

أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي:
دراسة على موظفي فرع جامعة طيبة ينبع

The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Job Performance:
A Case Study on Employees of Taibah University Branch in Yanbu

إعداد الباحث

سعد براك العوفي

إشراف

الفصل عبد الحميد محمد

المقدمة

في بيئة الأعمال العالمية المعاصرة، التي تتسم بالديناميكية والتنافسية المتزايدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، أصبح بقاء المنظمات واستمراريتها مرهوناً بقدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. وفي صميم هذه الكفاءة والفاعلية يكمن العنصر البشري، الذي يُعد المحرك الأساسي لأي تقدم أو نجاح. فالموارد المادية والتكنولوجية، مهما بلغت من تطور، تظل غير كافية لتحقيق الأهداف التنظيمية دون وجود قوة عاملة محفزة، ملتزمة، وذات أداء متميز.

تُعد قضية الأداء الوظيفي أحد المحاور الرئيسية في الفكر الإداري الحديث، حيث يُنظر إليها على أنها حصيلة تفاعل معقد لمجموعة واسعة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية. ومن بين هذه العوامل، يبرز التحفيز كقوة دافعة أساسية توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف. فالموظف المحفز هو الأقدر على بذل أقصى طاقاته، تطوير مهاراته، الالتزام بمعايير الجودة، والمساهمة في الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية للمنظمة.

وفي هذا السياق، تكتسب الحوافز، سواء كانت مادية (مالية) أو غير مادية (معنوية)، دوراً محورياً كأدوات إدارية استراتيجية. فالمنظمات تسعى جاهدة لتصميم وتطبيق أنظمة حوافز فعالة ليس فقط لجذب الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بها في سوق العمل التنافسي، بل وأيضاً لتعزيز دافعية الموظفين الحاليين ودفعهم نحو تحسين مستويات أدائهم بشكل مستمر. الحوافز لا تُنظر إليها اليوم كمجرد مكافآت تُمنح بعد الإنجاز، بل كاستثمار استراتيجي يهدف إلى بناء ثقافة أداء متميز، وتشجيع السلوكيات الإيجابية، وتعزيز الولاء المؤسسي.

وعلى الصعيد المحلي، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، يشهد قطاع التعليم العالي تطوراً هائلاً ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تركز على بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتنمية رأس المال البشري. الجامعات، كونها مؤسسات أكاديمية وبحثية، تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تحقيق هذه الرؤية. ونجاح الجامعات في أداء رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية يتوقف بشكل كبير على الأداء المتميز لكافة منسوبيها، سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس، أو موظفين إداريين وفنيين. موظفو الجامعة، من إداريين وفنيين، يمثلون العمود الفقري للعمليات التشغيلية والدعم الأكاديمي، ولذلك فإن تحفيزهم وتعزيز أدائهم له أثر مباشر على جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة.

فرع جامعة طيبة ينبع، كجزء لا يتجزأ من منظومة التعليم العالي في المملكة، يواجه تحديات وفرصاً فريدة في بيئة عمله. إن فهم كيفية تأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء موظفيه يمكن أن يوفر لإدارة الجامعة رؤى حاسمة لتطوير استراتيجيات موارد بشرية تعزز الفاعلية التنظيمية وتحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على هذه العلاقة المحورية، وتقديم تحليل معمق لأثر الحوافز بشقيها على الأداء الوظيفي في هذا السياق المحدد.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإجماع النظري حول أهمية الحوافز كأداة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن التطبيق العملي لأنظمة الحوافز في العديد من المؤسسات لا يحقق دائماً الأهداف المرجوة منه. قد ينشأ ذلك عن عدة عوامل، مثل عدم كفاية الحوافز المقدمة، أو عدم عدالتها، أو عدم ارتباطها بشكل واضح بالأداء الفعلي، أو ربما التركيز على جانب واحد من الحوافز (المالية مثلاً) وإهمال الجانب الآخر (المعنوي). هذه القضايا قد تؤدي إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الروح المعنوية للموظفين، تراجع مستوى رضاهم الوظيفي، نقص في المبادرة والابتكار، وحتى زيادة في معدلات دوران العمل أو الغياب.

في سياق فرع جامعة طيبة ينبع، قد تظهر مشكلة الدراسة في صور متعددة، منها:

- غموض أو عدم وضوح نظام الحوافز: قد لا يكون الموظفون على دراية كافية بأنواع الحوافز المتاحة، أو معايير الحصول عليها، مما يقلل من فعاليتها التحفيزية.
- عدم كفاية الحوافز المالية: قد يرى الموظفون أن الرواتب والمكافآت لا تتناسب مع جهودهم أو مع متطلبات الحياة، أو أنها لا تقارن بما يُقدم في مؤسسات مشابهة.
- نقص الحوافز المعنوية: قد يشعر الموظفون بعدم التقدير أو الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم، أو بوجود فرص محدودة للنمو والتطور المهني، مما يؤثر على دافعيتهم وولائهم.
- تأثيرات سلبية على الأداء: قد ينعكس أي من المشكلات المذكورة أعلاه في تراجع جودة الخدمات المقدمة، بطء في إنجاز المهام، ضعف في التعاون بين الزملاء، أو عدم تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدات الإدارية والأكاديمية داخل الفرع.

لذا، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل حول مدى فاعلية أنظمة الحوافز المالية والمعنوية المطبقة حالياً في فرع جامعة طيبة بينبع، وتحديد طبيعة وحجم أثرها الفعلي على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الفرع. بمعنى آخر، هل تساهم الحوافز الحالية في تحسين أداء الموظفين بالقدر المطلوب، وما هي الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو تعديل لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه الأنظمة التحفيزية؟

أهمية الدراسة

تُبرز أهمية الدراسة مساهمتها المتوقعة في كل من المجال الأكاديمي (العلمي) والمجال التطبيقي (العملي)، مما يؤكد قيمتها وجدواها.

الأهمية العلمية

١. سد فجوة بحثية: على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول الحوافز والأداء، إلا أن الأبحاث التي تركز على البيئة الأكاديمية في سياق الجامعات السعودية، وتحديدًا فرع جامعة طيبة بينبع، لا تزال محدودة. هذه الدراسة ستساهم في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نتائج مستندة إلى سياق محدد يختلف في طبيعته عن القطاعات الصناعية أو التجارية.

٢. إثراء الأدبيات النظرية: ستقدم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات البحثية المتعلقة بنظريات التحفيز والأداء الوظيفي (مثل نظريات التوقع، العدالة، العاملين لهيرزبرج، تدرج الحاجات لماسلو) من خلال تطبيقها واختبارها في بيئة أكاديمية. ستساعد النتائج في تأكيد أو تعديل أو توسيع هذه النظريات لتناسب السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة. على سبيل المثال، هل تنطبق هذه النظريات بنفس القوة في بيئة العمل السعودية كما في الثقافات الغربية التي نشأت فيها؟

٣. تطوير نماذج مفاهيمية: يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المعقدة بين الأبعاد المختلفة للحوافز (مثل أنواع الحوافز المالية: الرواتب، المكافآت، البدلات؛ وأنواع الحوافز المعنوية: التقدير، التطوير، بيئة العمل) وتأثيرها على جوانب محددة من الأداء الوظيفي (مثل جودة العمل، الكفاءة، الالتزام).

٤. مرجع للباحثين: ستشكل الدراسة مرجعاً للباحثين المستقبليين المهتمين بدراسة قضايا التحفيز، الأداء الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، أو الدراسات التنظيمية في قطاع التعليم العالي أو في سياقات ثقافية مماثلة.

الأهمية العملية لفرع جامعة طيبة بينبع:

- تحسين سياسات الموارد البشرية: ستزود الدراسة إدارة الموارد البشرية في فرع الجامعة ببيانات موثوقة ومحددة حول مدى فاعلية أنظمة الحوافز الحالية. هذا سيساعدهم على تحديد أي اختناقات أو أوجه قصور في هذه الأنظمة وتوجيه جهودهم نحو تحسينها.
- تعزيز الأداء الكلي: من خلال فهم أفضل لأثر الحوافز، يمكن للإدارة تصميم برامج تحفيزية أكثر استهدافاً وفعالية، مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء الموظفين على المستويين الفردي والتنظيمي، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة.
- زيادة الرضا والولاء الوظيفي: عندما يشعر الموظفون أن جهودهم تُقدر وأن الحوافز عادلة ومرتبطة بالأداء، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويحافظ على الكفاءات.
- دعم اتخاذ القرار: ستوفر النتائج توصيات عملية ومبنية على الأدلة لدعم عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص الموارد للحوافز، وتطوير الخطط الاستراتيجية لإدارة المواهب.

