

أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين:
دراسة تطبيقية في مؤسسات المملكة العربية السعودية

**The Impact of Financial and Non-Financial
Incentives on Employees' Job Performance:
An Applied Study in Saudi Arabian
Organizations**

إعداد الطالب/

مهند موسى سعيد تنبكتي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

7.....	الفصل الأول
11.....	مشكلة الدراسة.
13.....	أهداف الدراسة.
16.....	التعريفات الإجرائية.
18.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة.
19.....	مقدمة.
30.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة.
31.....	مقدمة.
32.....	الأداء الوظيفي.
33.....	منهجية الدراسة.
33.....	أداة الدراسة.
36.....	مجتمع الدراسة.
36.....	عينة الدراسة.
36.....	صدق الأداة وثباتها.
37.....	أساليب التحليل الإحصائي.
39.....	حدود الدراسة.
40.....	الفصل الرابع النتائج والتوصيات.
41.....	مقدمة.
41.....	النتائج.
41.....	توصيف عينة الدراسة.
47.....	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.
51.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.
54.....	التوصيات.
56.....	المراجع.

جدول

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
1	تصنيف وفق الجنس	45
2	تصنيف وفقا للعمر	46
3	تصنيف وفقا للتعليم	48
4	تصنيف وفقا لسنوات الخبرة	50
5	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	51
6	ثبات أداة الدراسة	53
7	معامل الارتباط	55
8	الاستبانة	65

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
1	تصنيف وفق الجنس	46
2	تصنيف وفقا للعمر	47
3	تصنيف وفقا للتعليم	49
4	تصنيف وفقا لسنوات الخبرة	50

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين الحوافز المقدمة للعاملين ومستوى أدائهم الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (34) موظفًا تم اختيارهم بطريقة مناسبة من العاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية.

ولتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، حيث أُجريت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، كما بينت أن توفير الحوافز المناسبة يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتعزيز التزامهم الوظيفي، وتحسين جودة إنجاز الأعمال. كما أكدت النتائج أهمية التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء داخل المؤسسات.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الحوافز في المؤسسات السعودية بما يحقق العدالة والشفافية ويربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، لما لها من دور في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، العاملون، مؤسسات المملكة العربية السعودية، إدارة الموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of financial and moral incentives on employees' job performance in institutions in the Kingdom of Saudi Arabia by analyzing the relationship between the incentives provided to employees and their level of job performance. The study adopted the descriptive–analytical approach due to its suitability for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was administered to a sample of 34 employees working in various institutions in Saudi Arabia.

Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Descriptive statistics, validity and reliability tests, Pearson correlation analysis, and other appropriate statistical techniques were employed to answer the research questions and test the study hypotheses.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between financial and moral incentives and employees' job performance. The results also indicated that providing appropriate incentive systems contributes to improving job performance, increasing employees' commitment, and enhancing

the quality of work. Furthermore, the study confirmed that integrating both financial and moral incentives is more effective in achieving higher levels of employee performance.

Based on these findings, the study recommends that Saudi institutions develop fair and transparent incentive systems linked to actual employee performance while giving equal attention to both financial and moral incentives because of their significant role in enhancing employee motivation, job satisfaction, and overall job performance.

Keywords: Financial Incentives, Moral Incentives, Job Performance, Employees, Saudi Arabian Institutions, Human Resource Management.

الفصل الأول

المقدمة

يمثل العنصر البشري الأساس الذي تقوم عليه كفاءة المؤسسات واستمرارية نجاحها، إذ ترتبط قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بمدى كفاءة العاملين فيها ومستوى أدائهم الوظيفي. ومع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، وازدياد متطلبات المنافسة، أصبح الاهتمام بالعوامل المؤثرة في أداء العاملين من أبرز القضايا التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. ويعد نظام الحوافز من أهم الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات لتحفيز العاملين، وتعزيز دافعيتهم، ورفع مستوى التزامهم، بما ينعكس على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الحوافز تمثل مجموعة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد وتحسين مستوى الإنجاز، ويمكن تصنيفها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية. وتشمل الحوافز المادية الرواتب، والمكافآت، والعلاوات، والمزايا المالية المرتبطة بالأداء، في حين تتمثل الحوافز المعنوية في التقدير، والثناء، والاعتراف بالإنجاز، وفرص التدريب والتطوير، والترقي الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل. ولا يقتصر أثر هذه الحوافز على زيادة الإنتاجية فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتنمية الانتماء التنظيمي، وتحسين العلاقة بين العامل والمؤسسة، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي والتميز المؤسسي.

وفي المقابل، يمثل الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ يعكس مستوى كفاءة العاملين في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم وفق معايير الجودة والسرعة والدقة والالتزام. ولم يعد تقييم الأداء يعتمد على حجم العمل المنجز فقط، بل أصبح يشمل جودة المخرجات، والقدرة على الابتكار،

والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والعمل بروح الفريق، وتحمل المسؤولية، والمبادرة في تطوير أساليب

العمل. لذلك تسعى المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي

والمحافظة على الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

وقد حظيت العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي باهتمام واسع في الفكر الإداري، حيث قدمت

النظريات الإدارية تفسيرات متعددة للدور الذي تؤديه الحوافز في توجيه سلوك العاملين. فقد أوضحت

نظرية تدرج الحاجات لماسلو أن دوافع الفرد تتغير تبعاً لتدرج احتياجاته، مما يستلزم تنوع الحوافز لتلبية

تلك الاحتياجات. كما بينت نظرية العاملين لهيرزبرغ أن العوامل المرتبطة بالإنجاز والتقدير وتحمل

المسؤولية تمثل عوامل محفزة تسهم في رفع الرضا والأداء، في حين تؤدي العوامل المرتبطة ببيئة

العمل دوراً في الحد من عدم الرضا. كذلك تؤكد نظرية التوقع لفروم أن دافعية العامل ترتبط بقناعته

بأن الجهد المبذول سيقود إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيقابله نظام حوافز عادل يتناسب مع

مستوى الإنجاز.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها

لم تكن متطابقة في تحديد نوع الحوافز الأكثر تأثيراً. فقد أظهرت بعض الدراسات أن الحوافز المادية

ترتبط بارتفاع الإنتاجية وتحسين الإنجاز، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز المعنوية أكثر

قدرة على تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمحافظة على الكفاءات. كما بينت دراسات حديثة

أن تحقيق أفضل النتائج يتطلب بناء نظام تحفيزي متوازن يجمع بين الجوانب المادية والمعنوية،

ويرتكز على مبادئ العدالة والشفافية وربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي للعاملين.

