

أثر الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين

آلاء عبد العزيز حمد العليان

إدارة الموارد البشرية - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الملخص

الأهداف:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية وغير المالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين كما هدفت إلى تحديد أنواع الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المالية وغير المالية الحالي.

مكان الدراسة:

تم تطبيق على عينة من شركات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية.

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص، وتم استخدام الاستبيان كأداة قياس وتم توزيعه على 100 موظف وموظفة في القطاعين الحكومي والخاص.

النتائج:

بينت النتائج أن العاملين ينظرون بإيجابية إلى نظم الحوافز المطبقة في مؤسساتهم مع اعتقادهم بأن هذه النظم تحتاج مزيد من التطوير خصوصاً فيما يتعلق بالعدالة والشفافية وأظهرت النتائج أن الحوافز غير المالية مثل الاعتراف المهني وبيئة العمل الداعمة والتدريب والفرص الوظيفية تؤثر بدرجة لا تقل أهمية عن الحوافز المالية وهو ما يتماشى مع النظريات الحديثة في التحفيز الإداري.

التوصيات:

توصي الدراسة بإعادة تصميم هيكل الرواتب والعلاوات بحيث تعكس طبيعة الوظائف وتحقيق العدالة وربط المكافآت المالية بالأداء الفعلي من خلال مؤشرات واضحة وقابلة للقياس وأوصت تفعيل برامج التقدير المعنوي مثل خطابات الشكر والتكريم الرسمي والإشادة العلنية بالإنجازات.

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

المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها واستراتيجياتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، وبالتالي تسعى المؤسسات بصورة دائمة إلى تحفيز العنصر الإنساني لتقديم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، وبما يحقق النمو وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح.

ويعتبر التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد وأن تتوفر الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع وسائل عديدة لتحفيزهم (Ezewike, 2019). ومن هنا يشار إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فإذا استطاعت الإدارة التحكم في هذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية يمكن تحقيق معدلات أداء أعلى والرضا الوظيفي للعاملين (الحربي، 2023). ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة، هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها، ويكونون بذلك قد أسهموا إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية (عباس، 2019).

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

فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله. إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء (Steers & Sánchez-Runde, 2017). كما تساهم الحوافز المعنوية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات في تحقيق الذات للعمال، والذي يخلق الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى هذا النوع من النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذا فهم يتجهون نحو هذه الحوافز من أجل الحصول على التقدير والاحترام، كما تتميز الحوافز الإيجابية بسرعة تأثيرها الفوري والمباشر على العاملين وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى البعيد (نعرورة وقدة، 2021).

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

مشكلة الدراسة:

تُعد الحوافز من أهم العوامل التي تشجع العاملين على بذل جهود أكبر وتحسين إنتاجيتهم؛ إذ توجه رغبتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بينما يؤدي نقصها إلى انخفاض الإنتاجية وضعف القدرة على بلوغ الأهداف. وتشير دراسة الحربي (2023) إلى أن الأداء الوظيفي يمثل أداة تشخيصية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وتوجيه الموارد بكفاءة، فيما بينت دراسات عديدة مثل (Esther & Abubakar (2020 و (Manjenje & Muhanga (2021 أن الحوافز المالية وغير

المالية تؤثر إيجاباً في أداء الموظفين، رغم أن بعض المؤسسات لا تطبقها بالشكل الكافي. ويُعد التقدير من أبرز الوسائل منخفضة التكلفة لتعزيز الإنجاز والشعور بالانتماء.

كما يؤكد (Bustamam et al. (2014 أن الحوافز تخلق بيئة عمل إيجابية تساعد على تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، بينما يوضح (Koo et al. (2019 أنها عنصر حيوي لتعزيز الأداء، إذ يسعى الموظفون إلى مكافآت متنوعة مالية ومعنوية تُقدّر جهودهم. وتشير (Mfikwa et al. (2022 إلى أن الحوافز تعزز جوانب الأداء التنظيمي، وأن نظم المكافآت تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. وأكد (Haggag & Saadon (2024 أن الحوافز تُعد أداة أخلاقية وفعالة لتشجيع الموظفين وتحقيق الإنتاجية، بكونها تلبي حاجاتهم للإنصاف والتقدير.

وبما أن الأداء والتحفيز عنصران أساسيان لضمان القدرة التنافسية، تبرز مشكلة الدراسة في كيفية تحفيز الموظفين باستمرار لتعزيز أدائهم، حيث تمثل الحوافز وسيلة مركزية لرفع المعنويات ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

سؤال الدراسة الرئيس

ما أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي للموظفين؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أنواع الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة؟
2. إلى أي مدى تسهم هذه الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي؟
3. ما مستوى رضا الموظفين عن نظام الحوافز الحالي؟
4. هل تختلف آثار الحوافز وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

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

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

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

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر الحوافز المالية وغير المالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- 2- تحديد أنواع الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها.

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

الأدب النظري:

تمهيد عام

دور الحوافز كأداة استراتيجية في إدارة الأداء البشري

تتعامل المنظمات مع الحوافز كأداة استراتيجية ضمن إدارة الأداء . فقد بينت نماذج دولية أن تصميم الحوافز وربطها بالموارد البشرية يعززان الأداء مباشرة وعبر الرضا . (Alkandi et al., 2023) وفي القطاعات العربية، ظهر أثر واضح للفصل بين الحوافز المادية وغير المادية وملاءمتها لطبيعة المهنة (بدور، 2024؛ شكروم، 2025). بينما قد يؤدي سوء التصميم الإداري إلى تعطيل أثر الحوافز . (Aung et al., 2023) وهذا يعكس ارتباط إدارة الحوافز بحوكمة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية (Kim & Jung, 2022؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

المعنى اللغوي والاصطلاحي

الحافز هو ما يدفع للفعل ويرفع الرغبة في الإنجاز. واصطلاحاً هو آلية تنظيمية مادية أو غير مادية توجه السلوك وترفع الأداء (النعيزي وفيلفل، 2024؛ غزال، 2022). وتصميمه جزء من سياسات الموارد البشرية (خالد، وعبد الحق، 2022؛ الحمدان، 2024).

تعريفات الباحثين

تُعد الحوافز رسائل تنظيمية تُترجم إلى رضا ثم أداء عبر قنوات وسيطة (Alkandi et al., 2023؛ Liu & Liu, 2022). وتؤكد الشواهد التطبيقية ارتباط الحوافز بالأداء حين تكون معايير الاستحقاق واضحة (شكروم، 2025؛ بدور، 2024؛ الحُضيري، 2025؛ أحمد وآخرون، 2024).