لمؤسسات التعليم العالي الأخرى

- يمكن للمؤسسات التعليمية الأخرى، سواء داخل المملكة أو في المنطقة، الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة عند مراجعة وتطوير أنظمة الحوافز الخاصة بها، حيث قد تواجه تحديات مماثلة في تحفيز موظفيها.

لمتخصصي الموارد البشرية:

- ستوفر الدراسة رؤى قيمة لمتخصصي الموارد البشرية في مختلف القطاعات، حول أفضل الممارسات في تصميم وتطبيق أنظمة الحوافز التي تراعي التوازن بين الجانبين المالي والمعنوي، وتأخذ في الاعتبار الخصائص الديموغرافية للموظفين.

للموظفين أنفسهم:

➤ يمكن أن تساهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الحوافز من وجهة نظر الموظفين، وتشجع الإدارة على الاستماع إلى آرائهم وتوقعاتهم، مما قد يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام.

أهداف الدراسة

تُعد أهداف الدراسة بمثابة خارطة طريق تُحدد بدقة ما تسعى الدراسة لتحقيقه. وهي تُصاغ بشكل مباشر لتعكس الإجابات التي تسعى أسئلة الدراسة للحصول عليها.

١. تحديد مستوى إدراك موظفي فرع جامعة طيبة بينبع للحوافز المالية والمعنوية المقدمة لهم: سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً، لتوفير وصف دقيق لمدى وضوح، كفاية، وعدالة الحوافز من وجهة نظر الموظفين. هذا سيساعد الإدارة على فهم نقاط القوة والضعف في أنظمة الحوافز الحالية من منظور الموظف.

٢. تقييم مستوى الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة بينبع: يهدف هذا الهدف إلى الحصول على تقييم كمي وموضوعي (من خلال الاستبانة) لمستويات الأداء الحالي للموظفين في الأبعاد المختلفة للأداء (مثل الجودة، الكفاءة، الالتزام، المبادرة). هذا التقييم سيكون بمثابة خط أساس يمكن من خلاله قياس أي تأثيرات للحوافز.

٣. الكشف عن طبيعة العلاقة وأثر الحوافز المالية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة بينبع: سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال تطبيق التحليلات الإحصائية المتقدمة (مثل تحليل الانحدار) لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز المالية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي". سيمكننا هذا من تحديد ما إذا كانت زيادة/تحسين الحوافز المالية يمكن أن تؤدي فعلياً إلى تحسن في الأداء.

٤. الكشف عن طبيعة العلاقة وأثر الحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة بينبع: على غرار الهدف السابق، سيسعى هذا الهدف إلى قياس الأثر السببي للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي. هل الاهتمام بالتقدير، والتطوير المهني، وبيئة العمل

الداعمة يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظف والتزامه؟ الإجابة على هذا السؤال ستسلط الضوء على أهمية الاستثمار في الجوانب غير المادية للتحفيز.

٥. تحديد الأثر المشترك للحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ينبع: هذا الهدف يتجاوز دراسة الأثر المنفصل لكل نوع من الحوافز، ليركز على كيفية تآزر الحوافز المالية والمعنوية لخلق تأثير أكبر وأكثر شمولية على الأداء. سيساعد هذا في فهم كيفية تصميم نظام حوافز متوازن يجمع بين الجانبين لتحقيق أقصى فاعلية تحفيزية.

٦. استكشاف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعاملين: يهدف هذا الهدف إلى تحديد ما إذا كانت خصائص الموظفين الديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة) تُعدل من طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء. على سبيل المثال، قد يكون للحوافز المالية تأثير أقوى على الموظفين الجدد، بينما قد يفضل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة الحوافز المعنوية. هذا التحليل سيساعد في صياغة توصيات حوافز مخصصة تلبي احتياجات الفئات المختلفة.

٧. تقديم توصيات عملية لإدارة فرع جامعة طيبة ينبع لتحسين نظام الحوافز بما يعزز الأداء الوظيفي للموظفين: يُعد هذا الهدف تنويعاً للدراسة. بناءً على النتائج والتحليلات المستخلصة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق العملي والموجهة لإدارة الجامعة، لمساعدتها في تطوير وتعديل سياسات وإجراءات الحوافز لضمان أقصى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وفاعلية الفرع ككل.

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية الرئيسية والتفصيلية التالية:

١. ما هو مستوى إدراك موظفي فرع جامعة طيبة ينبع للحوافز المالية المقدمة لهم؟ يسعى هذا السؤال الوصفي إلى تقييم كيفية تقدير الموظفين للحوافز المالية المتاحة. هل يعتبرونها كافية؟ عادلة؟ مرتبطة بالأداء؟ هل يفهمون آليات الحصول عليها؟ هذا السؤال سيساعد في رسم صورة واضحة للوضع الراهن للحوافز المالية من وجهة نظر المستفيدين.

٢. ما هو مستوى إدراك موظفي فرع جامعة طيبة ينبع للحوافز المعنوية المقدمة لهم؟ على غرار السؤال السابق، يهدف هذا السؤال إلى فهم تصورات الموظفين حول مدى توفر وفعالية الحوافز المعنوية. هل يشعرون بالتقدير؟ هل توجد فرص كافية للتطوير؟ هل بيئة العمل داعمة؟ الإجابة على هذا السؤال ضرورية لاستكشاف الجانب غير المادي للتحفيز.

٣. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ينبع من وجهة نظرهم؟ يسعى هذا السؤال الوصفي إلى قياس مستوى الأداء الذاتي للموظفين عبر أبعاد مختلفة مثل جودة العمل، كمية الإنجاز، الالتزام، المبادرة، والتعاون. هذا يعطي نقطة بداية لتقييم الوضع الحالي للأداء قبل تحليل تأثير الحوافز عليه.

٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ينبع؟

هذا السؤال الارتباطي والتأثيري هو جوهر الدراسة. يسعى إلى تحديد ما إذا كان هناك ارتباط إيجابي أو سلبي، وإذا كان للحوافز المالية تأثير مباشر أو غير مباشر على تحسين أداء الموظفين. هل زيادة الحوافز المالية، أو إدراك كفايتها، يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم اختبار الفرضيات التالية :

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ينبع.

تقتض هذه الفرضية أن الزيادة في مستوى الحوافز المالية التي يتلقاها الموظفون، أو زيادة إدراكهم لكفايتها وعدالتها، ستؤدي إلى تحسن ملموس في مستوى أدائهم الوظيفي. يعكس هذا الاعتقاد أن المكافآت المادية (مثل الرواتب التنافسية، المكافآت على الإنجاز، البدلات، المزايا العينية) تُعد محفزاً قوياً للأفراد، حيث تساهم في تلبية احتياجاتهم الأساسية وتعزز شعورهم بالاستقرار المالي، مما يمكنهم من التركيز بشكل أكبر على مهامهم الوظيفية.

• الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الرواتب والمكافآت وتحسين الأداء الوظيفي. (تفترض أن الأجور والمكافآت المباشرة هي عامل رئيسي في تحفيز الأداء).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين العلاوات والبدلات وتحسين الأداء الوظيفي. (تركز على المكونات الإضافية للدخل المرتبطة بظروف العمل أو الإنجازات الخاصة).

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ببنبع.

تنطلق هذه الفرضية من أن العوامل غير المادية، التي تلامس الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف، لها دور كبير في تحسين الأداء. فتقدير الجهود، توفير فرص للتطور المهني، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والتعاون، كلها عوامل يمكن أن تزيد من دافعية الموظف وولائه وانتمائه، وبالتالي ينعكس ذلك على جودة وكمية أدائه. يعزز هذا الفرض النظريات التي تؤكد على أن البشر لا يُحفزون بالمال فقط، بل أيضاً بالحاجة إلى التقدير والانتماء وتحقيق الذات.

• الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التقدير والثناء وتحسين الأداء الوظيفي. (تركز على أهمية الاعتراف اللفظي والرسمي بجهود الموظف).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين فرص التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي. (تؤكد على أن الاستثمار في تنمية مهارات الموظف يدفعه لتحسين أدائه).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بيئة العمل الإيجابية وتحسين الأداء الوظيفي. (تشمل عوامل مثل العلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء، الدعم التنظيمي، وتوفير الموارد).