وفي المملكة العربية السعودية، ينسجم الاهتمام بتطوير أنظمة الحوافز مع مستهدفات رؤية المملكة

2030، التي أولت تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل أهمية

كبيرة، باعتبارها من المقومات الرئيسة للتنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وانطلاقاً من ذلك، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطوير سياسات الحوافز وربطها بمؤشرات الأداء، مع التوسع في تطبيق برامج التقدير والتطوير المهني بهدف استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

ورغم هذا الاهتمام، ما تزال نتائج الدراسات التطبيقية تشير إلى اختلاف مستوى تأثير الحوافز المادية والمعنوية باختلاف طبيعة المؤسسات وخصائص العاملين والبيئات التنظيمية، كما أن معظم الدراسات المحلية ركزت على قطاعات محددة، وهو ما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تتناول مؤسسات المملكة العربية السعودية بصورة أكثر شمولاً، بما يسهم في تقديم أدلة علمية تساعد على تطوير سياسات الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على بيانات تم جمعها من العاملين، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، وصولاً إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة الحوافز، وتعزيز كفاءة الأداء، ودعم جهود المؤسسات السعودية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديًا مستمرًا يتمثل في المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وارتفاع المنافسة. ويُعد نظام الحوافز أحد الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم والمحافظة على مستوى عالٍ من الالتزام والإنتاجية، إذ لا يقتصر دوره على تقديم المقابل المالي، بل يمتد إلى توفير أشكال متنوعة من التقدير المعنوي والدعم المهني التي تعزز رضا العاملين وانتماءهم للمؤسسة. ومع ذلك، فإن اختلاف طبيعة الحوافز وآليات تطبيقها قد يؤدي إلى تفاوت استجابة العاملين لها، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الواحدة.

وفي المملكة العربية السعودية أولت المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتطوير سياسات التحفيز بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في إدارة الأداء ومتطلبات رؤية المملكة 2030، إلا أن الممارسات التطبيقية تشير إلى استمرار وجود فروق في مستويات الأداء بين العاملين رغم تطبيق برامج الحوافز. وقد يرتبط ذلك بدرجة العدالة في توزيع الحوافز، أو بمدى ارتباطها بالأداء الفعلي، أو بقدرتها على تلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم المهنية. كما أن اختلاف نتائج الدراسات السابقة بشأن تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية يشير إلى الحاجة لإعادة فحص هذه العلاقة في البيئة السعودية، خاصة أن بعض الدراسات ركزت على نوع واحد من الحوافز أو أجريت في قطاعات محددة يصعب تعميم نتائجها. وتكشف مراجعة الأدبيات عن وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت الحوافز المادية والمعنوية معًا ضمن نموذج تحليلي واحد، إلى جانب اختلاف نتائج البحوث المتعلقة بدرجة تأثير كل منهما في الأداء الوظيفي. كما أن عددًا من الدراسات لم يركز على عناصر مهمة، مثل

عدالة نظام الحوافز، وشفافية تطبيقه، ومدى ارتباطه بمؤشرات الأداء، وهو ما يحد من تكوين تصور متكامل لطبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي.

أما من الناحية التطبيقية، فما تزال الدراسات الميدانية التي تناولت مؤسسات المملكة العربية السعودية بصورة شاملة محدودة، إذ انصب اهتمام معظمها على مؤسسات أو قطاعات بعينها، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تقدم أدلة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة الحوافز بما يتلاءم مع المتغيرات التنظيمية والاقتصادية الراهنة. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية، وقياس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، بما يسهم في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير نظم الحوافز ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

سؤال الدراسة الرئيس

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة الفرعية

1. ما أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسات المملكة العربية السعودية؟
4. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين

في مؤسسات المملكة العربية السعودية؟

سؤال البحث الرئيسي

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة.

الهدف العام

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية، وبيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بما يسهم في دعم تطوير سياسات التحفيز وتحسين الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية

- تحديد مستوى تطبيق الحوافز المادية في مؤسسات المملكة العربية السعودية .
- التعرف على مستوى تطبيق الحوافز المعنوية في المؤسسات .
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- اختبار أثر الحوافز المادية في الأداء الوظيفي .
- اختبار أثر الحوافز المعنوية في الأداء الوظيفي .
- تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير أنظمة الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بأحد الموضوعات الرئيسة في الإدارة المعاصرة، والمتمثل في دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. وتأتي أهمية الدراسة في ظل اهتمام المؤسسات السعودية بتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية الاستثمار في العنصر البشري ورفع إنتاجيته. ومن الجانب العلمي، تسهم الدراسة في توسيع المعرفة المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي من خلال تقديم معالجة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية ضمن إطار واحد، بما يدعم الأدبيات العربية في هذا المجال ويفتح المجال أمام دراسات لاحقة. أما من الجانب التطبيقي، فمن المتوقع أن توفر نتائج الدراسة معلومات يمكن أن تستفيد منها إدارات المؤسسات في تطوير سياسات التحفيز وربطها بالأداء الفعلي، بما يعزز العدالة التنظيمية، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد من كفاءة الأداء والإنتاجية، ويساعد متخذي القرار على بناء أنظمة حوافز أكثر فاعلية تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية

الفرضيات الفرعية

- للحوافز المادية تأثير معنوي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- للحوافز المعنوية تأثير معنوي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- توجد علاقة ارتباط إحصائية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية .
- توجد علاقة ارتباط إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي .
- توجد علاقة ارتباط إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي .

حدود الدراسة

تم تحديد نطاق الدراسة بما ينسجم مع أهدافها ومتغيراتها، وذلك لضمان وضوح مجال التطبيق وإمكانية تفسير النتائج في إطارها الصحيح. وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية :انحصرت الدراسة في تحليل أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية باعتبارهما المتغيرين المستقلين، وقياس انعكاسهما على الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع.

الحدود المكانية :أجريت الدراسة على عدد من مؤسسات المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال عام 2026م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين المشاركين في عينة البحث داخل المؤسسات محل الدراسة.

التعريفات الإجرائية

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية عند قياس متغيراتها:

الحوافز المادية: يقصد بها مختلف المزايا المالية التي تمنحها المؤسسة للعاملين، مثل الرواتب الإضافية، والمكافآت، والعلاوات، والمزايا المرتبطة بمستوى الإنجاز، بهدف تشجيع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

الحوافز المعنوية: تشير إلى صور التحفيز غير المالي التي تقدمها المؤسسة، ومن أبرزها التقدير الوظيفي، والإشادة بالإنجاز، وفرص التدريب والتطوير، والترقيات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

الأداء الوظيفي: يمثل مستوى كفاءة العامل في تنفيذ مسؤولياته وإنجاز المهام الموكلة إليه وفق معايير الجودة والإتقان والالتزام والإنتاجية، ويقاس في هذه الدراسة من خلال درجات استجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة.

نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين متغيراتها، حيث تمثل الحوافز المادية والحوافز المعنوية المتغيرين المستقلين، في حين يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

الحوافز المادية والمعنوية. -الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية. كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال تطبيق الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في إعداد البحوث العلمية، إذ تسهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة، وتمكن الباحث من الإحاطة بما توصلت إليه الأدبيات العلمية حول موضوع البحث، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل. كما تعد مراجعة الدراسات السابقة وسيلة مهمة لتطوير مشكلة الدراسة، وصياغة أهدافها وفرضياتها، واختيار المنهجية المناسبة، وتفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

ويحظى موضوع الحوافز المادية والمعنوية باهتمام واسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ لما له من أثر مباشر في تنمية دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. فالحوافز تعد من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لاستثمار مواردها البشرية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والكفاءة، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي. وقد أكدت العديد من النظريات الإدارية، مثل نظرية هيرزبرغ للعوامل المحفزة والصحية، ونظرية ماسلو لتدرج الحاجات، ونظرية التوقع لفروم، أن تصميم نظام حوافز متوازن يجمع بين الجوانب المادية والمعنوية يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن ناحية أخرى، يُعد الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، كونه يعكس قدرة العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، ويؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمات، والإنتاجية، والقدرة التنافسية للمؤسسات. ولذلك، أصبح تحسين الأداء الوظيفي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها أنظمة الحوافز.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها أظهرت تبايناً في تحديد مدى تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما اختلفت باختلاف طبيعة المؤسسات والقطاعات والبيئات التنظيمية التي أجريت فيها. إضافة إلى ذلك، ركزت بعض الدراسات على نوع واحد من الحوافز، في حين تناولت دراسات أخرى الحوافز بصورة عامة دون التمييز بين أبعادها المختلفة، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية التي تدرس أثر الحوافز المادية والمعنوية بصورة متكاملة، خاصة في مؤسسات المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على الدراسات التي تناولت الحوافز المادية والمعنوية، والدراسات التي بحثت الأداء الوظيفي، والدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، وذلك بهدف التعرف على أبرز نتائجها، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية، هي:

- **المحور الأول:** الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية.
 - **المحور الثاني:** الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي.
 - **المحور الثالث:** الدراسات السابقة التي تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.
- ويختتم الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة، من خلال بيان أوجه الاستفادة منها، وأبرز أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية، بما يعزز مبرراتها العلمية ويبرز إسهامها في مجال إدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية

- هدفت دراسة عثمان وخير الناس (2025)، المعنونة "أثر الحوافز المادية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة" PROTHERM TRADING ، إلى التعرف على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين داخل إحدى الشركات الصناعية. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على العاملين بالشركة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للحوافز المادية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أسهمت المكافآت المالية والعلاوات والحوافز المرتبطة بالإنتاجية في زيادة التزام العاملين وتحسين كفاءة إنجاز الأعمال. كما بينت النتائج أن عدالة توزيع الحوافز وارتباطها المباشر بالأداء الفعلي يعدان من أهم العوامل التي تزيد من فاعلية نظام الحوافز داخل المؤسسة.
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الحوافز المالية وربطها بمؤشرات أداء واضحة، مع مراجعتها بصورة دورية بما يضمن تحقيق العدالة بين العاملين.
- أجرى النعيري وفليف (2024) دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة"، بهدف التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين بالمصنع، ثم أجريت التحليلات الإحصائية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- وأظهرت النتائج أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالاعتماد على أحد النوعين فقط، كما تبين أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير والثناء والاعتراف بالإنجاز، كان لها أثر واضح في رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية لدى العاملين، في حين أسهمت الحوافز المادية في تحسين الإنتاجية والالتزام بالعمل.
- وأوصت الدراسة بضرورة تصميم نظام حوافز متكامل يجمع بين الجوانب المالية والمعنوية بما يحقق رضا العاملين ويرفع مستوى أدائهم.
- يتضح من الدراستين السابقتين وجود اتفاق واضح على أن الحوافز تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، إلا أن الدراسة الأولى ركزت بصورة أكبر على الحوافز المادية، في حين تناولت الدراسة الثانية الحوافز المادية والمعنوية بصورة متكاملة، وأكدت أن تحقيق أفضل مستويات الأداء يتطلب المزج بين النوعين. وقد استفادت الدراسة الحالية من هاتين الدراستين في تحديد أبعاد الحوافز، وبناء نموذج الدراسة، وصياغة فرضياتها، واختيار أداة جمع البيانات.

الإطار النظري للدراسة

الحوافز المادية والمعنوية

مفهوم الحوافز المادية والمعنوية

تُعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم الممارسات الإدارية التي تستخدمها المؤسسات التعليمية لتشجيع العاملين وتحفيزهم على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي. وتتمثل الحوافز في مجموعة من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة بهدف التأثير في سلوك العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل والإنجاز.

وتكتسب الحوافز أهمية خاصة في القطاع التعليمي نظراً للدور الحيوي الذي يؤديه العاملون في تحقيق جودة العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

الحوافز المادية

يقصد بالحوافز المادية جميع المزايا والمكافآت ذات الطابع المالي التي يحصل عليها العاملون مقابل أدائهم الوظيفي، وتشمل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت المالية، والحوافز المرتبطة بالإنجاز، والبدايات المختلفة. وتسهم هذه الحوافز في إشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين وتحقيق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.

الحوافز المعنوية

تشير الحوافز المعنوية إلى الوسائل غير المالية التي تستخدمها المؤسسات التعليمية لتقدير جهود العاملين وتشجيعهم، مثل الثناء والتقدير، وشهادات التميز، والترقيات الوظيفية، وفرص التدريب والتطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتسهم هذه الحوافز في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي وتحقيق الذات.

التطور التاريخي لمفهوم الحوافز

شهد مفهوم الحوافز تطوراً ملحوظاً عبر المراحل المختلفة لتطور الفكر الإداري:

- المرحلة التقليدية: ركزت المؤسسات على الحوافز المادية باعتبارها الوسيلة الأساسية لرفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

- **مرحلة العلاقات الإنسانية:** برز الاهتمام بالحوافز المعنوية نتيجة إدراك أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في التأثير على سلوك العاملين.
- **المرحلة الحديثة:** أصبح التحفيز يعتمد على التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والأداء الوظيفي.
- **المرحلة المعاصرة:** تنتج المؤسسات التعليمية إلى تصميم أنظمة تحفيزية متكاملة تراعي احتياجات العاملين المختلفة وترتبط الحوافز بمؤشرات الأداء والجودة.

أبعاد الحوافز المادية والمعنوية

البعد المادي

- الرواتب والأجور.
- العلاوات والمكافآت.
- الحوافز المرتبطة بالأداء.
- المزايا المالية الإضافية.

البعد المعنوي

- التقدير والاعتراف بالجهود.
- الترقيات الوظيفية.
- التدريب والتطوير المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

- التمكين الوظيفي.

