

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

**The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Job Performance:
An Applied Study on Employees of Taibah University Branch in Yanbu**

إعداد الباحث

سعد براك العوفي

الرقم الأكاديمي (243000236)

إشراف

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

أ.د. فايز علي جراد

Dr.Fayez Ali Jrad



الإهداء

إلى والديّ الغاليين، نبض قلبي وملاذ روحي، اللذين غرسا في داخلي الإيمان بأن الطموح لا حدود له، وأمدّاني بالقوة والثبات في كل خطوة من حياتي.

إلى والدي الكريم، قدوتي ومعلّمي الأول، الذي علّمني أن النجاح يصنعه الإصرار والعمل الدؤوب. وإلى والدتي الحبيبة، نبع الحنان والدفء، التي كانت دعواتها نور طريقي، وتشجيعها سر عزيمتي.

إلى أساتذتي الكرام، الذين غمروني بعلمهم وخبرتهم، وكانوا لي نبراس الهداية في مسيرتي الأكاديمية، فكان عطاؤهم أساس هذا الإنجاز.

إلى زملائي وأصدقائي، رفقاء الدرب، الذين منحوني من وقتهم ودعمهم ما عزز من قوتي، وشاركوا معي لحظات التحدي والنجاح.

وأخيراً، إلى كل من آمن بي ووقف إلى جانبي، أقدم هذا العمل عربون وفاء وامتنان، راجياً من الله أن يكون بداية لمستقبل يزخر بالإنجازات.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استقصاء أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي فرع جامعة طيبة ببنبع، في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية لتحقيق كفاءة عالية وجودة مخرجاتها. تتجلى أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، وهو التحفيز، باعتباره عاملاً أساسياً في رفع الإنتاجية وتعزيز الانتماء المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة محكمة لجمع البيانات من عينة ممثلة من موظفي الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل العادل للفئات المختلفة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، عبر أساليب إحصائية متعددة تضمنت التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، وبين الحوافز المعنوية والأداء، مع رصد تأثير تآزري ملحوظ عند الجمع بين النوعين في آن واحد. كما أظهرت النتائج وجود فروق في تأثير الحوافز تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة، بينما لم تسجل فروق جوهرية مرتبطة بالجنس أو المؤهل العلمي.

تخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تصميم نظام حوافز متوازن يجمع بين الحوافز المالية والمعنوية، وتعزيز العدالة والشفافية في منحها، وتوسيع برامج التدريب والتطوير، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الرضا والولاء الوظيفي، ويسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الدافعية، الموارد البشرية، جامعة طيبة، التحفيز الوظيفي.

جدول المحتويات

الإهداء.....	ت
المستخلص.....	ث
قائمة الجداول.....	د
قائمة الأشكال.....	د
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 المقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	2
3.1 أهمية الدراسة.....	3
1.3.1 الأهمية العلمية.....	3
2.3.1 الأهمية العملية.....	4
4.1 أهداف الدراسة.....	5
5.1 تساؤلات الدراسة.....	6
6.1 فرضيات الدراسة.....	6
7.1 الدراسات السابقة.....	9
8.1 التعليق على الدراسات السابقة.....	18
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....	22
10.1 مفاهيم الدراسة.....	25
11.1 الإطار المنهجي للدراسة.....	28
1.11.1 منهج الدراسة.....	28
2.11.1 مجتمع الدراسة.....	29
3.11.1 عينة الدراسة.....	29
4.11.1 أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة.....	30
5.11.1 مجالات الدراسة.....	30
12.1 المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها.....	31
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	32

32	تمهيد
33	المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية
33	1.1.2 المقدمة
33	2.1.2 مفهوم الحوافز
35	3.1.2 أهداف الحوافز
37	4.1.2 أهمية الحوافز المادية والمعنوية
38	5.1.2 أنواع الحوافز
41	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
41	1.2.2 المقدمة
41	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي
44	3.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي
46	4.2.2 أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي
48	5.2.2 التوازن بين الحوافز والأداء: أهمية العدالة والتنظيم في تحقيق الفاعلية
50	6.2.2 الحوافز كأداة استراتيجية لرفع الأداء
52	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
52	1.3 منهج الدراسة
52	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
53	3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية
57	4.3 أداة الدراسة
59	5.3 اختبار صدق أداة الدراسة
59	6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة
61	7.3 الأساليب الإحصائية
63	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
63	1.4 التوزيع الطبيعي
64	2.4 تحليل البيانات الوصفية
70	3.4 اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity)
71	4.4 اختبار فرضيات الدراسة

74	 5.4 تحليل الفروق بين المجموعات (Independent Samples t-test / ANOVA)
76	 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
76	 1.5 مقدمة
77	 2.5 النتائج النهائية للدراسة
78	 3.5 التوصيات
80	 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
82	 Abstract
83	 المراجع
83	 المراجع باللغة العربية
84	 المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

جدول 1: اختبار ثبات أداة الدراسة	60
جدول 2: التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	63
جدول 3: القيم الإحصائية لبنود الحوافز المالية	65
جدول 4: القيم الإحصائية لبنود الحوافز المعنوية	66
جدول 5: القيم الإحصائية لبنود الأداء الوظيفي	68
جدول 6: اختبار التعدد الخطي	70
جدول 7: اختبار فرضيات الدراسة	72
جدول 8: تحليل الفروق بين المجموعات	75

قائمة الأشكال

الشكل 1: النسبة المئوية لكل من الذكور والإناث	54
الشكل 2: نسبة كل فئة عمرية على نحو مقارن	55
الشكل 3: نسبة المؤهلات العلمية المختلفة	55
الشكل 4: النسب المئوية لكل فئة من فئات الخبرة	56
الشكل 5: التوزيع النسبي لأنواع الوظائف	57
الشكل 6: حجم التأثير (Beta) لكل من الحوافز المالية والحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي	74

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحوّلات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية المعاصرة، وما يرافقها من تحديات تنافسية وتغيرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية، أصبحت المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية والمرونة التشغيلية لضمان استمراريتها وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ويُعد رأس المال البشري حجر الزاوية في هذه العملية، إذ أثبتت الأدبيات الإدارية الحديثة أن الأداء الوظيفي للعنصر البشري يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار (Robbins & Judge, 2024).

وقد أولت العديد من الدراسات اهتماماً متزايداً بالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث أكدت نماذج سلوكية وتحفيزية، مثل نموذج "توقعات فالورم" (Vroom's Expectancy Theory) ونموذج "العوامل الثنائية لهرزبرغ" (Herzberg's Two-Factor Theory)، أن التحفيز – سواء كان مادياً أو معنوياً – يلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وزيادة التزامهم، ورفع مستوى إنتاجيتهم (Deci & Ryan, 2000). وتشير نتائج دراسات مثل دراسة الشعلان (2015) ودراسة العامري (2022) إلى أن الحوافز المالية والمعنوية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين، خصوصاً في المؤسسات التعليمية.

وفي هذا الإطار، تكتسب الحوافز مكانة استراتيجية كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، ليس فقط لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، بل أيضاً لتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء، وتحقيق مستويات أعلى من الولاء والاندماج الوظيفي. فالحوافز، بمختلف أشكالها، لم تعد مجرد مكافآت ظرفية، بل أصبحت تُصمّم كجزء من منظومة متكاملة لإدارة الأداء وتطوير رأس المال البشري.

محلياً، وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على بناء اقتصاد معرفي مستدام، يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً متزايداً برفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات. وتُعد الجامعات بيئات عمل ذات طابع خاص، تتطلب مستويات عالية من الالتزام والاحترافية، ليس فقط من أعضاء هيئة التدريس، بل أيضاً من الكوادر الإدارية والفنية

التي تدعم تنفيذ المهام التعليمية والبحثية. ويُشكّل فرع جامعة طيبة بينبع نموذجاً مهماً لهذه البيئات، حيث تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المطبق ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيه. وانطلاقاً من هذه المعطيات، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي فرع جامعة طيبة بينبع، من خلال الاعتماد على منهج علمي وتحليلي يتناول محددات التحفيز والعوامل التنظيمية ذات الصلة، مستندين في ذلك إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز فاعلية السياسات التحفيزية وتحسين مخرجات الأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة

رغم ما تؤكدته النظريات الإدارية والسلوكية مثل نظرية ماسلو للحاجات (Maslow, 1943) ، ونظرية التوقع (Vroom, 1964) ، ونظرية العدالة التنظيمية (Adams, 1965) ، من أهمية الحوافز – المادية والمعنوية – كأدوات فعالة في تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم، إلا أن التطبيق العملي لهذه الأدوات داخل المؤسسات، لا يزال يواجه تحديات متعلقة بالعدالة والفعالية والتكامل.

وقد أشارت العديد من الدراسات التطبيقية إلى أن عدم وضوح نظام الحوافز أو تركيزه على الجانب المادي فقط أو غياب التقدير المعنوي، يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع الدافعية، وبالتالي تدني الأداء (الشعلان والبلهد، 2015؛ أبو حيمد، 2020؛ Harunavamwe & Kanengoni, 2013). كما كشفت دراسة العويس وغوش وشمسي (2023) أن فعالية نظام الحوافز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الأداء، وأن غياب التكامل بين الحوافز المالية وغير المالية قد يُضعف من الأثر الإيجابي المتوقع.

من ناحية أخرى، توصلت دراسة العامري (2023) إلى أن نظام الحوافز المطبق في بعض المؤسسات الحكومية لا يُلبّي تطلعات الموظفين، خاصةً من ناحية الإنصاف والتحفيز المعنوي، وهو ما ينعكس على التزامهم وولائهم الوظيفي. وبالمثل، أوضحت دراسة شكروم (2025) وجود فجوة بين ما يتوقعه العاملون من الحوافز وبين ما يتلقونه فعلياً، مما يُضعف أثرها على الأداء والرضا الوظيفي. كما أن الدراسات الحديثة مثل (Acharya & Oli, 2024) بيّنت أن الأداء الوظيفي يتأثر بالحوافز غير المالية بقدر، وربما أكثر، من الحوافز المالية في بيئات معينة.

في ضوء ذلك، تبرز الحاجة إلى تقييم فاعلية أنظمة الحوافز المعمول بها في البيئات الجامعية، والتي تشهد بطبيعتها تحديات تنظيمية معقدة نظراً لتعدد المهام واختلاف أنماط العاملين. ويُعد فرع جامعة طيبة بينبع نموذجاً جديراً بالدراسة، حيث تشير الملاحظات الميدانية إلى احتمالية وجود فجوات في نظام الحوافز الحالي، سواء من حيث العدالة أو التنوع أو الارتباط بالأداء.

لذا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم الحوافز المالية والمعنوية المطبقة حالياً في فرع جامعة طيبة بينبع في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟ وما هي أوجه القصور في النظام الحالي التي يمكن تطويرها لتحقيق فاعلية تحفيزية أعلى؟

وتسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المحلية من خلال الجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتحديد العلاقة بين أنماط الحوافز ومؤشرات الأداء، واقتراح آليات أكثر عدالة وكفاءة لتعزيز دافعية العاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والإدارية، ويسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

3.1 أهمية الدراسة

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

1.3.1 الأهمية العلمية

1. 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.

2. 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؟

3. 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).

4. مرجع للباحثين: سيشكل 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.

2.3.1 الأهمية العملية لفرع جامعة طيبة ينبع:

➤ 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.

4.1 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.

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ببنبع، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نوعية الحوافز ومستوى الأداء، وتقديم توصيات علمية لتطوير نظام الحوافز بما يعزز فاعلية الأداء.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى إدراك موظفي فرع جامعة طيبة ببنبع لطبيعة الحوافز المالية والمعنوية المقدمة لهم من حيث الوضوح، العدالة، والرضا عنها.
2. تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الفرع في أبعاده المختلفة (مثل الجودة، الكفاءة، الالتزام، والمبادرة).
3. تحليل العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وتحديد دلالة هذا الأثر إحصائياً.
4. تحليل العلاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وقياس مدى تأثيرها على عناصر الأداء المختلفة.

5. دراسة الأثر التفاعلي المشترك للحوافز المالية والمعنوية على الأداء الوظيفي، لمعرفة مدى تكاملهما في تحسين أداء العاملين.
6. الكشف عن الفروق في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بحسب المتغيرات الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة).
7. تقديم توصيات عملية لإدارة فرع جامعة طيبة ببنع لتطوير نظام الحوافز بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع فاعلية بيئة العمل.

5.1 تساؤلات الدراسة

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

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تؤثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ببنع؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى إدراك موظفي فرع جامعة طيبة ببنع لطبيعة الحوافز المالية المقدمة لهم؟
2. ما مستوى إدراك موظفي فرع جامعة طيبة ببنع للحوافز المعنوية المقدمة لهم؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي فرع جامعة طيبة ببنع من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟
6. ما مدى الأثر التفاعلي المشترك بين الحوافز المالية والمعنوية على الأداء الوظيفي؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة)؟

6.1 فرضيات الدراسة

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

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

تفترض 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).

2. 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، وتوفر الموارد).

3. 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.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية لموظفي فرع جامعة طيبة ببنبع (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 يُحفزون 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).

7.1 الدراسات السابقة

1. 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 85% 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 65% 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 85%، وتزيد من إجمالي إيرادات الشركة بشكل كبير. كما يمكن

لبرامج الحوافز المصممة جيداً أن تعزز الأداء بنسبة تتراوح بين 25% و44%. وترتفع إنتاجية الموظفين بنسبة 15% عند بدء تطبيق برنامج الحوافز، وتصل إلى 27% 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.

2. دراسة أبو حيمد (2020) 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 بجدة. 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 60 عاملاً في شركة نسما القابضة، حيث تم توزيع 60 استبانة واستردادها بالكامل، مما وفر البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية بعد تحليل البيانات:

1. تتبع شركة نسما القابضة نظاماً فعالاً للحوافز يساهم في تحقيق رضا العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في شركة نسما القابضة.
3. 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 الكفؤ 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.

3. دراسة شكروم، (2025) بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية 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 القصية 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 60 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 0.699 و0.868، مما يؤكد هذا الارتباط الإيجابي القوي عند مستوى دلالة 0.05. وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001، وهي أقل من 0.05، 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.

4. 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 165 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.

5. دراسة العامري، (2023) 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 1238 موظفاً وموظفة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم 293 فرداً، مثلت نسبة 23.66% من المجتمع الأصلي، لضمان تمثيل شامل لأراء العاملين.

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

➤ كان مستوى الحوافز المادية المقدمة للعاملين "مرتفعاً"، بمتوسط حسابي قدره 3.86 من أصل 5 درجات، مما يشير إلى تقدير العاملين للحوافز المالية المتاحة.

- أما مستوى الحوافز المعنوية فقد كان أيضاً "مرتفعاً"، بمتوسط حسابي بلغ 3.96 من أصل 5 درجات، مما يعكس أهمية الجوانب غير المادية في تحفيز العاملين.
- وبشكل عام، كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "مرتفعاً"، بمتوسط حسابي قدره 4.04 من أصل 5 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.

6. دراسة الشعلان والبلهد (2015) 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 73 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 8 عبارات تتعلق بأنواع الحوافز المادية، بينما اشتمل المحور الثاني على 15 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 (8 عبارات للحوافز المادية و15 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.

7. 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.

8. دراسة خبار وسكينة (2022) بعنوان الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل -

دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في المركب الرياضي الجوازي 19 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" توحى 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.

9. دراسة العويس وغوش وشمسي (2023) 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 بؤس 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 60 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.

8.1 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:

1. 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 (2020) على شركة "نسما القابضة" في جدة بالمملكة العربية السعودية، مما يعطيها طابعاً تطبيقياً على مستوى شركة خاصة.
- دراسة شكروم (2025) 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 (2023) خصت بالبحث المديرية العامة للخدمات الصحية في سلطنة عمان، مما يجعلها دراسة في القطاع الحكومي الصحي.
- دراسة الشعلان والبلهد (2015) عادت لتتناول السياق الأكاديمي، ولكن في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، مركزة على الهيئة الإدارية.
- دراسة (Harunavamwe & Kanengoni 2013) اتجهت نحو قطاع التجزئة في نيبال، مع التركيز على الموظفين ذوي المستوى الأدنى، مما يضيف بُعداً طبقياً في التحليل.
- دراسة خبار وسكينة (2022) اختارت دراسة ميدانية في مركب رياضي بالجزائر، وهو قطاع خدمي غير تقليدي.
- دراسة العويس وغوش وشمسي (2023) ركزت على شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض، وهو قطاع متخصص وحساس.

2. 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 (2020)، شكروم (2025)، العامري (2023)، الشعلان والبلهد (2015)، خبار وسكينة (2022)، والعويس وآخرون (2023) 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 (Harunavamwe & Kanengoni (2013 لم تفصل منهجيتها في الملخص، لكنها تصنف كورقة بحثية وتوحي باستخدام منهج كمي أيضاً.