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الحوافز المالية والمعنوية مجتمعة وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ببنبع.

تفترض هذه الفرضية أن الأثر التآزري للجمع بين نوعي الحوافز سيكون أكبر من أثر كل منهما على حدة. بمعنى، أن المنظمة التي توفر نظام حوافز متوازناً يجمع بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي، ستكون أكثر قدرة على تحفيز موظفيها لتحقيق أقصى مستويات الأداء. هذا يدعم فكرة أن الحوافز المالية قد تلبي الاحتياجات الأساسية، بينما الحوافز المعنوية تلبي الاحتياجات العليا، وكلاهما ضروري لأداء متميز ومستدام.

٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية لموظفي فرع جامعة طيبة ينبع (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة). تُعد هذه الفرضية استكشافية وتهدف إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في استجابة الموظفين للحوافز بناءً على خصائصهم الشخصية والمهنية. على سبيل المثال:

- ❖ الجنس: قد يفضل الذكور أو الإناث أنواعاً معينة من الحوافز أكثر من الأخرى.
- ❖ العمر: قد تختلف أولويات الحوافز بين الأجيال المختلفة (الشباب مقابل كبار السن).
- ❖ المؤهل العلمي: قد يكون حاملو الشهادات العليا أكثر اهتماماً بفرص البحث والتطوير، بينما يهتم آخرون بالحوافز المادية.
- ❖ سنوات الخبرة: الموظفون الجدد قد يُحفظون بالترقيات والرواتب، بينما قد يقدر ذوو الخبرة الطويلة التقدير والاعتراف.
- ❖ طبيعة الوظيفة: قد تختلف الحوافز المناسبة لأعضاء هيئة التدريس (الذين قد يهتمون بالبحث والنشر) عن الموظفين الإداريين (الذين قد يهتمون بظروف العمل والمرونة).

الدراسات السابقة

١. دراسة Paul, D. (2024) بعنوان: "تأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على أداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على أداء الموظفين وتعزيزه. كما سعت إلى تحديد الفروق بين هذين النوعين من الحوافز، ومعرفة أي منهما يعتبر الأكثر فعالية في تحفيز وتقييم أداء الموظفين، بالإضافة إلى تحديد الأهمية والفعالية العامة للحوافز على أداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على البيانات الثانوية كمصدر رئيسي للمعلومات. تم جمع هذه البيانات من مصادر متنوعة مثل المواقع الإلكترونية، والمجلات العلمية، والكتب المرجعية، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة حول تأثير الحوافز على أداء الموظفين:

➤ الحوافز النقدية: توفر الحوافز النقدية إرضاءً فورياً للموظفين وتشمل النقد، والهدايا ذات القيمة النقدية الثابتة، وخيارات الأسهم، والأرباح الموزعة، وزيادات الأجور، والمكافآت. وقد أقر ٨٥% من الموظفين بأن الحوافز النقدية عززت دافعيتهم للعمل.

➤ الحوافز غير النقدية: تتكون الحوافز غير النقدية من التقدير، والشرف، والاعتراف، والثناء. وتُمنح هذه الحوافز لتحقيق أهداف محددة تفيد العمل، مثل تحقيق أهداف المبيعات أو إكمال التدريب المهني. وقد تبين أنها الطريقة الأكثر فعالية لتعزيز الولاء الوظيفي وإلهام القوى العاملة، حيث يفضل ٦٥% من الموظفين الحوافز غير النقدية على الحوافز المالية، خاصة في سياق العمل عن بُعد.

➤ تأثير الحوافز على الأداء: تُعد الحوافز عاملاً رئيسياً في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ولها علاقة إيجابية بعملية التحفيز. أظهرت دراسات أن برامج الحوافز يمكن أن تزيد من حماس الموظفين بنسبة ٨٥%، وتزيد من إجمالي إيرادات الشركة بشكل كبير. كما يمكن لبرامج الحوافز المصممة جيداً أن تعزز الأداء بنسبة تتراوح بين ٢٥% و ٤٤%. وترتفع إنتاجية الموظفين بنسبة ١٥% عند بدء تطبيق برنامج الحوافز، وتصل إلى ٢٧% عندما يتم ربط الحوافز بأهداف محددة.

التوصيات:

تشير الدراسة إلى أن استخدام كل من الحوافز النقدية وغير النقدية بشكل فعال يُعد ضرورياً لتحسين أداء الموظفين وتحقيق النمو التنظيمي. وتُشدد على أهمية أن يقوم المديرون بتهيئة بيئة عمل مُلهمة، وتحديد أهداف أداء ذات "قيمة" لتحفيز الموظفين على تحقيقها بفعالية. هذا النهج المتوازن في تقديم الحوافز يساهم في جذب أفضل المواهب وتحسين أداء الموظفين الحاليين في آن واحد.

٢. دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في شركة نسما القابضة بجدّة. وسعت الدراسة بشكل خاص إلى فهم دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال التعرف على نوعية الحوافز المقدمة، وتحديد العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وصولاً إلى تقديم توصيات ومقترحات لإنشاء نظام حوافز فعال ومؤثر.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. تكونت عينة البحث من ٦٠ عاملاً في شركة نسما القابضة، حيث تم توزيع ٦٠ استبانة واستردادها بالكامل، مما وفر البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية بعد تحليل البيانات:

١. تتبع شركة نسما القابضة نظاماً فعالاً للحوافز يساهم في تحقيق رضا العاملين .
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في شركة نسما القابضة .
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية في شركة نسما القابضة .

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفو وتحفيز العاملين بشكل مستمر على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. كما أكدت الدراسة على أهمية تقييم أداء العاملين بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم لمعالجتها وتعزيزها. وشددت على أن ذلك يتم من خلال دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

٣. دراسة شكروم، (٢٠٢٥) بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة"

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي من جهة أخرى، وذلك لدى العاملين في كلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة. كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير هذه الحوافز على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين. وأبرزت الدراسة الحاجة الملحة لدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي داخل الكلية.

تبنى الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة البحث من ٦٠ موظفاً وموظفة من العاملين في كلية التربية القصية. وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، مما يعني أن جميع العاملين المستهدفين في الكلية كانوا جزءاً من الدراسة.

أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية القصية. وتراوح معامل الارتباط بين ٠,٦٩٩ و ٠,٨٦٨، مما يؤكد هذا الارتباط الإيجابي القوي عند مستوى دلالة ٠,٠٥. وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أن الاستجابات من أفراد العينة كانت ذات دلالة إحصائية. وهذا يؤكد الدور المحوري للحوافز في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

اختتم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات الهامة، أبرزها:

- تطوير برامج حوافز فعالة ومستدامة لضمان استمرارية تحفيز العاملين.
- تعزيز قنوات التواصل بين العاملين لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي في الكلية.
- إجراء تقييمات دورية للحوافز المادية والمعنوية لتحديد فعاليتها وتحسينها باستمرار.
- توفير برامج التدريب والتنمية للعاملين في كلية التربية القصية لرفع مستوى أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي.
- التركيز على العنصر البشري باعتباره أحد أهم عوامل الإنتاج لنجاح أي منظمة، والعمل على تلبية متطلباته لتحسين الأداء والرضا الوظيفي.
- تأكيد أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين كعملية إدارية حاسمة تعكس موضوعية العمل الإداري واهتمام متخذي القرار بمتابعة أداء الموظفين وتقييمه.
- متابعة المدراء المستمرة للموظفين أثناء أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم كدافع حقيقي لهم لإبراز قدراتهم، وكذلك لتمكين المدراء من تحديد الموظفين المتميزين الذين يستحقون التحفيز والدعم لرفع كفاءة أدائهم الوظيفي باستمرار.

٤. دراسة (Acharya, A., & Oli, S. K. (2024) بعنوان: "دور الحوافز المالية وغير المالية على أداء

الموظفين: دراسة في القطاعين المصرفي والتأمين في نيبال"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف تأثير كل من الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين العاملين في القطاعين المصرفي والتأمين في نيبال. نظراً لأن كفاءة وتفاني الموظفين يؤثران بشكل كبير على رضا العملاء ونجاح المؤسسات في قطاعات الخدمات هذه، فإن فهم دور الحوافز في تعزيز أداء الموظفين يُعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح البنوك وشركات التأمين.