البعد التنظيمي

- العدالة في توزيع الحوافز.
- شفافية معايير منح الحوافز.
- ربط الحوافز بالأداء الفعلي.
- وضوح نظام تقييم الأداء.

النظريات المفسرة للحوافز

نظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية

ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتأثر بعاملين رئيسين هما العوامل الصحية والعوامل المحفزة. وتشمل العوامل الصحية الرواتب وظروف العمل والسياسات التنظيمية، بينما تشمل العوامل المحفزة التقدير والإنجاز وتحمل المسؤولية والتطور المهني.

نظرية ماسلو للحاجات

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يسعون إلى إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات. وتساعد الحوافز المادية والمعنوية على إشباع هذه الحاجات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي.

نظرية التوقع لفرووم

تفترض النظرية أن العاملين يبذلون جهودًا أكبر عندما يتوقعون أن أداءهم المتميز سيقود إلى مكافآت أو حوافز ذات قيمة بالنسبة لهم، ولذلك ترتبط فاعلية الحوافز بمدى إدراك العاملين للعلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة.

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الإنجاز والكفاءة التي يحققها العاملون أثناء تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. ويعكس الأداء الوظيفي قدرة العاملين على توظيف مهاراتهم وخبراتهم لإنجاز المهام المطلوبة وفق معايير الجودة والكفاءة والفاعلية.

التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي

مر مفهوم الأداء الوظيفي بعدة مراحل تطورية:

- المرحلة التقليدية: التركيز على كمية العمل المنجز فقط.
- مرحلة الجودة: الاهتمام بجودة الأداء إلى جانب حجم الإنجاز.
- مرحلة السلوك التنظيمي: التركيز على السلوكيات التنظيمية والالتزام الوظيفي.

- **المرحلة الحديثة:** النظر إلى الأداء باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الجودة والإبداع والالتزام والتعاون وتحقيق الأهداف المؤسسية.

أبعاد الأداء الوظيفي

- **الكفاءة والإنتاجية** وتعتبر عن قدرة العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية وفي الوقت المحدد.
- **جودة الأداء** وتتمثل في مستوى الدقة والإتقان في تنفيذ المهام وتحقيق معايير الجودة المؤسسات.
- **الالتزام الوظيفي** ويشمل الالتزام بالأنظمة واللوائح والقيم التنظيمية للمؤسسة.
- **المبادرة والإبداع** وتعني قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.
- **التعاون والعمل الجماعي** ويعكس قدرة العاملين على بناء علاقات عمل إيجابية والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

- نظرية التعزيز لسكينر** تفترض أن سلوك العاملين يتأثر بالنتائج المترتبة عليه، وأن السلوك الذي يعقبه تعزيز إيجابي يكون أكثر قابلية للتكرار.
- نظرية تحديد الأهداف** ترى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين نتائج العمل.

نظرية التوقع لفرووم توضح أن الأداء الوظيفي يرتبط بتوقع العاملين أن جهودهم سوف تؤدي إلى نتائج إيجابية ومكافآت ذات قيمة.

العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين. فالحوافز المادية تسهم في إشباع الاحتياجات الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، بينما تعمل الحوافز المعنوية على تعزيز الدافعية الداخلية والرضا والانتماء المؤسسي. ويؤدي التكامل بين النوعين إلى رفع مستويات الالتزام والإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة حوافز عادلة وشفافة ومرتبطة بالأداء تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة تحفيزية واضحة.

الفجوات البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة، إلا أن هناك عددًا من الفجوات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة، من أبرزها:

- محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات.
- قلة الدراسات التي تناولت التأثير المشترك للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في إطار تحليلي متكامل.
- الحاجة إلى دراسة العلاقة بين عدالة نظام الحوافز وشفافيته ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات

- محدودية الدراسات التي تناولت أبعاد الأداء الوظيفي المختلفة في بصورة شاملة.

الخاتمة

يتضح من العرض النظري أن الحوافز المادية والمعنوية تمثل عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وأن فعالية هذه الحوافز تعتمد على مدى عدالتها وملاءمتها وارتباطها بمستوى الإنجاز. كما بينت الأدبيات والنظريات الإدارية وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء الوظيفي، مع اختلاف في درجة تأثير كل نوع من الحوافز تبعًا لخصائص البيئة التنظيمية والعاملين. وتوفر هذه المعطيات أساسًا نظريًا متينًا للدراسة الحالية، وتسهم في تفسير العلاقة بين متغيراتها وتحليل نتائجها الميدانية في ضوء الأدبيات العلمية المعاصرة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء الاهتمام المتزايد بتطوير رأس المال البشري وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية. ويُعد الأداء الوظيفي للعاملين من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعل من دراسة العوامل المؤثرة فيه ضرورة علمية وعملية. وتُعد الحوافز المادية والمعنوية من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية لديهم، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء والإنجاز.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة على النحو الآتي:

الحوافز المادية والمعنوية

ويقصد بها مجموعة الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي، وتشمل:

1) الحوافز المادية

- الرواتب والأجور.
- المكافآت المالية.

- العلاوات والحوافز المرتبطة بالأداء.
- المزايا المالية الإضافية.

(2) الحوافز المعنوية

- التقدير والثناء على الإنجازات.
- شهادات التميز والتكريم.
- فرص التدريب والتطوير المهني.
- الترقية الوظيفية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

الأداء الوظيفي

ويقصد به مستوى الإنجاز والكفاءة التي يحققها العاملون في القطاع التعليمي أثناء أداء مهامهم الوظيفية،

ويشمل:

- جودة العمل المنجز.
- الكفاءة والإنتاجية.
- الالتزام الوظيفي.
- المبادرة والإبداع.
- التعاون والعمل الجماعي.
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا وتحليل العلاقات بين متغيراتها من خلال جمع البيانات الميدانية وتصنيفها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها. تم اختيار هذا المنهج للأسباب الآتية:

1. ملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية داخل المؤسسات.
2. قدرته على وصف واقع الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين كما هو قائم في الميدان.
3. إمكانية قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بصورة علمية.
4. توفير بيانات كمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.
5. استخدامه على نطاق واسع في الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. تم اختيار الاستبانة للأسباب التالية:

1. ملأمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على آراء العاملين واتجاهاتهم نحو الحوافز والأداء الوظيفي.
2. قدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية قصيرة.
3. سهولة ترميز البيانات وإدخالها إلى البرامج الإحصائية وتحليلها.
4. توفير درجة مرتفعة من الموضوعية وتوحيد الأسئلة المقدمة لجميع أفراد العينة.
5. إمكانية قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

بناء الاستبانة

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

ويتضمن فقرات تقيس:

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

ويتضمن فقرات تقيس:

- جودة الأداء.

- الكفاءة والإنتاجية.

- الالتزام الوظيفي.

- المبادرة والإبداع.

- التعاون والعمل الجماعي.

ويتم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1. أوافق بشدة.

