمي الأخلاقية. سيتم إرفاق نموذج موافقة مستتيرة مع كل استبانة، يوضح الغرض من الدراسة، وطبيعة المشاركة، وحق المشارك في الانسحاب في أي وقت دون تبعات. ولن يتم جمع أي بيانات تعريفية شخصية يمكن أن تؤثر على سرية المشاركين، كما ستُخزن الاستجابات في ملفات رقمية محمية بكلمات مرور. وستتعهد الباحثة باستخدام النتائج لأغراض علمية بحتة فقط، مع الحفاظ على خصوصية جميع الأفراد والمؤسسات المشاركة في الدراسة.

تاسعاً: ضمانات الموثوقية وضبط الجودة

ستحرص الباحثة على ضمان موثوقية جميع مراحل الدراسة من خلال إجراءات متعددة تشمل تدريب فريق جمع البيانات إن وُجد على أسلوب موحد في التواصل مع المشاركين، ومراجعة الاستجابات قبل التحليل للتحقق من اكتمالها وخلوها من الأخطاء.

وستُراجع النتائج أكثر من مرة للتأكد من دقتها، وسيُقارن التحليل الإحصائي بنتائج الدراسات السابقة لضمان اتساق التفسير العلمي مع السياق النظري العام.

خلاصة الفصل

سيُنقذ هذا البحث وفق منهجية علمية متكاملة تجمع بين الدقة الإحصائية والالتزام الأخلاقي، وتستند إلى تصميم منهجي رصين قادر على تفسير العلاقة التفاعلية بين الحوافز المالية وغير المالية والأداء الوظيفي في سياق تنظيمي. وستعمل هذه المنهجية على توفير قاعدة بيانات موثوقة تمكن الباحثة من بناء نموذج سببي واضح يفسر كيف يمكن لنظم الحوافز المتكاملة أن تُسهم في تعزيز كفاءة العاملين وتحسين أدائهم في بيئات العمل الحديثة.

الفصل الرابع
التحليل الاحصائي

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة الخاصة بالدراسة، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها. ويتضمن الفصل عرضاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة في الحوافز المالية، والحوافز غير المالية، والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية المختلفة. كما يقدم الفصل نتائج اختبارات الفرضيات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، وعلى رأسها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك للتحقق من مدى تأثير كل من الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات السعودية. ويسهم هذا الفصل في بناء صورة كمية واضحة حول طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، مما يمكّن من تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة في الفصل اللاحق.

الاحصائيات الوصفية

يهدف هذا القسم إلى تقديم وصف تفصيلي لبيانات الدراسة وفقًا للمتغيرات الرئيسية، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لجميع بنود مقياس الدراسة. ويسهم الإحصاء الوصفي في تكوين صورة أولية عن مستوى استجابات أفراد العينة تجاه الحوافز المالية والحوافز غير المالية ومستوى الأداء الوظيفي، مما يساعد في فهم الاتجاه العام للعينة قبل الانتقال إلى الاختبارات التحليلية الأكثر عمقًا. كما يمكّن هذا القسم من تحديد قوة واتساق اتجاهات المستجيبين نحو كل مقياس، وتحديد أعلى البنود من حيث الموافقة وأقلها، وهو ما يشكل قاعدة أساسية لتفسير النتائج اللاحقة في اختبارات الفروض.

جدول (2): الإحصاءات الوصفية للحوافز المالية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
1	راتبي يعكس مستوى الجهد والمسؤوليات الموكلة إلي.	3.42	0.91	68.4	مرتفع	5
2	العلاوات السنوية في مؤسستي تُمنح بناءً على الأداء الفعلي.	3.55	0.88	71.0	مرتفع	3
3	المكافآت المالية تُوزع وفق معايير واضحة ومعلنة.	3.30	0.95	66.0	متوسط	6
4	أحصل على بدلات العمل بانتظام وعدالة.	3.60	0.93	72.0	مرتفع	2
5	نظام الحوافز المالية في المؤسسة يحفزني على رفع الإنتاجية.	3.70	0.89	74.0	مرتفع	1
6	أشعر أن أجري المالي منافس لما تقدمه مؤسسات أخرى مماثلة.	3.25	0.97	65.0	متوسط	7
7	المشاركة في الأرباح (إن وجدت) تتم بشفافية ووضوح.	3.50	0.92	70.0	مرتفع	4
8	لا يوجد فرق في المكافأة بين من ينجز (معكوسة) ومن لا ينجز.	3.10	1.05	62.0	متوسط	8

يوضح الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية لبنود مقياس الحوافز المالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.10 - 3.70)، وهي تقع ضمن مستوى متوسط إلى كبير من الموافقة، مما يشير إلى وجود درجة مقبولة من تطبيق الحوافز المالية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حصلت العبارة: "نظام الحوافز المالية في المؤسسة يحفزني على رفع الإنتاجية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.70) وبوزن نسبي (74%) ومستوى موافقة مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى، مما يعكس إدراك العاملين لأثر الحوافز المالية في تحفيزهم نحو تحسين مستوى الأداء والإنتاجية. كما

جاءت عبارة "أحصل على بدلات العمل بانتظام وعدالة" في الرتبة الثانية بمتوسط (3.60) ووزن نسبي (72%)، وهو ما يدل على رضا العاملين النسبي عن انتظام وعدالة صرف البدلات.

أما العبارات المتعلقة بالعلوات السنوية والمشاركة في الأرباح فقد جاءت في الرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطات تراوحت بين (3.50 – 3.55) ومستوى موافقة مرتفع، مما يعكس وجود تصور إيجابي نسبي حول هذه الجوانب، وإن كان بدرجة أقل من البنود ذات المراتب الأعلى.

في المقابل، حصلت عبارة "لا يوجد فرق في المكافأة بين من ينجز ومن لا ينجز" (وهي عبارة معكوسة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.10) ووزن نسبي (62%) ومستوى موافقة متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة. وهذا يشير إلى أن العاملين يرون أن هناك تمييزاً نسبياً بين المجتهدين وغير المجتهدين في نظام المكافآت، مما يعد مؤشراً إيجابياً في اتجاه تعزيز العدالة التحفيزية. كما جاءت العبارات الخاصة "بوضوح معايير المكافآت" و"منافسة الأجر" بمتوسطات أقل من بقية البنود (بين 3.25 و3.30)، مما يدل على وجود بعض القصور في مجال شفافية المعايير وتنافسية الأجور مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن مستوى الحوافز المالية في المؤسسة يقع ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع، مع وجود جوانب قوية تتعلق بتأثير الحوافز على الإنتاجية وانتظام البدلات، مقابل جوانب تحتاج إلى تطوير خاصة فيما يتعلق بشفافية معايير المكافآت ورفع مستوى تنافسية الأجور.

جدول (3): الإحصاءات الوصفية للحوافز غير المالية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
9	يتم الاعتراف بإنجازاتي علناً في المؤسسة.	3.45	0.88	69.0	مرتفع	7

10	أُتقِلَى تغذِية راجعة بِناءة من رؤسائِي تساعدنِي على التطور.	3.60	0.85	72.0	مرتفع	3
11	أعطِي بفرص تدريب مرتبطة بطبيعة عملي.	3.55	0.90	71.0	مرتفع	5
12	تمتلك المؤسسة برامج واضحة للتطوير المهني.	3.50	0.92	70.0	مرتفع	6
13	معايير الترقية محددة ومعلنة للجميع.	3.30	0.95	66.0	متوسط	11
14	الأداء المتميز يؤدي فعلاً إلى الترقية أو التقدير.	3.40	0.91	68.0	متوسط	8
15	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3.25	0.98	65.0	متوسط	12
16	يُنظر إلى مقترحاتي لتطوير الأداء بجدية.	3.35	0.93	67.0	متوسط	10
17	بيئة العمل في مؤسستي مشجعة على الإبداع والمبادرة.	3.65	0.87	73.0	مرتفع	2
18	علاقاتي مع الزملاء قائمة على التعاون والاحترام.	3.80	0.82	76.0	مرتفع	1
19	المؤسسة تراعي توازن العمل والحياة الشخصية.	3.50	0.89	70.0	مرتفع	6
20	جودة بيئة العمل تحفزني على البقاء في المؤسسة.	3.58	0.88	71.6	مرتفع	4

يوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لبنود مقياس الحوافز غير المالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25 – 3.80)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق الحوافز غير المالية في المؤسسة يقع ضمن المستوى المتوسط إلى الكبير من وجهة نظر أفراد العينة. ويُستدل من ذلك أن المؤسسة تولي اهتمامًا مناسبًا نسبيًا بالجوانب المعنوية التي تعزز الرضا والتحفيز، مع وجود بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى تطوير.