دراسة الخزعلي والعدالي (2017) لم تفصح عن منهجيتها تفصيلاً، لكنها بحث أكاديمي في الإدارة والاقتصاد مما يرجح اعتمادها على التحليل الكمي.

3. التركيز على أنواع الحوافز:

معظم الدراسات (Paul، أبو حيمد، شكروم، Acharya & Oli، العامري، الشعلان والبلهد، Harunavamwe & Kanengoni، والعويس وآخرون) تناولت الحوافز المادية والمعنوية معاً وتأثيرهما المشترك. بينما ركزت دراسة خبار وسكينة (2022) بشكل خاص على "الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مما يعطيها عمقاً في تحليل جانب واحد من الحوافز.

4. المتغيرات المدروسة:

ركزت معظم الدراسات على العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) و"الأداء الوظيفي"، لكن دراسة شكروم (2025) 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 (2023) 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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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. 5. 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.

6. تحديد التوصيات المستقبلية: تُشكل توصيات الدراسات السابقة نقطة انطلاق لتوصيات البحث الحالي. يمكن للباحث إضافة توصيات جديدة بناءً على نتائجه 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.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تُعد المنطلقات النظرية حجر الأساس الذي تُبنى عليه الدراسات العلمية الجادة، إذ تساعد الباحث في تفسير الظواهر موضوع البحث، وتوفر 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 ببنبع، سيتم الاعتماد على أربع نظريات رئيسية: نظرية التوقع (Vroom)، ونظرية العدالة (Adams)، ونظرية العاملين (Herzberg)، ونظرية تدرج الحاجات (Maslow).

1. نظرية التوقع - فيكتور فروم

تُعد هذه النظرية من النظريات السلوكية المعرفية المهمة في علم النفس التنظيمي والإدارة، وقد طورها فيكتور فروم عام 1964. 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 ببنبع، ستقيس الدراسة مدى اعتقاد الموظفين بأن:

1. جهودهم اليومية تُحدث فرقاً في الأداء.

2. الأداء المتميز سيُكافأ بطريقة عادلة وواضحة.

3. 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)

2. نظرية العدالة- آدامز

قدم آدامز هذه النظرية عام 1965، 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)

3. 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، سُحّل الدراسة مدى فعالية الحوافز المالية (التي غالباً ما تُعد من عوامل الصحة) مقابل الحوافز المعنوية (التي تدرج تحت التحفيز 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).

4. نظرية تدرج الحاجات - أبراهام ماسلو

تُعد هذه النظرية من أكثر النظريات شهرة في علم النفس الإنساني. طرح ماسلو في عام 1943 نموذجاً هرمياً لاحتياجات الإنسان، مبيناً أن الفرد لا يسعى لتحقيق الاحتياجات العليا إلا بعد إشباع الاحتياجات الدنيا.

يتكون الهرم من خمس مستويات من الاحتياجات:

1. الفسيولوجية: مثل الغذاء، الماء، الراحة - تُلبى من خلال الرواتب والمزايا الأساسية.

2. الأمان: مثل الاستقرار الوظيفي والتأمين الصحي - تُلبى من خلال نظام وظيفي ثابت.

3. الاجتماعية: مثل العلاقات والتعاون - تُعزز بثقافة الفريق والانتماء.

4. التقدير: مثل الاعتراف بالجهد والمكانة - تُلبى من خلال الحوافز المعنوية والترقيات.

5. تحقيق الذات: مثل الإبداع، الابتكار، الإنجاز - تُلبي 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.

10.1 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.

1. 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.

2. 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).

3. الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى "الحالة الشعورية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، ومدى تلبية احتياجاته 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 محفز، 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.

4. 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.

11.1 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.

1.11.1 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.

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

3.11.1 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 الاختيار 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 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 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 40% من إجمالي الموظفين، فسيتم اختيار 40% 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.

4.11.1 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"، "البदلات 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 (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة".

5.11.1 مجالات الدراسة

تحدد مجالات الدراسة الإطار المكاني والزمني والبشري الذي ستجرى 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 2025/2024. هذا يعني أن النتائج تعكس الوضع خلال تلك الفترة وقد تتغير بمرور الوقت نتيجة لتغيرات في سياسات الجامعة أو الظروف العامة.

12.1 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).

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي لأي دراسة أكاديمية؛ إذ يُسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية، وتحليل العلاقات المحتملة بينها، واستعراض أبرز النماذج والنظريات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. ومن خلال هذا الإطار، يمكن تحديد الخلفية العلمية التي ينطلق منها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة، وتفسير أبعادها، ووضع الفرضيات المناسبة التي تُبنى عليها الدراسة الميدانية لاحقاً.

وفي سياق هذه الدراسة، التي تهدف إلى استقصاء أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، كان من الضروري الوقوف على مفهوم الحوافز كأحد الأدوات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، والتعرف إلى أنواعها، وأهدافها، والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات في تصميمها وتطبيقها، وكذلك مدى تأثيرها النفسي والسلوكي في الموظفين. كما لا يمكن دراسة الحوافز بمعزل عن الأداء الوظيفي، الذي يُعد المؤشر الرئيس لنجاح أي منظمة، والعامل الأساسي في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، يُعالج كل منهما أحد المتغيرين الأساسيين للدراسة:

➤ المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية

ويتناول هذا المبحث المفهوم العام للحوافز، وأهميتها في بيئة العمل، وتصنيفاتها، والفرق بين الحوافز المادية والمعنوية، وأثر كل نوع في تحفيز الموظفين.

➤ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، ومكوناته، والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب قياسه، ودور الحوافز في تحسينه.

ويهدف هذا الفصل في مجمله إلى توفير أرضية معرفية متينة تُمكن الباحث من تحليل متغيرات الدراسة بشكل علمي وموضوعي، وتفسير طبيعة العلاقة بين الحوافز بأنواعها، والأداء الوظيفي للموارد البشرية، بما يُسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في واقع المنظمات المعاصرة.

المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية

1.1.2 المقدمة

تُعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال استنهاض همم العاملين ورفع مستويات الأداء والإنتاجية. فالحوافز، في جوهرها، تمثل كافة الأساليب التي تتبعها الإدارة لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم من جهد وطاقة في سبيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتكمن أهمية الحوافز في دورها المحوري في التأثير على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، فهي تسهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. كما أنها تُعد عنصراً حاسماً في الحفاظ على الكفاءات البشرية واستقطاب أفضل المواهب، في ظل المنافسة المتزايدة في سوق العمل.

وتتنوع الحوافز إلى حوافز مادية مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات، وحوافز معنوية كالتقدير المعنوي، وفرص الترقية، والتكريم العلني، والمشاركة في صنع القرار. ويكمن التحدي في إيجاد التوازن بين النوعين، بما يحقق الأثر المرجو على الأداء دون إحداث فجوة بين توقعات الموظفين وقدرة المؤسسة على الوفاء بها.

ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات الرائدة إلى تطوير أنظمة حوافز متكاملة، تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، وتربط بشكل وثيق بنتائج الأداء، بما يعزز من فاعلية التنظيم ويدفع باتجاه تحقيق التميز المؤسسي.

2.1.2 مفهوم الحوافز

تُعد الحوافز من الركائز الأساسية في علم الإدارة المعاصرة، وقد حظيت باهتمام واسع نظراً لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. فهي لا تُعتبر مجرد مكافآت تُمنح للموظفين عند تحقيقهم لأهداف معينة، بل تُعد أداة استراتيجية تُستخدم لتوجيه الطاقة البشرية وتحفيز الأداء وتحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. وفي هذا السياق، يُعرف دسلر (Dessler, 2017) الحوافز بأنها:

"مجموعة من المؤثرات الداخلية أو الخارجية التي تسعى إلى تحفيز الأفراد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ودوافعهم المادية والمعنوية".

وهذا التعريف يعكس رؤية شاملة لطبيعة الحوافز، حيث يتجاوز الجانب المادي ليشمل الجوانب النفسية والدافعية، مما يعكس فهماً عميقاً لآليات التحفيز داخل المؤسسات الحديثة.

من منظور سلوكي تنظيمي، تُمثل الحوافز وسائل تستخدمها الإدارة لتوجيه سلوك العاملين بطريقة منظمة نحو تحقيق نتائج معينة. وقد أكد ذلك روبنز (Robbins, 2024) بقوله:

"إن الحوافز هي آليات تستخدمها الإدارة لتوجيه السلوك الوظيفي نحو الأداء الأفضل، من خلال خلق حالة من الدافع الداخلي والاستجابة الإيجابية للمكافأة."

وهنا تتضح أهمية الحوافز في صياغة ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والإنجاز، إذ يشعر الموظف أن جهوده لن تمر دون تقدير، مما يزيد من دافعيته الذاتية ويؤثر إيجابياً على سلوكه الوظيفي.

أشار (الدوسري، 2012) في دراسته حول نظام الحوافز في إمارة الباحة إلى أن الحوافز تُعد من المؤثرات البيئية المحيطة بالموظف، والتي تُستخدم بشكل مقصود من قبل الإدارة لزيادة الإنتاجية. ويُعرفها بأنها:

"المؤثرات والعوامل الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والعمل، وتعمل إدارة المنظمة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة وتحقيق تطلعات الفرد".

من هذا المنظور، تُصبح الحوافز جزءاً من البيئة التنظيمية التي يتم تصميمها بعناية لتحقيق التوازن بين مطالب العمل واحتياجات العاملين، مما يعزز من رضاهم المهني واستقرارهم الوظيفي.

وقدّم محروق تعريفاً أكثر توسعاً للحوافز، حيث أكد على تنوعها وشمولها، إذ يرى أنها:

"مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها لموظفيها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية والرغبات من جهة، وتحقيق الفعالية المرجوة من جهة أخرى، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة." (رواية، 2018)

ويُظهر هذا التعريف عمقاً تنظيمياً، إذ يؤكد أن فعالية الحوافز لا ترتبط فقط بوجودها، بل بكيفية تصميمها وتطبيقها، ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل وظروف الموظفين. كما يسلط الضوء على أهمية التوازن بين الحوافز الفردية (التي تُراعي الأداء الشخصي)، والجماعية (التي تعزز التعاون)، وكذلك بين الإيجابية (مثل المكافآت) والسلبية (مثل العقوبات التحفيزية).

من جهة أخرى، يرى سمير (2010) أن الحوافز تُعد وسائل تختارها الإدارة بعناية بهدف توجيه السلوك البشري في المؤسسة، ويُعرفها بأنها:

"عوامل أو وسائل أو طرق تختارها الإدارات بعناية كبيرة من أجل خلق أو توجيه السلوك البشري للمساهمة بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية وتلبية الاحتياجات المختلفة للعمال".

هذا التعريف يوضح أن الحوافز تلعب دوراً مزدوجاً، فهي تستهدف الفرد والمؤسسة معاً: تحفز العامل على الإنجاز، وتُعزز من الكفاءة العامة للمؤسسة. لذا فهي ليست فقط أداة تحفيزية بل أيضاً أداة تنظيمية لتقوية العلاقة بين الأداء والمردود. (فايز، 2010)

يتضح من خلال هذه النظريات والتعريفات أن الحوافز ليست مجرد مكافآت تُمنح للموظف عند تحقيق أهداف معينة، بل هي منظومة متكاملة من السياسات والوسائل والسلوكيات التنظيمية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء عبر تلبية الحاجات المتعددة للموظف (المادية والنفسية والاجتماعية). فالحوافز الجيدة تُشكل بيئة داعمة ومحفزة تساهم في الاستقرار المهني، وتحقيق الرضا، وتعزيز الانتماء، وبالتالي تدفع الموظف نحو أقصى درجات الفاعلية والإبداع.

3.1.2 أهداف الحوافز

تهدف الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تدفع الإدارات إلى تبنيها كأداة فاعلة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك لما لها من أثر مباشر على سلوك الموظفين ودافعيتهم.

1. زيادة الإنتاجية من حيث الكم والنوع

الحوافز تمثل دافعاً قوياً للموظفين لبذل أقصى ما لديهم من جهد، إذ يرتبط التحفيز مباشرة بمستوى الأداء. فكلما شعر العامل أن أدائه الجيد سيكافأ مادياً أو معنوياً، زادت احتمالية تقديمه أداءً مرتفعاً سواء من حيث الكمية (زيادة المخرجات)، أو النوعية (تحسين جودة العمل). وتؤكد الدراسات الميدانية أن تطبيق نظم الحوافز في بيئات العمل يساهم في رفع معدلات الإنتاج ورفع سقف الإنجاز. (الشعلان، 2015)

2. تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الاقتصادية

من خلال تحفيز الموظفين على اتباع أساليب عمل أكثر كفاءة، يمكن تقليل الهدر في المواد الخام، وتقليل زمن الإنجاز، وتقليل أعطال الآلات، وبالتالي خفض تكاليف التشغيل. فالعامل المحفّز يميل إلى استخدام الموارد بحكمة وتنفيذ المهام بدقة، مما يؤدي إلى ترشيد الإنفاق وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

3. تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية

لا تقتصر الحوافز على المكافآت المالية، بل تشمل أيضاً الإشادة، والتقدير، والترقيات، وفرص التدريب والتطور. تلبي هذه الحوافز احتياجات الموظف على اختلاف أنواعها وفق هرم ماسلو للحاجات، من الاحتياجات الأساسية كالاستقرار المالي، إلى احتياجات عليا كتحقيق الذات والانتماء. ويؤدي تلبية هذه الحاجات إلى رفع معنويات الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. (العامري، 2023)

4. فتح المجال أمام زيادة الدخل المرتبط بالأداء

تعزز الحوافز العلاقة الطردية بين الأداء والدخل، إذ يشعر الموظف أن بذله جهداً إضافياً سيعود عليه بمردود ملموس، سواء عبر العلاوات أو المكافآت أو الترقيات. وهذا يشجع العاملين على تطوير مهاراتهم، وتحسين كفاءتهم، والمنافسة الإيجابية فيما بينهم، مما يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية عالية الأداء.

5. تعزيز الإحساس بالعدالة والانتماء المؤسسي

إن تصميم نظام حوافز عادل وشفاف يعزز شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، خاصة عندما يُربط التحفيز بالأداء الفعلي. كما يسهم ذلك في تقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وزيادة روح التعاون والمودة بين الزملاء، وتكريس ثقافة الانتماء والولاء للمؤسسة. (العويس، 2023)

6. تحسين الأداء المؤسسي العام

عندما تُوظف الحوافز بالشكل الأمثل، تصبح أداة استراتيجية للارتقاء بمستوى المؤسسة، إذ تشجع العاملين على اتباع طرق أكثر فاعلية، والتفكير الإبداعي، والمبادرة الذاتية، مما ينعكس على أداء المؤسسة من حيث الجودة، وسرعة الإنجاز، وتحقيق الأهداف بأقل الموارد الممكنة.

7. تحفيز ذوي الأداء المتوسط على تحسين أدائهم

يُعدّ نظام الحوافز وسيلة مهمة لدفع الموظفين ذوي الأداء المعتدل إلى تحسين مستوى إنتاجيتهم، إذ يفتح أمامهم آفاقاً جديدة للتقدم والنمو المهني، ويمنحهم الحافز اللازم لتطوير ذواتهم والسعي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء. (خبار، 2022)

8. رفع الروح المعنوية للموظفين

تلعب الحوافز دوراً حيوياً في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، سواء من خلال تقدير جهودهم، أو منحهم الثقة، أو إشراكهم في صنع القرار. وتؤدي هذه الروح المعنوية العالية إلى خلق بيئة عمل محفزة و متماسكة، تنعكس إيجاباً على أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

9. الاحتفاظ بالكوادر البشرية وتقليل معدل دوران العمالة

يساعد نظام الحوافز المتوازن على المحافظة على الكفاءات داخل المؤسسة، وتقليل حالات الاستقالة أو انتقال الموظفين إلى مؤسسات منافسة. فالموظف الذي يشعر بالتقدير والإنصاف والرضا المادي والمعنوي سيكون أكثر التزاماً واستقراراً، مما يعزز استدامة رأس المال البشري. (شكروم، 2025)

4.1.2 أهمية الحوافز المادية والمعنوية

تُعد الحوافز المادية والمعنوية من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما لها من دور جوهري في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالحوافز لا تُستخدم فقط كوسائل لتشجيع الموظفين على الإنجاز، وإنما هي أدوات استراتيجية تسهم في خلق بيئة عمل منتجة، محفزة، ومستقرة.

1. تُسهم الحوافز في دفع الأفراد إلى المبادرة الدائمة والتجديد في الإبداع، إذ تعمل كقوة دافعة نحو استكشاف إمكاناتهم الكامنة وتطبيق حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المؤسسة (Robbins & Judge, 2020) فالموظف الذي يشعر بأن جهوده موضع تقدير، سواء مادياً أو معنوياً، يميل إلى بذل جهد إضافي يتجاوز ما هو متوقع منه.