2. أوافق.

3. محايد.

4. لا أوافق.

5. لا أوافق بشدة.

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

صدق الأداة وثباتها

الصدق

سيتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

- الصدق الظاهري بواسطة مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وإدارة الموارد البشرية.

- صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط الفقرات بالمحاور التابعة لها.

الثبات

سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ويُعد معامل الثبات المقبول إحصائيًا إذا تجاوز (0.70).

أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

الإحصاءات الوصفية

لاستخدامها في وصف خصائص أفراد العينة ومتغيرات الدراسة، وتشمل:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- ترتيب الفقرات والمحاور.

اختبارات الصدق والثبات

- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.

الإحصاءات الاستدلالية

اختبار بيرسون للارتباط

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي.

تحليل الانحدار البسيط

لقياس أثر كل من:

- الحوافز المادية على الأداء الوظيفي.
- الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي.

تحليل الانحدار المتعدد

لقياس الأثر المشترك للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي وتحديد المتغير الأكثر تأثيراً.

اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

تم اختيار هذه الأساليب لأنها تتوافق مع طبيعة البيانات الكمية للدراسة، وتمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بدقة وموضوعية، مما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

سيتم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي 2026م.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية بمختلف فئاتهم الوظيفية.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم النتائج العملية المستخلصة من الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث، ثم استنتاج أهم النتائج المتعلقة بأثر الحوافز على أداء العاملين. كما يسعى الفصل إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحسين نظم الحوافز لتحقيق أداء وظيفي أفضل ورفع مستوى الإنتاجية.

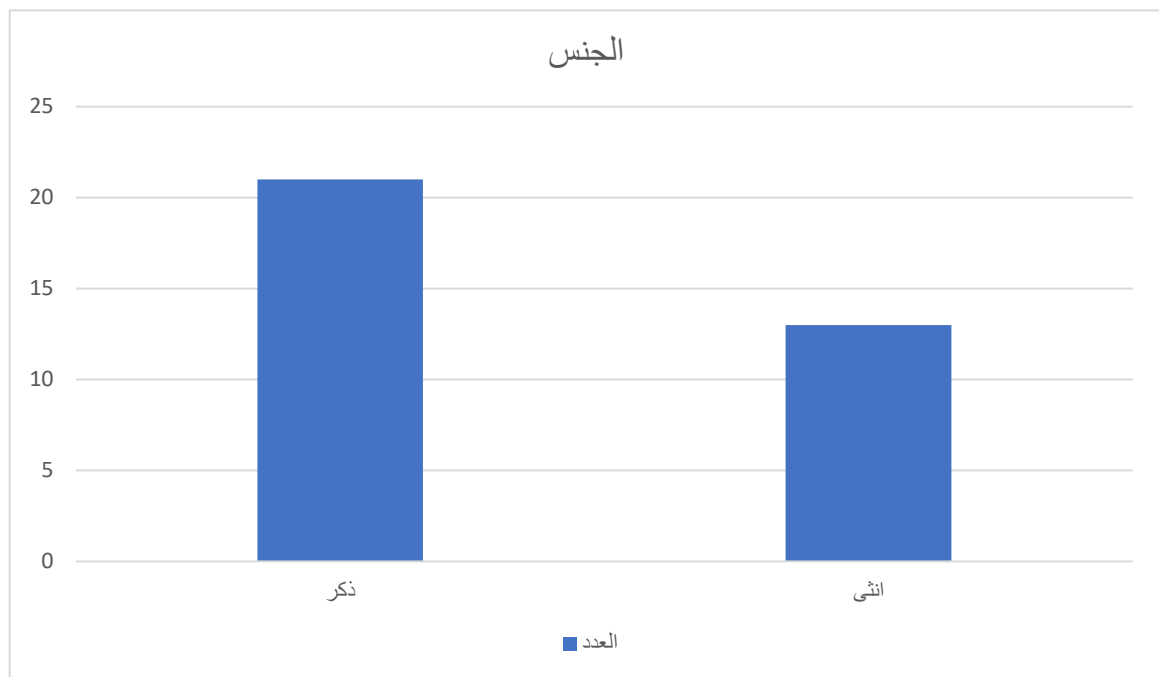
النتائج

توصيف عينة الدراسة

الجنس: حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (34) مشاركًا. وتشير النتائج إلى أن عدد الذكور بلغ (21) مشاركًا بنسبة (61.8%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (13) مشاركة بنسبة (38.2%).

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الجنس	ذكر	21	61.8%
	انثى	13	38.2%
	الاجمالي	34	100%