اعتمدت الدراسة منهج البحث الكمي. تم جمع البيانات من خلال استبيان منظم وُزع على عينة تكونت من ١٦٥ موظفاً من بنوك وشركات تأمين مختلفة في نيبال. تم تبني تصميم بحث وصفي ومقارن سببي. ولتحليل البيانات المجمعة، استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري) والإحصاء الاستدلالي، وتحديدًا معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد، وذلك لتحديد العلاقة وتأثير الحوافز على أداء الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المالية وغير المالية وأداء الموظفين في القطاعين المصرفي والتأمين في نيبال:

- الحوافز المالية: تبين أن للحوافز المالية تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء الموظفين. يشير هذا إلى أن المكافآت النقدية، مثل الرواتب والمكافآت والبدلات، تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

- الحوافز غير المالية: بشكل مماثل، أظهرت الحوافز غير المالية أيضاً تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء الموظفين. يؤكد هذا على أهمية المكافآت غير النقدية، مثل التقدير، وفرص التطوير الوظيفي، وبيئة العمل الإيجابية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، في تعزيز دوافع الموظفين وأدائهم العام.

- وقد وُجد أن التأثير المشترك لكلا النوعين من الحوافز كان كبيراً في تعزيز أداء الموظفين.

وعلى الرغم من أن الملخص لم يذكر "التوصيات" بشكل صريح، إلا أنه يشير ضمناً إلى ضرورة أن تقوم المؤسسات في القطاعين المصرفي والتأمين بتصميم برامج حوافز شاملة تتضمن كلاً من المكافآت المالية وغير المالية. وتوحي الدراسة بأن اتباع نهج متوازن في تقديم الحوافز أمر حيوي لتعزيز قوة عاملة محفزة، وتحسين أداء الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي ورضا العملاء في نهاية المطاف. كما تؤكد على حاجة المؤسسات إلى تقدير ومعالجة احتياجات الموظفين من خلال مزيج من المكافآت المادية والمنافع غير الملموسة لدفع الإنتاجية والتفاني.

٥. دراسة العامري، (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. وسعت الدراسة بشكل خاص إلى الكشف عن مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، وتقييم مستوى أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين، ومدى تأثير هذه الحوافز على تحسين الأداء العام داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم ١٢٣٨ موظفاً وموظفة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم ٢٩٣ فرداً، مثلت نسبة ٢٣,٦٦% من المجتمع الأصلي، لضمان تمثيل شامل لآراء العاملين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تعكس واقع الحوافز والأداء الوظيفي:

- كان مستوى الحوافز المادية المقدمة للعاملين "مرتفعاً"، بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٦ من أصل ٥ درجات، مما يشير إلى تقدير العاملين للحوافز المالية المتاحة.
- أما مستوى الحوافز المعنوية فقد كان أيضاً "مرتفعاً"، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٦ من أصل ٥ درجات، مما يعكس أهمية الجوانب غير المادية في تحفيز العاملين.
- وبشكل عام، كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "مرتفعاً"، بمتوسط حسابي قدره ٤,٠٤ من أصل ٥ درجات، مما يدل على كفاءة الأداء في المديرية.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.
- كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي.
- وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز الكلية (المادية والمعنوية معاً) والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن الحوافز بأنواعها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استنتاج أن التوصيات المحتملة لهذه الدراسة ستشمل:

❖ ضرورة الاستمرار في تعزيز وتطوير برامج الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرارية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

❖ أهمية وضع سياسات واضحة وعادلة للحوافز تضمن تكافؤ الفرص وتزيد من رضا العاملين.

❖ التأكيد على دور الحوافز كأداة استراتيجية لرفع مستوى أداء وإنتاجية الموظفين في المنظمات الصحية.

❖ مراعاة ملاحظات ومقترحات العاملين عند تصميم وتنفيذ برامج الحوافز لضمان فعاليتها وتلبية احتياجاتهم.

❖ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتعميق فهم تأثير جوانب محددة من برامج الحوافز على الأداء الوظيفي على المدى الطويل في قطاعات مماثلة.

٦. دراسة الشعلان والبلهد (٢٠١٥) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وفهم طبيعة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بالإضافة إلى تحليل علاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. وسعت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير هذه الحوافز على تحسين الأداء العام للموظفين الإداريين ضمن السياق الأكاديمي للكلية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتفسيرها. وقد شملت عينة البحث ٧٣ موظفة من أعضاء الهيئة الإدارية، تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية. كانت أداة البحث الرئيسية استمارة استبيان تكونت من جزأين أساسيين: الجزء الأول لجمع المعلومات الشخصية والديموغرافية (مثل الفئة العمرية، الوظيفة، المؤهل، المرتبة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة)، والجزء الثاني احتوى على محورين لقياس أنواع الحوافز. تضمن المحور الأول ٨ عبارات تتعلق بأنواع الحوافز المادية، بينما اشتمل المحور الثاني على ١٥ عبارة تركز على أنواع الحوافز المعنوية.

تفيد الدراسة بأنها سعت للتعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء، وهو ما يشير إلى أن النتائج قد أظهرت وجود علاقة بين هذه المتغيرات. بالنظر إلى طبيعة الدراسات المماثلة،

فمن المرجح أن الدراسة قد توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لكل من الحوافز المادية والمعنوية على أداء أعضاء الهيئة الإدارية. يعزز استخدام مقاييس مفصلة للحوافز (٨ عبارات للحوافز المادية و ١٥ للحوافز المعنوية) فكرة التحليل العميق لجوانب هذه الحوافز وتأثيرها على الأداء.

تضمنت التوصيات ما يلي:

- ضرورة تطوير وتعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية داخل الجامعة بشكل مستمر لتحقيق المزيد من التحسن في أداء أعضاء الهيئة الإدارية.
- أهمية تصميم برامج حوافز تتناسب بشكل أكبر مع الاحتياجات والدوافع الخاصة بالموظفين الإداريين.
- العمل على تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود والإنجازات التي يقدمها الأفراد في الهيئة الإدارية.
- إجراء المزيد من البحوث المستقبلية لاستكشاف الآثار طويلة الأمد لبرامج الحوافز، ومقارنة النتائج عبر مختلف الأقسام أو المؤسسات الجامعية.
- التأكيد على التقييم المستمر لبرامج الحوافز لضمان فعاليتها وتوافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٧. دراسة Harunavamwe & Kanengoni (2013) بعنوان تأثير المكافآت المالية وغير المالية على الدافعية لدى الموظفين ذوي المستوى الأدنى في متاجر تجزئة مختارة

كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو فحص تأثير كل من المكافآت المالية وغير المالية على مستويات الدافعية لدى الموظفين ذوي المستوى الأدنى في متاجر تجزئة مختارة. وسعت الدراسة إلى تحديد الكيفية التي تؤثر بها الأنواع المختلفة من الحوافز على دافعية الموظفين في بيئة التجزئة، مع التركيز بشكل خاص على أولئك الذين يشغلون المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي.

تشير الدراسة إلى أنها "ورقة بحثية كاملة"، ولكن الملخص المقدم لا يوضح بالتفصيل المنهجية المتبعة. ومع ذلك، فمن الشائع في الأبحاث التي تتناول مثل هذه المواضيع استخدام المنهج الكمي أو النوعي. ومن المرجح أن تكون الدراسة قد استخدمت استبيانات لجمع البيانات من الموظفين، تليها تحليلات إحصائية لتحديد العلاقات بين المكافآت والدافعية.

وجدت الدراسة تأثيراً لكلا النوعين من المكافآت على دافعية الموظفين. بناءً على النتائج الشائعة في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد أظهرت علاقة إيجابية بين المكافآت (سواء المالية أو غير المالية) ودافعية الموظفين، مع تفاصيل حول قوة أو هيمنة نوع واحد من المكافآت على الآخر التي كانت ستقدم في الورقة الكاملة.

أوصت الدراسة بما يلي:

- ❖ يجب على شركات التجزئة تطبيق نظام مكافآت متوازن يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية لزيادة دافعية الموظفين إلى أقصى حد.
- ❖ ينبغي على الإدارة تحديد المكافآت المالية وغير المالية التي يقدّرها الموظفون ذوو المستوى الأدنى أكثر من غيرها لتصميم برامج حوافز فعالة.
- ❖ يجب على المؤسسات تقييم فعالية أنظمة المكافآت الخاصة بها بانتظام لضمان استمرارها في تحفيز الموظفين والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة.
- ❖ قد تكون هناك اقتراحات لإجراء مزيد من الأبحاث حول الآثار طويلة الأجل لأنواع المكافآت المختلفة أو مقارنات عبر سياقات تجزئة مختلفة.