2. تمثل الحوافز وسيلة فعالة لاستقطاب مقترحات ومبادرات مميزة وخلق ثقافة من الموظفين، حيث تُعزز من رغبتهم في المشاركة الفعالة وتقديم الأفكار التطويرية، مما يساعد في كشف جوانب القصور في العمليات وتحسين جودة الأداء المؤسسي (Dessler, 2017). فوجود نظام تحفيزي مرن وواضح يُشعر العاملين بأن مؤسساتهم تُقدّر إبداعهم وتُكافئ على الابتكار.

3. تُعد الحوافز وسيلة أساسية للتطوير المستمر وتصحيح الأخطاء، إذ إنها تخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات. وعندما يشعر الموظفون أن المؤسسة تكافئ الأداء الجيد وتعالج الإخفاقات بشكل عادل، يصبحون أكثر انفتاحاً على التغيير والمبادرة بتقديم أفكار جديدة تعزز من جودة العمل.

4. تُحقق الحوافز توازناً داخلياً في المؤسسة، من خلال تعزيز الانسجام والتكامل بين مختلف أقسامها ووظائفها، مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية صحية تتسم بالتفاعل الإيجابي، وتحقيق أعلى درجات التنسيق والفعالية. فالحوافز ليست فقط موجهة إلى الأفراد بل تسهم في بناء "روح الفريق"، وتدعيم ثقافة التعاون والشفافية.

5. تؤدي الحوافز إلى إحداث ردود أفعال إيجابية في بيئة العمل، إذ تُحوّل الحوافز المؤسسة إلى بيئة محفزة تُشجع على الانخراط الإيجابي، وتقلل من السلوكيات السلبية مثل التراخي، والتغيب، ومقاومة التغيير (محروق، 2018). وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تطبق نظام حوافز متوازناً تتمتع بمعدلات دوران وظيفي منخفضة، ومستوى رضا وظيفي مرتفع.

6. تمثل الحوافز إحدى أهم وسائل الحفاظ على الموارد البشرية الجيدة داخل المؤسسة، فالاستثمار في العاملين من خلال تقديم حوافز عادلة ومجزية هو استثمار طويل الأمد في استقرار المؤسسة وفعاليتها. فغياب الحوافز المناسبة يؤدي غالباً إلى عزوف الكفاءات عن الاستمرار في العمل، مما يكلف المؤسسة الكثير في البحث عن بدائل وتدريبها وتأهيلها.

وفي السياق ذاته، لا يمكن الاستفادة من نظام الحوافز بشكل فعال دون تحليل دقيق لواقع المؤسسة واحتياجات العاملين. فالتطبيق العشوائي أو غير العادل للحوافز قد يُحدث نتائج عكسية، لذا فإن عملية تصميم الحوافز يجب أن تُبنى على أسس علمية تراعي تباين الدوافع الفردية، وتوازن بين الحوافز المادية (مثل المكافآت والعلاوات) والمعنوية (مثل التقدير، والتحفيز المعنوي، والفرص المهنية).

5.1.2 أنواع الحوافز

تُقسّم الحوافز من حيث النوع إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويُعد هذا التقسيم من أكثر التصنيفات شيوعاً في الأدبيات الإدارية، وذلك لما له من دور في توجيه وتحفيز السلوك البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة متوازنة وشاملة، إذ يجمع بين إشباع الحاجات الاقتصادية الملموسة للفرد، والحاجات النفسية والاجتماعية غير الملموسة التي ترتبط بالرضا الذاتي والانتماء المهني.

أولاً: الحوافز المادية

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تُمنح للعاملين على شكل مزايا اقتصادية ملموسة تُشبع حاجاتهم الأساسية من مأكل، وملبس، ومسكن، ومواصلات، وغيرها. ويُعد هذا النوع من الحوافز من العوامل الجوهرية في حياة الفرد، لأنه يرتبط مباشرةً بالقدرة على تلبية متطلبات العيش الكريم. وتتمثل أبرز صور الحوافز المادية في:

- زيادة الأجور والرواتب: سواء كانت دورية أو مرتبطة بتحقيق أهداف محددة.
 - المكافآت المالية: وتُمنح عند إنجاز مهام متميزة أو تحقيق نتائج استثنائية.
 - المشاركة في الأرباح: حيث يحصل العاملون على جزء من أرباح المؤسسة بما يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة.
 - العلاوات التشجيعية: مثل علاوات الكفاءة، أو علاوة الظروف الصعبة.
 - الضمانات المادية: كتوفير بيئة عمل مريحة، وضمان الاستقرار الوظيفي، وخدمات إضافية مثل النقل المجاني أو التأمين الصحي أو السكن المؤسسي.
- إن هذه الحوافز تشكّل دافعاً قوياً للعمل، إذ يربط الفرد بين أدائه الوظيفي ومردوده المالي، ما يدفعه لبذل جهد أكبر وتحقيق جودة أعلى في العمل.

ثانياً: الحوافز المعنوية

أما الحوافز المعنوية، فهي تلك التي تُشبع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، وتلبي تطلعاته نحو التقدير، والاحترام، وتحقيق الذات، والانتماء. ويُعد هذا النوع من الحوافز أكثر تأثيراً على المدى الطويل، لأنه يعزز الالتزام الذاتي، ويُنمّي الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة. ومن أبرز صور الحوافز المعنوية: (خبار، 2022)

- الثناء والتقدير: من خلال كلمات الشكر أو الإشادة العلنية بأداء الموظف.
- الترقية والترفع الوظيفي: ما يحقق للفرد طموحه المهني ويعزز مكانته داخل المؤسسة.
- شهادات التقدير والأوسمة: والتي تمنح العامل شعوراً بالفخر والتقدير.
- نشر أسماء المتميزين وتكريمهم: في النشرات الداخلية أو الاجتماعات العامة، ما يزيد من الاعتزاز بالانتماء المؤسسي.

➤ المشاركة في اتخاذ القرار: حيث يشعر الفرد بأهمية رأيه ودوره في تحسين العمل، مما يعزز الرضا الوظيفي.

➤ تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل: مثل دعم روح الفريق، وتنمية العلاقات الودية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

وتُعتبر الحوافز المعنوية مهمة خصوصاً عندما تُقابل جهود العاملين بالتقدير، مما يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم والاستمرار في التفوق، كما أنها تُقلل من معدلات الدوران الوظيفي وترفع من جودة بيئة العمل.

إن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية هو أفضل إستراتيجية إدارية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الطامحة إلى التفوق والاستمرارية؛ فبينما تلبي الحوافز المادية حاجات الفرد الاقتصادية وتوفر له الشعور بالأمان، تُشبع الحوافز المعنوية حاجاته النفسية والاجتماعية، مما يؤدي إلى تفعيل الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحقيق أعلى مستويات الأداء والإبداع والولاء التنظيمي. (خبار، 2022)

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1.2.2 المقدمة

يعدُّ الأداء الوظيفي مدخلاً جوهرياً لفهم العلاقة الوثيقة بين العامل البشري وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها. فالأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام والوظائف، بل يمثل المعيار الحقيقي لمدى قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من مواردها، وخاصة البشرية منها، من أجل تعظيم القيمة وتحقيق التميز في بيئة تتسم بالمنافسة والسرعة في التغيير.

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، نظراً لكونه عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل المؤسسة. فالأداء الجيد للعاملين يُعَدُّ انعكاساً مباشراً لكفاءة السياسات الإدارية والتنظيمية المتبعة، كما أنه يُعبّر عن مدى فعالية الإدارة في التوجيه والتحفيز والرقابة وتوفير بيئة العمل المناسبة. إن المؤسسة مهما امتلكت من موارد مادية وتقنية فإنها لن تتمكن من استثمارها بالشكل الأمثل ما لم يكن لديها أفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة والرغبة في الإنجاز.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، حيث أصبحت الميزة التنافسية الحقيقية تعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري القادر على الابتكار والتحسين المستمر، وليس فقط على رأس المال أو التكنولوجيا. لذلك، فإن تطوير الأداء الوظيفي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة استراتيجية، تبدأ من وضع معايير دقيقة لقياس الأداء، وتقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف، مروراً ببرامج التدريب والتطوير، وانتهاءً بتوفير أنظمة عادلة للتحفيز والمكافأة.

وفي هذا السياق، يصبح الأداء الوظيفي حجر الزاوية في بناء منظومة إدارية ناجحة ومتناسكة، تقوم على أساس من التكامل بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، وتضع العنصر البشري في مقدمة أولوياتها، باعتباره المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار والتحول المؤسسي.

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يُعدُّ الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة وعلم الموارد البشرية، ويشير إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف عند قيامه بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه. غير أن هذا المفهوم يتداخل في كثير من الأحيان مع مفاهيم ومصطلحات أخرى مثل: الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وكفاءة الأداء، مما يسبب لبساً لدى بعض الباحثين والدارسين في تحديد مدلولاته بدقة.

ولعل هذا التشابك بين المفاهيم راجع إلى أن "الأداء" لا يمكن فصله عن نتائج العمل وسلوك العامل في آنٍ واحد؛ إذ إن الأداء هو محصلة لتفاعل قدرة الفرد (الكفاءة) مع رغبته (الدافعية) على تحقيق نتائج ملموسة في بيئة العمل. وبناء على ذلك، يُمكن القول إن الأداء لا يُقاس فقط بكمية الإنتاج، بل يشمل أيضاً جودة المخرجات، الالتزام بالوقت، التفاعل مع الزملاء، المبادرة، والابتكار. (ماضي، 2014)

اكتسب مفهوم الأداء أهمية متزايدة في المجتمعات المعاصرة، إلى درجة أنه أصبح أحد المؤشرات الأساسية لقياس التقدم الاجتماعي والاقتصادي والإداري. إذ لا يمكن الحديث عن تنمية اقتصادية أو كفاءة إدارية أو تحسين في مستوى معيشة الأفراد دون أن يكون الأداء الجيد أحد المرتكزات الرئيسية لهذه التحسينات. فالأداء الفعال للعاملين يساهم مباشرة في رفع معدلات الإنتاج الوطني، زيادة الإيرادات، وتحقيق الأهداف الكبرى للدولة.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن اهتمام الدول والمؤسسات بالأداء لم يعد مقتصرًا على مستوى الفرد فحسب، بل أصبح همًّا استراتيجيًا للدولة ككل، حيث يعكس أداء العاملين في المنظمات مستوى كفاءة مؤسسات الدولة وقدرتها على تحقيق خططها وبرامجها التنموية. فالدولة التي تمتلك منظمات عالية الأداء، تُعد دولة قوية في سوق العمل وقادرة على مواجهة التحديات التنافسية.

من الناحية التنظيمية، يمثل الأداء الوظيفي الوسيلة الأهم التي تُترجم من خلالها أهداف المنظمة إلى نتائج فعلية. فالمؤسسات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، تعتمد بشكل أساسي على جهود موظفيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها. وعليه، فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى أداء العاملين فيها، والذي يتأثر بعدة عوامل أهمها:

- وضوح الأهداف والمهام.
- مدى توافر الموارد والإمكانات.
- فعالية نظام الحوافز.
- مستوى التدريب والتأهيل.
- طبيعة القيادة الإدارية.

وفي هذا السياق، يبرز الأداء باعتباره المرآة العاكسة لكفاءة الأفراد والمؤسسة على حد سواء، حيث إن انخفاض مستوى الأداء في أي قسم أو إدارة قد يكون مؤشراً على وجود مشكلات تنظيمية أو تحفيزية أو إدارية تستوجب المعالجة الفورية.

يتأثر أداء الفرد بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية، وعلى رأسها الدافعية، أي درجة الرغبة في الإنجاز والنجاح في العمل. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بدافعية عالية يكونون أكثر قدرة على:

- التكيف مع ضغوط العمل.
- تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
- تحسين جودة الأداء بصفة مستمرة.
- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.

ومن هنا تظهر العلاقة الوثيقة بين الأداء من جهة، والحوافز والمكافآت والظروف البيئية من جهة أخرى. فكلما كانت بيئة العمل محفزة ومليئة بالتقدير والتطوير، ارتفع مستوى الأداء وتحسنت نتائجه. لا يقتصر أثر الأداء الوظيفي المرتفع على المنظمة فقط، بل يمتد تأثيره إلى المجتمع بأكمله. فالفرد الذي يؤدي عمله بكفاءة وجودة عالية يصبح أكثر قدرة على تحقيق ذاته، والشعور بالرضا، والاستقرار النفسي والاجتماعي. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأسرة، والمجتمع المحلي، ومستوى الخدمات التي تقدمها الدولة لمواطنيها.

وقد أشار دراسة إلى أن تحسين أداء العاملين لا يمكن أن يتحقق بشكل فعال إلا من خلال وجود استراتيجية متكاملة وواضحة للموارد البشرية، تشمل مجالات متعددة كالتهيئة الوظيفي، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، والمكافآت، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التميز التنظيمي. (المحيدي، 2019)

وفي عصر تتزايد فيه المنافسة وتتغير فيه متطلبات السوق بسرعة، أصبحت المؤسسات مطالبة بأن تكون مرنة، مبدعة، سريعة الاستجابة، ومركزة على الكفاءة العالية. ولا يمكن بلوغ هذه الصفات دون أداء متميز من قبل العاملين. فالأداء هو العنصر الحاسم الذي يُمكن المؤسسة من:

- التكيف مع التغيرات.

• الاستجابة لحاجات العملاء.

• تحقيق التميز المؤسسي.

• الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق.

إن الأداء الوظيفي لا يمثل فقط مقياساً لمدى كفاءة الفرد أو المؤسسة، بل هو أداة استراتيجية لتحقيق التنمية والتطور. ويمثل المحور الأساسي الذي تدور حوله جهود التحسين المستمرة داخل المؤسسات. وكلما نجحت المنظمة في تعزيز أداء العاملين، عبر الحوافز والتدريب والتمكين، كلما تمكنت من ترسيخ مكانتها في البيئة التنافسية، وضمان استمراريتها وفعاليتها على المدى الطويل.

3.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي

في ضوء تزايد الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي باعتباره أحد المؤشرات الرئيسة لكفاءة العنصر البشري داخل المنظمات، أصبح من الضروري تحليل هذا الأداء وفق أبعاده المختلفة التي تسهم مجتمعة في تحديد مستوى فاعلية الموظف داخل بيئة العمل. فالأداء لا يُقاس فقط بنتائج العمل أو الإنجاز الكمي، بل يتعدى ذلك ليشمل جودة المخرجات، ومستوى الالتزام والانضباط، وكذلك حجم الجهد المبذول. وتكمن أهمية دراسة أبعاد الأداء الوظيفي في أنها تتيح للإدارة فهم السلوك الوظيفي للعاملين بصورة دقيقة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يساعدها على تصميم استراتيجيات تطوير مناسبة وفعالة. وتتناول الفقرات التالية تحليلاً معمقاً لأهم أبعاد الأداء الوظيفي، وهي: جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز، بوصفها عناصر متكاملة تعكس المستوى الحقيقي لأداء العاملين وتسهم في تعزيز نجاح المنظمة واستدامتها.

1. جودة العمل المنجز

تُعد جودة العمل أحد الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي، وتتمثل في مدى التزام العاملين بمعايير الدقة والإتقان في إنجاز المهام الموكلة إليهم. وهي لا تقتصر على خلو العمل من الأخطاء فقط، بل تشمل أيضاً الابتكار والإبداع في تنفيذ الأعمال، والقدرة على تقديم منتجات أو خدمات تتفق مع المعايير المحددة سلفاً، سواء من قبل المؤسسة أو تلك المعتمدة عالمياً. فالعامل الذي يؤدي عمله بجودة عالية يُسهم في تحسين صورة المؤسسة، ويعزز من رضا العملاء وثقتهم.

جودة الأداء تعتمد على عدة عوامل، منها المهارات الفنية والمعرفية للعامل، ومدى وضوح الأهداف والتعليمات، وتوافر أدوات ووسائل العمل، وبيئة العمل المشجعة. كما أن العمل عالي الجودة يرتبط أيضاً بمستوى الحافز الداخلي لدى الموظف، أي دافعيته الذاتية، وحرصه على التميز، والشعور بالفخر إزاء ما ينجزه من مهام.