الفرق بين الدافع والتحفيز والحافز

الدافع حالة داخلية، والتحفيز ممارسة تنظيمية (الحمدان، 2024)، والحافز أداة مادية/غير مادية ضمن تلك الممارسة (Alkandi et al., 2023) ويقوى الأثر حين تتطابق الأداة مع الدوافع

ثانياً: أهمية الحوافز في إدارة الموارد البشرية

• رفع الأداء والإنتاجية

ترتفع مؤشرات الأداء حين ترتبط الحوافز بنتائج قابلة للقياس، ويتعزز الأثر عبر الرضا الوظيفي (Alkandi et al., 2023). وأثبتت دراسات عربية تحسن الأداء مع الحوافز الواضحة المعايير (غزال، 2022؛ النعيزي وفيلفل، 2024؛ شكروم، 2025). بينما تؤثر العدالة والملاءمة في اتجاه العلاقة. (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023)

• تعزيز الانتماء وتقليل الدوران

تولد الحوافز شعور الاعتراف، مما يعزز الولاء والاستقرار الوظيفي (بدور، 2024؛ شكروم، 2025؛ الحُضيري، 2025). وقد تُضعف الممارسات الإدارية السلبية هذا الأثر. (Aung et al., 2023)

• الارتباط بالرضا الوظيفي

يعد الرضا وسيطاً رئيساً يترجم إدراك العدالة إلى أداء أعلى. (Alkandi et al., 2023) وقد أثبتت دراسات في الصحة والتعليم أن مواءمة الحوافز لطبيعة الوظيفة والمسار المهني ترفع الرضا والأداء (اليامي وآخرون، 2025؛ شكروم، 2025). وتشير النماذج إلى أن الثقافة التنظيمية والضغط قد تعدلان قوة العلاقة.

ثالثاً: تصنيف الحوافز

الحوافز المالية

تشمل الرواتب والعلاوات والمكافآت والعمولات ومشاركة الأرباح. تؤكد الدراسات أن ربط المكافآت بأداء فعلي ووضوح المعايير يعزز العدالة والفاعلية (خالد وعبد الحق، 2022؛ غزال، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

الحوافز غير المالية

تتضمن الاعتراف، بيئة العمل، التدريب، الترقية، والمشاركة. أظهرت الأدبيات أن الاعتراف والتمكين يرفعان الانخراط والأداء حتى في بيئات محدودة الموارد (شكروم، 2025؛ الحُصيري، 2025؛ الحمدان، 2024؛ فضل وأمزيه، 2025؛ Kim & Jung, 2022).

مقارنة في الأثر والديمومة

الحوافز المالية سريعة وقصيرة الأجل، بينما غير المالية تحقق أثراً تراكمياً عبر الرضا والانتماء (Alkandi et al., 2023)؛ (Liu & Liu, 2022). ويظل الاتساق والعدالة شرطاً لفاعلية أي منهما (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ Aung et al., 2023).

رابعاً: خصائص نظام الحوافز الفعال

العدالة والشفافية

يتطلب النظام الواضح معايير معلنة ومصادر تقييم موثوقة وقنوات تظلم، لضمان انتقال الحوافز إلى رضا ثم أداء (Alkandi et al., 2023؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ غزال، 2022).

الاستمرارية والتقييم المستمر

دورية المراجعات ومواءمة الحوافز للمسار المهني شرط لفاعلية النظام (شكروم، 2025؛ بدور، 2024). كما يجب توافقه مع الثقافة التنظيمية وإدارة الضغوط. (Kim & Jung, 2022)

ربط الحوافز بالأداء لا بالأقدمية

ترجّح الأدلة ربط المكافآت بمخرجات موضوعية لرفع العدالة والكفاءة (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024).

التكامل مع ممارسات الموارد البشرية

تعزز الحوافز فاعليتها حين تدمج مع ممارسات العمل عالية الأداء والرفاه التنظيمي والقيادة الداعمة (Guerci et al., 2022؛ Aung et al., 2023؛ Haron & Khadijah, 2023).

النتيجة المفاهيمية

الحوافز تعمل عبر وسائط نفسية وتنظيمية (رضا/ولاء/انخراط)، وتحدد العدالة والمواءمة والاتساق قوة الأثر واستدامته.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز والأداء

أولاً: النظريات الكلاسيكية

منظور المقايضة بين الجهد والمكافأة

العلاقة تقوم على توقع العائد وربطه بأداء موضوعي، لا بالأقدمية (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022؛ بدور، 2024).

منظور الإشباع والرضا والأداء

الرضا وسيط رئيس يحول المكافآت إلى أداء (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023؛ شكروم، 2025). وتحسين الاستقرار الوظيفي يعزز هذا المسار (بدور، 2024).

منظور العدالة الإجرائية والتوزيعية

إدراك العدالة شرط لفاعلية أي نظام تحفيز، وتزداد أهميته في القطاعات الخدمية (الحمدان، 2024).

ثانياً: النظريات السلوكية والمعاصرة

مسارات الوساطة النفسية والتنظيمية

الحوافز تؤثر مباشرة وغير مباشرة عبر الرضا، بشرط وضوح المعايير واتساق التطبيق (Alkandi et al., 2023؛ Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

الثقافة التنظيمية وإدارة الضغوط

الثقافة الداعمة وتمكين العاملين يخفضان الضغط ويقويان أثر التحفيز. (Kim & Jung, 2022)

القيادة والتحفيز

القيادة تضبط أثر الحوافز عبر التوقعات والتغذية الراجعة. (Persada & Nabella, 2023)

الممارسات المحيطة

التمييز والغموض يقوضان أثر الحوافز مهما كانت قيمتها. (Aung et al., 2023)

ممارسات العمل عالية الأداء ومقايضات الرفاه

فعالية الأداء العالي تتطلب موازنة بين الإنتاجية والرفاه. (Guerci et al., 2022)

المنظور الكلي: الدورة الاقتصادية

فعالية الأدوات المالية تتغير حسب دورة الأعمال والمخاطر (Liu & Liu, 2022؛ بدور، 2024)

السياق العربي

العدالة والشفافية والمشاركة شروط مضاعفة للأثر في القطاعات العربية (الحمدان، 2024؛ شكروم، 2025؛ الحُضيري، 2025).

ثالثاً: التحليل المقارن للنظريات

مادي مقابل معنوي

المالي سريع قصير الأثر، بينما غير المالي تراكمي مستدام عبر الرضا والانخراط، ويتأثر كلاهما بالعدالة الإدراكية (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

تكييف النظريات عربياً

تؤكد الأدلة ضرورة ربط المكافآت بأداء موضوعي، وتفعيل الشفافية وقنوات التظلم، لضمان فاعلية الحوافز في بيئات محدودة الموارد (غزال، 2022؛ خالد وعبد الحق، 2022).