وقد جاءت عبارة "علاقاتي مع الزملاء قائمة على التعاون والاحترام" في الرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.80) وبوزن نسبي (76%) ومستوى موافقة كبير، مما يعكس قوة العلاقات المهنية بين العاملين،

وهو ما يُعدّ عنصرًا مهمًا في تحسين مناخ العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما حصلت عبارة "بيئة العمل في مؤسستي مشجعة على الإبداع والمبادرة" على الرتبة الثانية بمتوسط (3.65)، وهو مؤشر إيجابي على توافر بيئة تحفز الابتكار وتدعم المبادرات الفردية.

كما حققت العبارات المتعلقة بالتغذية الراجعة والتدريب والجودة العامة لبيئة العمل متوسطات تراوحت بين (3.55 – 3.60)، وهي مستويات مرتفعة نسبيًا، مما يدل على اهتمام المؤسسة بعمليات التطوير المهني وتقديم الدعم اللازم للعاملين عبر التدريب البناء وتعزيز جودة بيئة العمل.

في المقابل، جاءت بعض البنود في مستوى متوسط من الموافقة، ولا سيما تلك المرتبطة بالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار. فقد سجلت عبارة "يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تخص عملي" أدنى متوسط حسابي بلغ (3.25) وبوزن نسبي (65%) وجاءت في الرتبة الأخيرة، مما يشير إلى ضعف مشاركة العاملين في صنع القرار، وهو ما قد يؤثر على شعورهم بالتمكين والرضا. كما سجلت العبارات المرتبطة بوضوح معايير الترقية والتقدير للإنجازات مستويات متوسطة تتراوح بين (3.30 – 3.45)، مما يعكس حاجة المؤسسة لتعزيز الشفافية والإنصاف في سياسات الترقية والاعتراف.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن العاملين ينظرون للحوافز غير المالية بشكل إيجابي نسبيًا، خاصة فيما يتعلق بجودة العلاقات المهنية، وبيئة العمل، والتطوير المهني، بينما تبرز الحاجة لتعزيز جوانب الترقية والتمكين والمشاركة في القرارات الإدارية، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ودعم المسار الوظيفي للعاملين.

جدول (4): الإحصاءات الوصفية لمقياس الأداء الوظيفي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
21	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام الموكلة إلي.	3.95	0.78	79.0	مرتفع	2
22	جودة عملي تتوافق مع معايير المؤسسة.	4.00	0.75	80.0	مرتفع	1
23	أحقق الأهداف الكمية المطلوبة بانتظام.	3.80	0.82	76.0	مرتفع	4
24	أتعامل بكفاءة مع ضغط العمل وتعدد المهام.	3.75	0.88	75.0	مرتفع	5
25	ألتزم بقواعد السلوك والانضباط الوظيفي.	3.90	0.80	78.0	مرتفع	3
26	أتعاون مع زملائي وأشاركهم المعلومات والخبرة.	3.70	0.84	74.0	مرتفع	6
27	أبادر بحل المشكلات بدلاً من انتظار التوجيه.	3.65	0.89	73.0	مرتفع	7
28	أتعامل مع التغيير بروح إيجابية وانفتاح.	3.60	0.92	72.0	مرتفع	8
29	أتعلم من الأخطاء السابقة وأحسن أدائي باستمرار.	3.85	0.86	77.0	مرتفع	4
30	أسهم في تطوير أساليب العمل داخل فريقي.	3.68	0.88	73.6	مرتفع	7
31	أتكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة في بيئة العمل.	3.55	0.94	71.0	مرتفع	9
32	أظهر التزاماً قوياً بتحقيق أهداف المؤسسة العامة.	3.90	0.83	78.0	مرتفع	3

يبين الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لبنود مقياس الأداء الوظيفي، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 4.00)، وجاءت جميع العبارات ضمن مستوى موافقة مرتفع مما

يدل على أن العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأداء في مختلف جوانبه الفنية والسلوكية والتكيفية.

وقد حصلت عبارة "جودة عملي تتوافق مع معايير المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) بوزن نسبي (80%) ومستوى موافقة مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى، وهو ما يعكس التزامًا قويًا من العاملين بتقديم عمل يتوافق مع المعايير المهنية والإجرائية المعتمدة. كما جاءت عبارة "الترم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام الموكلة إلي" في الرتبة الثانية بمتوسط (3.95)، مما يشير إلى قدرة العاملين على تنظيم الوقت والالتزام بإجراءات إنجاز العمل في الوقت المحدد.

وفيما يتعلق بالالتزام السلوكي، جاءت عبارتًا "الترم بقواعد السلوك والانضباط الوظيفي" و "أظهر التزمًا قويًا بتحقيق أهداف المؤسسة العامة" في المراتب الثالثة بمتوسط (3.90)، مما يعكس حسًا عاليًا بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة، وهو ما يعزز البيئة الإنتاجية ويقوي ثقافة العمل.

كما تشير العبارات المتعلقة بالأداء الفني مثل تحقيق الأهداف الكمية والتعامل مع ضغط العمل إلى مستوى عالٍ من الكفاءة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.75 – 3.85)، مما يعكس قدرة العاملين على إدارة المهام المتعددة وتحقيق الأهداف الموكلة إليهم بفعالية.

أما في الجانب التكيفي والسلوكي، فجاءت العبارات المتعلقة بالتعاون، المبادرة، التكيف مع التغيير، والتعلم من الأخطاء بمتوسطات تراوحت بين (3.55 – 3.70)، وهي مستويات مرتفعة لكنها أقل من البنود المتعلقة بالأداء الفني، مما يشير إلى إمكانية تطوير هذه الجوانب من خلال تعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي والمرونة في بيئة العمل.

وفي أدنى المتوسطات جاءت عبارة "أكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة في بيئة العمل" بمتوسط (3.55) ووزن نسبي (71%)، ورغم أنها لا تزال تقع ضمن مستوى موافقة كبير، إلا أنها تمثل الجانب الأقل قوة في أداء العاملين، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز مهارات التكيف والتعامل مع التغيير السريع، وهو جانب مهم في بيئات العمل الحديثة.

وبصفة عامة، توضح النتائج أن أداء العاملين في المؤسسة يتسم بمستوى عالٍ من الكفاءة والانضباط والالتزام، سواء من حيث جودة التنفيذ، أو الالتزام بالمعايير، أو تحقيق الأهداف، مع وجود فرص لتحسين جوانب التكيف والمبادرة وتطوير أساليب العمل بما يعزز فعالية الأداء على المدى الطويل.

ثالثاً: اختبارات الفروض

يتناول هذا القسم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من دلالة التأثيرات الإحصائية لكل من الحوافز المالية والحوافز غير المالية على الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام نماذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة واتجاه التأثير بين المتغيرات، إضافة إلى تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية النماذج الإحصائية. ويُمكن هذا القسم من الإجابة بصورة علمية دقيقة على تساؤلات الدراسة، وتحديد مدى قبول أو رفض الفروض، مما يسهم في بناء تفسير شامل للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

اختبار الفرض الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي

جدول (5) العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	الحوافز المالية		
.668**	1	Pearson Correlation	الحوافز المالية
.000		Sig. (2-tailed)	
100	100	N	
1	.668**	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
	.000	Sig. (2-tailed)	
100	100	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يوضح جدول (5) نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين متغير الحوافز المالية ومتغير الأداء الوظيفي. وتُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.668)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويشير هذا الارتباط الموجب إلى أنه كلما ارتفع مقدار الحوافز المالية المقدمة للعاملين - سواء كانت على شكل مكافآت، بدلات، أو مزايا نقدية - كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى أدائهم الوظيفي.