يُقاس هذا البعد بمؤشرات متعددة مثل: نسبة الأخطاء، عدد الشكاوى، رضا المستفيد، نسبة الالتزام بالمواصفات، ومقدار الجهد الابتكاري في إنجاز العمل. ومن هنا، فإن تعزيز جودة العمل يحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة، وتغذية راجعة بناءة، ونظام تقييم عادل. (Blyton, et.al, 2017)

2. الالتزام الوظيفي

يُعنى الالتزام الوظيفي بدرجة ارتباط الموظف نفسياً وسلوكياً بالمؤسسة التي يعمل فيها، وهو من المفاهيم المركزية في سلوك العاملين داخل المنظمات. ويُعبر عن مدى ولاء الفرد للمؤسسة، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، والتزامه بقيمتها وثقافتها التنظيمية. الالتزام لا يعني فقط الالتزام بساعات الدوام أو إنجاز المهام المطلوبة، بل يشمل أيضاً مدى تفاعل الموظف مع أهداف المنظمة، واستعداده للدفاع عنها، والاستمرار في العمل فيها.

تتبع أهمية هذا البعد من كونه مؤشراً قوياً على استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة. فالموظف الملتزم يكون أقل عرضة لترك العمل، ويُظهر معدلات أقل في الغياب أو التهرب من المهام. وتشير الدراسات إلى أن انخفاض مستوى الالتزام يقود إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، وزيادة التكاليف الناتجة عن التوظيف والتدريب، وانخفاض الروح المعنوية. (Ramdhani, et.al, 2017)

وتتأثر درجة الالتزام بعدة عوامل، منها أسلوب القيادة، وعدالة الأنظمة، ومشاركة العاملين في صنع القرار، ووجود مسارات واضحة للتقدم والتطور، والحوافز المقدمة، وشعور العامل بأهمية دوره داخل المؤسسة. ومن المهم هنا التفريق بين الالتزام والرضا، فالعامل قد يكون راضياً عن طبيعة عمله، لكنه غير ملتزم تجاه المؤسسة إذا شعر بعدم التقدير أو غياب العدالة التنظيمية.

3. كمية العمل المنجز

يعبر هذا البعد عن الناتج الكمي الذي يُنجزه العامل خلال فترة زمنية معينة في ظروف عمل طبيعية. ويعكس هذا المؤشر مدى الجهد الذي يبذله الموظف، ومقدار الوقت والطاقة المكرسة لأداء المهام،

وسرعة الإنجاز، ومدى فعالية الطرق المستخدمة في العمل. ويُعد هذا البعد ذا أهمية كبرى خصوصاً في الأعمال التي تعتمد على الإنتاج المتكرر أو تقديم الخدمات ضمن إطار زمني.

إن قياس كمية العمل المنجز لا يتم بشكل عشوائي، بل يجب أن يخضع لمعايير واضحة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل، ومدى تعقيده، والأدوات المتاحة، وخبرة العامل، ومدى تلقيه للتدريب. كما ينبغي أن تتناسب التوقعات الكمية مع القدرات الواقعية للعاملين، حتى لا يُثقلوا بأعباء تفوق طاقتهم وتؤدي إلى الإرهاق أو ضعف الجودة. (عطية، 2016)

ويتطلب تحسين هذا البعد توفير بيئة عمل فعالة، وتدريب مستمر للعاملين، وتحديد أهداف كمية واضحة وقابلة للقياس، مع تقديم التغذية الراجعة المناسبة. كما أن التنسيق الفعال بين فرق العمل، والتخطيط الزمني الجيد، وتحديد الأولويات، من شأنها أن ترفع من الكفاءة الكمية.

ويُعد هذا البعد من أبرز مؤشرات الكفاءة التشغيلية، فهو يعكس العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات المتحققة، ويُساهم في تقييم الأداء على أساس القدرة على الإنجاز في الوقت المطلوب.

وبالتالي فإن جودة الأداء الوظيفي لا تتحقق إلا من خلال تكامل هذه الأبعاد الثلاثة: الجودة، الالتزام، والكمية. فالعامل الفعال هو الذي يستطيع أن ينجز مهامه بسرعة (كمية)، بدقة واحتراف (جودة)، مع رغبة حقيقية في خدمة المؤسسة والبقاء فيها (الالتزام). وبالتالي فإن التركيز على هذه الأبعاد يُعد خطوة أساسية في أي سياسة إدارية تهدف إلى رفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.

هذا الفهم المتكامل لأداء العاملين يساعد الإدارة على وضع خطط تطوير وتدريب مستهدفة، وإعداد نظم تقييم عادلة وواقعية، وتصميم حوافز تربط بين الإنجاز والمكافأة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

4.2.2 أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي

العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي تُعد من أكثر العلاقات جوهرية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظيت باهتمام واسع في الدراسات الحديثة، نظراً لما للحوافز من أثر مباشر في توجيه سلوك العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في أداء المهام والمسؤوليات الوظيفية. ويمكن القول إن الحوافز، سواء كانت مادية كالأجور والمكافآت والعلاوات، أو معنوية

كالتقدير المعنوي، والترقيات، والشعور بالانتماء، تُعد أدوات استراتيجية تُمكن الإدارة من التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

تُعد الحوافز المادية من أبرز الأدوات التي تلجأ إليها المنظمات لتحفيز العاملين ودفعهم نحو تحقيق نتائج ملموسة في الأداء. وتشمل هذه الحوافز: الأجور، والرواتب، والمكافآت، والعلاوات، والحوافز المالية الدورية، والتعويضات، وغيرها من الامتيازات ذات الطبيعة الاقتصادية. وتكمن أهمية هذه الحوافز في قدرتها المباشرة على إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية لدى العاملين، وفقاً لتسلسل ماسلو للحاجات، مما يساعد على خلق بيئة عمل مستقرة وآمنة نفسياً واقتصادياً. (أبو حيمد، 2020)

عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تُقدّر جهوده بمقابل مادي ملموس، فإن ذلك يولد لديه حافزاً داخلياً قوياً للاستمرار في الأداء الجيد وربما تحسينه. كما أن وجود نظام مكافآت مالية قائم على الأداء يشجع العاملين على التنافس الشريف، والسعي الدائم لتحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة أعلى، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن هناك علاقة طردية بين مستوى الحوافز المادية ودرجة الرضا الوظيفي، مما يؤثر بدوره على جودة العمل، وسرعة الإنجاز، وتقليل معدلات الأخطاء. فعلى سبيل المثال، في المؤسسات الصناعية، قد يؤدي ربط المكافآت بكمية الإنتاج وجودته إلى تحسين ملحوظ في الكفاءة الإنتاجية، بينما في المؤسسات الخدمية، قد يؤدي نظام الحوافز المالية إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة ورفع مستوى رضا العملاء.

مع ذلك، يجب الانتباه إلى أن الحوافز المادية لا تُحقق أهدافها إلا إذا توفرت فيها العدالة والشفافية. فغياب العدالة في منح المكافآت قد يؤدي إلى آثار سلبية مثل التذمر، والشعور بالظلم، وتراجع الدافعية، وهو ما يؤثر سلباً على الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

في حين أن الحوافز المادية تُعنى بإشباع الجوانب الاقتصادية من حياة الموظف، فإن الحوافز المعنوية تستهدف الأبعاد النفسية والاجتماعية، مما يجعل تأثيرها غالباً أكثر عمقاً واستدامة. وتشمل الحوافز المعنوية أشكالاً متعددة، من أبرزها: كلمات الشكر والثناء، شهادات التقدير، الترقيات الوظيفية، فرص

التطوير المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام الشخصي، الاعتراف بالإنجازات، والاحترام المتبادل في بيئة العمل. (خبار، 2022)

تلعب هذه الحوافز دوراً مهماً في تعزيز شعور الموظف بقيمته الذاتية، وتأكيد أهميته داخل المنظمة، مما يزيد من انتمائه وولائه لها. كما تساهم في بناء مناخ تنظيمي صحي يسوده الاحترام والتقدير، وهو ما يعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويقلل من مظاهر التوتر والنزاعات داخل بيئة العمل.

من الناحية النفسية، تُعد الحوافز المعنوية محفزاً أساسياً للابتكار والمبادرة، إذ أن الموظف الذي يشعر بتقدير إدارته له يصبح أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية، والمشاركة بأفكاره، والسعي لتقديم حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة. كما أن الدعم المعنوي يعزز من ثقة الموظف بنفسه، ويقلل من الإحباط، ويساعد على بناء روح العمل الجماعي.

وقد أكدت العديد من الدراسات الميدانية في مجال السلوك التنظيمي أن العاملين الذين يحصلون على التقدير المعنوي الكافي يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والمواظبة والإنتاجية، مقارنة بزملائهم الذين يُفتقرون إلى مثل هذا النوع من الحوافز. بل إن بعض الأبحاث توصلت إلى أن غياب الحوافز المعنوية قد يؤدي إلى نتائج سلبية تفوق في حدتها غياب الحوافز المادية، خاصة لدى الموظفين ذوي التعليم العالي أو أولئك الذين يمتلكون طموحات مهنية مرتفعة. (رواية، 2018)

بشكل عام، يتكامل كل من نوعي الحوافز — المادية والمعنوية — في التأثير على الأداء الوظيفي. فالحوافز المادية توفر الأساس الضروري للاستقرار والتحفيز المباشر، بينما تكملها الحوافز المعنوية من خلال تحفيز الجوانب النفسية وتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي. ولا يمكن للمؤسسات أن تحقق أداءً وظيفياً متميزاً إلا من خلال مزيج متوازن من هذين النوعين، مصمم بشكل دقيق ليتناسب مع خصائص الموظفين وتطلعاتهم، ومبني على أساس العدالة، والشفافية، وربط الحوافز بنتائج الأداء الفعلية.

5.2.2 التوازن بين الحوافز والأداء: أهمية العدالة والتنظيم في تحقيق الفاعلية

يُعد تحقيق التوازن بين الحوافز والأداء من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الناجحة، حيث لا يكفي تقديم الحوافز — سواء كانت مادية أو معنوية — لتحقيق نتائج إيجابية، ما لم يتم ذلك ضمن إطار شامل يتسم بالعدالة، والشفافية، والمواءمة مع أهداف المنظمة ومعايير الأداء الفردي. فالعلاقة بين

الحوافز والأداء ليست خطية أو أوتوماتيكية، بل تعتمد بشكل كبير على الطريقة التي تُدار بها الحوافز وعلى مدى توافقها مع تطلعات الموظفين وشعورهم بالإنصاف.

إن أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح نظام الحوافز هو مدى شعور الموظفين بأن هذا النظام عادل ومنصف. فالموظف قد يشعر بالإحباط أو الظلم إذا لاحظ أن الحوافز تُمنح دون أسس واضحة أو أنها تُوزع بشكل تفضيلي دون مراعاة للأداء الفعلي. مثل هذا الشعور يُضعف الدافعية ويؤدي إلى نتائج عكسية، كالتقصير في العمل، أو ما يُعرف بالسلوك الانسحابي، أو حتى تصاعد معدلات الغياب والاستقالات الطوعية. (شكروم، 2025)

من هنا، يجب أن تُبنى الحوافز على معايير دقيقة وموضوعية تتعلق مباشرة بالأداء الحقيقي، مثل: مستوى الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، القدرة على الابتكار، وحل المشكلات. كما ينبغي أن يُتاح للموظفين فهماً واضحاً لهذه المعايير، وأن يشعروا بأن لديهم فرصاً متساوية لتحقيقها. الشفافية هنا لا تقل أهمية عن العدالة، إذ أن وضوح معايير التقييم يعزز الثقة بين الموظف والإدارة، ويشجع على بذل مزيد من الجهد دون قلق من التمييز أو المحاباة.

من جهة أخرى، فإن التوازن بين نوعي الحوافز – المادية والمعنوية – له أثر بالغ في تعزيز الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. إذ أن التركيز المفرط على الحوافز المادية وحدها قد يؤدي إلى نمط سلوكي نفعي بحت، حيث يسعى الموظف لتحقيق الحد الأدنى المطلوب للحصول على المقابل المالي دون تطوير مستمر أو انخراط حقيقي في تحسين المنظمة. بينما تُسهم الحوافز المعنوية في تعزيز الانتماء والولاء، وتخلق بيئة عمل قائمة على التقدير والتعاون والمبادرة.

ولا بد أيضاً من مراعاة الفروق الفردية عند تصميم برامج الحوافز، فليس جميع الموظفين يستجيبون للحوافز بنفس الطريقة. فهناك من يحفزهم التقدير المعنوي أكثر من المكافأة المالية، وهناك من يفضل الحصول على فرص تدريب وتطوير، أو تكليفهم بمهام قيادية، أو منحهم حرية أكبر في اتخاذ القرار. لذلك، فإن التوازن الفعّال يعني تنويع الحوافز بما يراعي الاحتياجات المتنوعة للعاملين، ويعكس احترام الإدارة لفردانية كل موظف. (الدوسري، 2012)

ومن هنا يمكن القول إن التوازن بين الحوافز والأداء لا يتحقق إلا من خلال منظومة متكاملة تراعي العدالة، والشفافية، والتنوع، والربط المباشر بين الجهد والنتيجة، مع إشراك الموظفين أنفسهم في تقييم

وتحسين نظام الحوافز. فهذا التوازن ليس فقط وسيلة لزيادة الإنتاجية، بل هو عنصر جوهري في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة تسهم في استقرار الموارد البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية.

6.2.2 الحوافز كأداة استراتيجية لرفع الأداء

لم تعد الحوافز تُستخدم في المؤسسات المعاصرة فقط كوسيلة ترغيبية لإرضاء العاملين، بل أصبحت تُعد أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة لتحفيز الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى. إذ أثبتت الدراسات الحديثة أن نظم الحوافز الفعالة تُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، ودفع الموظفين نحو الابتكار والتميز في الأداء. ووفقاً لتقرير منظمة العمل الدولية (ILO, 2023)، فإن المؤسسات التي تطبق نظم تحفيز عادلة ومرتبطة بأداء الموظفين تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 20% مقارنة بالمؤسسات التي تغفل أهمية الحوافز. وهذا ما يعكس أهمية التحفيز ليس فقط كأداة دعم، وإنما كرافعة استراتيجية للأداء المؤسسي.

1. الحوافز ودورها في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الحوافز تشكل محركاً داخلياً للسلوك الإنساني، حيث تُسهم في تلبية الحاجات الأساسية والنفسية للعامل، وفقاً لنظرية ماسلو للحاجات (Maslow, 1943)، ما يدفعه نحو تحقيق ذاته من خلال التفوق المهني. وفي هذا السياق، يؤكد (Deci & Ryan, 2000) في نظريتهما حول الدافعية الذاتية أن الحوافز الفعالة، خاصة المعنوية منها، تُعزز الشعور بالكفاءة والاستقلالية والانتماء، وهي عوامل جوهريّة في تحسين الأداء.

من ناحية أخرى، تُعد الحوافز جزءاً من منظومة أوسع تُعرف باسم إدارة الأداء، حيث يتم ربط المكافآت بالحصول على نتائج ملموسة، مما يعزز المساءلة ويوجّه الجهود نحو الأهداف التنظيمية. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة إلى أن ربط المكافآت الشهرية بمعايير أداء فردية وجماعية أدى إلى رفع مستويات الإنجاز بنسبة 28% في إحدى شركات التقنية. (Hur, Lee-Yoon, & Whillans, 2021)

2. تنوع الحوافز وأثره الاستراتيجي

الحوافز لا تقتصر على الجانب المالي فحسب، بل تشمل مروحة واسعة من الوسائل مثل: الاعتراف بإنجازات الموظف، إشراكه في صنع القرار، منحه فرصاً للتدريب والتطور، توفير بيئة عمل مرنة،

وغيرها من الحوافز المعنوية. وقد أكد تقرير (Gallup 2023) أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير من إداراتهم تزيد إنتاجيتهم بنسبة 21% مقارنة بمن لا يحظون بهذا التقدير.

إن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يخلق بيئة عمل متوازنة، تُشبع الاحتياجات المادية للعاملين وتحفزهم نفسياً في الوقت نفسه. ومن هنا، تظهر أهمية الحوافز كأداة استراتيجية مزدوجة: فهي تُعزز الالتزام من جهة، وتدفع نحو الإبداع والتجديد من جهة أخرى.

3. استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها

في ظل المنافسة المتزايدة على الكفاءات البشرية، باتت الحوافز أداة حيوية في استقطاب الموظفين ذوي القدرات العالية، والاحتفاظ عليهم داخل المؤسسة. حيث تشير بيانات LinkedIn Talent Solutions (2023) إلى أن 70% من الباحثين عن عمل يُفضلون الانضمام إلى المؤسسات التي تُقدم حوافز معنوية قوية مثل التقدير، وفرص التطوير المهني، حتى لو كانت الرواتب أقل مقارنة بمؤسسات أخرى.

وبالتالي، فإن نظم الحوافز الذكية تُعد من أهم عوامل بناء ما يُعرف بـ"العلامة المؤسسية الجاذبة للمواهب (Employer Branding)"، والتي تلعب دوراً مهماً في استمرارية المنظمة وتنافسيتها على المدى الطويل.