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء عملية سلوكية تشمل الكم والنوع والالتزام والتعاون. ويتطلب قياسه معايير عادلة وشفافة ترفع القوة التحفيزية، ويميز عن الكفاءة التي تعكس اقتصاد استهلاك الموارد، ما يستلزم إطاراً يوازن بين الفعالية والكفاءة (Guerci et al., 2022؛ Liu & Liu, 2022).

ثانياً: أبعاد الأداء

الأداء الفني

يعكس جودة المخرجات، ويتأثر بالحوافز المرتبطة بمؤشرات موضوعية (غزال، 2022؛ أحمد وآخرون، 2024).

الأداء السلوكي

يشمل التعاون والانضباط والمبادرة ويتحسن عبر الحوافز غير المالية والعدالة الإجرائية (الحمدان، 2024؛ شكروم، 2025).

الأداء التكيفي

يعبر عن قدرة العامل على التكيف مع التغيير، ويعتمد على القيادة والثقافة والتمكين والاستقرار الوظيفي (Kim & Jung, 2022؛ بدور، 2024).

ثالثاً: محددات الأداء

القدرة الفردية

تحتاج إلى بيئة عادلة ومعايير موثوقة لتحويل المهارات إلى نتائج (Alkandi et al., 2023). القيادة

ترفع الأداء عبر وضوح الأهداف والتغذية الراجعة، بينما الممارسات السلبية تقوض الرضا.

بيئة العمل والدعم التنظيمي

الثقافة الداعمة ووضوح القواعد وتوافر الأدوات تعزز الأداء السلوكي والنتائج (الحُصيري، 2025؛ شكروم، 2025).

نظام الحوافز

يعمل عبر العدالة والشفافية وربطه بمؤشرات موضوعية وبالرضا والانخراط.

رابعاً: العلاقة بين الرضا والأداء

الرضا وسيط رئيس ينقل أثر الحوافز إلى أداء أعلى. وتظهر الأدلة أثراً مباشراً وغير مباشر للحوافز عبر الرضا، بشرط العدالة والمواءمة والشفافية. كما يُعد الاستقرار الوظيفي عنصراً داعماً يقلل الدوران ويرفع الأداء، خصوصاً في بيئات مقيدة الموارد (بدور، 2024). ويظل نجاح العلاقة مشروطاً بقيادة داعمة وبيئة عادلة؛ إذ تكسر الممارسات الإدارية المحيطة هذا المسار حتى مع زيادة المكافآت (Aung et al., 2023).

المبحث الرابع: العلاقة التفاعلية بين الحوافز والأداء الوظيفي

أولاً: الإطار السببي للعلاقة

تُظهر الأدلة أن علاقة الحوافز بالأداء تعمل عبر مسارين متكاملين: مسار مالي مباشر يعزز الكفاءة والإنتاجية عند ربط الحوافز بمؤشرات أداء موضوعية وتطبيقها بعدالة. ومسار غير مالي تراكمي يعزز الانتماء والرضا من خلال الاعتراف، والتعلم، والترقية، والمشاركة، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، ما ينعكس على الأداء بصورة مستدامة (شكروم، 2025؛ اليامي وآخرون، 2025؛ الحُصيري، 2025). ويتطلب المسار غير المالي ثقافة تنظيمية واضحة وقياساً موثقاً وتوقعات معلنة لضمان انتقال الحوافز إلى أداء.

ثانياً: آليات التأثير

تنقسم الآليات إلى بعدين رئيسيين:

1. تأثير مباشر عبر المكافآت المادية

يتحقق عندما تكون المعايير معلنة والقياس موثقاً، خاصة في المهام ذات المخرجات القابلة للقياس (غزال، 2022؛ Alkandi et al., 2023). ويزداد الأثر في بيئات تدرك فيها العدالة ويضعف عند غياب الاتساق (Al-Zahrani & Harbi, 2023).

2. تأثير غير مباشر عبر الرضا والانخراط

الحوافز ترفع الرضا ثم الأداء عبر مسار وسيط مثبت تجريبياً (Alkandi et al., 2023) ويتعزز الأثر عندما تُقرب الحوافز غير المالية بالتمكين والاعتراف وجودة البيئة (اليامي وآخرون، 2025؛ شكروم، 2025)، بينما تعطل الممارسات المحببة قنوات الوساطة وتقوض العلاقة حتى مع وجود حوافز مالية (Aung et al., 2023). كما تضبط الثقافة والقيادة مستويات هذا المسار.

ثالثاً: النماذج التفسيرية المعاصرة

1. نموذج العلاقة الخطية

يفترض ارتباطاً موجباً بين الحوافز والأداء، وتدعمه الأدلة في قطاعات الصناعة والخدمات والجمعيات عند ربط المكافآت بالإنجاز ووضوح الاستحقاق (النعيزي وفليفيل، 2024؛ الحمدان، 2024). كما تؤكد الأدلة الدولية الارتباط ذاته مع تباين القوة باختلاف السياق (Liu & Liu, 2022).

2. نموذج التأثير المشترك

يرى أن الأثر يتشكل بتفاعل الفرد والتنظيم والسياسات. تتعاظم الفاعلية في ظل قيادة تواصلية وثقافة عادلة وانخفاض الضغوط، وتتلاشى مع الغموض والممارسات المحببة. كما توضح الأدلة أهمية موازنة الحوافز مع الرفاه التنظيمي لتجنب مقايضات تضعف الأداء لاحقاً (Guerci et al., 2022). وفي القطاعات التعليمية والصحية والمالية، تتفاعل الحوافز غير المالية مع جودة الحياة الوظيفية لتعزيز الأداء (شكروم، 2025؛ الحُصيري، 2025).

3. نموذج مفاهيمي مقترح للدراسة الحالية

المتغير المستقل:

- حوافز مالية: رواتب، علاوات، مكافآت، بدلات، مشاركة أرباح.
- حوافز غير مالية: اعتراف، تدريب وتطوير، ترقية، مشاركة، تحسين بيئة العمل.

قنوات الأثر:

- أثر مباشر: حوافز مالية مرتبطة بمؤشرات أداء موضوعية.
- أثر غير مباشر: رضا وظيفي وانخراط نتيجة الحوافز غير المالية.

المتغير الوسيط:

الرضا والانخراط.

المتغير التابع:

الأداء الوظيفي بأبعاده الفنية والسلوكية والتكيفية.