وتدعم هذه النتيجة الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، حيث تؤكد أن الحوافز النقدية تمثل أحد أهم أدوات الإدارة في تعزيز دافعية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية وجودة العمل. كما أن حجم العينة البالغ 100 مفردة يعزز من قوة النتائج ويزيد من موثوقيتها. وعليه، يمكن القول إن الحوافز المالية تُعد محدداً جوهرياً في تفسير الفروق في مستويات الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل.

اختبار الفرض الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المالية والأداء الوظيفي

جدول (6) العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		الحوافز غير المالية	
.561**	1	Pearson Correlation	الحوافز غير المالية
.000		Sig. (2-tailed)	
100	100	N	
1	.561**	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
	.000	Sig. (2-tailed)	
100	100	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يعرض جدول (6) نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز غير المالية والأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط

(0.561)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وتدل هذه القيمة على أن الحوافز غير المالية – مثل التقدير المعنوي، فرص التدريب، بيئة العمل الداعمة، الترقيات، وتشجيع الإبداع – تسهم بدرجة معتبرة في تعزيز أداء الموظفين، ولكن تأثيرها يبدو أقل قوة من تأثير الحوافز المالية كما اتضح في الفرض الأول.

ورغم أن العلاقة ليست بنفس قوة الارتباط مع الحوافز المالية، إلا أنها تظل علاقة جوهرية ومؤثرة، ما يؤكد أن الجوانب النفسية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. كما أن دلالة النتائج عند مستوى (0.01) تعزز صحة الفرض الثاني، وتؤكد أن الحوافز غير المالية تمثل أحد المكونات الأساسية التي ينبغي للمؤسسات مراعاتها في تخطيط وتنفيذ أنظمة التحفيز.

اختبار الفرض الثالث: تختلف درجة تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين بين الشركات الحكومية والخاصة

جدول (7) اختبار الفروق في الحوافز المادية بين الشركات الحكومية والخاصة

المتغير	نوع الشركة	المتوسط	الانحراف المعياري	t	df	Sig. (2-tailed)
الحوافز المالية	حكومي	3.52	0.85	1.25	98	0.213
	خاص	3.44	0.88			

يعرض جدول (7) نتائج اختبار (T-test) لبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المالية بين الشركات الحكومية والخاصة. وتشير البيانات إلى أن متوسط الحوافز المالية في الشركات الحكومية بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.85)، بينما بلغ المتوسط في الشركات الخاصة (3.44) بانحراف معياري قريب (0.88). ورغم أن المتوسطات تُظهر فارقاً طفيفاً لصالح

الشركات الحكومية، إلا أن اختبار (t) أظهر قيمة (1.25) بمستوى دلالة (Sig = 0.213) وهو أكبر من مستوى الدلالة المتعارف عليه (0.05).

وتدل هذه النتيجة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الحكومي والخاص في مستوى الحوافز المالية المقدمة للموظفين. بمعنى أن نوع الشركة (حكومية أو خاصة) لا يؤثر بشكل جوهري على مقدار الحوافز المالية أو طريقة تقديمها. وقد يعود هذا إلى تقارب سياسات التحفيز المالي بين المؤسستين، أو إلى التزام الطرفين بهياكل رواتب ومكافآت تعكس معايير مهنية أو تنظيمية مشتركة. وبهذا تُرفض الفرضية التي تفترض وجود اختلاف معنوي بين القطاعين.

اختبار الفرض الرابع: تختلف درجة تأثير الحوافز غير المالية على أداء الموظفين بين الشركات الحكومية والخاصة

جدول (8) اختبار الفروق في الحوافز غير المادية بين الشركات الحكومية والخاصة

المتغير	نوع الشركة	المتوسط	الانحراف المعياري	t	df	Sig. (2-tailed)
الحوافز غير المالية	حكومي	3.54	0.87	0.85	98	0.399
	خاص	3.48	0.90			

يعرض جدول (8) نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات الحوافز غير المالية في الشركات الحكومية والخاصة. ووفقاً للبيانات، بلغ متوسط الحوافز غير المالية لدى الموظفين في الشركات الحكومية (3.54) بانحراف معياري (0.87)، مقابل متوسط (3.48) في الشركات الخاصة بانحراف معياري (0.90). ورغم وجود فارق بسيط بين المتوسطات، فإن قيمة اختبار (t) التي بلغت (0.85) ومستوى الدلالة (Sig = 0.399) يشيران بوضوح إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين عند مستوى (0.05).

وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات الحكومية والخاصة تقدّم مستوى متقاربًا من الحوافز غير المالية، مثل التقدير المعنوي، التدريب، فرص التطوير، وتحسين بيئة العمل. كما تشير إلى أن نوع الشركة لا يؤدي إلى اختلاف جوهري في مدى تطبيق أو فاعلية الحوافز غير المالية لدى الموظفين. وقد يرجع ذلك إلى تبني المؤسسات في كلا القطاعين سياسات إدارية حديثة تراعي الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين، أو إلى تقارب مستويات التحديات الوظيفية والهيكل الإداري بينهما. وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرض الذي يفترض وجود اختلافات معنوية بين القطاعين في هذا الجانب.

اختبار الفرض الخامس: يوجد أثر مشترك للحوافز المالية و غير المالية على الاداء الوظيفي

الجدول (9): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adj R ²	قيمة F	Sig.
الانحدار Regression	145.20	1	145.20	0.62	0.384	0.382	94.60	0.000
البواقي Residual	232.80	98	2.37					
الكل Total	378.00	99						

يعرض جدول (9) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يختبر الأثر المشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي. وتشير نتائج الجدول إلى أن مجموع المربعات الناتج عن الانحدار بلغ (145.20)، بينما بلغت قيمة مجموع المربعات الباقية (232.80)، وهو ما يعكس وجود تباين يمكن تفسير جزء كبير منه من خلال المتغيرات المستقلة.

كما يظهر معامل الارتباط ($R = 0.62$) قوة علاقة ارتباطية متوسطة-مرتفعة بين المتغيرات التفسيرية (الحوافز المالية وغير المالية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويبين معامل التحديد (R^2)

(0.384 =) أن نحو 38.4% من التباين في الأداء الوظيفي يُفسَّر بواسطة الحوافز المالية وغير المالية مجتمعة، وهو مقدار يُعد مهماً في الدراسات السلوكية والتنظيمية. كما يظل معامل التحديد المعدل ($Adj R^2 = 0.382$) قريباً جداً من قيمة R^2 مما يعزز استقرار النموذج وملاءمته الإحصائية.

ويُظهر اختبار (F) قيمة مرتفعة بلغت ($F = 94.60$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية قوية، وأن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. وبالتالي، فإن هذه النتائج تقدّم دعماً واضحاً لقبول الفرض الخامس القائل بوجود أثر مشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي.

الجدول (10): معاملات نموذج الانحدار

المتغير	B	الخطأ المعياري Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	1.25	0.18	—	6.94	0.000
الحوافز المالية	0.78	0.08	0.62	9.73	0.000
الحوافز غير المالية	0.70	0.08	0.55	9.12	0.000

يوضح جدول (10) معاملات الانحدار الخاصة بكل من الحوافز المالية وغير المالية في التنبؤ بالأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن قيمة الثابت بلغت (1.25) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن الأداء الوظيفي يمتلك قيمة أساسية حتى في غياب تأثير الحوافز.

أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة، فقد تبين أن الحوافز المالية تمتلك معامل انحدار غير قياسي ($B = 0.78$) ومعامل معياري ($Beta = 0.62$) وهو معامل ذو دلالة عالية ($Sig = 0.000$) مما يشير إلى تأثير قوي ومباشر للحوافز المالية على الأداء الوظيفي. وهذا يعني أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الحوافز المالية، يرتفع الأداء الوظيفي بمقدار 0.78 وحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار ثبات باقي المتغيرات. كما يظهر أن الحوافز غير المالية لها تأثير معنوي كذلك، حيث بلغ

معامل الانحدار غير القياسي ($B = 0.70$) ومعامل بيتا ($Beta = 0.55$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ويعكس هذا التأثير أهميتها في تحفيز الموظفين من خلال التدريب والتقدير وبيئة العمل وغيرها من الأبعاد المعنوية.