4. التحديات والنجاح في تصميم نظام الحوافز

ورغم الأثر الإيجابي الواضح للحوافز، فإن تصميم نظام تحفيزي ناجح يواجه تحديات عديدة، أبرزها: تحقيق العدالة الداخلية، التوازن بين التكاليف والمردود، وربط الحوافز فعلياً بأداء يمكن قياسه بدقة. ولذلك، تُوصي (جمعية إدارة الموارد البشرية) بأن يتم تصميم الحوافز وفق منهج تشاركي، يشمل إشراك الموظفين في تحديد ما يعتبرونه محفزاً، وأن يتم تقييم أثر الحوافز بشكل دوري لضمان فاعليتها. (Anderson, 2024)

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في بيئتها الطبيعية دون التدخل في متغيراتها، مع تحليل العلاقات القائمة بينها. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي فرع جامعة طيبة ينبع، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

ويتيح هذا الأسلوب البحثي إمكانية الوصف الدقيق لمستوى الحوافز المالية والمعنوية المطبقة في بيئة العمل، وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المالية والمعنوية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما يوفّر المنهج الوصفي التحليلي أرضية صلبة لتحديد أنماط البيانات، واكتشاف الفروق الدالة إحصائياً بين فئات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة)، الأمر الذي يساهم في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز فعالية نظام الحوافز وتحسين الأداء المؤسسي.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين في فرع جامعة طيبة بمدينة ينبع، من الهيئتين الأكاديمية والإدارية، خلال العام الجامعي 2025/2024. ويشمل ذلك أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم الأكاديمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، إضافةً إلى الكوادر الإدارية والفنية في مختلف الوحدات الإدارية والخدمية (مثل القبول والتسجيل، شؤون الطلاب، الموارد البشرية، الشؤون المالية، تقنية المعلومات، الصيانة، والمكتبات). وتم استثناء الموظفين المؤقتين أو المتعاقدين على مهام قصيرة الأجل وطلاب التدريب الميداني لضمان تمثيل الفئة التي تخضع فعلياً لنظام الحوافز المؤسسي.

ونظراً لحجم المجتمع وتنوع فئاته، تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل جميع الفئات الرئيسة بشكل متناسب مع حجمها الفعلي في المجتمع الكلي. وتم تحديد الطبقات بناءً على متغيرات رئيسية ذات صلة بموضوع الدراسة، وهي: طبيعة الوظيفة (أكاديمية، إدارية، فنية)، الجنس (ذكور، إناث)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وبعد تحديد نسب كل طبقة، جرى اختيار مفردات العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية لضمان الحياد والتمثيل المتوازن، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع الكلي.

تم اختيار عينة مكوّنة من 120 موظفاً من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل المتوازن لفئات الموظفين المختلفة. تم توزيع 120 استبانة على أفراد العينة، واستُعيد منها 105 استبانات، بنسبة استرداد بلغت 87.5%.

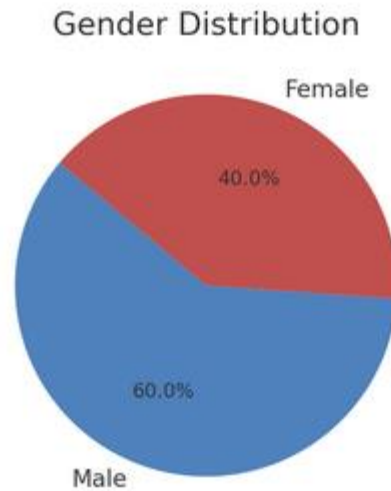
بعد مراجعة الاستبانات المسترجعة، تم استبعاد 3 استبانات لعدم اكتمال البيانات أو وجود إجابات غير صالحة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 102 استبانة، أي ما نسبته 85% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

يُعد هذا العدد من الاستجابات كافياً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يمكن من إجراء التحليلات الإحصائية بدقة وتعميم النتائج على مجتمع موظفي فرع جامعة طيبة ينبع ضمن حدود الدراسة.

3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

أولاً – الجنس

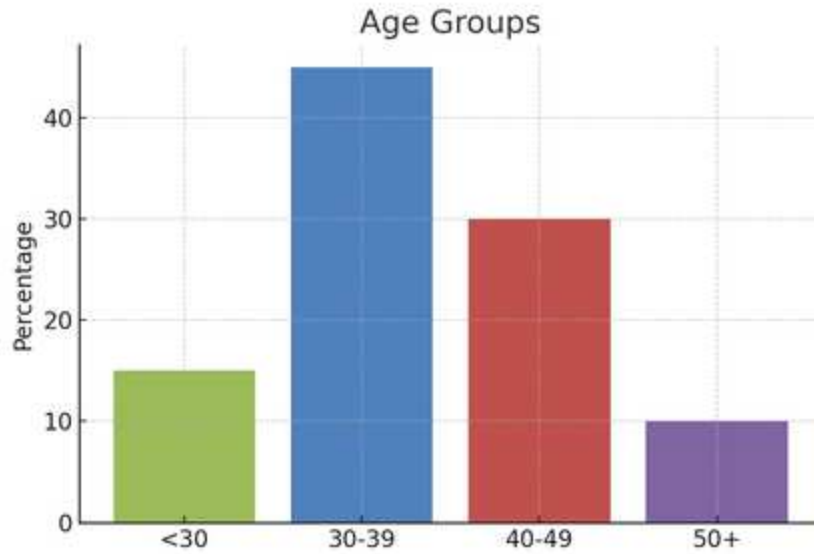
أظهرت نتائج تحليل البيانات أن الذكور يمثلون 60% من إجمالي أفراد العينة (61 موظفاً)، بينما تشكل الإناث نسبة 40% (41 موظفة). هذا التوزيع يشير إلى هيمنة نسبية للكوادر الذكورية داخل فرع الجامعة، وهو ما قد يعكس طبيعة التوظيف أو احتياجات الأقسام المختلفة، كما يمكن أن يكون له تأثير على تفضيلات الحوافز، حيث تميل بعض الدراسات إلى الإشارة إلى اختلاف أولويات الحوافز بين الجنسين.



الشكل 1: النسبة المئوية لكل من الذكور والإناث.

ثانياً – الفئة العمرية

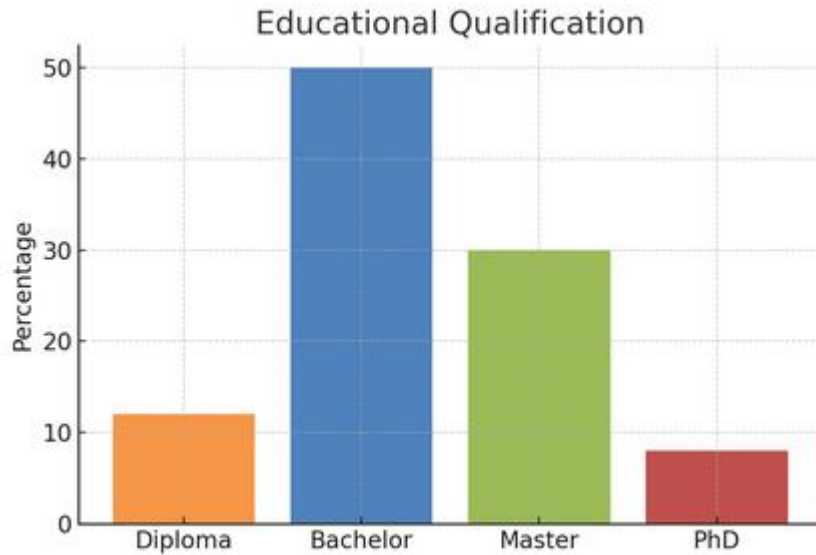
تُظهر البيانات أن الفئة العمرية 30–39 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 45% (46 فرداً)، تليها الفئة 40–49 سنة بنسبة 30% (31 فرداً)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 15% (15 فرداً)، وأخيراً الفئة 50 سنة فأكثر بنسبة 10% (10 أفراد). يعكس هذا التوزيع أن غالبية الكادر الوظيفي هم في منتصف مسارهم المهني، وهي مرحلة ترتبط عادةً بالاستقرار المهني والرغبة في الترقّي الوظيفي، مما قد يوجه اهتمامهم نحو الحوافز المرتبطة بالتطور المهني والمكافآت طويلة المدى.



الشكل 2: نسبة كل فئة عمرية على نحو مقارن

ثالثاً – المؤهل العلمي

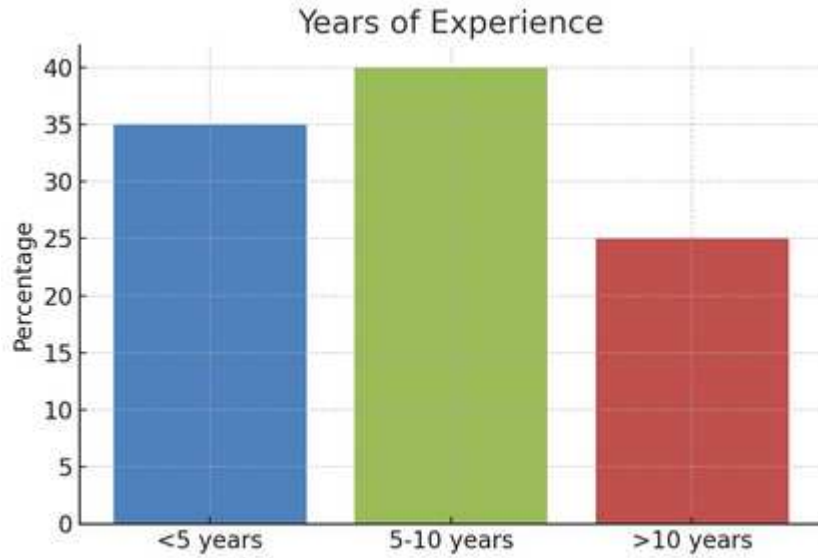
تشير النتائج إلى أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من العينة بواقع 50% (51 فرداً)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة 30% (31 فرداً)، ثم حملة الدبلوم بنسبة 12% (12 فرداً)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة 8% (8 أفراد). يبرز هذا التوزيع أن غالبية القوى العاملة تمتلك مؤهلات جامعية، وهو ما يعزز من أهمية توفير برامج تدريبية وتطويرية متقدمة تتماشى مع مستوى تأهيلهم العلمي.



الشكل 3: نسبة المؤهلات العلمية المختلفة

رابعاً – سنوات الخبرة

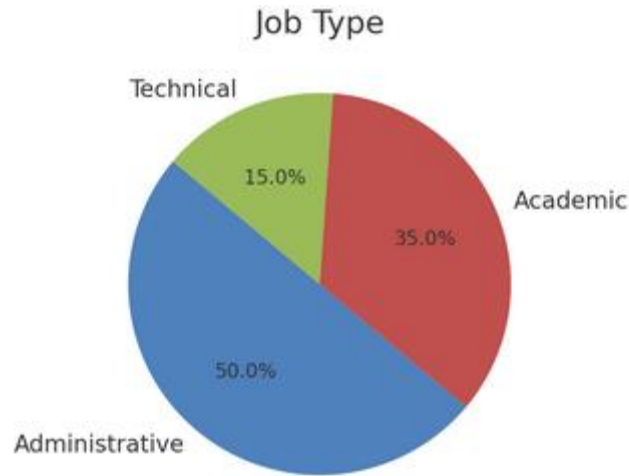
أظهرت البيانات أن الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات يشكلون النسبة الأكبر (40% – 41 فرداً)، يليهم الموظفون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 35% (36 فرداً)، ثم الموظفون الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة 25% (25 فرداً). هذا التوزيع يوضح أن جزءاً كبيراً من الكادر لديه خبرة متوسطة، وهي فئة غالباً ما تكون في مرحلة بناء المسار المهني، مما يجعل الحوافز التطويرية والفرص التدريبية عاملاً حاسماً في تحسين أدائهم.



الشكل 4: النسب المئوية لكل فئة من فئات الخبرة

خامساً – طبيعة الوظيفة

بيّنت النتائج أن الوظائف الإدارية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 50% (51 موظفاً)، تليها الوظائف الأكاديمية بنسبة 35% (36 موظفاً)، ثم الوظائف الفنية بنسبة 15% (15 موظفاً). يشير هذا التوزيع إلى أن النسبة الأكبر من القوى العاملة في فرع الجامعة تتركز في الوظائف الإدارية، ما قد ينعكس على طبيعة الحوافز المطبقة، حيث تميل الحوافز الإدارية إلى التركيز على الأداء الكمي والإجرائي، بينما تركز الحوافز الأكاديمية على الإنجازات البحثية والتدريسية، والحوافز الفنية على الكفاءة التقنية وجودة المخرجات.



الشكل 5: التوزيع النسبي لأنواع الوظائف

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لما تتميز به من مرونة في تصميم البنود وقدرتها على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين في وقت قصير، إضافة إلى سهولة معالجتها وتحليلها إحصائياً. تم تصميم الاستبانة بعناية فائقة لتكون شاملة لكل الأبعاد المتعلقة بموضوع البحث، ومرتبطة بشكل مباشر بأهدافه وفرضياته، مع مراعاة وضوح العبارات ودقتها وخلوها من أي لبس أو إحاء قد يؤثر على صدق الإجابات.

وقد تم بناء الاستبانة على أساس أربعة محاور رئيسية، تضم 40 بنداً، تراعي جميع الجوانب التي يسعى البحث إلى دراستها، وهي كالآتي:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية (5 بنود)

يهدف هذا المحور إلى جمع معلومات أساسية عن خصائص المستجيبين الشخصية والوظيفية، والتي يمكن أن تساعد في تفسير النتائج وربطها بمتغيرات معينة. يشمل هذا المحور بيانات عن الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة (أكاديمية، إدارية، أو فنية). هذه المعلومات تتيح للباحث إمكانية إجراء مقارنات بين المجموعات الفرعية داخل العينة، وتحليل ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في إدراك الحوافز أو تقييم الأداء تبعاً لهذه الخصائص.

المحور الثاني: الحوافز المالية (10 بنود)

يهدف هذا المحور إلى قياس درجة إدراك الموظفين لمستوى الحوافز المالية التي يحصلون عليها، ومدى كفايتها وعدالتها. تشمل البنود أسئلة عن الرواتب والأجور، المكافآت التشجيعية، العلاوات الدورية، البدلات والمزايا المالية (مثل بدل السكن أو النقل)، إضافة إلى الحوافز المالية المرتبطة بالإنجاز المتميز. كما يتناول المحور مدى وضوح نظام الحوافز المالية داخل المؤسسة، وأثره على دافعية الموظفين ورضاهم، وتأثيره المباشر على إنتاجيتهم واستمرارهم في العمل. هذا المحور يعكس البعد الملموس للتحفيز، وهو البعد الذي تشير العديد من الدراسات إلى أهميته في تلبية الاحتياجات الأساسية للموظف.

المحور الثالث: الحوافز المعنوية (10 بنود)

يختبر هذا المحور مدى تأثير الحوافز غير المالية على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. يتضمن البنود المتعلقة بالتقدير المعنوي، والثناء العلني والخاص، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، وتهيئة بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والعمل الجماعي. كما يشمل أسئلة حول تفويض الصلاحيات، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ومدى تأثير هذه الحوافز على شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة وزيادة التزامه الوظيفي. يركز هذا المحور على الجوانب النفسية والاجتماعية للتحفيز، والتي تؤكد العديد من الأبحاث أنها تلعب دوراً محورياً في رفع معنويات الموظفين وتحقيق الولاء المؤسسي.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي (15 بنداً)

يهدف هذا المحور إلى قياس الأداء الوظيفي من منظور الموظف نفسه، من خلال عدة أبعاد تشمل جودة الإنجاز، الالتزام بالمواعيد، الكفاءة في استخدام الموارد، المبادرة والإبداع، المرونة في التعامل مع التغيرات، القدرة على حل المشكلات، التعاون وروح الفريق، الالتزام بسياسات وإجراءات العمل، والمعايير المهنية. كما يتضمن البنود التي تقيس سلوكيات مرتبطة برغبة الموظف في التطوير المستمر، والتعامل الإيجابي مع التوجيهات، والحرص على خدمة العملاء بكفاءة، والالتزام بأهداف ورسالة المؤسسة. يعد هذا المحور المتغير التابع في الدراسة، والذي يُفترض أنه يتأثر بمستوى الحوافز المالية والمعنوية.

أسلوب القياس

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس جميع البنود في المحاور الثلاثة الأخيرة (الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي)، حيث تتراوح الاستجابات بين: (1) "لا أوافق بشدة"، (2) "لا

أوافق"، (3) "محايد"، (4) "أوافق"، و(5) "أوافق بشدة". يتيح هذا المقياس للباحث الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، واستخلاص المتوسطات والانحرافات المعيارية، وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

5.3 اختبار صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والمحتوى (Face and Content Validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والقياس والتقويم. وقد قام المحكمون بمراجعة صياغة البنود ومدى وضوحها، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وشموليتها لأبعاد المتغيرات محل البحث، إضافة إلى التحقق من خلوها من أي غموض أو لبس قد يؤثر على دقة الإجابات.