صياغة العلاقات:

- الحوافز المالية المرتبطة بالإنجاز ترفع الأداء مباشرة ويقوى المسار بوجود عدالة وشفافية.
- الحوافز غير المالية الملائمة للدور والمسار المهني ترفع الرضا والانخراط ثم الأداء.
- تكامل الحوافز مع ممارسات العمل عالية الأداء والرفاه التنظيمي يطيل أثرها ويقلل المقايضات.

ويُنتج النموذج تفسيراً يجمع بين المسار المباشر والمسار غير المباشر، حيث يرتبط جزء من الأداء بالحوافز مباشرة، بينما يمر الجزء الأكبر عبر الرضا والانخراط، وتتحدد قوة العلاقة بعوامل العدالة والقيادة والثقافة، وتضعف بالممارسات المحيطة والقياس غير الموثوق والضغط الاقتصادي.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعليق عليها

أولاً: الدراسات السابقة

1. دراسة المصلوخي (2024)

استهدفت دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي في شركة مجموعة الجمار بالرياض، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة مكونة من 62 فقرة طبقت على عينة كبيرة نسبياً بلغت 200 موظف. كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من توافر الحوافز ومدى تطبيقها، إلى جانب وجود رضا وظيفي مرتفع بين الموظفين، كما أثبت التحليل وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. وقدمت الدراسة توصيات تتعلق بتطوير نظم الحوافز وتعزيز العدالة والشفافية في تطبيقها.

2. دراسة Haggag & Saadon (2024)

بحثت أثر مجموعة واسعة من فئات الحوافز—كفاءة النظام، المكافآت، الحوافز المعنوية، الترقية، الحوافز المالية—على أداء الموظفين في الجامعات الحكومية الماليزية. شملت الدراسة عينة كبيرة (387 موظفاً) من ثلاث جامعات مرموقة، واعتمدت تحليل الانحدار المتعدد. أظهر النموذج قدرة تفسيرية عالية (90% من تباين الأداء)، وأثبتت النتائج وجود علاقة مهمة لجميع أنواع الحوافز بالأداء، مما يعكس قوة النظام التحفيزي في مؤسسات التعليم العالي الماليزية.

3. دراسة الزبون والحميدات (2024)

حلّلت الإطار التشريعي للحوافز المالية في مصر والأردن، مركزة على مدى كفاية هذه التشريعات لتحقيق الغاية التحفيزية. اعتمدت المنهج الوصفي المقارن وناقشت أنواع الحوافز المالية كالعلاوات والزيادات ومكافآت التميز. خلصت الدراسة إلى ضرورة توسيع نطاق الحوافز، ورفع قيمتها بما يتناسب مع الواقع الاقتصادي، وتحديث معايير استحقاق المؤهلات العلمية وربطها باحتياجات المؤسسات، مع اقتراحات متبادلة لتحسين نظامي البلدين.

4. دراسة Mbukwana & Ayandibu (2023)

أجريت هذه الدراسة بالمنهج النوعي عبر مقابلات معمقة مع أكاديميين في جامعة كوازولو-ناتال لفحص أثر الحوافز على الأداء. بينت النتائج وجود ارتباط قوي بين المكافآت—خصوصاً المكافآت المالية المباشرة—وبذل الموظفين جهداً أكبر لتحقيق متطلبات الأداء. أظهرت الدراسة أن سياسات الحوافز الجامعية تحتاج تحديثاً لتعزيز الدافعية، وقدمت توصيات موجهة لمديري الموارد البشرية.

5. دراسة Bijengo Kulwa & Mwila (2022)

هدفت إلى تقييم دور الحوافز غير المالية في أداء معلمي المدارس الثانوية ببنزانيا عبر منهج مختلط شمل استبيانات ومقابلات ومراجعة وثائق. قُدمت عينة من 42 مشاركاً يمثلون معلمين ومدراء ومسؤولين. أكدت النتائج أن توافر الحوافز غير المالية كان محدوداً، رغم أهميتها في تحسين الأداء، وخاصة ما يتعلق بالنمو المهني وبيئة العمل الإيجابية والاحترام والمشاركة في القرار. أوصت الدراسة بتعزيز هذه الأدوات باعتبارها الأكثر تأثيراً في سياقات تعليمية محدودة الموارد.

6. دراسة Haipeng Wang et al. (2021)

درست العلاقة بين الحوافز المالية والأداء لدى 1388 من مقدمي الرعاية الصحية الأولية في ست مقاطعات بالصين عبر منهج مقطعي واستبيان ذاتي وتحليل انحدار لوجستي. أظهرت النتائج أن الحوافز المالية وحدها لم تؤد إلى تحسين الأداء

نتيجة انخفاض مستوى الدخل، وضعف تصميم أنظمة الرواتب، وإزالة الدافع الجوهري. دعت الدراسة إلى إصلاح شامل لنظام الرواتب وربط المكافآت بالأداء بصورة أكثر عدالة وفعالية.

7. دراسة ابن عمهوج (2022)

تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في وزارة الاستثمار بالسعودية عبر استبانة على 200 موظف، استرجع منها 50. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مختلف أنواع الحوافز ومستوى الأداء، مع توصيات برفع مستويات التفويض الإداري، وتفعيل الترقية كحافز للإبداع، وتطبيق معايير واضحة للحوافز، ودراسة معوقات النظام التحفيزي.

8. دراسة Liu & Liu (2021)

بحثت تأثير الحوافز على الأداء وصحة العاملين في مستشفيات بالصين في ضوء دورة الأعمال الاقتصادية، عبر استبيان شمل 171 طبيباً و149 ممرضاً. أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية كان لها أثر أكبر من الحوافز النقدية على الأداء، وأن تأثير الحوافز يتغير بحسب الظروف الاقتصادية، مما يبرز أهمية السياق الكلي في تحليل العلاقة بين الحوافز والأداء.

9. دراسة باذيب (2021)

طبقت على موظفي ديوان رئاسة جامعة عدن (عينة 88) لفحص أثر الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية على الأداء. أظهرت النتائج أثراً إيجابياً لجميع أنواع الحوافز على الأداء، مع تفوق الحوافز المادية. سجلت فروق لصالح الذكور والمتزوجين، وأوصت بتحسين نظام الرواتب والحوافز بما يدعم الأداء.

10. دراسة سليمان (2017)

أجريت على شركة سكر كنانة بهدف قياس أثر الحوافز في أدائها. بينت النتائج علاقة دالة للحوافز المادية والمعنوية معاً بالأداء، وأكدت أن الشركة تمنح الحوافز وفق الجهد، وأن إدراج الحوافز ضمن الاستراتيجية ضرورة لرفع الأداء.