جدول رقم (1) توصيف العينة وفق للجنس

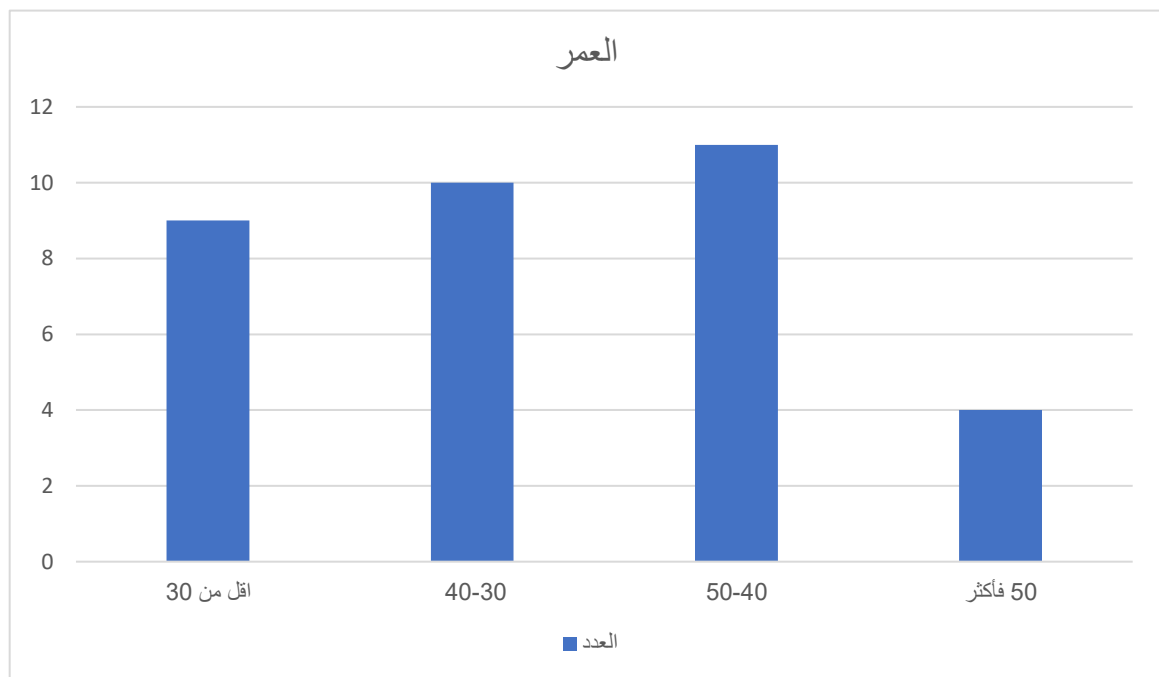


شكل رقم (1) توصيف العينة وفق للجنس

الفئة العمرية: حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (34) مشاركًا. وتوضح النتائج أن الفئة العمرية **40-50 سنة** (جاءت في المرتبة الأولى بعدد (11) مشاركًا، بنسبة (32.4%) من إجمالي العينة، تلتها الفئة العمرية **30-40 سنة** (بعدد (10) مشاركين، بنسبة (29.4%). كما بلغ عدد المشاركين الذين تقل أعمارهم عن **30 سنة** (9) مشاركين، بنسبة (26.5%)، في حين جاءت الفئة العمرية **50 سنة فأكثر** (في المرتبة الأخيرة بعدد (4) مشاركين، بنسبة (11.8%).

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الفئة العمرية	اقل من 30	9	%26.5
	40-30	10	%29.4
	50-40	11	%32.4
	50 فأكثر	4	%11.8
	الاجمالي	34	%100

جدول رقم (2) توصيف العينة وفق للعمر

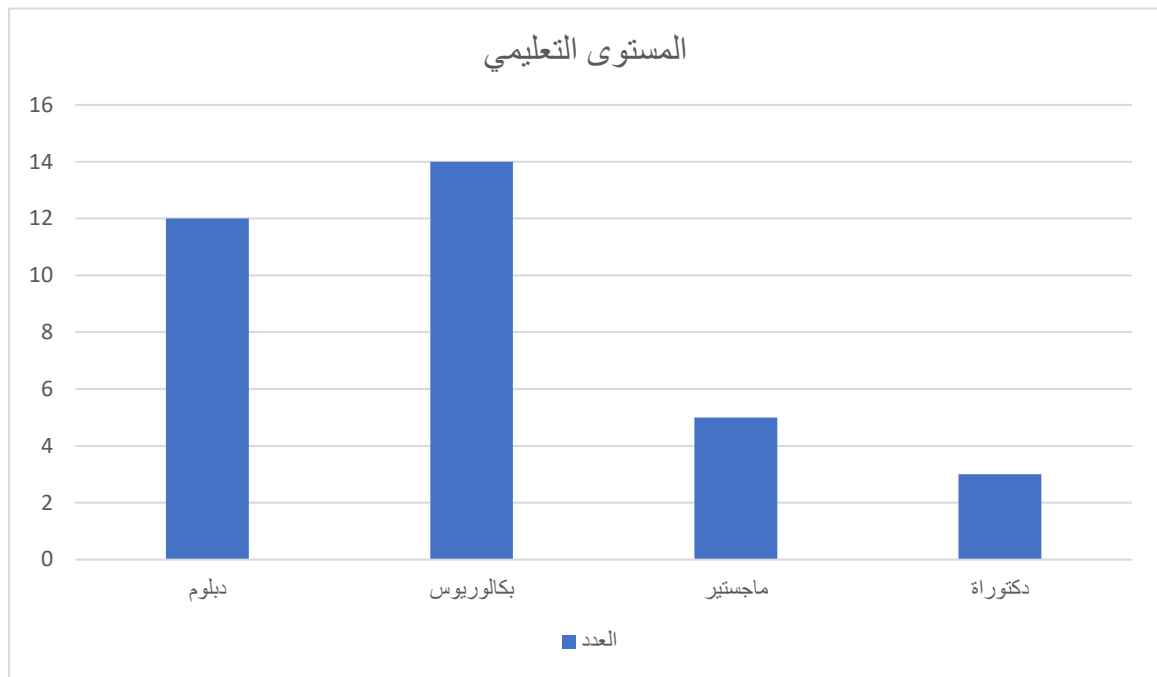


شكل رقم (2) توصيف العينة وفق للعمر

المستوى التعليمي، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (34) مشاركًا. وتشير النتائج إلى أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (14) مشاركًا بنسبة (41.2%)، يليهم حملة الدبلوم بعدد (12) مشاركًا بنسبة (35.3%). كما بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير (5) مشاركين بنسبة (14.7%)، في حين جاءت درجة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بعدد (3) مشاركين بنسبة (8.8%).

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
المستوى التعليمي	دبلوم	12	35.3%
	بكالوريوس	14	41.2%
	ماجستير	5	14.7%
	دكتوراة	3	8.8%
	الاجمالي	34	100%

جدول رقم (3) توصيف العينة وفق للمستوى التعليمي



كل رقم (3) توصيف العينة وفق للمستوى التعليمي

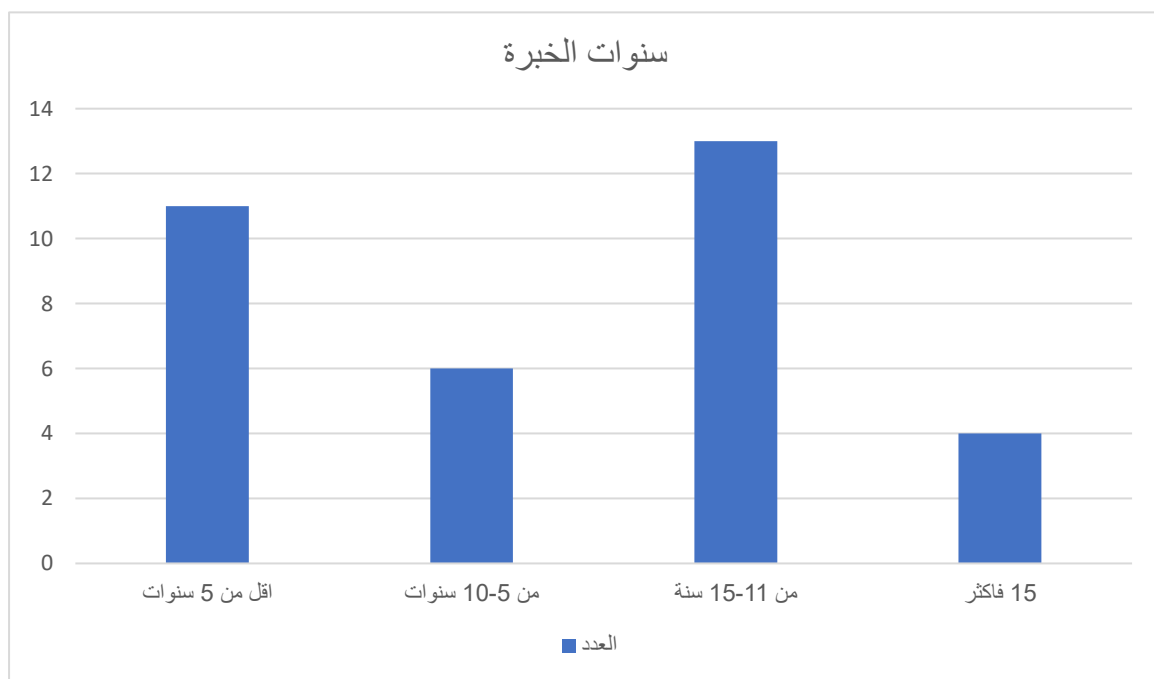
سنوات الخبرة، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (34) مشاركًا. وتوضح النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة من (11-15) سنة جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددها (13) مشاركًا بنسبة (38.2%) من إجمالي العينة، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بعدد (11) مشاركًا بنسبة (32.4%).