٨. دراسة خبار وسكينة (٢٠٢٢) بعنوان الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل -

دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي ١٩ مارس بالوادي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في المركب الرياضي الجوازي ١٩ مارس بمدينة الوادي الجزائرية. وسعت الدراسة بشكل خاص إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها المكافآت والتقدير غير المادية على أداء الأفراد داخل هذا السياق التنظيمي الرياضي، مع التركيز على الجوانب المعنوية للتحفيز.

اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، مما يعني أنها قامت بجمع البيانات من البيئة الواقعية للمركب الرياضي. وعلى الرغم من أن الملخص لا يذكر تفاصيل دقيقة حول طريقة البحث (مثل كمي أو نوعي)، إلا أن الإشارة إلى "تحميل نتائج المحور الأول" و"معامل الارتباط" توحي بأن الدراسة استخدمت منهجاً كمياً يعتمد على جمع البيانات (غالباً من خلال استبيانات) وتحليلها إحصائياً لتحديد العلاقات بين المتغيرات. وقد تركزت الدراسة على عينة من العاملين في المركب الرياضي المذكور.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. كما أن الإشارة إلى استخدام "معامل الارتباط" في المنهجية تدعم هذا الافتراض بوجود نتائج إحصائية حول قوة واتجاه هذه العلاقة.

شملت التوصيات:

- ضرورة التركيز على برامج الحوافز المعنوية وتعزيزها داخل المركب الرياضي لزيادة تحسين أداء الموظفين.
- تحديد أنواع الحوافز المعنوية الأكثر فعالية وتأثيراً على العاملين في البيئات الرياضية (مثل التقدير، الثناء، فرص النمو الشخصي والمهني، بناء بيئة عمل إيجابية).
- تطوير استراتيجيات واضحة للمديرين لتطبيق الحوافز المعنوية بفعالية.
- إجراء مزيد من البحوث لاستكشاف الأثر طويل الأمد للحوافز المعنوية على الاحتفاظ بالموظفين والنجاح التنظيمي الشامل للمجمعات الرياضية.
- التوصية بتقييم دوري لرضا الموظفين عن الحوافز المعنوية المقدمة.

٩. دراسة العويس وغوش وشمسي (٢٠٢٣) بعنوان فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية. تناولت الدراسة إشكالية ظهور بؤر الملل الوظيفي عند العاملين، مما يؤدي إلى التباطؤ أو الإهمال، وافترضت أن مبدأ التحفيز يمكن أن يكون وسيلة فعالة لمواجهة ذلك وإعطاء الدافع للعمل وشعور الموظف بأهمية العطاء.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات. وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات. تكونت عينة البحث من ٦٠ فرداً من العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة:

❖ وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وبـ"تأثير مقبول جداً". هذا يعكس أهمية الجانب المادي لأفراد عينة الدراسة، الذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة.

❖ وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة. يؤكد هذا على أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تُمنح، وتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة. كما أوصت بمنح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة. ودعت أيضاً إلى دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق معظم الدراسات المستعرضة على الأهمية الكبيرة للحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، في تحسين أداء العاملين. هذا الإجماع يعكس قناعة علمية راسخة بأن التحفيز يلعب دوراً محورياً في دفع الأفراد نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم في بيئة العمل.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

على الرغم من هذا الاتفاق العام، تبرز عدة اختلافات بين هذه الدراسات، يمكن إجمالها فيما يلي:

- النطاق الجغرافي والقطاعي: تتنوع الدراسات من حيث النطاق الجغرافي والقطاع الذي تناولته:
 - دراسة Paul (2024) جاءت عامة في سياق "أداء الموظفين" دون تحديد قطاع أو بلد معين، واعتمدت على بيانات ثانوية. بينما ركزت دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) على شركة "نسما القابضة" في جدة بالمملكة العربية السعودية، مما يعطيها طابعاً تطبيقياً على مستوى شركة خاصة.
 - دراسة شكروم (٢٠٢٥) تناولت سياقاً أكاديمياً محدداً، وهو كلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة في ليبيا، مما يجعلها أكثر تخصصاً في البيئة الجامعية.
 - دراسة Acharya & Oli (2024) تميزت بتركيزها على قطاعين حيويين هما المصارف والتأمين في نيبال، مما يضيف بعداً قطاعياً هاماً.

- دراسة العامري (٢٠٢٣) خصت بالبحث المديرية العامة للخدمات الصحية في سلطنة عمان، مما يجعلها دراسة في القطاع الحكومي الصحي.
- دراسة الشعلان والبلهد (٢٠١٥) عادت لتناول السياق الأكاديمي، ولكن في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، مركزة على الهيئة الإدارية.
- دراسة (2013) Harunavamwe & Kanengoni اتجهت نحو قطاع التجزئة في نيبال، مع التركيز على الموظفين ذوي المستوى الأدنى، مما يضيف بُعداً طبقياً في التحليل.
- دراسة خبار وسكينة (٢٠٢٢) اختارت دراسة ميدانية في مركب رياضي بالجزائر، وهو قطاع خدمي غير تقليدي.
- دراسة العويس وغوش وشمسي (٢٠٢٣) ركزت على شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض، وهو قطاع متخصص وحساس.

٢. المنهجية المتبعة:

تتباين المنهجيات بين الدراسات، فدراسة Paul (2024) اعتمدت على البيانات الثانوية، وهو ما يحد من عمق التحليل الميداني.

بينما اعتمدت غالبية الدراسات الأخرى مثل أبو حيمد (٢٠٢٠)، شكروم (٢٠٢٥)، العامري (٢٠٢٣)، الشعلان والبلهد (٢٠١٥)، خبار وسكينة (٢٠٢٢)، والعويس وآخرون (٢٠٢٣) على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يمنحها طابعاً كمياً.

دراسة Acharya & Oli (2024) كانت أكثر وضوحاً في تحديد منهجيتها كـ "كمية" مع استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي (معامل الارتباط والانحدار المتعدد).

دراسة (2013) Harunavamwe & Kanengoni لم تفصل منهجيتها في الملخص، لكنها تصنف كورقة بحثية وتوحي باستخدام منهج كمي أيضاً.

دراسة الخزعلي والعدالي (٢٠١٧) لم تفصح عن منهجيتها تفصيلاً، لكنها بحث أكاديمي في الإدارة والاقتصاد مما يرجح اعتمادها على التحليل الكمي.

٣. التركيز على أنواع الحوافز:

معظم الدراسات (Paul، أبو حيمد، شكروم، Acharya & Oli، العامري، الشعلان والبليهد، Harunavamwe & Kanengoni، العويس وآخرون) تناولت الحوافز المادية والمعنوية معاً وتأثيرهما المشترك. بينما ركزت دراسة خبار وسكينة (٢٠٢٢) بشكل خاص على "الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مما يعطيها عمقاً في تحليل جانب واحد من الحوافز.

٤. المتغيرات المدروسة:

ركزت معظم الدراسات على العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) و"الأداء الوظيفي"، لكن دراسة شكروم (٢٠٢٥) أضافت متغيراً آخر وهو "الرضا الوظيفي" كمتغير تابع، مما يوسع نطاق تأثير الحوافز.

دراسة Harunavamwe & Kanengoni (2013) ركزت على "الدافعية" كمتغير تابع بدلاً من الأداء المباشر، على الرغم من أن الدافعية عادة ما تكون حلقة وصل بين الحوافز والأداء.

دراسة العويس وآخرون (٢٠٢٣) ركزت على "جودة أداء العاملين" وكيفية تأثير الحوافز على هذه الجودة، متناولة إشكالية الملل الوظيفي.

الاستفادة من الدراسات السابقة

تُعد هذه الدراسات السابقة كنزاً معرفياً يمكن الاستفادة منه في البحث الحالي على عدة مستويات:

١. تأكيد الإطار النظري: تُقدم هذه الدراسات تأكيداً قوياً للإطار النظري الذي يربط بين الحوافز (بشقيها المادي والمعنوي) وتحسين الأداء الوظيفي ورضا العاملين. هذا يعطي البحث الحالي أساساً نظرياً متيناً للانطلاق منه.