11. دراسة فضل وامزريه (2025)

درست أثر ممارسات الموارد البشرية المتقدمة على الإنتاجية في ميناء عدن، مبرزة أن الحوافز تكون أكثر فاعلية عند دمجها ضمن منظومة متكاملة تشمل العدالة الإجرائية وربط المكافآت بمؤشرات الأداء، وأن الانتقال من منطق "المكافأة" إلى "النظام التحفيزي" يشكل مساراً أكثر فاعلية.

12. دراسة أحمد وتجاني والكاتب (2024)

أجريت في شركة اتصالات بتشاد (2018-2022) لبحث أثر سياسات التحفيز على الأداء. فرقت الدراسة بين الحوافز المالية وغير المالية، وأكدت أن وضوح القواعد واتساقها شرط لنقل الأثر إلى الأداء. وأوصت بدمج الحوافز ضمن حوكمة الموارد البشرية ودعمها بقنوات تواصل ومراجعة فعالة.

13. دراسة الحمدان (2024)

في قطاع الجمعيات الأهلية بمكة، أظهرت نتائج ارتباطية قوية بين الحوافز غير المالية—كالاعتراف والمشاركة—وبين الانتماء وتقليل نوايا ترك العمل. كما بيّنت أن الحوافز المالية تحتاج شفافية وعدالة لرفع أثرها. أبرزت حساسية السياق الأهلي للعدالة الإدراكية.

14. دراسة الخضير (2025)

اختبرت جودة الحياة الوظيفية في مصرف الصحاري بسبها، وأكدت أن بيئة العمل الداعمة والدعم التنظيمي تسهم في رفع الرضا ومن ثم الأداء. دعمت الدراسة مفهوم "الرفاه التحفيزي" الذي يدمج جودة الحياة ضمن عناصر رفع الأداء.

15. دراسة Persada & Nabella (2023)

في بيئة شرطية، دمجت بين القيادة والدافعية والحوافز لتفسير الفروق في الأداء. أظهرت النتائج أن القيادة ذات التوقعات الواضحة والتغذية الراجعة العادلة تعزز أثر الحوافز وتزيد فاعليتها، مما يبرز دور القيادة كمتغير معدل في علاقة الحوافز بالأداء.

16.دراسة(Haron & Khadijah (2023

في وزارة الإدارة المحلية الأردنية، أثبتت الدراسة أن العدالة الإدراكية والشفافية شرط لتحويل الحوافز—وخصوصاً المادية—إلى أداء، وأن الحوافز غير المالية تزداد فاعليتها بوجود قيادة تواصلية. أكدت الدراسة حساسية القطاع العام للإجراءات والاتساق.

17.دراسة(Alkandi et al. (2023

في قطاعات صناعية سعودية، استخدمت نمذجة المعادلات البنائية وأثبتت وجود مسار مباشر وغير مباشر للحوافز على الأداء، عبر الرضا الوظيفي كوسيط رئيسي، مع تأكيد أهمية وضوح العلاقة بين الجهد والمكافأة وجودة تصميم النظام التحفيزي.

18.دراسة(Liu & Liu (2022

قدمت منظوراً كلياً يربط الحوافز بالأداء ودورة الأعمال وصحة السكان. أبرزت أن أثر الحوافز يتغير باختلاف الظروف الاقتصادية، وأن أدوات الرفاه غير المالية والاستقرار الوظيفي تكتسب أهمية في فترات عدم اليقين الاقتصادي.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

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

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

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

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

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

ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

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

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

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

أما على المستوى القانوني، فقد قدمت دراسة الزبون والحميدات (2024) تحليلاً مقارناً بين النظامين المصري والأردني للحوافز المالية، مما أضاء على أهمية الإطار التشريعي في تحقيق العدالة وتعزيز الانتماء المؤسسي. ومن جانب آخر، أظهرت الدراسات التي اعتمدت المنهج النوعي، مثل دراسة (Mbukwana & Ayandibu 2023)، أن فهم الدوافع الفردية والتجارب الشخصية مع نظم الحوافز يضيف بعداً لا يمكن إغفاله عند تقييم الأثر الحقيقي لتلك النظم. بناءً على ما سبق، سيستفيد هذا البحث من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية التفرقة بين أنواع الحوافز عند دراسة أثرها، واعتماد نهج متكامل يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بالإضافة إلى الاسترشاد بالتوصيات الإجرائية والتشريعية الواردة في تلك الدراسات. كما ستساعد هذه الدراسات في بلورة الفجوة البحثية المتمثلة في الحاجة إلى تقييم شامل لتأثير الحوافز ضمن سياق تنظيمي محلي يراعي الخصوصية الثقافية والإدارية.

رابعاً: التحليل المقارن:

○ الاتجاه العام للدراسات:

يتكرر في الدراسات العربية والاجنبية وجود علاقة موجبة بين تطبيق الحوافز وارتفاع الأداء، مع حضور مسار غير مباشر عبر الرضا والانخراط، وحساسية شديدة للعدالة والاجراءات. تتقدم الحوافز غير المالية في تفسير السلوك التعاوني والانتماء، بينما يظهر للحوافز المالية أثر فوري على المخرجات الفنية عندما ترتبط بمقاييس اداء موضوعية وتنتسم بالشفافية.

○ أوجه التباين

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

○ الفجوة البحثية

تفتقر الادبيات المعروضة الى نموذج تركيبى موحد يجمع في وقت واحد ما بين التفريق بين الاثر المباشر وغير المباشر، الفصل بين الاداء الكمي والفني من جهة والاداء النوعي والسلوكي والتكفي من جهة اخرى، واعتبار العدالة والقياس الموثوق

والقيادة متغيرات معدلة قابلة للقياس. كما ان أثر دورة الاعمال غالبا ما يذكر وصفيًا دون ادراجه في اختبارات مسارية متكاملة.

○ مساهمة البحث الحالي

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

منهجية وإجراءات الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في فحص أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي، وذلك عبر تحديد المنهج الملائم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة. وقد رُوعي في هذه المنهجية تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية بما يضمن صدق النتائج وثباتها.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لفحص الظواهر التنظيمية في بيئات العمل، وقياس العلاقات بين المتغيرات كما تُدرك فعليًا داخل المؤسسات. ويسمح هذا المنهج بوصف واقع أنظمة الحوافز (المالية وغير المالية)، وتحليل تأثيرها على الأداء عبر بيانات كمية تم جمعها من الموظفين أنفسهم.