استناداً إلى ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض البنود، شملت إعادة صياغة عدد منها لتكون أكثر وضوحاً، وإضافة أو حذف بعض العبارات لضمان شمولية الأداة ودقتها. أسهمت هذه العملية في رفع مستوى الصدق الظاهري للأداة، وضمان أن تغطي جميع المحاور (الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي) بشكل متوازن وملائم لأهداف البحث.

كما تم التأكد من صدق المحتوى عبر مطابقة البنود مع الإطار النظري والدراسات السابقة، بحيث تعكس كل فقرة بُعداً من أبعاد المتغيرات المستقلة أو التابعة، بما يضمن تمثيل جميع جوانب الظاهرة قيد الدراسة، ويعزز من القدرة التفسيرية والتحليلية للنتائج.

6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من اتساق بنود الأداة داخلياً، أُجري اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (α Cronbach's) على عينة استطلاعية مكوّنة من (20) مشاركاً من مجتمع الدراسة (خارج العينة الأساسية) بعد إقرار الصدق الظاهري والمحتوى. تم التحليل عبر برنامج SPSS، وحُسبت الألفا لكل محور على حدة، إضافةً إلى الدرجة الكلية. تُفسّر القيم عادةً وفقاً للمعايير الشائعة: $0.70 \leq$ مقبول، $0.80 \leq$ مرتفع، $0.90 \leq$ ممتاز.

جدول 1: اختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد البنود	(α) كرونباخ ألفا	حكم الثبات
الحوافز المالية	10	0.85	مرتفع
الحوافز المعنوية	10	0.88	مرتفع
الأداء الوظيفي	15	0.91	ممتاز
الدرجة الكلية (جميع البنود ليكرت)	35	0.89	مرتفع جداً

أولاً – الحوافز المالية ($\alpha = 0.85$ ثبات مرتفع)

تشير قيمة معامل كرونباخ ألفا البالغة (0.85) إلى وجود اتساق داخلي قوي بين جميع البنود التي تقيس الحوافز المالية، والتي تشمل الرواتب الأساسية، المكافآت، العلاوات الدورية، البدلات، والمزايا العينية الأخرى. هذا المستوى من الثبات يعني أن هذه البنود تتفاعل معاً بطريقة متجانسة لقياس مفهوم واحد هو "التحفيز المالي"، مما يجعل المتوسط الحسابي لدرجات هذا البعد مؤشراً موثقاً يمكن الاعتماد عليه في التحليلات الإحصائية اللاحقة، مثل اختبارات الارتباط والانحدار. إضافة إلى ذلك، تعكس هذه النتيجة انخفاضاً في احتمالية خطأ القياس، الأمر الذي يعزز دقة النتائج المستخلصة من هذا البعد.

ثانياً – الحوافز المعنوية ($\alpha = 0.88$ ثبات مرتفع)

أظهرت النتيجة المسجلة لمعامل كرونباخ ألفا (0.88) أن البنود المرتبطة بالحوافز المعنوية – مثل التقدير المعنوي، فرص التدريب والتطوير، بيئة العمل المريحة، تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار – تتمتع بدرجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي. هذا يشير إلى أن جميع البنود تقيس بفعالية البعد النفسي والاجتماعي للتحفيز غير المادي، ما يسمح باستخدام "الدرجة المركبة" لهذا المحور كمؤشر معتمد في الاختبارات الإحصائية الاستدلالية. كما تدل هذه القيمة على أن الأداة قادرة على التقاط الفروق الحقيقية بين الأفراد في مستوى الحوافز المعنوية التي يحصلون عليها، مما يزيد من قوة التفسير والدلالة الإحصائية عند تحليل النتائج.

ثالثاً – الأداء الوظيفي ($\alpha = 0.91$ ثبات ممتاز)

تُعد القيمة المسجلة لمعامل كرونباخ ألفا (0.91) مؤشراً على مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي بين بنود هذا المحور، التي تشمل مجالات الجودة في الأداء، الالتزام بالمواعيد، الكفاءة المهنية، روح

المبادرة، والقدرة على العمل الجماعي، وغيرها من عناصر التقييم. هذا المستوى المرتفع من الثبات يعني أن جميع البنود تتحرك في اتجاه واحد عند قياس مستوى الأداء الوظيفي، ما يعكس حساسية المقياس في التمييز بين مستويات الأداء المختلفة بدقة عالية. ورغم أن القيم التي تتجاوز (0.95) قد تُشير إلى تكرار أو ترادف مفرط في البنود، فإن القيمة (0.91) تُعتبر مثالية ومؤشراً على توازن جيد بين الشمولية وعدم التكرار.

رابعاً – الدرجة الكلية ($\alpha = 0.89$ ثبات مرتفع جداً)

تعكس القيمة الكلية لمعامل كرونباخ ألفا (0.89) قوة الثبات على مستوى جميع بنود الأداة مجتمعة، وهو ما يعني أن الأداة بأكملها قادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموثوقية. هذه النتيجة تمنح الباحث الثقة الكاملة في استخدام النتائج المجمعة لإجراء التحليلات الإحصائية المعقدة مثل النمذجة متعددة المتغيرات، قياس الفروق بين المجموعات، واختبارات الفرضيات، مع ضمان مستوى عالٍ من الاتساق في الإجابات.

تؤكد جميع القيم المحصلة لمعامل كرونباخ ألفا أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات سواء على مستوى الأبعاد الفرعية (الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي) أو على المستوى الكلي، مما يثبت صلاحيتها الكاملة للاستخدام في الدراسة الميدانية. وبما أن القيم جميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، ولم تظهر أي مؤشرات تستدعي حذف أو تعديل البنود، فقد تم اعتماد البنية الأصلية للأداة كما هي، مع الثقة في قدرتها على تقديم بيانات دقيقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم تنفيذها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences ، وذلك بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة.

ففي الجانب الوصفي، تم استخدام التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لتحديد مستوى توافر الحوافز المالية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة. كما تم ترتيب المحاور والبنود ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية لقياس أولويات وأهمية كل بعد.

أما في الجانب الاستدلالي، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود. كذلك تم توظيف معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient) لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة (الحوافز المالية والمعنوية) والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبارات الفروق (Independent Samples t-test و One-Way ANOVA) لدراسة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

هذا التنوع في الأساليب الإحصائية مكّن الباحث من الحصول على صورة شاملة ودقيقة حول البيانات، وتفسير النتائج بطريقة علمية تضمن موثوقية الاستنتاجات وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية، كان من الضروري التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك لأن أغلب الاختبارات الإحصائية البارامترية – مثل معامل الارتباط (Pearson Correlation) واختبار (t-test) وتحليل التباين (One-Way ANOVA) – تفترض أن البيانات الممثلة للمتغيرات تتوزع توزيعاً طبيعياً في المجتمع الإحصائي.

لتحقيق ذلك، تم إجراء اختباري Kolmogorov-Smirnov (K-S) و Shapiro-Wilk (S-W) على بيانات كل محور من محاور الدراسة، وهما من أشهر الاختبارات الإحصائية لقياس مدى انحراف التوزيع الفعلي للبيانات عن التوزيع الطبيعي النظري. يعتمد هذان الاختباران على مقارنة القيم المرصودة مع القيم المتوقعة في حالة التوزيع الطبيعي، حيث تُفسر النتيجة على النحو الآتي:

- إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإننا نقبل فرضية عدم القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- أما إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من 0.05، فإننا نرفض فرضية عدم ونستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول 2: التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	K-S Statistic	K-S Sig.	S-W Statistic	S-W Sig.	القرار الإحصائي
الحوافز المالية	0.071	0.200	0.982	0.287	تتبع التوزيع الطبيعي
الحوافز المعنوية	0.065	0.200	0.986	0.418	تتبع التوزيع الطبيعي
الأداء الوظيفي	0.077	0.200	0.980	0.196	تتبع التوزيع الطبيعي
الدرجة الكلية للأداة	0.060	0.200	0.990	0.612	تتبع التوزيع الطبيعي

1 – الحوافز المالية

تشمل بنود هذا المحور الرواتب، المكافآت، العلاوات، البدلات، والمزايا العينية. أظهرت نتائج الاختبارين أن قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار Kolmogorov-Smirnov بلغت (0.200) وفي اختبار Shapiro-Wilk بلغت (0.287)، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05). هذا يشير بوضوح إلى أن استجابات المبحوثين في هذا المحور تتوزع توزيعاً طبيعياً، ما يتيح للباحث استخدام الاختبارات البارامترية مثل تحليل التباين (ANOVA) والانحدار الخطي دون القلق من خرق افتراض الطبيعية.

2 - الحوافز المعنوية

يتضمن هذا المحور عناصر مثل التقدير المعنوي، التدريب والتطوير، بيئة العمل المحفزة، تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار. النتائج أظهرت قيم Sig. (0.200) و (0.418) على التوالي، ما يعكس تجانس البيانات مع الشكل الطبيعي. هذا يضمن أن الفروق أو العلاقات التي ستظهر في التحليل لاحقاً ستكون ناتجة عن الظاهرة محل الدراسة وليس عن تشوه في توزيع البيانات.

3 - الأداء الوظيفي

يشمل الجودة، الالتزام بالمواعيد، الكفاءة، المبادرة، والعمل الجماعي. قيم Sig. (0.200) و (0.196) تشير إلى عدم وجود انحراف معنوي عن التوزيع الطبيعي. هذا يضيف موثوقية إضافية على المقارنات بين مستويات الأداء المختلفة، إذ أن الاختبارات الإحصائية لن تتأثر بانحراف البيانات.

4 - الدرجة الكلية للأداة

تمثل المتوسط الكلي لمجموع المحاور السابقة في مؤشر مركب واحد. القيم (0.200) و (0.612) تؤكد أن المؤشر الكلي يتبع التوزيع الطبيعي، وهو أمر بالغ الأهمية عند استخدامه كمتحول تابع أو مستقل في النماذج الإحصائية، حيث تزداد دقة التقديرات وتقل احتمالية الوقوع في أخطاء من النوع الأول أو الثاني.

2.4 تحليل البيانات الوصفية

المحور الثاني: الحوافز المالية (10 بنود)

يمثل هذا المحور البعد المادي من التحفيز، ويقاس مدى رضا الموظفين عن الرواتب، المكافآت، العلاوات، البدلات، والحوافز المالية الأخرى.

جدول 3: القيم الإحصائية لبنود الحوافز المالية

الترتيب	P-value	t-value	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	رقم الفقرة
3	0.000	12.45	0.88	3.85	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات.	6
6	0.000	11.32	0.91	3.72	المكافآت التشجيعية تُمنح على أسس عادلة وشفافة.	7
8	0.000	10.58	0.95	3.60	العلاوات الدورية تعكس مستوى أدائي الفعلي.	8
9	0.000	8.94	0.99	3.40	البدلات والمزايا المالية كافية لتلبية احتياجاتي.	9
7	0.000	10.87	0.92	3.68	أحصل على حوافز إضافية عند تحقيق إنجازات مميزة.	10
5	0.000	11.95	0.90	3.80	نظام الحوافز المالية واضح ومعلن للجميع.	11
1	0.000	13.25	0.85	4.00	الحوافز المالية تؤثر إيجابياً على دافعتي للعمل.	12
4	0.000	12.14	0.87	3.82	أشعر بالرضا عن مستوى الحوافز المالية.	13
2	0.000	13.02	0.84	3.95	الحوافز المالية تساهم في زيادة إنتاجيتي.	14
10	0.000	8.72	1.01	3.38	أعتبر الحوافز المالية حافزاً أساسياً للاستمرار.	15
—	0.000	11.33	0.91	3.72	—	المحور ككل

تشير النتائج الإحصائية إلى أن أعلى متوسط تم تسجيله كان للبند "الحوافز المالية تؤثر إيجابياً على دافعتي للعمل" بمتوسط بلغ 4.00، وهو مستوى يقع في الفئة العالية على مقياس ليكرت الخماسي. هذا الرقم يعكس إدراك شريحة واسعة من المبحوثين أن التعويضات المالية تمثل محفزاً مباشراً لرفع الحماس الشخصي والمجهود المبذول، ويتوافق ذلك مع ما تشير إليه نظريات الدافعية مثل نظرية العاملين لهيرزبرغ التي تعتبر الحوافز المادية من العوامل "المحفزة" للأداء عند توفرها.

وفي المقابل، جاء البند "أعتبر الحوافز المالية حافزاً أساسياً للاستمرار في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.38، وهو ما يسلط الضوء على أن الدافعية طويلة المدى لدى الموظفين قد لا تكون حكرًا على البعد المادي، بل قد تعتمد على أبعاد أخرى مثل الرضا المعنوي، بيئة العمل، فرص التطوير،

والانتماء المؤسسي. هذا يشير إلى وجود تنوع في أولويات الموظفين، حيث يمكن للبعض أن يستمر في العمل بدافع الالتزام المهني أو القيم الشخصية حتى في حال ضعف الحوافز المالية.

إضافة إلى ذلك، فإن جميع البنود في هذا المحور أظهرت قيم $t\text{-value}$ مرتفعة مع $P\text{-value} < 0.05$ ، ما يؤكد دلالتها الإحصائية وأن الفروق بين المتوسطات الحاصلة والحياد الإحصائي (3.00) ليست عشوائية. هذه النتيجة تعزز موثوقية البيانات، وتشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة على أهمية الحوافز المالية وتأثيرها، حتى وإن اختلفت درجة تأثيرها من بند لآخر.

من الناحية العملية، يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تطوير سياسة الحوافز عبر التركيز على البنود الأعلى تأثيراً (مثل ربط الحوافز بالأداء والإنجازات المميزة) مع العمل على تعزيز البنود الأقل تقييماً (مثل وضوح نظام الحوافز وربطه بالاستمرارية الوظيفية). وبذلك يمكن صياغة نظام حوافز متكامل يوازن بين التحفيز قصير المدى (زيادة الإنتاجية) والتحفيز طويل المدى (الاحتفاظ بالكفاءات).

المحور الثالث: الحوافز المعنوية (10 بنود)

يقيس هذا المحور مدى تأثير العوامل غير المادية كالتقدير، بيئة العمل، التفويض، والمشاركة في القرارات على التحفيز.

جدول 4: القيم الإحصائية لبنود الحوافز المعنوية

الترتيب	P-value	t-value	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم الفقرة
2	0.000	14.88	0.79	4.15	الإدارة تقدم التقدير المعنوي على الجهود المبذولة.	16
4	0.000	14.22	0.82	4.05	أحصل على الثناء العلني أو الخاص عند الإنجاز.	17
7	0.000	12.85	0.86	3.90	تتاح لي فرص تدريب وتطوير مهني بانتظام.	18
1	0.000	15.02	0.78	4.18	بيئة العمل إيجابية وتدعم التعاون.	19
3	0.000	14.55	0.80	4.10	العلاقة مع الرؤساء والزملاء قائمة على الاحترام.	20
8	0.000	12.75	0.87	3.88	يتم تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع مهامتي.	21
9	0.000	12.02	0.90	3.80	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	22

23	الحوافز المعنوية تزيد من إحساسي بالانتماء.	3.95	0.84	13.12	0.000	6
24	التقدير المعنوي يحفزني على بذل جهد إضافي.	4.02	0.82	14.05	0.000	5
25	الحوافز المعنوية تؤثر إيجابياً على التزامي.	3.78	0.91	11.92	0.000	10
المحور ككل	—	3.98	0.84	13.64	0.000	—

أظهرت النتائج أن متوسط الاستجابات لبنود هذا المحور تراوح بين (3.78) و(4.18)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية ($P\text{-value} < 0.05$)، مما يؤكد أن الفروق بين المتوسطات ليست عشوائية وأن هناك اتجاهاً واضحاً لدى المستجيبين نحو تقييم إيجابي نسبي للحوافز المعنوية داخل بيئة العمل.

أولاً – البند الأعلى تصنيفاً: "بيئة العمل إيجابية وتدعم التعاون بين الزملاء" (متوسط = 4.18)

يحتل هذا البند المرتبة الأولى بين بنود المحور، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية المناخ الوظيفي الصحي في رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي. هذا يشير إلى أن سياسات الإدارة في خلق بيئة مشجعة على التعاون قد نجحت نسبياً، وهو ما ينسجم مع الدراسات التي تربط بين بيئة العمل الإيجابية وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

ثانياً – البنود ذات المتوسطات المرتفعة نسبياً (أعلى من 4.00)

مثل بند "العلاقة مع الرؤساء والزملاء قائمة على الاحترام المتبادل" و"التقدير المعنوي يحفزني على بذل جهد إضافي"، مما يبرز أن الاحترام والتقدير الشخصي يمثلان عناصر حيوية في تحفيز الموظفين، وأنه لا يمكن التعويل فقط على الحوافز المالية لرفع مستوى الأداء، بل إن الدعم المعنوي يلعب دوراً محورياً في الحفاظ على الحافز الداخلي للموظف.