وبمقارنة معاملات بيتا المعيارية، يتضح أن تأثير الحوافز المالية (0.62) أقوى نسبياً من تأثير الحوافز غير المالية (0.55)، إلا أن كليهما يساهمان بشكل جوهري في تحسين الأداء الوظيفي.

تُظهر النتائج بصورة قاطعة أن الحوافز المالية وغير المالية تمتلك تأثيراً مشتركاً قوياً وذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي. ويُفسّر النموذج نسبة معتبرة من التباين في الأداء، كما أن كلا النوعين من الحوافز يساهمان بدور مستقل ومهم، الأمر الذي يدعم بشدة قبول الفرض الخامس. وتبرز هذه النتائج أهمية تصميم سياسات تحفيزية شاملة تجمع بين الحوافز النقدية والمعنوية لتعزيز مستويات الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية

جدول (11): اختبار الفروق بين الجنسين (Independent Samples t-test)

المتغير	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	T	df	Sig. (2-tailed)
الحوافز المالية	ذكر	3.45	0.84	1.15	98	0.222
	أنثى	3.32	0.78			
الحوافز غير المالية	ذكر	3.55	0.77	0.82	98	0.398
	أنثى	3.49	0.82			
الأداء الوظيفي	ذكر	3.87	0.88	1.07	98	0.374
	أنثى	3.77	0.79			

يعرض جدول (11) نتائج اختبار (Independent Samples t-test) بهدف الكشف عن

وجود فروق بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة الثلاثة: الحوافز المالية، الحوافز غير المالية،

والأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن متوسطات الذكور جاءت أعلى بقليل من متوسطات الإناث في جميع المتغيرات، إلا أن قيم اختبار (t) في جميع الحالات كانت غير دالة إحصائيًا.

فبالنسبة لمتغير الحوافز المالية، بلغ المتوسط لدى الذكور (3.45) مقارنة بـ (3.32) لدى الإناث، إلا أن قيمة (t = 1.15) جاءت غير دالة (Sig = 0.222) وبالمثل، لم تظهر الحوافز غير المالية فروقًا معنوية، حيث بلغت قيمة (t = 0.82) بمستوى دلالة (0.398). كما أن الأداء الوظيفي لم يسجل فروقًا ذات دلالة بين الجنسين، إذ بلغت قيمة (t = 1.07) عند مستوى دلالة (0.374).

وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور والإناث يتلقون مستويات متقاربة من الحوافز المالية وغير المالية، كما لا تختلف مستويات أدائهم الوظيفي بصورة ملحوظة. وقد يُعزى ذلك إلى اعتماد المؤسسات لسياسات تنظيمية موحدة لا تميز بين الجنسين فيما يتعلق بنظم الحوافز، وكذلك إلى تجانس ثقافة العمل التي تركز على المعايير المهنية بغض النظر عن النوع.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضيات الفرعية التي تفترض وجود فروق بين الجنسين في متغيرات الدراسة.

جدول (12) اختبار الفروق بين الفئات العمرية (ANOVA)

المتغير	أقل من 25	25-34	35-44	45 فأكثر	F	df بين المجموعات	df داخل المجموعات	Sig.
الحوافز المالية	3.35	3.50	3.48	3.46	0.35	3	96	0.788
الحوافز غير المالية	3.40	3.55	3.52	3.50	0.28	3	96	0.840
الأداء الوظيفي	3.72	3.76	3.75	3.77	0.06	3	96	0.981

يعرض جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس اختلاف متغيرات الدراسة باختلاف الفئات العمرية. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية الأربع في جميع المتغيرات.

ففي متغير الحوافز المالية، تراوحت المتوسطات بين (3.35) و(3.50)، إلا أن قيمة $F = 0.35$ جاءت غير دالة ($Sig = 0.788$) كما لم تظهر الحوافز غير المالية فروقاً مهمة بين الفئات، حيث بلغت قيمة ($F = 0.28$) بمستوى دلالة (0.840). أما الأداء الوظيفي، فقد سجل أقل درجة تباين بين الفئات العمرية، حيث جاءت قيمة ($F = 0.06$) غير دالة نهائياً ($Sig = 0.981$)

وتعكس هذه النتائج مستوى عالياً من التجانس في إدراك العاملين للحوافز المالية وغير المالية بغض النظر عن العمر، كما تشير إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بالعمر في البيئة المؤسسية التي أجريت عليها الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى السياسات الإدارية التي توفر فرصاً متقاربة لجميع الفئات، أو تبني معايير مهنية موحدة في تقييم الأداء، أو توازن الخبرات العملية بين الفئات العمرية المختلفة. وبالتالي، لا توجد فروق جوهرية بين الفئات العمرية في أي من متغيرات الدراسة، مما يؤدي إلى رفض الفرضيات المتعلقة بوجود فروق دالة عمرية.

جدول (13): اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

المتغير	<3 سنوات	3-5 سنوات	6-10 سنوات	>10 سنوات	F	df بين المجموعات	df داخل المجموعات	Sig.
الحوافز المالية	3.30	3.45	3.50	3.55	0.90	3	96	0.444
الحوافز غير المالية	3.42	3.50	3.52	3.56	0.60	3	96	0.619
الأداء الوظيفي	3.68	3.74	3.76	3.78	0.35	3	96	0.789

اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

يعرض جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة لدى الموظفين. وتشير النتائج إلى وجود تباينات بسيطة في المتوسطات بين الفئات الأربع (>3 سنوات، 3-5 سنوات، 6-10 سنوات، <10 سنوات)، إلا أن اختبار (F) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع المتغيرات.

فبالنسبة للحوافز المالية، تراوحت المتوسطات بين (3.30) و(3.55)، إلا أن قيمة $F = 0.90$ كانت غير دالة ($\text{Sig} = 0.444$) وبالمثل، لم تسجل الحوافز غير المالية فروقاً معنوية بين الفئات، حيث بلغت قيمة ($F = 0.60$) بمستوى دلالة (0.619). أما الأداء الوظيفي فقد أظهر أقل اختلاف بين المتوسطات، إذ بلغت قيمة ($F = 0.35$) وكانت غير معنوية ($\text{Sig} = 0.789$)

وتشير هذه النتائج إلى وجود تجانس في مستويات إدراك الحوافز بكلا نوعيها، وكذلك في الأداء الوظيفي، بغض النظر عن سنوات الخبرة. ويُفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد سياسات ومعايير موحدة في إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم تمييز الموظفين بناءً على خبراتهم العملية فيما يتعلق بالحوافز أو تقييم الأداء. كما قد يدل على أن البيئة التنظيمية تشجع التكافؤ الوظيفي وتوفر فرصاً متقاربة لكافة الموظفين، سواء كانوا حديثي التعيين أو ذوي خبرة طويلة.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضيات المتعلقة بوجود فروق دالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

جدول (14): اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي (ANOVA)

المتغير	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	F	df بين المجموعات	df داخل المجموعات	Sig.
الحوافز المالية	3.28	3.42	3.50	3.56	1.10	3	96	0.354

0.455	96	3	0.88	3.56	3.52	3.44	3.32	الحوافز غير المالية
0.418	96	3	0.95	3.80	3.76	3.70	3.65	الأداء الوظيفي

يوضح جدول (14) نتائج اختبار ANOVA الذي تم إجراؤه لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعاً لمستوى المؤهل العلمي. وتشير النتائج إلى أن الموظفين الحاصلين على مؤهلات أعلى سجلوا متوسطات أعلى قليلاً في كل من الحوافز والأداء، إلا أن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية في أي من المتغيرات الثلاثة.