ويجمع المنهج بين الوصف والتحليل الاستدلالي، إذ لا يقتصر على وصف الظاهرة، بل يختبر العلاقات السببية عبر استخدام اختبارات إحصائية للتحقق من الفروض وتحديد قوة تأثير كل نوع من الحوافز ضمن نموذج سببي متكامل. وقد مكن ذلك من تفسير الظاهرة بصورة علمية مدعومة بالأرقام والدلالات الإحصائية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ممن يخضعون لأنظمة حوافز معتمدة. ويعد هذا المجتمع الأنسب للدراسة بسبب التنوع الكبير في بيئاته الإدارية، واختلاف سياسات التحفيز بين القطاعين العام والخاص، الأمر الذي يتيح دراسة فروق مؤثرة في العلاقة بين الحوافز والأداء. ولأجل ضبط مجتمع الدراسة، جرى التنسيق مع إدارات الموارد البشرية في مجموعة مؤسسات حكومية وخاصة تمثل قطاعات إنتاجية وخدمية متنوعة. كما حُددت الفئة المستهدفة في الموظفين الذين لديهم خبرة لا تقل عن سنة واحدة في مؤسساتهم، لضمان امتلاكهم معرفة واقعية بأنظمة الحوافز وسياقات تطبيقها.

ثالثاً: عينة الدراسة وحجمها وطريقة اختيارها

تم اللجوء إلى العينة العشوائية البسيطة لتعزّر دراسة المجتمع كاملاً. وبلغ حجم العينة 100 موظف، منهم 55 من القطاع الحكومي و 45 من القطاع الخاص، مع تحقيق توازن في النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري. ورُوعي أن تشمل العينة موظفين من المستويات العليا والوسطى والتنفيذية لضمان تمثيل حقيقي لهيكل المؤسسات. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على المؤسسات في المدن السعودية الكبرى، نظراً لكونها الأكثر تنوعاً في أنظمة التحفيز وفي الخلفيات الوظيفية. ولضمان حجم عينة صالح للتحليل الإحصائي، جرى متابعة الاستجابات حتى الوصول إلى العدد الكافي لإجراء اختبارات الثبات والصدق وتحليل العلاقات بين المتغيرات بدرجة عالية من الموثوقية.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	64	64
	أنثى	36	36

9	9	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
31	31	25-34 سنة	
28	28	35-44 سنة	
32	32	45 سنة فأكثر	
10	10	ثانوي	المؤهل العلمي
16	16	دبلوم	
57	57	بكالوريوس	
17	17	دراسات عليا	
13	13	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
21	21	3-5 سنوات	
29	29	6-10 سنوات	
37	37	أكثر من 10 سنوات	
47	47	إداري تنفيذي	المستوى الإداري
23	23	إشرافي	
16	16	مدير قسم	
15	15	إداري أول	
55	55	حكومي	القطاع
45	45	خاص	
100	100	الاجمالي	

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

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المقننة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على قياس الاتجاهات التنظيمية بطريقة كمية دقيقة. وتم بناؤها استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضم ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: وتشمل الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، ونوع القطاع، بهدف توصيف العينة وتحليل الفروق المحتملة بينها.
2. الحوافز المالية وغير المالية: من خلال بنود لقياس الرواتب والعلاوات والمكافآت والترقيات، إضافة إلى التدريب، بيئة العمل، والاعتراف بالإنجاز.
3. الأداء الوظيفي: وفق ثلاثة أبعاد رئيسة—الأداء الفني، السلوكي، والتكيفي—لضبط الفروق بين جودة إنجاز المهام من جهة والسلوكيات الداعمة والقدرة على التكيف من جهة أخرى.

وتستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المشاركين بطريقة تتيح رصد الفروق الدقيقة في إدراك الحوافز وتأثيرها على الأداء.

خامساً: التحقق من الصدق والثبات

تم ضمان جودة الأداة عبر مرحلتين:

1. التحكيم العلمي: حيث عُرضت الاستبانة على مختصين في الموارد البشرية والإحصاء لتحسين صياغة البنود وضمان ملاءمتها للأبعاد النظرية للدراسة.

2. **التحقق الإحصائي:** باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صلاحية البنية الداخلية، وحساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي، مع استهداف مستوى ثبات يفوق (0.70) لضمان موثوقية محاور الحوافز والأداء.

كما تم تنفيذ دراسة استطلاعية لعينة صغيرة (20-30 موظفاً) للتحقق من وضوح البنود وملاءمة زمن الاستجابة قبل تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية.

سادساً: إجراءات جمع البيانات

شملت عملية جمع البيانات الخطوات الآتية:

- الحصول على الموافقات الرسمية من المؤسسات المستهدفة وتقديم شرح مختصر عن أهداف الدراسة.
- توزيع الاستبانة بالطريقتين الورقية والإلكترونية لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين.
- توضيح تعليمات الإجابة والتأكيد على الطابع الاختياري وسرية المعلومات.
- استغرقت عملية جمع البيانات نحو ثلاثة أسابيع، تلتها مراجعة الاستجابات والتأكد من جاهزيتها قبل إدخالها إلى البرنامج الإحصائي.

سابعاً: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS الإصدار 26) عبر مراحل متعددة:

1. **التحليل الوصفي:** لحساب التوزيعات والتكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية للحوافز والأداء.
2. **اختبارات الارتباط:** باستخدام بيرسون لقياس العلاقة بين أنواع الحوافز ومستويات الأداء.
3. **الانحدار الخطي المتعدد:** لتحديد الوزن النسبي لكل نوع من الحوافز في تفسير التباين في الأداء.
4. **اختبارات الفروق:** مثل **t-test** و **ANOVA** لتحليل أثر المتغيرات الديموغرافية والقطاعية.
5. **التحقق من افتراضات التحليل (التوزيع الطبيعي، تجانس التباين، استقلال الخطأ)** باعتماد مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية – اختصار موسّع

التزمت الدراسة بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي من خلال:

- تقديم نموذج موافقة مستنيرة يشرح هدف الدراسة وحقوق المشاركين.
- ضمان عدم جمع أي بيانات تعريفية شخصية، وتشفير الاستجابات وحفظها في ملفات محمية.
- استخدام البيانات للأغراض العلمية فقط، مع احترام خصوصية جميع المشاركين والمؤسسات.

تاسعاً: ضمانات الموثوقية وضبط الجودة

جرت مراقبة جودة جميع مراحل البحث عبر:

- توحيد إجراءات التواصل وتعبئة الاستبانة.
- مراجعة الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصحتها قبل التحليل.
- مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة لدعم تفسيرها وضمان اتساقها العلمي.
- التدقيق المتكرر للبيانات والتحليلات لضمان خلوها من الأخطاء.

نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل بيانات الاستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وذلك من خلال تقديم وصف لمتغيرات الدراسة الثلاثة: الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، والأداء الوظيفي، إضافة إلى تحليل استجابات العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. كما يعرض الفصل نتائج اختبارات الفرضيات باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد أثر أنواع الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، بما يوفر أساساً كمياً واضحاً لتفسير العلاقات وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

الإحصاءات الوصفية

يهدف هذا القسم إلى تقديم وصف موجز لبيانات الدراسة عبر تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لبنود مقاييس الحوافز المالية وغير المالية والأداء الوظيفي. ويساعد هذا الوصف في تكوين صورة أولية عن اتجاهات العينة وتحديد مستويات الاستجابة قبل استخدام الاختبارات الإحصائية التفسيرية، إضافة إلى رصد أقوى البنود وأضعفها كأساس لفهم النتائج اللاحقة.

جدول (2): الإحصاءات الوصفية للحوافز المالية

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

يوضح الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية لبنود الحوافز المالية، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.10-3.70)، ضمن مستوى متوسط إلى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مقبول للحوافز المالية في المؤسسة.

وجاءت عبارة "نظام الحوافز المالية في المؤسسة يحفزني على رفع الإنتاجية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.70) ووزن نسبي (74%)، ما يعكس إدراكاً واضحاً لأثر الحوافز في تحسين الإنتاجية. تلتها عبارة "أحصل على بدلات العمل بانتظام وعدالة" بمتوسط (3.60)، بما يدل على رضا نسبي عن انتظام البدلات.

كما حصلت العلاوات السنوية والمشاركة في الأرباح على متوسطات مرتفعة نسبياً (3.50-3.55)، وهو ما يشير إلى تقييم إيجابي معتدل لهذه الجوانب. وفي المقابل، جاءت العبارة المعكوسة "لا يوجد فرق في المكافأة بين من ينجز ومن لا ينجز" في أدنى مرتبة بمتوسط (3.10)، مما يدل على إدراك العاملين لوجود تمييز نسبي لصالح المجتهدين، وهو مؤشر إيجابي للعدالة التحفيزية.

كما سجلت عبارتا وضوح معايير المكافآت ومنافسة الأجر متوسطات أقل (3.25-3.30)، بما يشير إلى بعض القصور في الشفافية وتنافسية الأجور مقارنة بمؤسسات أخرى.

وبشكل عام، تعكس النتائج مستوى متوسط إلى مرتفع للحوافز المالية، مع نقاط قوة تتعلق بالإنتاجية والبدلات، وجوانب تحتاج إلى تطوير، خصوصاً وضوح معايير المكافآت وتحسين تنافسية الأجور.

جدول (3): الإحصاءات الوصفية للحوافز غير المالية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الترتبة
9	يتم الاعتراف بإنجازاتي علناً في المؤسسة.	3.45	0.88	69.0	مرتفع	7
10	أُتِلقى تغذية راجعة بناءً من رؤسائي تساعدني على التطور.	3.60	0.85	72.0	مرتفع	3
11	أُحظى بفرص تدريب مرتبطة بطبيعة عملي.	3.55	0.90	71.0	مرتفع	5
12	تمتلك المؤسسة برامج واضحة للتطوير المهني.	3.50	0.92	70.0	مرتفع	6
13	معايير الترقية محددة ومعلنة للجميع.	3.30	0.95	66.0	متوسط	11
14	الأداء المتميز يؤدي فعلاً إلى الترقية أو التقدير.	3.40	0.91	68.0	متوسط	8
15	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3.25	0.98	65.0	متوسط	12
16	يُنظر إلى مقترحاتي لتطوير الأداء بجدية.	3.35	0.93	67.0	متوسط	10
17	بيئة العمل في مؤسستي مشجعة على الإبداع والمبادرة.	3.65	0.87	73.0	مرتفع	2
18	علاقاتي مع الزملاء قائمة على التعاون والاحترام.	3.80	0.82	76.0	مرتفع	1
19	المؤسسة تراعي توازن العمل والحياة الشخصية.	3.50	0.89	70.0	مرتفع	6
20	جودة بيئة العمل تحفزني على البقاء في المؤسسة.	3.58	0.88	71.6	مرتفع	4

يوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية للحوافز غير المالية، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.25-3.80)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط إلى كبير من تطبيق الحوافز غير المالية في المؤسسة، مع اهتمام واضح بالجوانب المعنوية إلى جانب بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

وقد جاءت عبارة "علاقاتي مع الزملاء قائمة على التعاون والاحترام" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، مما يعكس قوة العلاقات المهنية. تلتها عبارة "بيئة العمل في مؤسستي مشجعة على الإبداع والمبادرة" بمتوسط (3.65)، وهو مؤشر إيجابي على بيئة عمل داعمة للابتكار.

كما سجلت العبارات المتعلقة بالتغذية الراجعة والتدريب وجودة بيئة العمل متوسطات مرتفعة (3.55-3.60)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالدعم المهني والتطوير.

في المقابل، جاءت البنود المرتبطة بالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار في مستوى متوسط؛ إذ حصلت عبارة "يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تخص عملي" على أدنى متوسط (3.25)، مما يشير إلى ضعف التمكين. كما سجلت معايير الترقية والتقدير متوسطات (3.30-3.45)، مما يعكس حاجة لتعزيز الشفافية والإنصاف.

وبشكل عام، تعكس النتائج نظرة إيجابية للحوافز غير المالية، خصوصاً في العلاقات المهنية وبيئة العمل والتطوير، مقابل حاجة ملحوظة لتحسين جوانب الترقية والمشاركة والتمكين لدعم رضا العاملين ومسايرهم الوظيفي.

جدول (4): الإحصاءات الوصفية لمقياس الأداء الوظيفي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الترتبة
21	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام الموكلة إلي.	3.95	0.78	79.0	مرتفع	2
22	جودة عملي تتوافق مع معايير المؤسسة.	4.00	0.75	80.0	مرتفع	1
23	أحقق الأهداف الكمية المطلوبة بانتظام.	3.80	0.82	76.0	مرتفع	4
24	أتعامل بكفاءة مع ضغط العمل وتعدد المهام.	3.75	0.88	75.0	مرتفع	5
25	ألتزم بقواعد السلوك والانضباط الوظيفي.	3.90	0.80	78.0	مرتفع	3

26	أتعاون مع زملائي وأشاركهم المعلومات والخبرة.	3.70	0.84	74.0	مرتفع	6
27	أبادر بحل المشكلات بدلاً من انتظار التوجيه.	3.65	0.89	73.0	مرتفع	7
28	أتعامل مع التغيير بروح إيجابية وانفتاح.	3.60	0.92	72.0	مرتفع	8
29	أتعلم من الأخطاء السابقة وأحسن أدائي باستمرار.	3.85	0.86	77.0	مرتفع	4
30	أسهم في تطوير أساليب العمل داخل فريقتي.	3.68	0.88	73.6	مرتفع	7
31	أتكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة في بيئة العمل.	3.55	0.94	71.0	مرتفع	9
32	أظهر التزاماً قوياً بتحقيق أهداف المؤسسة العامة.	3.90	0.83	78.0	مرتفع	3