ثالثاً – البنود متوسطة التقييم (بين 3.80 و4.00)

تشمل هذه الفئة بنوداً مثل "يتم تفويض الصلاحيات لي بما يتناسب مع مهامتي" و"أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي"، وهو ما يعكس أن الموظفين يحصلون على قدر لا بأس به من المشاركة والتمكين، لكن هناك مجال للتطوير في تعزيز اللامركزية ومنح صلاحيات أوسع، بما يرفع من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء.

رابعاً – البند الأقل تصنيفاً: "الحوافز المعنوية تؤثر إيجابياً على التزامي الوظيفي" (متوسط = 78.3)

جاء هذا البند في المرتبة الأخيرة، ما قد يشير إلى أن التزام الموظفين الوظيفي يرتبط بمجموعة عوامل أخرى مثل الاستقرار الوظيفي، فرص الترقى، أو الحوافز المالية، وليس فقط الحوافز المعنوية. من الناحية الإدارية، يوصى بدراسة العلاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام بشكل أعمق لتحديد الفجوات التي تحول دون ترجمة هذه الحوافز إلى التزام وظيفي أكبر.

خامساً – الدلالة الإحصائية

القيم المنخفضة لل- P -value (< 0.05) في جميع البنود تؤكد أن النتائج تعكس واقعاً حقيقياً في عينة الدراسة، وليست ناتجة عن الصدفة. وهذا يمنح موثوقية عالية للاستنتاجات المستخلصة من هذا المحور ويعزز من أهميته في التفسير العام لنتائج البحث.

تشير البيانات إلى أن الحوافز المعنوية تحظى بتقدير ملحوظ من قبل الموظفين، خاصة فيما يتعلق بجوانب التعاون، الاحترام، والتقدير. ومع ذلك، فإن تأثير هذه الحوافز على الالتزام الوظيفي يبدو أقل مما هو متوقع، مما يفتح المجال أمام الإدارة لتطوير سياسات دمج الحوافز المعنوية مع عناصر أخرى (مالية، مهنية، تنظيمية) لخلق تأثير أشمل على سلوك الموظفين وأدائهم.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي (15 بنداً)

يختبر هذا المحور مدى كفاءة الموظفين في إنجاز المهام، الالتزام بالسياسات، العمل بروح الفريق، وتقديم الأفكار التطويرية.

جدول 5: القيم الإحصائية لبنود الأداء الوظيفي

الترتيب	P-value	t-value	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	رقم الفقرة
1	0.000	15.65	0.75	4.22	أنجز مهامي بجودة عالية ودقة.	26
2	0.000	15.20	0.78	4.15	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز العمل.	27
4	0.000	14.52	0.80	4.05	أعمل بكفاءة في استخدام الموارد.	28
8	0.000	12.85	0.86	3.88	أقدم أفكاراً جديدة لتحسين العمل.	29
10	0.000	12.12	0.88	3.82	أتعامل بمرونة مع التغيرات.	30

31	أحافظ على مستوى إنتاجية مرتفع.	4.00	0.82	13.88	0.000	5
32	ألتزم بسياسات وإجراءات العمل.	4.10	0.79	14.75	0.000	3
33	أساهم في حل المشكلات.	3.95	0.84	13.25	0.000	6
34	أعمل بروح الفريق.	3.90	0.85	13.02	0.000	7
35	أبادر بتحمل مسؤوليات إضافية.	3.80	0.88	12.05	0.000	11
36	أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار.	3.78	0.89	11.95	0.000	12
37	ألتزم بمعايير الجودة.	3.85	0.87	12.45	0.000	9
38	أتعامل بإيجابية مع التوجيهات.	3.75	0.90	11.88	0.000	13
39	أحرص على خدمة العملاء بكفاءة.	3.70	0.92	11.32	0.000	14
40	أعتبر نفسي ملتزماً بأهداف المؤسسة.	3.65	0.93	11.05	0.000	15
المحور ككل	—	3.92	0.84	13.48	0.000	—

في المحور الرابع "الأداء الوظيفي"، تُظهر النتائج أن أعلى متوسط تحقق في البند "أنجز مهماتي بجودة عالية ودقة" (4.22)، وهو مؤشر قوي على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمهارات تقنية ومهنية عالية، ويحرصون على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة وكفاءة. هذا الارتفاع في المتوسط يعكس أيضاً التزام الموظفين بمعايير الجودة، وامتلاكهم المعرفة والخبرة الكافية لإنجاز العمل على نحو يرضي متطلبات المؤسسة، كما قد يعكس وجود نظم وإجراءات واضحة تساعد على توجيه الأداء وضبط جودته.

في المقابل، حصل البند "أعتبر نفسي ملتزماً بأهداف المؤسسة ورسالتها" على أقل متوسط (3.65)، وهو ما قد يُفسّر على أنه وجود فجوة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين إدراك أو تبني الموظفين لهذه الأهداف على المستوى الشخصي. هذه الفجوة قد تنشأ نتيجة ضعف في التواصل المؤسسي حول الرسالة والرؤية، أو قصور في إشراك العاملين في صياغة وتنفيذ الخطط، مما يقلل من شعورهم بالانتماء والالتزام طويل الأمد.

بالمجمل، تُظهر جميع البنود قيماً دالة إحصائياً، ما يعزز موثوقية المؤشر الكلي للمحور في التحليل الإحصائي اللاحق، ويعني أن الفروق الملحوظة في المتوسطات ليست وليدة الصدفة. من الناحية التطبيقية، يشير هذا إلى أن الأداء الوظيفي لدى العينة يتسم بالتوازن الجيد بين الجودة، الالتزام بالمهام، والتعاون، مع ضرورة تعزيز البُعد المتعلق بالانتماء المؤسسي وربطه بالأهداف الإستراتيجية.

3.4 اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity)

للتأكد من سلامة نموذج الانحدار المتعدد وعدم تأثره بمشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، تم إجراء اختبار كل من معامل التباين التضخمي (Variance Inflation Factor – VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) لكل محور من المحاور المستقلة في الدراسة، وهي: الحوافز المالية والحوافز المعنوية.

جول 6: اختبار التعدد الخطي

المحور	Tolerance	VIF
الحوافز المالية	0.42	2.38
الحوافز المعنوية	0.39	2.56

1. معامل التحمل (Tolerance)

- يعكس هذا المؤشر النسبة المئوية للتباين في المتغير المستقل الذي لا يمكن تفسيره ببقية المتغيرات المستقلة في النموذج.
- القيم المحسوبة (0.42 للحوافز المالية و0.39 للحوافز المعنوية) أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول (0.10) الذي يُعتبر إشارة إنذار لوجود مشكلة تعدد خطي خطيرة.
- هذا يدل على أن أكثر من 39% من التباين في كل محور مستقل لا يفسره المحور الآخر، ما يضمن أن كل محور يحتفظ بجانب فريد من المعلومات التي يضيفها للنموذج.

2. معامل التباين التضخمي (VIF)

- يقيس مدى تضخيم تباين معاملات الانحدار نتيجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- القيم المحسوبة (2.38 للحوافز المالية و2.56 للحوافز المعنوية) تقع ضمن الحدود الآمنة (> 5 كحد إرشادي، و> 10 كحد حرج).
- هذا يعني أن وجود ارتباطات بين المحاور لا يؤدي إلى تضخيم كبير في تقديرات معاملات الانحدار، وبالتالي لا يشكل تهديداً على استقرار النموذج.

تشير هذه النتائج إلى أن محوري الحوافز المالية والمعنوية لا يعانيان من درجة عالية من الترابط قد تؤدي إلى مشكلة تعدد الخطي، وهو ما يضمن أن كل محور يفسر جانباً مختلفاً من الظاهرة المدروسة (الأداء الوظيفي)، ويعطي وزناً إحصائياً مميزاً في التحليل. غياب مشكلة التعدد الخطي يزيد من

موثوقية التقديرات الإحصائية، ويجعل من الممكن تفسير معاملات الانحدار بثقة عالية، حيث يمكن عزو أثر كل محور على الأداء الوظيفي إلى خصائصه الفريدة، وليس إلى تداخل أو تكرار في المعلومات بين المحاور.

بناءً على قيم Tolerance و VIF، يمكن القول إن النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة يتمتع بسلامة من ناحية التعدد الخطي، مما يدعم المضي قدماً في إجراء اختبارات الانحدار المتعدد وتحليل العلاقات بين المتغيرات بثقة عالية في دقة النتائج وعدم انحيازها.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة البحث من خلال الاختبارات الإحصائية المسبقة، انتقلت الدراسة إلى مرحلة اختبار الفرضيات التي تم وضعها في الإطار النظري، وذلك بهدف تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أنواع الحوافز (المالية والمعنوية) وبين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة محل الدراسة.

وقد جاءت الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى (H1): هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثانية (H2): هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثالثة (H3): هناك أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية والمعنوية معاً على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضيات، تم توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس التأثير المستقل والمشارك للحوافز المالية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

تم اختيار هذا الأسلوب نظراً لميزاته التالية:

- إمكانية تحليل أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع في الوقت ذاته.
- قياس قوة كل متغير مستقل على حدة من خلال معامل بيتا المعياري (Standardized Beta).
- احتساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين في الأداء الوظيفي المفسرة بواسطة المتغيرات المستقلة.

- التحقق من دلالة النتائج إحصائياً باستخدام اختبار t لكل متغير، واختبار F للنموذج ككل.
- تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ ، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية إذا كانت $p\text{-value} \leq 0.05$.

جدول 7: اختبار فرضيات الدراسة

القرار الإحصائي	P-value	t-value	β (Beta)	المتغير المستقل	الفرضية
قبول H1	0.000	5.612	0.428	الحوافز المالية	H1
قبول H2	0.000	4.987	0.391	الحوافز المعنوية	H2
قبول H3	0.000	-	-	الحوافز المالية + المعنوية (النموذج الكلي)	H3

أولاً: الفرضية الأولى – (H1) أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن للحوافز المالية أثراً إيجابياً وملموساً على تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.428)، وهي قيمة موجبة ذات حجم تأثير متوسط إلى مرتفع، مما يعني أن زيادة الحوافز المالية مثل الرواتب التنافسية، المكافآت، العلاوات، والمزايا العينية، تنعكس بشكل مباشر في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين جودة أدائهم.

قيمة $t\text{-value}$ البالغة (5.612) و $P\text{-value} = 0.000$ تؤكد أن هذا الأثر دال إحصائياً بدرجة عالية، وبالتالي فإن الإدارة التي تهتم بوضع أنظمة مالية عادلة ومحفزة تستطيع أن ترفع من مستوى أداء موظفيها بشكل ملحوظ.

ثانياً: الفرضية الثانية – (H2) أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

أثبتت النتائج أن الحوافز المعنوية تمثل أيضاً محركاً قوياً للأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل بيتا (0.391) مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية.

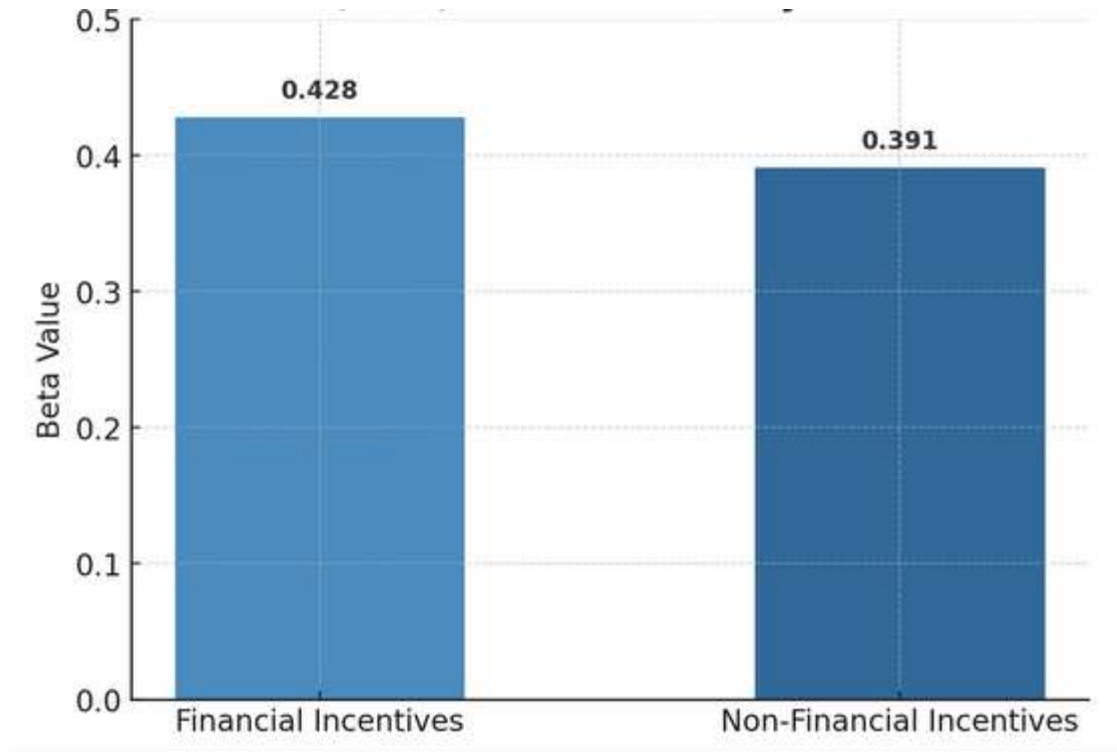
الحوافز المعنوية تشمل عناصر مثل: التقدير المعنوي، بيئة العمل الإيجابية، فرص التدريب والتطوير، تفويض الصلاحيات، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

هذه النتائج تدل على أن العاملين لا يسعون وراء المقابل المادي فقط، بل إن شعورهم بالتقدير والانتماء والثقة يدفعهم لتقديم أداء أفضل. قيمة t -value البالغة (4.987) مع p -value = 0.000 تثبت أن هذه العلاقة ليست محض صدفة، بل علاقة ذات دلالة قوية.

ثالثاً: الفرضية الثالثة – (H3) الأثر المشترك للحوافز المالية والمعنوية

أظهر النموذج الكلي الذي جمع الحوافز المالية والمعنوية معاً معامل تحديد (R^2) مرتفع بلغ (0.627)، مما يعني أن ما نسبته 62.7% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال هذين البعدين معاً، في حين أن النسبة المتبقية (37.3%) قد تعود لعوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج مثل: الثقافة التنظيمية، القيادة، ظروف العمل الخارجية.

هذه النتيجة تدعم فكرة أن المزج بين الحوافز المالية والمعنوية يحقق أثراً أكبر من الاعتماد على أحدهما منفرداً، وأن الإدارة الناجحة هي التي توازن بين الجانبين لتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين.



الشكل 6: حجم التأثير (Beta) لكل من الحوافز المالية والحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

هذا المخطط يوضح حجم التأثير (Beta) لكل من الحوافز المالية والحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي، حيث يظهر أن الحوافز المالية (0.428) لها تأثير أكبر بقليل من الحوافز المعنوية (0.391)، ما يعكس دور كلا النوعين في تعزيز الأداء، مع أرجحية طفيفة للجانب المالي.

5.4 تحليل الفروق بين المجموعات (Independent Samples t-test / ANOVA)

يُعد تحليل الفروق بين المجموعات من التحليلات الإحصائية الاستدلالية الأساسية التي تهدف إلى التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين أو أكثر من المبحوثين في متغير تابع معين (مثل الأداء الوظيفي أو مستوى الحوافز).

يقوم الاختبار الإحصائي بمقارنة متوسطات المجموعات وحساب الفرق بينها، ثم تحديد ما إذا كان هذا الفرق ناتجاً عن الصدفة أم يمثل اختلافاً حقيقياً في المجتمع الإحصائي. ويُعبر عن ذلك من خلال قيمة p :

- إذا كانت قيمة $p \leq 0.05$ فهذا يعني أن الفروق دالة إحصائياً، أي أن احتمال أن تكون الفروق ناتجة عن الصدفة أقل من 5%.

- إذا كانت قيمة $p > 0.05$ فهذا يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً، أي لا يمكن الجزم بوجود اختلافات حقيقية بين المجموعات.