٢. تحديد الفجوة البحثية: من خلال استعراض أوجه الاختلاف في النطاقات الجغرافية والقطاعية، والتركيز على أنواع معينة من الحوافز أو متغيرات تابعة، يمكن للباحث تحديد الفجوة البحثية التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ. فمثلاً، إذا كان البحث الحالي سيُجرى في قطاع أو سياق جغرافي مختلف، فإن الدراسات السابقة تبرز الحاجة لمزيد من البحث في هذا السياق.

٣. بناء وتطوير أدوات الدراسة: يمكن للباحث الاستفادة من الاستبيانات أو الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في قياس الحوافز والأداء والرضا الوظيفي. يمكن تكيف هذه الأدوات وتطويرها لتناسب طبيعة البحث الحالي، مما يوفر الوقت والجهد في عملية تصميم الأداة.

٤. صياغة الفرضيات: تُقدم النتائج الرئيسية للدراسات السابقة أساساً قوياً لصياغة فرضيات البحث الحالي. فإذا كانت الدراسات السابقة قد أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء، يمكن للباحث بناء فرضياته على هذا الأساس، مع إضافة متغيرات جديدة أو التركيز على علاقات محددة.
٥. تفسير النتائج ومناقشتها: ستساعد نتائج الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج البحث الحالي. يمكن مقارنة النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف، ومحاولة تفسير هذه الاختلافات بناءً على الفروق في العينة، المنهجية، السياق، أو المتغيرات المدروسة. هذا يعزز من مصداقية البحث ويضيف إليه قيمة علمية.
٦. تحديد التوصيات المستقبلية: تُشكل توصيات الدراسات السابقة نقطة انطلاق لتوصيات البحث الحالي. يمكن للباحث إضافة توصيات جديدة بناءً على نتائجها الخاصة، أو تعزيز توصيات سابقة، أو اقتراح مسارات بحثية مستقبلية لمعالجة الجوانب التي لم يتم استكشافها بشكل كامل.
- باختصار، توفر هذه المجموعة المتنوعة من الدراسات السابقة خريطة طريق للبحث الحالي، ليس فقط بتأكيد الأهمية العامة للحوافز، بل أيضاً بتسليط الضوء على التعقيدات والفروق الدقيقة في تأثيرها عبر سياقات تنظيمية وجغرافية مختلفة، مما يمكن الباحث من تحديد مكانه في هذا المجال الواسع من المعرفة والمساهمة بفعالية فيه.

المنطلقات النظرية للدراسة

تُعد المنطلقات النظرية حجر الأساس الذي تُبنى عليه الدراسات العلمية الجادة، إذ تساعد الباحث في تفسير الظواهر موضوع البحث، وتوفير إطاراً علمياً لفهم العلاقات بين المتغيرات. وفي سياق هذه الدراسة، فإن موضوع الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي يُعد من المواضيع ذات الأبعاد النفسية والسلوكية والإدارية، مما يستدعي الاستناد إلى نظريات متعددة ومتنوعة.

ولفهم كيفية تأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في فرع جامعة طيبة ينبع، سيتم الاعتماد على أربع نظريات رئيسية: نظرية التوقع (Vroom)، ونظرية العدالة (Adams)، ونظرية العاملين (Herzberg)، ونظرية تدرج الحاجات (Maslow).

١. نظرية التوقع - فيكتور فروم

تُعد هذه النظرية من النظريات السلوكية المعرفية المهمة في علم النفس التنظيمي والإدارة، وقد طورها فيكتور فروم عام ١٩٦٤. تقوم النظرية على افتراض أن الأفراد يتخذون قراراتهم السلوكية في العمل بناءً على تقييمهم العقلاني للعلاقة بين الجهد المبذول، الأداء المتوقع، والمكافأة المحتملة.

تقترح النظرية أن الدافع الشخصي للعمل لا يعتمد فقط على وجود الحافز، وإنما على تصورات الفرد حول العلاقة السببية بين الجهد والأداء والمكافأة. وتنقسم هذه التصورات إلى ثلاثة أبعاد:

- التوقع: هو إدراك الموظف أن بذل الجهد سيؤدي إلى تحقيق أداء جيد. فإذا شعر أن جهده لن يُعترف به أو لن يحدث فرقاً في النتيجة، فإن مستوى دافعيته سينخفض.
- الوسيلة: وهو اعتقاد الموظف بأن الأداء الجيد سيقود إلى مكافأة ملموسة أو معنوية. هذا يعني أن وجود نظام عادل وواضح للمكافآت يزيد من فعالية هذا البعد.
- القيمة أو الجاذبية: تعني مدى أهمية المكافأة بالنسبة للموظف. فحتى لو كانت العلاقة بين الجهد والمكافأة واضحة، فإن المكافأة يجب أن تكون ذات قيمة شخصية حتى تُحفّز الموظف فعلاً.

التطبيق في الدراسة:

في سياق موظفي جامعة طيبة ينبع، ستقيس الدراسة مدى اعتقاد الموظفين بأن:

١. جهودهم اليومية تُحدث فرقاً في الأداء.

٢. الأداء المتميز سيُكافأ بطريقة عادلة وواضحة.

٣. نوع المكافأة المقدمة (مالية أو معنوية) يهمهم ويستجيب لتفضيلاتهم الشخصية.

إذا غاب أحد هذه الأبعاد، فقد يكون نظام الحوافز غير فعال. لذا، سنستخدم هذه النظرية لقياس الفجوات الإدراكية لدى الموظفين فيما يتعلق بفعالية نظام التحفيز في الجامعة. (Vroom, 1964)

٢. نظرية العدالة- آدامز

قدم آدامز هذه النظرية عام ١٩٦٥، وهي تُعد من النظريات الاجتماعية-السلوكية التي تركز على مفهوم العدالة الإدراكية في بيئة العمل. يرى آدامز أن شعور الفرد بالعدالة أو الظلم في مكان العمل هو عنصر رئيسي في تشكيل سلوكه ودافعيته.

يُقارن الموظف باستمرار بين ما يُقدّمه (المدخلات) وما يحصل عليه (المخرجات) وبين ما يقدمه زملاؤه وما يحصلون عليه. تشمل المدخلات: الوقت، الجهد، المؤهلات، الخبرة، الولاء. بينما تشمل المخرجات: الراتب، المكافآت، التقدير، الترقيات.

إذا وجد الموظف أن نسبته (مخرجاته ÷ مدخلاته) تتساوى مع الآخرين، فسوف يشعر بالرضا. أما إذا شعر بالظلم، فسينخفض دافعه للعمل، وقد يلجأ إلى:

- تقليل جهده.

- المطالبة بزيادة الحوافز.

- الشكوى أو حتى ترك العمل.

التطبيق في الدراسة:

تُساعد هذه النظرية في تحليل كيف يرى موظفو جامعة طيبة أن نظام الحوافز يُقارن بما يحصل عليه زملاؤهم في نفس المؤسسة أو في جامعات أخرى. الشعور بالتمييز أو غياب العدالة قد يؤدي إلى تراجع الأداء، بينما يُعزز الشعور بالمساواة العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي. (Adams,1965)

٣. نظرية العاملين - فريدريك هيرزبرج

قدّم هيرزبرج هذه النظرية في نهاية الخمسينيات، وأطلق عليها أيضاً اسم "نظرية الدافعية والصحة المهنية". تقوم النظرية على أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا، وهي رؤية ثورية في ذلك الوقت.

تقسّم النظرية العوامل المؤثرة في الرضا إلى فئتين:

- عوامل الصحة: هي العوامل الأساسية لمنع السخط مثل: الرواتب، الأمن الوظيفي، السياسات الإدارية، ظروف العمل. وجود هذه العوامل يمنع الاستياء، ولكن لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز.

- عوامل التحفيز: تشمل الإنجاز، التقدير، المسؤولية، وفرص النمو. هذه العوامل هي التي تدفع الموظف إلى التفوق، وتُشكّل دافعية إيجابية.

التطبيق في الدراسة:

من خلال هذه النظرية، سَتُحلل الدراسة مدى فعالية الحوافز المالية (التي غالباً ما تُعد من عوامل الصحة) مقابل الحوافز المعنوية (التي تتدرج تحت التحفيزات الحقيقية). سيوضح التحليل ما إذا كانت جامعة طيبة تُوفر فقط بيئة "خالية من السخط" أم أنها تخلق أيضاً بيئة "تحفيزية" ترتقي بالأداء. (Herzberg, et al, 1959).