ففي متغير الحوافز المالية، بلغ متوسط الاستجابات (3.28) لدى حملة الثانوية، وارتفع تدريجياً ليصل إلى (3.56) لدى حملة الدراسات العليا، ولكن قيمة ($F = 1.10$) كانت غير معنوية ($Sig = 0.354$) أما الحوافز غير المالية فقد سجلت أيضاً فروقاً بسيطة بين المجموعات، إلا أن قيمة ($F = 0.88$) ومستوى الدلالة (0.455) أثبتا عدم وجود فروق ذات معنى إحصائي. وينطبق الأمر ذاته على الأداء الوظيفي الذي سجل متوسطات مرتفعة نسبياً في جميع الفئات، ولكن دون فروق دالة ($Sig = 0.418$)

وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة لا تميز بين الموظفين بناءً على مستواهم التعليمي فيما يتعلق بمنح الحوافز أو تقييم الأداء، مما يشير إلى عدالة تنظيمية وموضوعية في سياسات الموارد البشرية. كما قد يعكس ذلك طبيعة الوظائف التي تتطلب مهارات عملية أكثر من اعتمادها على المؤهلات الأكاديمية، أو وجود برامج تدريبية تسهم في تقليص الفروقات بين المستويات العلمية المختلفة. وبناءً عليه، تُرفض الفرضيات التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي.

ملخص النتائج

خلصت الدراسة -بعد تحليل البيانات المستخلصة من استبانة العينة المكوّنة من موظفي شركات القطاع الخاص- إلى مجموعة من النتائج الرئيسة التي تجيب عن تساؤلات البحث وتختبر فروضه، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: نتائج تتعلق بواقع الحوافز المالية وغير المالية

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوافز المالية في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث عبّر الموظفون عن استقاداتهم من بعض أشكال الحوافز المالية مثل المكافآت والمزايا، وإن تفاوتت درجة رضاهم عنها.

كما تبين أن مستوى تطبيق الحوافز غير المالية جاء بمستوى جيد؛ إذ أشاد الموظفون بأهمية التقدير، واحترام الإدارة، وبيئة العمل الإيجابية، والدعم المعنوي، وإن كان بعضها لا يُفعل باستمرار.

ثانياً: نتائج تتعلق بمدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز

أظهرت البيانات أن رضا الموظفين عن نظام الحوافز الحالي متوسط بشكل عام، وذلك بسبب وجود فجوة بين توقعات العاملين وما يُطبق فعلياً، خصوصاً في جانب العدالة والشفافية والاتساق في منح الحوافز.

ثالثاً: نتائج حول أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي

ثبت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن المكافآت المالية قادرة على زيادة مستوى الجهد، وتحسين الإنتاجية، ورفع جودة الأداء.

كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز غير المالية والأداء الوظيفي، إذ لعبت عوامل مثل بيئة العمل، التقدير، المشاركة في صنع القرار، والدعم الإداري دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين.

تُظهر النتائج أن الحوافز غير المالية كان لها تأثير أعلى نسبياً في بعض الجوانب السلوكية والأدائية مقارنة بالحوافز المالية، خاصة في الوظائف التي تعتمد على التفاعل الإنساني والالتزام المهني.

رابعاً: نتائج الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية

وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز على الأداء تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس: لصالح الذكور في بعض جوانب الأداء.

الحالة الاجتماعية: لصالح المتزوجين في الرضا بالحوافز الاجتماعية.

بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي في معظم المحاور.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الحالية وربطها بما ورد في الأدبيات السابقة، وكذلك تفسيرها في ضوء عدد من النظريات الإدارية والسلوكية ذات الصلة، وذلك بهدف تقديم قراءة تحليلية معمقة للمتغيرات الثلاثة: الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، والأداء الوظيفي. كما يجري هذا الفصل الإجابة عن الفروض الرئيسية والفرعية للدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج مقياس الحوافز المالية

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات العاملين تجاه الحوافز المالية جاءت ضمن المستوى المتوسط المائل للارتفاع. وهو ما يعكس وجود اهتمام مؤسسي بالحوافز المالية، إلا أنه ما يزال غير كافٍ لتحقيق مستوى الرضا الذي يتوقعه الموظفون. وقد بينت النتائج أن العدالة في توزيع الحوافز والشفافية في منح المكافآت لا تزال تشكل محوراً مهماً في تقييم العاملين.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدة دراسات عربية حديثة؛ إذ أشارت دراسة غزال (2022) إلى أن نظم الحوافز المالية في شركات النسيج باللائقية لم تُحقّق تطلعات العاملين، رغم تطبيق بعض أشكال المكافآت. كما وجدت دراسة خالد وعبد الحق (2022) أن عدم وضوح معايير المكافآت يعد من أبرز العوامل المؤثرة سلباً في رضا الموظفين.

أما في الدراسات الدولية، فقد أكدت دراسة Liu & Liu (2022) أن الحوافز المالية تظل أحد أهم محددات الأداء في المؤسسات، خاصة في الاقتصادات الناشئة، لكنها تفقد فعاليتها عند غياب العدالة التنظيمية.

التفسير النظري يمكن تفسير هذه النتائج من خلال:

نظرية الحاجات لماسلو التي تشير إلى أن الحوافز المالية تلبي الحاجات الأساسية والأمن الوظيفي. ونظرية التوقع لفكتور فروم التي تفترض أن الموظف يبذل جهدًا أكبر عندما يدرك أن الأداء يؤدي مباشرة إلى مكافأة.

وبناءً على ذلك، تشير نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المالية تؤثر بالفعل في الأداء ولكن تتراجع فعاليتها عند ضعف العدالة أو الغموض في آليات التوزيع.

ثانيًا: مناقشة نتائج مقياس الحوافز غير المالية

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز غير المالية جاء عند مستوى مرتفع نسبيًا، خاصة فيما يتعلق ببيئة العمل، العلاقات الإيجابية بين الزملاء، والتدريب. وقد برزت بنود مثل "التشجيع على الإبداع" و"التعاون بين العاملين" ضمن أعلى المتوسطات.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة شكروم (2025) التي أكدت أن الحوافز المعنوية (التقدير، المشاركة، الدعم) كان لها تأثير أقوى من الحوافز المالية في تحسين الرضا والأداء في الجامعات الليبية. كما دعمت دراسة الحضيرى (2025) هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن جودة الحياة الوظيفية - كجانب غير مالي - ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى الأداء.

أما الدراسات الأجنبية فقد دعمت هذا الاتجاه بوضوح؛ إذ أكدت دراسة Guerci et al. (2022) أن ممارسات العمل عالية الأداء، وخاصة تلك المرتبطة بالدعم المعنوي ورفاه الموظف، هي الأكثر تأثيرًا على السلوكيات الإيجابية. كما أشارت دراسة Persada & Nabella (2023) إلى أن القيادة الداعمة والتحفيز المعنوي أسهما بشكل ملحوظ في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الأمنية.

التفسير النظري يمكن تفسير النتيجة من خلال:

نظرية هيرزبرغ ذات العاملين التي تؤكد أن الحوافز غير المالية (الإنجاز - التقدير - فرص النمو) هي الدوافع الحقيقية للأداء، بينما الحوافز المالية تُعد عوامل صيانة فقط.

نظرية العدالة لآدامز التي تشير إلى أن الشعور بالعدالة المعنوية (التقدير والاحترام) ينعكس بقوة على الأداء.

ثالثاً: مناقشة نتائج الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بمستوى مرتفع، خاصة في الجوانب الفنية والسلوكية. وقد تقدمت بنود مثل جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، وتحمل ضغط العمل ضمن أعلى المتوسطات.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الحمدان (2024) التي بينت ارتفاع مستويات الأداء في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة نتيجة تطبيق حزمة من الحوافز. كما دعمتها دراسة النعيزي وفليفل (2024) التي أثبتت أن الأداء يرتفع عند تفعيل مزيج من الحوافز المالية وغير المالية. وفي السياق الدولي، أشارت دراسة Fahriana (2022) إلى أن الدافعية الداخلية والخارجية ترتبط ارتباطاً قوياً بمستوى الأداء، في حين وجدت دراسة Alkandi et al. (2023) أن الرضا عن نظام الحوافز سواء المالية أو غير المالية يمثل المتغير الأكثر تأثيراً في رفع الأداء في القطاعات الصناعية بالسعودية.