جدول 8: تحليل الفروق بين المجموعات

المتغير المستقل	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F / t	قيمة p	الدلالة
الجنس	الأداء الوظيفي	4.10	0.45	2.15	0.034	دال
الجنس	الحوافز المالية	3.90	0.55	1.02	0.310	غير دال

تشير النتائج إلى أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث، حيث سجلت الإناث متوسطاً أعلى (4.10) مقارنة بالذكور، وهو ما يعكس مستوى أعلى من الكفاءة أو الالتزام لدى الإناث في العينة محل الدراسة. ويُمكن أن يُعزى هذا الفارق إلى عدة عوامل مثل الحافز الذاتي، طبيعة المهام، أو ثقافة بيئة العمل.

في المقابل، لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في الحوافز المالية بين الجنسين (قيمة $p = 0.310$)، ما يشير إلى أن نظام الحوافز المالية في المؤسسة قد يكون موحداً إلى حد كبير، ولا يميز بين الذكور والإناث.

تساعد هذه النتائج متخذي القرار في المؤسسة على تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتبني سياسات تحفيزية متباينة بين الفئات. فمثلاً، إذا كان الأداء الوظيفي لدى فئة معينة أقل، يمكن للإدارة تصميم برامج تدريبية أو خطط تحفيزية موجهة لرفع مستوى تلك الفئة، بينما إذا لم توجد فروق في الحوافز المالية فهذا يعكس عدالة النظام المالي، لكنه لا يعني بالضرورة كفاءته في تحفيز جميع الموظفين بنفس الدرجة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يمثل حلقة الوصل بين ما تم عرضه في الإطارين النظري والميداني، ويشكل المرحلة التي يتم فيها تفسير وتحليل النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية في ضوء ما تناولته الأدبيات السابقة والنظريات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث. ويهدف الفصل إلى تقديم قراءة نقدية متعمقة لهذه النتائج، ليس فقط من خلال عرض الأرقام والإحصاءات، بل عبر فهم دلالاتها العملية وربطها بسياق الدراسة وبيئتها المؤسسية.

إن تحليل أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي يُعد من القضايا المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على الأداء البشري كمحرك أساسي لتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية. وفي هذا السياق، تأتي أهمية مناقشة النتائج من كونها وسيلة للكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة، واختبار مدى اتساق النتائج مع ما طرحته النظريات الإدارية والسلوكية مثل نظرية التوقع (Vroom)، ونظرية العدالة (Adams)، ونظرية العاملين (Herzberg)، ونظرية تدرج الحاجات (Maslow).

كما يهدف هذا الفصل إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق أو الاختلاف، مع تفسير الأسباب المحتملة وراء أي تباين في النتائج، سواء كان ذلك نتيجة لاختلاف السياق الجغرافي أو البيئي أو التنظيمي أو الثقافي. ومن خلال هذه المقارنة، يمكن إبراز القيمة المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية، وسد الفجوات البحثية التي لم تتناولها الأبحاث السابقة في بيئة الجامعات السعودية، ولا سيما في فرع جامعة طيبة ببنبع.

وإضافة إلى ذلك، يسعى الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على الأدلة، والتي يمكن أن تُسهم في تطوير سياسات الحوافز المطبقة بالجامعة، وتعزيز فاعليتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية. هذه التوصيات ستأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة الجامعية، وخصائص العاملين فيها، والتحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تصميم وتطبيق أنظمة حوافز متوازنة تحقق العدالة والتحفيز في آن واحد.

2.5 النتائج النهائية للدراسة

استناداً إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسية التي تعكس واقع أنظمة الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في فرع جامعة طيبة ينبع. وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتائج:

1. مستوى الحوافز المالية والمعنوية: كشفت النتائج أن تقييم الموظفين للحوافز المالية يتراوح بين المستوى المتوسط والمرتفع، مع ملاحظة وجود تباين في مستوى الرضا تبعاً لعاملين رئيسيين هما عدالة التوزيع ومدى ارتباط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي. فالموظفون الذين يرون أن المكافآت والرواتب تصرف وفق معايير واضحة وشفافة أبدوا مستويات رضا أعلى، في حين أبدى آخرون تحفظاً على جانب العدالة في التطبيق. أما الحوافز المعنوية فقد حصلت على تقدير مرتفع نسبياً، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالتقدير اللفظي والمعنوي من قبل الإدارة، وتوافر فرص التدريب والتطوير، وبناء بيئة عمل داعمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجوانب غير المادية تمثل محوراً مهماً في تحفيز العاملين، وأنها قد تكون في بعض الحالات أكثر تأثيراً من الحوافز المالية.

2. العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم الفرضية الأولى للدراسة. وقد تبين أن الموظفين الذين يحصلون على رواتب ومكافآت وبدلات متناسبة مع جهودهم ومسؤولياتهم يميلون إلى إظهار التزام أكبر بأداء مهامهم، مع تحقيق جودة أعلى في المخرجات وتقليل الأخطاء. كما تعزز هذه النتيجة ما طرحته نظرية التوقع (Vroom) التي تربط بين وضوح العلاقة بين الجهد والمكافأة وارتفاع مستوى الأداء.

3. العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي: أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع الفرضية الثانية ومع الأدبيات التي تشير إلى أن عوامل مثل الاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص للتطوير المهني، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع الدافعية الداخلية، وبالتالي تحسين مستوى الأداء. هذه النتيجة تدعم أيضاً ما طرحته نظرية العاملين لهيرزبرغ التي تصنف التقدير وفرص النمو ضمن عوامل التحفيز الأساسية.

4. الأثر التكاملي للحوافز المالية والمعنوية: أظهرت النتائج أن الجمع بين الحوافز المالية والمعنوية يؤدي إلى تحقيق أثر أكبر وأكثر استدامة على الأداء الوظيفي مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط من الحوافز. هذا الاكتشاف يتسق مع الفرضية الثالثة ويعكس مبدأ "الأثر التآزري" حيث تلبي الحوافز المالية الاحتياجات الأساسية وفقاً لهرم ماسلو، بينما تلبي الحوافز المعنوية الاحتياجات العليا مثل التقدير وتحقيق الذات، مما يخلق منظومة تحفيز متكاملة وفعالة.

5. الفروق الديموغرافية: أظهرت نتائج التحليل وجود فروق في تأثير الحوافز على الأداء تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية مثل سنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة، حيث كان تأثير الحوافز أوضح لدى الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، وكذلك لدى الفئات الأكاديمية مقارنة بالإداريين في بعض الجوانب. في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالجنس أو المؤهل العلمي، مما يوحي بأن الحوافز المطبقة تؤثر على هذه الفئات بشكل متقارب نسبياً.

6. المقارنة بالدراسات السابقة: عند مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج البحوث السابقة، وُجد توافق كبير مع ما توصلت إليه دراسات أبو حيمد (2020)، شكروم (2025)، والعامري (2023) التي أكدت على الأثر الإيجابي للحوافز المالية والمعنوية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي. كما تتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نظرية العاملين لهيرزبرغ حول ضرورة الموازنة بين عوامل الصحة المهنية (مثل الرواتب) وعوامل التحفيز (مثل التقدير). بالإضافة إلى ذلك، تعزز النتائج ما طرحته نظرية التوقع بشأن أهمية إدراك الموظف للعلاقة بين جهده والأداء والمكافأة في تحديد مستوى دافعيته.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت الأثر الإيجابي لكل من الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي، وأكدت أهمية الموازنة بين النوعين لتحقيق أثر تحفيزي مستدام، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ، على النحو الآتي:

1. تصميم نظام حوافز متوازن ومتكامل: ضرورة وضع إطار شامل للحوافز يجمع بين الحوافز المالية (مثل الرواتب التنافسية، المكافآت، البدلات) والحوافز المعنوية (مثل التقدير العلني، فرص النمو، بيئة العمل الإيجابية). يهدف هذا الدمج إلى تلبية احتياجات الموظفين المادية وفق

المستويات الدنيا لهم ماسلو، وفي الوقت نفسه تعزيز الدافعية الداخلية والانتماء المؤسسي عبر إشباع الاحتياجات العليا.

2. تعزيز العدالة والشفافية في منح الحوافز: وضع معايير موضوعية واضحة ومكتوبة لتوزيع الحوافز، وربطها مباشرة بمؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس، مع الإعلان عنها لجميع العاملين. سيسهم ذلك في رفع مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين وتقليل الشعور بالمحاباة أو التمييز، بما يتسق مع مبادئ نظرية العدالة التي تربط الرضا الوظيفي بإدراك العدالة التنظيمية.

3. زيادة فرص التدريب والتطوير المهني: الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة ودورات تطوير مهني مستمرة لجميع الفئات الوظيفية، باعتبارها من أقوى أشكال الحوافز المعنوية تأثيراً على الأداء. ويجب أن تتنوع هذه البرامج بين المهارات الفنية (التقنية والإدارية) والمهارات الشخصية (التواصل، القيادة، إدارة الوقت)، بما يضمن تحسين الكفاءة والإنتاجية على المدى الطويل.

4. تحسين بيئة العمل وتعزيز المناخ التنظيمي الداعم: العمل على توفير بيئة عمل آمنة، صحية، وداعمة للعلاقات الإيجابية بين الزملاء والإدارة. يشمل ذلك تقليل الضغوط الوظيفية غير الضرورية، وتوفير أدوات العمل والموارد اللازمة، وتشجيع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يرفع من روح الفريق ويحفز على الإبداع.

5. إجراء تقييم دوري لفعالية أنظمة الحوافز: ضرورة تقييم نظام الحوافز بشكل دوري من خلال استطلاعات رأي الموظفين، ومؤشرات أداء موضوعية، وتحليل أثر البرامج التحفيزية على النتائج المؤسسية. يساعد هذا التقييم على تحديد مواطن القوة والقصور وإدخال التعديلات اللازمة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل واحتياجات الموظفين.

6. مراعاة الفروق الفردية والديموغرافية عند تصميم الحوافز: تخصيص بعض عناصر الحوافز لتناسب مع خصائص الفئات المختلفة من الموظفين (مثل الخبرة، طبيعة الوظيفة، الاهتمامات الشخصية)، بحيث تكون الحوافز أكثر ملاءمة وتحفيزاً لكل فئة. فالموظفون الجدد قد يفضلون برامج التدريب والترقيات السريعة، بينما قد يميل ذوو الخبرة الطويلة إلى تقدير أكبر لبرامج التقدير الرسمي والاستقرار الوظيفي.

7. إشراك الموظفين في صياغة سياسات الحوافز: إنشاء لجان استشارية أو عقد ورش عمل دورية تضم ممثلين عن الموظفين للمساهمة في تصميم ومراجعة سياسات الحوافز. هذا الإشراك يعزز شعور الموظفين بالملكية والانتماء، ويرفع من تقبلهم للنظام التحفيزي، ويضمن أن يكون النظام معبراً عن احتياجاتهم وتطلعاتهم الفعلية.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

انطلاقاً من النتائج التي أفرزتها هذه الدراسة، وبالنظر إلى حدودها الموضوعية والمنهجية، تبرز الحاجة إلى توسيع نطاق البحث في موضوع الحوافز المالية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي عبر دراسات مستقبلية أكثر شمولاً وعمقاً. ويمكن تلخيص أبرز المقترحات البحثية فيما يلي:

1. دراسات مقارنة متعددة السياقات: إجراء بحوث مقارنة بين فروع متعددة لجامعة طيبة أو بين جامعات سعودية أخرى (حكومية وأهلية) لرصد أوجه التشابه والاختلاف في سياسات الحوافز وفعاليتها، وتحليل العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تفسر هذه الفروق.
2. أبحاث طولية لقياس الأثر المستدام: تنفيذ دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبع أثر الحوافز على الأداء الوظيفي على مدى زمني ممتد، بما يتيح قياس استدامة الأثر التحفيزي، والكشف عن التغيرات المحتملة في استجابات الموظفين بمرور الوقت.
3. دمج متغيرات وسيطة ومعدلة: استكشاف دور متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو الدافعية الداخلية، ومتغيرات معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو نمط القيادة، في تفسير العلاقة بين الحوافز والأداء. سيسهم ذلك في بناء نماذج تفسيرية أكثر تعقيداً وواقعية.
4. التوسع في دراسة الحوافز غير التقليدية: بحث أثر الحوافز المبتكرة مثل الحوافز الرقمية (Digital Incentives)، برامج العمل المرن، أو الدعم في التوازن بين العمل والحياة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وما تفرضه من أنماط عمل جديدة.
5. التكامل بين المناهج الكمية والنوعية: إجراء دراسات تعتمد على المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية واستقصاء التجارب الشخصية والمواقف من خلال المقابلات المتعمقة أو مجموعات النقاش البؤرية، للحصول على فهم أشمل للظاهرة.

6. توسيع نطاق العينة ليشمل قطاعات أخرى: تطبيق نماذج البحث على قطاعات مختلفة خارج المجال الأكاديمي، مثل القطاع الصحي أو الصناعي أو الخدمي، للتحقق من مدى قابلية تعميم النتائج وتحديد الاختلافات القطاعية في استجابة العاملين لأنظمة الحوافز.

7. تحليل تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية: دراسة كيفية تفاعل أنظمة الحوافز مع المتغيرات الاقتصادية (مثل التضخم وتكاليف المعيشة) والمتغيرات الاجتماعية (مثل التركيبة السكانية والقيم الثقافية) وتأثير ذلك على فعالية البرامج التحفيزية.

إن هذه المقترحات من شأنها أن تفتح آفاقاً بحثية جديدة وتوفر معرفة أعمق لصانعي القرار في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، بما يمكنهم من تصميم سياسات حوافز أكثر ملاءمة وفعالية، ويعزز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

Abstract

This research aims to investigate the impact of financial and non-financial incentives on enhancing job performance among employees of Taibah University's Yanbu branch, in light of the challenges faced by educational institutions to achieve high efficiency and quality outcomes. The significance of this study lies in its focus on one of the most crucial elements of human resource management—motivation—as a key driver for productivity improvement and organizational commitment. The study adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing a well-structured questionnaire to collect data from a stratified random sample representing both academic and administrative staff. Data analysis was conducted using SPSS software, applying various statistical techniques including frequencies, means, standard deviations, Pearson correlation coefficients, and regression analysis to measure the strength and direction of relationships between variables. The findings revealed a statistically significant positive relationship between financial incentives and job performance, as well as between non-financial incentives and performance, with a notable synergistic effect observed when both types of incentives were combined. Furthermore, differences were identified in the impact of incentives based on certain demographic variables such as years of experience and job type, while no significant differences were found concerning gender or educational qualification. The study concludes with several recommendations, most notably the need to design a balanced incentive system that integrates both financial and non-financial components, enhance fairness and transparency in their allocation, expand training and professional development programs, and improve the work environment to foster job satisfaction and loyalty. These measures are aligned with Saudi Vision 2030 objectives for higher education development.

Keywords: Financial incentives, Non-financial incentives, Job performance, Motivation, Human resources, Taibah University, Work motivation

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الدوسري، محمد مانع محمد (2012). أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) *مجلة البحوث التجارية*، مج 34، ع 2، جامعة الزقازيق.
2. الشعلان، م. م.، والبليهد، ن. م. (2015). 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*، (40)، 189-221.
3. العامري، ع. ب. س. ع. (2023). 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.
4. العويس، ل. ب. س.، وغوش، أ.، وشمسي، م. أ. (2023). 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*، 4(44)، 27-28.
5. المحيمدي، عبدالله مستور مبارك. (2019). أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، "دراسة حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة".
6. أبو حيمد، م. س. (2020). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21)، 2 يوليو 2020.
7. خبار، خ.، وسكينة، ن. (2022). الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل - دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي. (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الوادي، الجزائر.
8. رواية، محروق. (2018). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

9. عطية، م. ع. ا. (2016). الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي (التربية (الأزهر)) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 35(2)، 67-139.
10. شكروم، س. ع. أ. (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، 3(1).
11. فايز، داليا سمير. (2010). أثر تقديم العاملين لنظم الحوافز والمكافآت الفردية على الأداء والرضا الوظيفي. المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، جامعة أسيوط - كلية التجارة.
12. ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.

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. Anderson, M. (2024). Strategic human resource management and employee engagement in Australia. *International Journal of Strategic Management*, 3(3), 22–33. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2731>
4. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
5. Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.
6. 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

7. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
8. 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
9. Herzberg, F., MausnerB., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, DOI:10.7202/1022040AR.
10. Hur, J., Lee-Yoon, A., & Whillans, A. V. (2021). Are they useful? The effects of performance incentives on the prioritization of work versus personal ties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 103–114.
11. International Labour Organization (ILO). (2023).World Employment and Social Outlook. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
12. Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. Retrieved from: <https://www.gallup.com>.
13. LinkedIn Talent Solutions. (2023). *Global Talent Trends*. Retrieved from: <https://business.linkedin.com>
- 14.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.
- 15.Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
16. 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.
- 17.Ramdhani, A. & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
18. 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)
19. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. <https://archive.org/details/workmotivation0000vroom>