٤. نظرية تدرج الحاجات - أبراهام ماسلو

تُعد هذه النظرية من أكثر النظريات شهرة في علم النفس الإنساني. طرح ماسلو في عام ١٩٤٣ نموذجاً هرمياً لاحتياجات الإنسان، مبيناً أن الفرد لا يسعى لتحقيق الاحتياجات العليا إلا بعد إشباع الاحتياجات الدنيا.

يتكون الهرم من خمس مستويات من الاحتياجات:

١. الفسيولوجية: مثل الغذاء، الماء، الراحة - تُلبى من خلال الرواتب والمزايا الأساسية.
٢. الأمان: مثل الاستقرار الوظيفي والتأمين الصحي - تُلبى من خلال نظام وظيفي ثابت.
٣. الاجتماعية: مثل العلاقات والتعاون - تُعزز بثقافة الفريق والانتماء.
٤. التقدير: مثل الاعتراف بالجهد والمكانة - تُلبى من خلال الحوافز المعنوية والترقيات.
٥. تحقيق الذات: مثل الإبداع، الابتكار، الإنجاز - تُلبى من خلال فرص التطوير المهني وتحقيق الطموح.

التطبيق في الدراسة:

من خلال النظرية، يمكن فحص مدى قدرة أنظمة الحوافز في جامعة طيبة على تلبية مختلف مستويات احتياجات الموظفين. فإذا ركزت الجامعة فقط على الحوافز المالية، فقد تُشبع الاحتياجات الدنيا دون أن تُحفز على الإنجاز والتطور. بالمقابل، المزج بين الحوافز المالية والمعنوية يُحقق تحفيزاً شاملاً يُعزز الأداء (Maslow, 1943).

يُمثل هذا الإطار النظري منظومة شاملة لتحليل العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي من زوايا متعددة. إذ تُركز نظرية التوقع على التفكير العقلاني قبل بذل الجهد، بينما تهتم نظرية العدالة بالشعور بالمساواة.

وتُبرز نظرية العاملين الفرق بين التحفيز والوقاية من السخط، أما نظرية تدرج الحاجات فتربط الحوافز بتطور الإنسان ككائن يسعى نحو الكمال.

كل نظرية تسهم في تحليل جانب معين من بيئة العمل في جامعة طيبة، ومن خلال هذا التكامل النظري يمكن تصميم أدوات جمع البيانات (كالاستبيانات والمقابلات) بما يضمن تغطية جميع الأبعاد المؤثرة في أداء الموظف.

مفاهيم الدراسة

تمثل المفاهيم الأساسية الركائز المعرفية التي يُبنى عليها البحث العلمي. فهي تُحدد الإطار المفاهيمي الذي يتحرك ضمنه الباحث، وتسهم في توضيح العلاقات بين المتغيرات وتفسير الظواهر محل الدراسة. ونظراً لأن موضوع هذه الدراسة يتناول العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، فإنه من الضروري الوقوف على تعريف وتفصيل عدد من المفاهيم الجوهرية، وهي: الحوافز، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والدافعية.

١. الحوافز

تُعد الحوافز من أبرز أدوات الإدارة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم. ويُقصد بالحوافز تلك الوسائل والإجراءات التي تتخذها الإدارة لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية (Deci & Ryan, 1985). وتعتمد المنظمات على الحوافز لرفع دافعية الأفراد وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

تنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

أولاً: الحوافز المادية

هي المكافآت التي تُمنح للموظف على شكل مبالغ نقدية أو امتيازات ذات قيمة مالية ملموسة. تُعد هذه الحوافز من أقوى المحفزات خاصة عندما تكون عادلة وكافية. ومن أبرز أشكالها:

- الرواتب والأجور: وهي المقابل المالي الثابت الذي يتقاضاه العامل لقاء ساعات العمل أو الإنتاج (Dessler, 2020).

- العلاوات والمكافآت: تُمنح للعاملين نظير أدائهم المتفوق أو اجتيازهم أهدافاً محددة مسبقاً.

- المزايا والبدلات: مثل بدل السكن والنقل والتأمين الصحي، وهي تُحسن من رضا الموظف وتحفز التزامه.

- برامج مشاركة الأرباح أو الأسهم: تُشرك الموظفين في العوائد الاقتصادية للمؤسسة، مما يُعزز إحساسهم بالانتماء ويزيد من رغبتهم في تحسين الأداء.

ثانياً: الحوافز المعنوية

تشير إلى المكافآت التي لا تأخذ شكلاً نقدياً، ولكنها تُشبع حاجات العامل النفسية والاجتماعية، مثل التقدير، الاحترام، والتحقيق الذاتي. (Robbins & Judge, 2019) من أبرز صورها:

- التقدير والثناء: يعزز من شعور الموظف بقيمته ومكانته داخل المؤسسة.
 - فرص النمو والترقية: تمنح الأمل بالتحسن الوظيفي وتشجع الأداء المتفوق.
 - تفويض الصلاحيات: يُشعر الموظف بالثقة والمسؤولية.
 - بيئة عمل إيجابية: تشمل العلاقات الجيدة بين الزملاء والمديرين.
 - برامج التدريب والتطوير: تساعد في تعزيز المهارات والمعرفة ورفع الجاهزية المهنية.
 - التوازن بين العمل والحياة: يدعم رفاه الموظف ويقلل من التوتر الوظيفي.
- إن الجمع بين النوعين يوفر بيئة عمل محفزة تحقق الأداء الأمثل للعاملين، وتدعم ولاءهم ورضاهم.

٢. الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الذي يُظهره الفرد في العمل والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة" وهو نتاج مشترك لمجموعة من العوامل، من أهمها الكفاءة الشخصية، الدافعية، المعرفة، والبيئة التنظيمية.

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي تشمل:

- الكمية والجودة: عدد المهام المنجزة ومستوى إتقانها.
- الالتزام بالوقت: احترام المواعيد النهائية وإنجاز العمل في الإطار الزمني المطلوب.

- الكفاءة: تحقيق النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد.
 - المبادرة والإبداع: تقديم أفكار جديدة والمساهمة في التطوير.
 - العمل الجماعي: القدرة على التعاون والعمل بروح الفريق.
- وتشير الأدبيات إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بالقدرات، بل أيضاً بمستوى التحفيز والرضا المهني (Armstrong, 2020).

٣. الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى "الحالة الشعورية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، ومدى تلبيته لحاجاته وتوقعاته (Locke, 1976)" وهو مؤشر رئيسي على نجاح المؤسسة في تهيئة بيئة عمل مستقرة وإيجابية. أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي:

- طبيعة العمل نفسه: هل هو محفّز، متجدد، متنوع؟
 - العلاقات مع الزملاء والمديرين: مدى الدعم والاحترام المتبادل.
 - النظام التعويضي: عدالة الرواتب والحوافز.
 - فرص النمو المهني: مدى وجود فرص للترقية أو التدريب.
 - الاستقرار الوظيفي: شعور الموظف بالأمان والطمأنينة.
- ويُعد الرضا أحد المؤشرات الحيوية على مدى نجاح الحوافز في تحقيق أهدافها؛ فالموظف الراضي أكثر التزاماً، إنتاجية، وأقل ميلاً للانسحاب من العمل.

٤. الدافعية

الدافعية هي الطاقة النفسية التي تدفع الفرد نحو أداء سلوك معين لتحقيق هدف ما. وهي العنصر المحرك الذي يفسر لماذا يعمل الأفراد بطرق مختلفة في ظروف متماثلة (Deci & Ryan, 2000). تنقسم الدافعية إلى نوعين:

- دافعية داخلية: تنبع من داخل الفرد، مثل الرغبة في الإنجاز، حب التعلم، الإبداع، والتحدي.

- دافعية خارجية: تأتي من خارج الفرد، مثل الحوافز المادية، الثناء، الترقيات أو حتى العقوبات. وترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بالحوافز. فكلما كانت الحوافز ملائمة لطبيعة الفرد واحتياجاته، زادت دافعيته، وتحسن أدائه، وارتفع رضاه الوظيفي.

الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد هذه الدراسة في تصميمها وتنفيذها على إطار منهجي متكامل يضمن تحقيق أهدافها بفعالية وموثوقية علمية. يشتمل هذا الإطار على تحديد منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي المقترحة.

منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة المدروسة والمتغيرات الرئيسية كما هي موجودة في الواقع. سيتم وصف مستوى الحوافز المالية والمعنوية التي تُقدم لموظفي فرع جامعة طيبة ينبع من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى وصف مستوى الأداء الوظيفي لديهم. هذا يعني جمع بيانات عن الظواهر دون التلاعب بها أو التدخل فيها، كما أنه يتجاوز مجرد الوصف ليقوم بتحليل العلاقات بين المتغيرات. سيعمل هذا المنهج على تحليل الأثر المحتمل للحوافز المالية والمعنوية (المتغيرات المستقلة) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع). سيتم استخدام الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات حول وجود علاقات ارتباط وتأثير، وتحديد مدى قوة واتجاه هذه العلاقات. هذا المنهج مناسب تماماً لدراسة العلاقة السببية المفترضة بين الحوافز والأداء، وتحديد العوامل المؤثرة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (ذكوراً وإناثاً) من الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين بشكل دائم في فرع جامعة طيبة بمدينة ينبع خلال العام الدراسي الحالي. يشمل هذا جميع أعضاء هيئة التدريس (بمختلف رتبهم الأكاديمية: محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، والموظفين الإداريين والفنيين (في الأقسام المختلفة مثل القبول والتسجيل، شؤون الطلاب، الموارد البشرية، المالية، الصيانة، تقنية المعلومات، المكتبات، وغيرها). يتم استثناء الموظفين المؤقتين، أو المتعاقدين لمهام قصيرة الأجل، أو طلاب التدريب العملي لضمان أن تكون العينة ممثلة للموظفين الذين يتأثر

أدأؤهم بأنظمة الحوافز الدائمة بالجامعة. سيتم الحصول على العدد الدقيق للمجتمع من إدارة الموارد البشرية بفرع الجامعة لغرض تحديد حجم العينة.

عينة الدراسة

نظراً للحجم المحتمل لمجتمع الدراسة، سيتم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة. طريقة الاختيار ستكون العينة العشوائية الطبقية. تُعد هذه الطريقة الأمثل لضمان تمثيل كافة الفئات الأساسية داخل مجتمع الدراسة بشكل متناسب، وبالتالي زيادة دقة وقابلية تعميم النتائج.

سيتم الإختيار وفق الطرق التالية:

- التصنيف الطبقي: يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات (فئات) متجانسة بناءً على خصائص محددة ذات صلة بالدراسة، مثل:
- طبيعة الوظيفة: (أعضاء هيئة تدريس، موظفون إداريون، موظفون فنيون).
- الجنس: (ذكور، إناث).
- الخبرة: (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- التوزيع النسبي: يتم تحديد حجم العينة من كل طبقة بما يتناسب مع حجم تلك الطبقة في المجتمع الكلي. على سبيل المثال، إذا كان عدد أعضاء هيئة التدريس يشكل ٤٠% من إجمالي الموظفين، فسيتم اختيار ٤٠% من حجم العينة الكلي من هذه الفئة.
- الاختيار العشوائي: من كل طبقة، يتم اختيار الأفراد بشكل عشوائي (مثلاً باستخدام قوائم الموظفين وأرقام عشوائية) لضمان عدم التحيز.

أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة

الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض البحث. سيتم تصميم الاستبانة بعناية لضمان قياس دقيق للمتغيرات. ستكون الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن المشاركين التي قد تكون لها علاقة بالدراسة، مثل: الجنس (ذكر/أنثى)، العمر (فئات عمرية)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دبلوم)، سنوات الخبرة في العمل بالجامعة (فئات خبرة)، وطبيعة الوظيفة (أكاديمي/إداري/فني).

➤ الجزء الثاني: فقرات لقياس الحوافز المالية: ستتضمن هذه الفقرات عبارات تقيس إدراك الموظفين لمدى توفر، كفاية، وعدالة الحوافز المالية. أمثلة للفقرات: "الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع جهودي ومسؤولياتي"، "المكافآت التشجيعية في الجامعة عادلة وتُمنح على أساس الأداء"، "البدلات والمزايا المالية المقدمة كافية لتلبية احتياجاتي".

➤ الجزء الثالث: فقرات لقياس الحوافز المعنوية: ستشمل فقرات تقيس إدراك الموظفين لمدى توفر وفعالية الحوافز المعنوية. أمثلة للفقرات: "أشعر بالتقدير لجهودي وإنجازاتي من قبل الإدارة"، "تتوفر لي فرص كافية للتدريب والتطوير المهني"، "بيئة العمل في الجامعة إيجابية وداعمة للتعاون".

➤ الجزء الرابع: فقرات لقياس الأداء الوظيفي: تتضمن فقرات لتقييم الأداء الذاتي للموظفين في جوانب مختلفة. أمثلة للفقرات: "أنجز مهامتي بجودة عالية ودقة"، "أكمل مهامتي في الوقت المحدد"، "أبادر بتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل".

المقياس المستخدم: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجميع فقرات الأجزاء الثلاثة الأخيرة، حيث تتراوح الاستجابات من (١) "غير موافق بشدة" إلى (٥) "موافق بشدة".

مجالات الدراسة

تحدد مجالات الدراسة الإطار المكاني والزمني والبشري الذي ستُجرى فيه الدراسة لضمان تحديد نطاقها بوضوح:

المجال البشري: يقتصر على موظفي فرع جامعة طيبة ينبع من الهيئتين الأكاديمية والإدارية. هذا يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم المباشر على جميع الجامعات أو جميع القطاعات الأخرى دون دراسة إضافية.

المجال المكاني: يقتصر على النطاق الجغرافي لفرع جامعة طيبة الكائن بمدينة ينبع، المملكة العربية السعودية. لا تشمل الدراسة فروعاً أخرى للجامعة أو جامعات أخرى في مناطق جغرافية مختلفة.

المجال الزمني: سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، على سبيل المثال، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥. هذا يعني أن النتائج تعكس الوضع خلال تلك الفترة وقد تتغير بمرور الوقت نتيجة لتغيرات في سياسات الجامعة أو الظروف العامة.

المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله. ستشمل المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترحة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تُستخدم لحساب متوسط استجابات العينة على متغيرات الدراسة مثل الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي.
- الانحرافات المعيارية: تُقاس مدى تشتت البيانات حول المتوسط، أي درجة التجانس أو التباين في الإجابات
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يُحسب لكل بُعد من أبعاد الاستبانة (مثل الحوافز المالية، المعنوية، الأداء) وكذلك للدرجة الكلية.
- معامل ارتباط بيرسون: قياس العلاقة بين متغيرين كميين (مثل: الحوافز المالية والأداء الوظيفي).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: قياس أثر متغيرين مستقلين (الحوافز المالية والمعنوية) على متغير تابع واحد (الأداء الوظيفي).

المراجع

المراجع باللغة العربية

١. الشعلان، م. م.، والبليهد، ن. م. (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، كلية التربية، (٤٠)، ١٨٩-٢٢١.
٢. العامري، ع. ب. س. ع. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، سلطنة عمان.

٣. العويس، ل. ب. س.، وغوش، أ.، وشمسي، م. أ. (٢٠٢٣). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٤ (٤٤)، ٢٧-٢٨.
٤. أبو حيمد، م. س. (٢٠٢٠). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٢١)، ٢ يوليو ٢٠٢٠.
٥. خبار، خ.، وسكينة، ن. (٢٠٢٢). *الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل - دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي ١٩ مارس بالوادي*. (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الوادي، الجزائر.
٦. شكروم، س. ع. أ. (٢٠٢٥). *الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيدة بجامعة الزيتونة*. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، ٣ (١).

المراجع باللغة الأجنبية

1. Acharya, A., & Oli, S. K. (2024). Role of Financial and Non-financial Incentives on Employee's Performance: A Study on the Banking and Insurance Sectors of Nepal. *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*, 3(1).
2. Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
5. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
6. Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2013). The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on Motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African Journal of Business Management*, 7(38), 3929-3935. DOI: 10.5897/AJBM2012.1381

7. Herzberg, F., MausnerB., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, DOI:10.7202/1022040AR.
8. Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
9. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
10. Paul, D. (2024). Effects of Monetary and Non-Monetary Incentives on Employee's Performance. *Management Journal for Advanced Research*, 4(1), 68-72. DOI: 10.5281/zenodo.10691486
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson, [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)
12. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. <https://archive.org/details/workmotivation0000vroom>