كما بلغ عدد المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات (6) مشاركين بنسبة (17.6%)، في حين جاءت فئة 15 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بعدد (4) مشاركين بنسبة (11.8%).

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	11	32.4%
	من 5-10 سنوات	6	17.6%
	من 11-15 سنة	13	38.2%
	15 فأكثر	4	11.8%
	الاجمالي	34	100%

جدول رقم (4) توصيف العينة وفق سنوات الخبرة

ش



شكل رقم (4) توصيف العينة وفق سنوات الخبرة

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

جدول قياس صدق المقاييس

المتغير		العبارة	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين
المتغير الأول	الحوافز المادية	A1	.467	.664	1.015	0.00	0.950
		A2		.698	1.212	0.00	
		A3		.704	1.014	0.00	
		A4		.462	1.104	0.00	
		A5		.792	1.237	0.00	
		A6		.657	.864	0.00	
		A7		.905	1.059	0.00	
		A8		.487	1.185	0.00	
		A9		.770	1.111	0.00	
		A10		.816	1.045	0.00	
	الحوافز المعنوية	B1		.572	.951	0.00	
		B2		.718	1.004	0.00	
		B3		.718	.795	0.00	
		B4		.715	.770	0.00	
		B5		.532	1.324	0.00	
		B6		.804	1.219	0.00	
		B7		.905	1.236	0.00	
		B8		.793	1.132	0.00	
		B9		.512	.918	0.00	
		B10		.571	1.317	0.00	
المتغير الثاني	الأداء الوظيفي	C1	.460	.902	1.104	0.00	1.000
		C2		.811	1.008	0.00	
		C3		.786	.899	0.00	
		C4		.788	1.372	0.00	
		C5		.518	1.228	0.00	
		C6		.712	1.299	0.00	
		C7		.809	1.329	0.00	
		C8		.746	1.044	0.00	
		C9		.520	1.144	0.00	
		C10		.580	.947	0.00	

جدول رقم (5) قياس صدق المقاييس

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض قيم معامل الارتباط، والانحراف المعياري، ومستوى الدلالة الإحصائية (P-Value)، إضافة إلى مؤشر ملاءمة العينة (KMO) ومتوسط التباين.

تشير النتائج إلى أن قيمة مؤشر (KMO) بلغت (0.467) لمتغير الحوافز المادية والمعنوية، و** (0.460) ** لمتغير الأداء الوظيفي، وهي قيم تعكس مستوى مقبولاً من ملاءمة البيانات لإجراء التحليل الإحصائي وفق طبيعة الدراسة والعينة.

كما أظهرت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور قيماً تراوحت بين (0.462-0.905) لمحور الحوافز المادية، وبين (0.512-0.905) لمحور الحوافز المعنوية، وبين (0.518-0.811) لمحور الأداء الوظيفي، وجميعها معاملات ارتباط موجبة، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.770-1.324) تقريباً، وهو ما يشير إلى وجود تباين طبيعي في استجابات أفراد العينة دون وجود تشتت مرتفع قد يؤثر في نتائج الدراسة.

وأظهرت نتائج مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value) أن جميع الفقرات حققت قيمة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وأن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة.

وفيما يتعلق بمتوسط التباين، فقد بلغ (0.950) لمتغير الحوافز المادية والمعنوية، بينما بلغ (1.000) لمتغير الأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مناسب من التباين بين الفقرات،

ويسهم في تفسير الاختلافات في استجابات أفراد العينة، بما يدعم قدرة الأداة على قياس متغيرات الدراسة بصورة مقبولة.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والاتساق الداخلي، وأن فقراتها صالحة للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية.

ثبات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
المتغير الأول	10	0.709	.652
الحوافز المادية			
الحوافز المعنوية	10	0.707	.537
المتغير الثاني	10	0.627	.719
الأداء الوظيفي			

جدول رقم (6) ثبات أداة الدراسة

يبين الجدول نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بالإضافة إلى متوسط قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted، وذلك للتحقق من مدى الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة.

أظهرت النتائج أن محور الحوافز المادية يتكون من (10) فقرات، وقد بلغ متوسط قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted (0.709)، بينما بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.652)، وهو ما يشير إلى تمتع المحور بدرجة مقبولة من الثبات الداخلي. كما يتكون محور الحوافز المعنوية

من (10) فقرات، وبلغ متوسط قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted (0.707)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.537)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ثبات منخفض نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى.

أما محور الأداء الوظيفي، الذي يضم (10) فقرات، فقد بلغ متوسط قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted (0.627)، بينما بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.719)، وهي قيمة تعكس مستوى جيداً من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور.

وبوجه عام، تشير نتائج اختبار الثبات إلى أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجات متفاوتة من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.537) و (0.719)**، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات مقبول بصفة عامة، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية
الحوافز المادية	1	.721	.642	
الحوافز المعنوية			.001	
			34	
			34	
			34	
الحوافز المادية	.721	.001	.001	
الحوافز المعنوية			.001	
			34	
			34	
			34	
الحوافز المادية	.642	.001	.001	
			.001	
			34	
			34	
			34	

جدول رقم (7) معامل الارتباط

يبين جدول معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة. فقد أظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية، حيث بلغ معامل

الارتباط ($r = 0.721$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، وهو ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بالحوافز المادية يقترن بزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية داخل مؤسسات الدراسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.642$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يدل على أن تحسين الحوافز المادية يرتبط بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتشير جميع قيم الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إلى أن العلاقات بين متغيرات الدراسة ذات دلالة إحصائية، وليست ناتجة عن الصدفة. كما بلغ حجم العينة (34) مفردة، وهو العدد الذي استندت إليه معاملات الارتباط.

وبوجه عام، تؤكد النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يدعم افتراض وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، ويبرر الانتقال إلى اختبار أثر هذه المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار للتحقق من مدى تأثيرها في الأداء الوظيفي.

الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالدراسة، وذلك بهدف التعرف إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية. وقد بدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، بما أسهم في تكوين تصور واضح عن خصائص المبحوثين ومدى ملاءمتهم لتحقيق أهداف الدراسة.