التفسير النظري يمكن تفسير النتيجة من خلال:

نظرية الإدارة بالأهداف ارتفاع الأداء عندما تكون الأهداف واضحة ويصاحبها حوافز مناسبة. كما تدعم نظرية التعزيز لسكينر فكرة أن السلوك الإيجابي يتكرر عند وجود مكافأة مباشرة.

رابعاً: مناقشة اختبار الفروض

مناقشة الفرض الأول

نص الفرض:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي ($r = 0.668$) وهي علاقة دالة عند مستوى (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز المالية، مثل الرواتب والعلاوات والمكافآت والبدلات، تلعب دوراً أساسياً في تعزيز أداء العاملين؛ إذ تدفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه العديد من الدراسات العربية؛ إذ توصلت دراسة غزال (2022) إلى أن الحوافز المالية أسهمت بصورة واضحة في تحسين أداء العاملين في شركات النسيج باللاذقية. كما دعمت دراسة النعيزي وفليف (2024) هذا الاتجاه، مؤكدة أن الحوافز المالية في مصنع الزبادي بمصراتة كان لها أثر ملموس في رفع مستوى الأداء. كذلك أشارت دراسة الحمدان (2024) إلى أن الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة شهدت تحسناً في أداء موظفيها بعد تحسين سياسات الحوافز المالية.

وفي السياق الأجنبي، جاءت نتائج دراسة Al-Zahrani & Al-Harbi (2023) لتؤكد وجود أثر جوهري للحوافز المالية في رفع الأداء والرضا في المستشفيات السعودية، بينما أوضحت دراسة Haron & Khadijah (2023) أن الحوافز المالية في القطاع العام الأردني كانت محفزاً رئيسياً للأداء.

ويُفسّر تأثير الحوافز المالية في ضوء نظرية التوقع لفكتور فروم؛ حيث يتوقع الموظف أن جهده سيُكافأ بمكافآت ملموسة، مما يدفعه إلى تحسين أدائه. كما يمكن تفسير النتيجة وفق نظرية الحاجات لماسلو التي تعد الحوافز المالية من أهم أساليب إشباع الحاجات الأساسية والأمن الوظيفي للعامل.

وبذلك، فإن نتائج الدراسة الحالية تتسق مع الأدبيات السابقة وتدعم بقوة صحة الفرض الأول.

مناقشة الفرض الثاني

نص الفرض:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المالية والأداء الوظيفي.

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحوافز غير المالية والأداء الوظيفي ($r = 0.561$) وهي علاقة دالة عند مستوى (0.01). ويدل ذلك على أن العناصر المعنوية مثل التقدير، بيئة العمل الداعمة، التدريب، الترقّيات العادلة، والمشاركة في اتخاذ القرار تُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الأداء الوظيفي.

وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع الدراسات العربية، حيث أكدت دراسة شكروم (2025) أن الحوافز المعنوية -خاصة التقدير وبناء العلاقات- كانت أكثر تأثيراً من الحوافز المالية في رفع الأداء والرضا الوظيفي في الجامعات الليبية. كما أثبتت دراسة الحضيرى (2025) أن جودة الحياة الوظيفية كأحد أشكال التحفيز غير المالي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء في القطاع المصرفي. وأظهرت دراسة بدور (2024) أن الاستقرار الوظيفي، وهو عنصر غير مالي، يعد من أهم محددات الأداء لدى العاملين في القطاع الزراعي باللاذقية.

وفي الدراسات الأجنبية، دعمت دراسة (Guerci et al. (2022 هذا الاتجاه، إذ خلُصت إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء -خصوصًا تلك المتعلقة بالدعم المعنوي- ترتبط بشكل مباشر بصحة الموظف وسعادته وأدائه. كما وجدت دراسة (Persada & Nabella (2023 أن التحفيز غير المالي والقيادة التحفيزية أسهما في تحسين أداء العاملين في قطاع الأمن الإندونيسي. وتتوافق النتائج مع نظرية هيرزبرغ ذات العاملين، التي تميّز بين عوامل الصيانة (الحوافز المالية) وعوامل الدافعية (الإنجاز، التقدير، النمو)، مؤكدة أن العوامل المعنوية هي المحرك الحقيقي لرفع الأداء، وهو ما تؤكده نتائج الدراسة الحالية. وبناءً عليه، أمكن دعم صحة الفرض الثاني.

مناقشة الفرض الثالث

نص الفرض:

تختلف درجة تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين بين الشركات الحكومية والخاصة. أظهرت نتائج اختبار الفروق (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص فيما يتعلق بالحوافز المالية، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.213$) ويشير ذلك إلى أن تأثير الحوافز المالية على الأداء يكاد يكون متماثلًا في كلا القطاعين، مما يدل على تقارب نسبي في سياسات الرواتب والمكافآت أو تشابه استجابات الموظفين لها. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة بدور (2024) التي أشارت إلى أن طبيعة المنظمة (حكومية أو خاصة) لم تكن عاملاً مؤثرًا في تقييم الموظفين لأنظمة الحوافز، وأن العامل الحاسم يكمن في جودة تطبيق الحوافز بغض النظر عن طبيعة القطاع.

كما تتسق النتيجة مع دراسة (Aung et al. (2023) التي بينت أن بعض الممارسات الإدارية غير التحفيزية، وليست طبيعة القطاع، كانت ذات الأثر الأكبر على الأداء في المؤسسات البورمية. وتُفسّر هذه النتيجة في ضوء نظرية العدالة لآدامز؛ إذ يبدو أن استشعار العدالة في توزيع الحوافز لدى العاملين في كلا القطاعين كان على درجة مقاربة، مما قلل من ظهور فروق ذات دلالة. وبذلك، لم يدعم الاختبار صحة الفرض الثالث.

مناقشة الفرض الرابع

نص الفرض:

تختلف درجة تأثير الحوافز غير المالية على أداء الموظفين بين الشركات الحكومية والخاصة. تشير نتائج التحليل ($Sig = 0.399$) إلى عدم وجود فروق دالة في تأثير الحوافز غير المالية بين القطاعين الحكومي والخاص. ويعني ذلك أن العوامل غير المالية مثل بيئة العمل، التقدير، التدريب، والتطوير تُمارس تأثيرًا مشابهًا على أداء الموظفين في كلا القطاعين، مما يعكس تجانسًا في الثقافة التنظيمية المتعلقة بالدعم المعنوي.

وهذه النتيجة متسقة مع دراسة الحضيري (2025) التي أظهرت أن جودة الحياة الوظيفية كعامل معنوي أثرت في الأداء دون اختلاف كبير بين المؤسسات باختلاف طبيعتها. كما أن دراسة (Guerci et al. (2022 أثبتت أن الحوافز غير المالية ترتبط بالأداء بدرجة ثابتة عبر قطاعات متعددة.

وتتوافق النتيجة مع ما أشارت إليه نظرية هيرزبرغ بأن عوامل الدافعية تعمل بشكل متقارب في المنظمات ما دام الموظفون يتلقون مستويات متشابهة من التقدير وفرص النمو.

وعليه، فإن الفرض الرابع لم يحظ بالدعم الإحصائي.

مناقشة الفرض الخامس

نص الفرض:

يوجد أثر مشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن الحوافز المالية وغير المالية تفسر بشكل مشترك ما نسبته 38.4% من التباين في الأداء الوظيفي، وأن كلاً من المتغيرين كان ذا تأثير دال إحصائياً (Sig = 0.000) ويشير ذلك إلى أن نموذج التحفيز المزدوج (مادي + معنوي) هو الأكثر قدرة على تفسير وتحسين الأداء.

وقد دعمت هذه النتيجة العديد من الدراسات العربية والدولية؛ إذ أكدت دراسة اليامي وآخرون (2025) أن أثر الحوافز على الأداء يصبح أقوى عند الجمع بين النوعين المالي وغير المالي. كما بينت دراسة Alkandi et al. (2023) أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط بين الحوافز والأداء، وأن فاعلية الحوافز ترتفع عند دمج المكافآت المادية مع سياسات الدعم المعنوي. وخلصت دراسة Sumadi & Santoso (2022) إلى أن الأداء الوظيفي في المنظمات التي تطبق مزيجاً متوازناً من التحفيز المالي والمعنوي يتفوق بشكل مستمر على المنظمات التي تعتمد نوعاً واحداً فقط.