كما تناول الفصل التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، من خلال اختبار الصدق والثبات، حيث أظهرت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الصدق والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها. كذلك تم عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات ومحاو الدراسة، وتحليل اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو الحوافز المادية والحوافز المعنوية والأداء الوظيفي. وتضمن الفصل أيضًا تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن تحسين أنظمة الحوافز يرتبط بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وتوفر هذه النتائج أساسًا علميًا لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما تمهد للفصل التالي الذي يتناول مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، واستخلاص أهم الاستنتاجات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة الحوافز بما يعزز الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات المملكة العربية السعودية.

التوصيات

- 1- تطوير أنظمة الحوافز داخل المؤسسات السعودية بما يحقق العدالة والشفافية، مع ربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي للعاملين، ومعايير تقييم، واضحة ومعلنة.
- 2- تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وعدم الاكتصار على الحوافز المالية، من خلال تعزيز برامج التقدير والاعتراف بالإنجاز، ومنح شهادات التميز، وتكريم الموظفين المتميزين بصورة دورية.
- 3- مراجعة سياسات الحوافز بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها لاحتياجات العاملين، ومواكبتها للتغيرات التنظيمية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل.
- 4- تعزيز مشاركة العاملين في تصميم وتطوير برامج الحوافز من خلال استطلاع آرائهم ومقترحاتهم، بما يضمن توافق أنظمة الحوافز مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- 5- توفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المهني بوصفها أحد أهم الحوافز المعنوية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
- 6- تبني نظام موضوعي لتقييم الأداء الوظيفي يعتمد على مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بحيث تكون الحوافز مرتبطة مباشرة بنتائج الأداء والإنجاز الفعلي.
- 7- تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز داخل بيئة العمل من خلال تشجيع القيادات الإدارية على تقديم التغذية الراجعة الإيجابية، والاعتراف بجهود العاملين، وتحفيز المبادرات والإبداع.
- 8- تخصيص موازنات مناسبة لبرامج الحوافز بما يضمن استمرارية تطبيقها وتحقيق أهدافها في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات.

9- إجراء دراسات دورية لقياس رضا العاملين عن أنظمة الحوافز والاستفادة من نتائجها في

تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل.

10- تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الحوافز في قطاعات

مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، مع دراسة متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي،

والالتزام التنظيمي، والولاء المؤسسي، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في

الأداء الوظيفي.

المراجع

-المراجع العربية-

- أ- عثمان، & خير الناس. (2025). *أثر الحوافز المادية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة PROTHERM TRADING* رسالة دكتوراه، جامعة غرداية-كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
- ب- بوغويطة، سميرة، بن زاوية، نورة، سرار & شفيقة (مشرفا). (2023). *منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين*. (Doctoral dissertation)
- ت- الذايدي، م. (2026). *تأثير الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة منار السبيل التعليمية الأهلية في المملكة العربية السعودية* (رسالة ماجستير، جامعة الأمير سلطان
- ث- دفع الله، ع. (2019). *أثر الحوافز على أداء العاملين بقطاع الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة إفريقيا العالمية* (رسالة ماجستير، جامعة النيلين
- ج- مؤمن أحمد السنوسي. (2026). *الدور الاستراتيجي للحوافز وآليات اتخاذ القرار في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على جامعتي كردفان والدلنج*. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 279-302, 7(6),
- ح- الخرابشة، أ. (2017). *الحوافز وأثرها على أداء الموظفين: حالة دراسية محكمة عمان* (بحث منشور، International Journal of Management and Human Science).
- خ- جامعة المسيلة. (2015). *أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة المسيلة* (تقرير بحثي، جامعة المسيلة
- د- مصطفى محمد خليفة الحرب. (2025). *دور الحوافز المادية والمعنوية في تنمية التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر معلمهم*. *Journal of Libyan Academy*. Bani Walid, 555-570.
- ذ- جمعة عمر محمد عبدالله، عبدالرزاق ابولقاسم أحمد الشنطة & إيناس جمعة المنفي. (2024). *العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة*. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*. 11(2),

- A. Santayana, P., & Ferine, L. (2024). *The effect of incentives on employee performance in the Public Works and Spatial Planning Office of Asahan Regency* (Research article, International Journal of Management, Economic and Accounting).
- B. MDPI. (2025). *The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction* (Research article, Sustainability, 15(4), 3415).
- C. Zhang, Y., Li, H., & Wang, X. (2025). *Employee motivation and job performance of non-academic staff in Chinese universities* (Research article, MDPI Journals).
- D. Ibrahim, S., & Abiddin, N. (2023). *The impact of incentives on employee productivity: Review of past literatures* (Research article, Journal of Business Administration Research).

الملاحق

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحوافز المادية						
1	يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الموكلة إليّ					
2	أحصل على مكافآت مالية عند تميزي في العمل.					
3	ترتبط الحوافز المالية بمستوى الأداء والإنجاز.					
4	تتسم الحوافز المالية في المؤسسة بالعدالة.					
5	توفر المؤسسة بدلات ومزايا مالية مناسبة للعاملين.					
6	تسهم الحوافز المالية في زيادة دافعيي نحو العمل.					
7	أشعر بالرضا عن نظام المكافآت المالية المطبق.					
8	يتم توزيع الحوافز المالية بطريقة واضحة وشفافة.					
9	تشجعني الحوافز المالية على تحسين أدائي الوظيفي.					
10	تؤثر الحوافز المالية إيجابياً في مستوى إنتاجيتي.					
الحوافز المعنوية						
11	تحرص الإدارة على تقدير جهود العاملين المتميزين.					
12	أحصل على الثناء والتقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة.					
13	توفر المؤسسة فرصاً مناسبة للتطوير المهني					
14	أشعر بأن جهودي تحظى بالاعتراف والتقدير.					
15	يتم تكريم العاملين المتميزين بصورة منتظمة.					
16	تتيح المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
17	تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز انتمائي للمؤسسة التعليمية.					
18	تشجعني الحوافز المعنوية على بذل جهد إضافي في العمل.					
19	أشعر بالرضا نتيجة التقدير الذي أتلقاه من الإدارة.					
20	تؤثر الحوافز المعنوية إيجابياً في أدائي الوظيفي.					
الأداء الوظيفي						
21	أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة عالية.					
22	ألتزم بالمواعيد والتعليمات الخاصة بالعمل.					

					أحرص على تقديم عمل يتميز بالجودة والدقة.	23
					أبادر إلى تنفيذ الأعمال دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.	24
					أشارك في تطوير وتحسين إجراءات العمل.	25
					أتمكن من إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	26
					أتعاون مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.	27
					أعمل على تطوير مهاراتي المهنية بصورة مستمرة.	28
					أسعى إلى تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين العمل	29
					أحقق مستوى مرتفعاً من الأداء الوظيفي مقارنة بمتطلبات وظيفتي.	30