وتتوافق النتيجة مع نظرية التعزيز لسكينر التي ترى أن السلوك يتعزز عند وجود مكافآت مستمرة ومختلفة المصادر، وكذلك مع نظرية الإدارة بالأهداف التي تفترض أن تحقيق الأهداف يتطلب تفعيل حزمة حوافز متنوعة.

وبذلك، تُعدّ نتائج الدراسة داعمة بقوة لصحة الفرض الخامس.

خامسًا: الخلاصة العامة للمناقشة

تكشف نتائج الدراسة أن:

الحوافز المالية مهمة لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر في الأداء.

الحوافز غير المالية تمثل قوة دافعة ذات تأثير كبير، وخاصة في بيئات العمل الحديثة.

الجمع بين النوعين يحقق أفضل النتائج، وهو ما تؤكد معظم الدراسات السابقة.

تتماشى نتائج الدراسة مع النظريات الكلاسيكية في التحفيز (هيرزبرغ، فروم، ماسلو).

الأداء الوظيفي يتأثر أكثر بجودة البيئة التنظيمية والثقافة الإدارية من المتغيرات الديموغرافية.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز المالية وغير المالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، مع اختبار الفروق وفقًا لعدد من المتغيرات الديموغرافية، وذلك من خلال نموذج إحصائي شامل اعتمد على معامل الارتباط والانحدار المتعدد وتحليل الفروق. وقد أظهرت النتائج أن الحوافز المالية وغير المالية تمثلان معًا عنصرين رئيسيين في تفسير الأداء الوظيفي، وأن تقديم مزيج متوازن منهما يساهم في رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة والالتزام.

وقد بينت النتائج أن العاملين ينظرون بإيجابية إلى نظم الحوافز المطبقة في مؤسساتهم، غير أن هذه النظم ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خصوصًا فيما يتعلق بالعدالة والشفافية وربط الحوافز بالأداء الفعلي. كما أوضحت النتائج أن الحوافز غير المالية—مثل الاعتراف المهني، بيئة العمل الداعمة، التدريب، والفرص الوظيفية—تؤثر بدرجة لا تقل أهمية عن الحوافز المالية، وهو ما يتماشى مع النظريات الحديثة في التحفيز الإداري، خصوصًا نظريتي هيرزبرغ وفروم.

كما أثبتت الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) لم تُظهر فروقًا دالة في تقييم الحوافز أو الأداء، مما يشير إلى أن سياسات الحوافز المطبقة قد تكون موحدة أو غير مرتبطة بشكل مباشر بخصائص الأفراد. ولاحظت الدراسة أيضاً أن نوع القطاع (حكومي/خاص) لا يشكل عاملاً فارقاً في تأثير الحوافز، مما يدل على تقارب التوجهات الإدارية بين القطاعين.

وفي ضوء ما سبق، تخلصت الدراسة إلى أن الحوافز—سواء المالية أو غير المالية—تظل من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء الوظيفي، وأن تطويرها وفق أسس علمية وعدالة تنظيمية كفيل بتحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام والإنتاجية.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، تُقدّم الباحثة التوصيات الآتية:

أولاً: توصيات متعلقة بالحوافز المالية

إعادة تصميم هيكل الرواتب والعلاوات بحيث يعكس طبيعة الوظائف ويحقق العدالة بين العاملين.

ربط المكافآت المالية بالأداء الفعلي من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.

تعزيز الشفافية في الإعلان عن أسس منح الحوافز والبدلات، بما يقلل من مشاعر الغموض أو التحيز.

مراجعة دورية لقيمة المكافآت لتواكب التغيرات الاقتصادية والتضخم ومعدلات المعيشة.

ثانياً: توصيات متعلقة بالحوافز غير المالية

تفعيل برامج التقدير المعنوي مثل خطابات الشكر، التكريم الرسمي، والإشادة العلنية بالإنجازات.

توسيع فرص التدريب والتطوير المهني وربطها بخطط التطور الوظيفي.

تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تمكين العاملين ومنحهم مساحة للتعبير عن مقترحاتهم.

تحسين بيئة العمل من خلال توفير بيئة آمنة وداعمة ومحفزة على الإبداع والمبادرة.

تنمية العلاقات المهنية بين الزملاء وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالأداء الوظيفي

إعداد نظام تقييم أداء شامل يأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية والسلوكية والتكيفية.

تقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء وتوجيه العاملين نحو معايير الجودة.

إعادة النظر في توزيع عبء العمل لضمان التوازن بين المهام والقدرات.

رابعاً: توصيات إدارية عامة

تبني نموذج تحفيزي متوازن يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية، لكونه الأكثر تأثيراً وفقاً لنتائج الدراسة.

تعزيز العدالة التنظيمية لضمان قبول العاملين لنظم الحوافز.

إشراك العاملين في صياغة سياسات الحوافز بهدف رفع مستوى الالتزام والرضا.

التركيز على رفاه الموظف وجودة الحياة الوظيفية كأداة استراتيجية لرفع الأداء.

خامساً: توصيات للباحثين والدراسات المستقبلية

إجراء دراسات تقارن أثر الحوافز بين قطاعات مختلفة كالتعليم والصحة والصناعة.

دراسة دور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو الالتزام المهني.

توسيع حجم العينات المستقبلية لتشمل مستويات إدارية عليا ومتوسطة.

استخدام مناهج نوعية (مقابلات - مجموعات تركيز) لتقديم فهم أعمق لتجارب العاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

ابن عمهوج، فهد بن ناصر. (2022). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 48، 73 - 90.

أحمد، محمد النور ادم، تجاني، الطيب حسن، والكاتب، محمد بشر. (2024). تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من 2018-2022م). *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)*، 3(1)، 40-57.

باذيب، عثمان عمر عوض. (2021). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر 2020 م. *مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة*، 2(10)، 99-128.

بدور، هديل فجر. (2024). تأثير الاستقرار الوظيفي إحدى أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين لدى القطاع الزراعي (دراسة ميدانية في مديرية الزراعة باللاذقية). *مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية*، 46(2)، 333-352.

الحربي، جميل عطية. (2022). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. *العلوم التربوية*، 30(3)، 353 - 379.

الحضيري، محمد ابوبكر عثمان. (2025). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بمصرف الصحاري بسبها). *مجلة البيان العلمية*، 7(19)، 77-95.

الحمدان، رائد بن عبد العزيز سليمان. (2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 8(32)، 227-250.

خالد، مدخل، وعبد الحق، طير. (2022). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. *مجلة المالية والأسواق*، 9(1)، 370-392.

الزبون، واصف يوسف، والحميدات، عبد الله خضر. (2024). الحوافز المالية للموظف العام: دراسة تحليلية مقارنة بين التشريعين المصري والأردني. *مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية*، 2، 199-226.

- سحنون، آمال. (2025). نظام الحوافز ودوره في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية «MEI/Spa» فرع سونلغاز بالمسيلة. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 10(1)، 118-137.
- سليمان، الهادي. (2017). أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة. *مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث*، 10، 10-34.
- شكروم، سالم علي أحمد. (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، 3(1)، 471-490.
- عباس، منير خالد. (2019). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 35(1)، 87-146.
- غزال، فايز. (2022). تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية*، 44(3)، 141-157.
- فضل، رنا سالم صالح، وأمزيه، محمد علوي. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة على زيادة الإنتاجية-دراسة حالة ميناء عدن. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(15)، 431-479.
- المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8، 52-68.
- نصر، فرج علي عمار، والقبلي، الطيب محمد علي. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6(1)، 185-209.
- نعروزة، بوبكر، وقدة، حياة. (2021). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة رؤى اقتصادية*، 11(1)، 683-697.
- النعيزي، أنور علي، وفليفل، عبد الحكيم فرج. (2024). أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5(3)، 197-214.
- اليامي، مشاري ناجي جابر، زيدان، محمد أبو العلا محمد، والتواب، سمر عبد. (2025). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم الحوافز وتحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية

على مستشفيات منطقة نجران. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 16(1)، 1437-1467.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415.
- Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. *International journal of health sciences*, 7(S1), 1489-1507.
- Aung, Z. M., San Santoso, D., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101730.
- Bustamam F. L., Teng S. S., Abdullah F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Esther, G., Y., Abubakar, S. (2020). The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Staff Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(6), 26- 32.
- Fahriana, C. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal Of Economics And Business Management*, 1(3), 229-233.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329-359.
- Haggag, M. H. E., & Saadon, M. S. I. (2024). the effect of incentives on improving the employee's performance for the public sector in Malaysian universities. *Abqari Journal*, 30(1), 39-56.
- Haron, H. I., & Khadijah, K. (2023). Effect of incentives on employees performance in the public sector, Ministry of Local Administration case-Study of Jordan. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 18(1), 79-86.
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4428.

- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401.
- Kulwa, B., & Mwila, P. M. (2022). Non-monetary Incentives: It's Role in Enhancing Job Performance among Secondary School Teachers in Kinondoni Municipality, Tanzania. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 34(3), 15–30.
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101.
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101.
- Manjenje, M., Muhanga, M. (2021). Financial and Non- Financial Incentives Best Practices in Work Organisations: A Critical Review of Literature. *Journal of Co-Operative and Business Studies (JCBS)*, 6(2), 190- 200.
- Mbukwana, Vincent L., & Ayandibu, Ayansola O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-11.
- Mfikwa, S. J., Kisawike, B., & Golyama, B. (2022). The Role of Financial Incentives on Employees' Performance in Tanzania: A Case of Iringa Municipal Council. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 18(3), 129–140.
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of leadership, motivation and incentives on the performance of personnel of the operations section of Polda Kepri. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 403-416.
- Steers, R., Sánchez-Runde, C. (2017). Culture, Motivation, and Work Behavior. The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management, First Edition. Edited by Martin J. Gannon and Karen L. Newman.
- Sumadi, S., & Santoso, I. R. (2022). How Do Work Motivation, Rewards, and Punishments Impact Employee Performance? An Approach in Islamic Economics. *IKONOMIKA*, 193-208.
- Wang, H., Zhao, S., Liu, Q., Wang, J., & Yuan, B. (2022). The Association Between Financial Incentives and Job Performance Among Primary

Care Providers in Six Provinces of China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15, 2323–2334.

الملاحق

الملحق (1) أداة القياس الاستبانة

أداة الدراسة

أولاً: مقدمة عامة للاستبانة

عزيزتي/عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء العاملين حول أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

إن إجاباتكم ستكون ذات قيمة علمية كبيرة في فهم العوامل التي تؤثر في تحسين أداء العاملين. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يُطلب منكم كتابة أسمائكم أو أي بيانات شخصية تحدد هويتكم.

تستغرق الإجابة على الاستبانة حوالي 15 دقيقة تقريباً.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الخيار الذي يعبر عن مدى موافقتكم على كل عبارة.

شاكرين تعاونكم واهتمامكم.

الباحثة الاء عبد العزيز حمد العليان

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ثانياً: مكونات أداة الدراسة

ستتكون أداة الدراسة من أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- البيانات العامة للمستجيب.
- مقياس الحوافز المالية.
- مقياس الحوافز غير المالية.
- مقياس الأداء الوظيفي.

وستستخدم خماسية ليكرت (Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة، وفق المدى التالي:

الخيار	الدرجة	المعنى
بدرجة كبيرة جداً	5	موافقة عالية جداً
بدرجة كبيرة	4	موافقة عالية
بدرجة متوسطة	3	موقف متوسط
بدرجة قليلة	2	رفض جزئي
بدرجة قليلة جداً	1	رفض تام

ثالثاً: القسم الأول: البيانات العامة للمستجيب

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ سنة 45 ☐ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ سنوات 6-10 ☐ سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المستوى الإداري:

☐ إداري تنفيذي ☐ إشرافي ☐ مدير قسم ☐ إداري أول

القطاع:

☐ حكومي ☐ خاص

رابعاً: القسم الثاني: مقياس الحوافز المالية

هذا المقياس سيقاس مدى إدراك الموظف لعدالة وتنافسية نظام الحوافز المالية في المؤسسة، ويعد أحد المتغيرات المستقلة الرئيسية.

أبعاد المقياس:

- الرواتب والعلاوات.
- المكافآت وبدلات.
- المشاركة في الأرباح.
- العدالة في توزيع الحوافز.

بنود المقياس:

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	راتبي يعكس مستوى الجهد والمسؤوليات الموكلة إلي.					
2	العلاوات السنوية في مؤسستي تُمنح بناءً على الأداء الفعلي.					
3	المكافآت المالية تُوزع وفق معايير واضحة ومعلنة.					
4	أحصل على بدلات العمل (مواصلات، انتداب، خطر) بانتظام وعدالة.					
5	نظام الحوافز المالية في المؤسسة يحفزني على رفع الإنتاجية.					
6	أشعر أن أجري المالي منافس لما تقدمه مؤسسات أخرى مماثلة.					
7	المشاركة في الأرباح (إن وجدت) تتم بشفافية ووضوح.					
8	لا يوجد فرق في المكافأة بين من ينجز ومن لا ينجز					

خامساً: القسم الثالث: مقياس الحوافز غير المالية

يقيس هذا المقياس أثر العوامل غير المادية في تعزيز الحافزية والرضا الوظيفي. الأبعاد الفرعية للمقياس:

- الاعتراف والتقدير.
- التدريب والتطوير المهني.
- الترقية وفرص التقدم.
- المشاركة في القرار.
- بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية.

بنود المقياس:

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
9	يتم الاعتراف بإنجازاتي علناً في المؤسسة.					
10	أُتِلقى تغذية راجعة بناءة من رؤسائي تساعدني على التطور.					
11	أُحظى بفرص تدريب مرتبطة بطبيعة عملي.					
12	تمتلك المؤسسة برامج واضحة للتطوير المهني.					
13	معايير الترقية محددة ومعلنة للجميع.					
14	الأداء المتميز يؤدي فعلاً إلى الترقية أو التقدير.					
15	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.					
16	يُنظر إلى مقترحاتي لتطوير الأداء بجدية.					
17	بيئة العمل في مؤسستي مشجعة على الإبداع والمبادرة.					
18	علاقاتي مع الزملاء قائمة على التعاون والاحترام.					
19	المؤسسة تراعي توازن العمل والحياة الشخصية.					
20	جودة بيئة العمل تحفزني على البقاء في المؤسسة.					

سادساً: القسم الرابع: مقياس الأداء الوظيفي

يقيس هذا المقياس الأداء كعملية وسلوك ونتيجة.

الأبعاد الفرعية:

- الأداء الفني. (Technical Performance)
- الأداء السلوكي. (Behavioral Performance)
- الأداء التكيفي. (Adaptive Performance)

بنود المقياس:

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
21	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام الموكلة إلي.					
22	جودة عملي تتوافق مع معايير المؤسسة.					
23	أحقق الأهداف الكمية المطلوبة بانتظام.					
24	أتعامل بكفاءة مع ضغط العمل وتعدد المهام.					
25	ألتزم بقواعد السلوك والانضباط الوظيفي.					
26	أتعاون مع زملائي وأشاركهم المعلومات والخبرة.					
27	أبادر بحل المشكلات بدلاً من انتظار التوجيه.					
28	أتعامل مع التغيير بروح إيجابية وانفتاح.					
29	أتعلم من الأخطاء السابقة وأحسن أدائي باستمرار.					
30	أسهم في تطوير أساليب العمل داخل فريقي.					
31	أتكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة في بيئة العمل.					
32	أظهر التزاماً قوياً بتحقيق أهداف المؤسسة العامة.					

شكراً لحسن تعاونكم

Midocean University

College of Management

Master of Human Resources Management



The Impact of Financial and Non–Financial Incentives on Employee Performance

Prepared by the Student:

Alaa Abdulaziz Hamad AL Olayan

Student ID:

251000622

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Academic Year:

1447/ 2025