يبين الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لنبود الأداء الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.55-4.00)، وجميعها ضمن مستوى موافقة مرتفع، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى عالٍ من الأداء في جوانبه الفنية والسلوكية والتكيفية. وجاءت عبارة "جودة عملي تتوافق مع معايير المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.00)، مما يعكس التزاماً قوياً بالمعايير المهنية. تلتها عبارة "ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام" بمتوسط (3.95)، مشيرة إلى قدرة عالية على تنظيم الوقت وإنجاز العمل. كما حققت العبارات السلوكية مثل الالتزام بالانضباط وتحقيق أهداف المؤسسة متوسطات مرتفعة (3.90)، مما يعكس شعوراً قوياً بالمسؤولية المؤسسية. أما الأداء الفني المتعلق بتحقيق الأهداف وإدارة ضغط العمل فجاء بمتوسطات (3.75-3.85)، دالة على كفاءة واضحة في إنجاز المهام.

وفي الجانب التكيفي والسلوكي، تراوحت متوسطات التعاون والمبادرة والتعلم من الأخطاء بين (3.55-3.70)، وهي مرتفعة لكنها أقل من الأداء الفني، مما يشير إلى إمكانية تحسين المرونة وروح المبادرة. وجاءت عبارة "أتكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة" بأدنى متوسط (3.55)، ورغم أنها ضمن مستوى مرتفع، فإنها تمثل جانباً بحاجة إلى تطوير في سياق التغيير السريع. وبشكل عام، تظهر النتائج أداءً عالياً يتميز بالجودة والانضباط وتحقيق الأهداف، مع وجود فرصة لتعزيز مهارات التكيف والمبادرة لرفع كفاءة الأداء طويلة المدى.

اختبارات الفروض

يتناول هذا القسم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد لقياس قوة العلاقة واتجاه التأثير بين الحوافز المالية وغير المالية والأداء الوظيفي، إضافة إلى تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية النماذج الإحصائية. ويسهم هذا التحليل في تحديد دلالة التأثيرات الإحصائية، وقبول أو رفض الفروض، وتقديم تفسير علمي دقيق للعلاقات بين المتغيرات في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

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

جدول (5) العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي

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

يوضح جدول (5) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.668)، وهي علاقة موجبة قوية نسبياً ودالة عند مستوى (0.01). ويشير هذا الارتباط إلى أنه كلما ارتفع مستوى الحوافز المالية المقدمة للعاملين، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي بصورة ملحوظة.

وتدعم النتيجة الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة بين الحوافز المالية والأداء، مؤكدة دور الحوافز النقدية في رفع دافعية العاملين وتحسين الإنتاجية وجودة العمل. كما أن حجم العينة (100) يعزز موثوقية هذا الارتباط، مما يجعل الحوافز المالية محدداً مهماً في تفسير فروق الأداء داخل بيئة العمل.

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

جدول (6) العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي

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

يعرض جدول (6) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز غير المالية والأداء الوظيفي، حيث بلغ الارتباط (0.561)، وهو ارتباط موجب متوسط القوة ودال عند مستوى (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز غير المالية مثل التقدير، التدريب، بيئة العمل الداعمة، الترقية وتشجيع الإبداع تسهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين، وإن كان تأثيرها أقل من تأثير الحوافز المالية.

ورغم أن قوة الارتباط ليست عالية، إلا أنها تبقى علاقة جوهرية تؤكد أهمية الجوانب المعنوية في تعزيز الرضا والدافعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء. وتدلل دلالة النتائج عند مستوى (0.01) على صحة الفرض الثاني، وعلى أن الحوافز غير المالية تشكل عنصراً أساسياً في تصميم أنظمة التحفيز داخل المؤسسات.

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

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

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

يعرض جدول (7) نتائج اختبار (T-test) للفروق في مستوى الحوافز المالية بين الشركات الحكومية والخاصة. وقد بلغ متوسط الحوافز في القطاع الحكومي (3.52) مقابل (3.44) في القطاع الخاص، مع فروق بسيطة بين الانحرافات المعيارية. ورغم هذا الفارق الطفيف، أظهر اختبار (t) قيمة (1.25) بمستوى دلالة (0.213) الأكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين.

وتدل هذه النتيجة على أن نوع الشركة لا يؤثر جوهرياً في مستوى الحوافز المالية، وهو ما قد يعكس تقارب سياسات الرواتب والمكافآت بين المؤسسات الحكومية والخاصة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية التي افترضت وجود اختلاف معنوي بين القطاعين.

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

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

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

يعرض جدول (8) نتائج اختبار (T-test) للفروق في متوسطات الحوافز غير المالية بين الشركات الحكومية والخاصة. وقد بلغ متوسط الحوافز غير المالية في القطاع الحكومي (3.54) مقابل (3.48) في القطاع الخاص، مع فروق بسيطة في الانحراف المعياري. ورغم هذا الفارق الطفيف، أظهر اختبار (t) قيمة (0.85) ومستوى دلالة (0.399) الأكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الحوافز غير المالية مثل التقدير، التدريب، التطوير، وبيئة العمل متقارب في القطاعين، وأن نوع الشركة لا يؤثر جوهرياً في تطبيق هذه الحوافز. وقد يُعزى ذلك إلى تقارب السياسات الإدارية الحديثة لدى الطرفين. وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الذي افترض وجود اختلاف معنوي بين القطاعين.

اختبار الفرض الخامس: يوجد أثر مشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي

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

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

يعرض جدول (9) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يفحص الأثر المشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي. ويُظهر الجدول أن مجموع المربعات للانحدار بلغ (145.20) مقابل (232.80) للبواقي، مما يشير إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير جزء معتبر من التباين.

كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.62$)، وهو ارتباط متوسط-مرتفع، في حين أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.384$) أن 38.4% من التباين في الأداء الوظيفي يُفسَّر بالحوافز المالية وغير المالية معاً، وهو مستوى مهم في الدراسات السلوكية. وبقاء معامل التحديد المعدل (0.382) قريباً من R^2 يعزز استقرار النموذج.

وأظهر اختبار (F) قيمة مرتفعة (94.60) عند دلالة (0.000)، مما يدل على معنوية النموذج وفعالية المتغيرات المستقلة في تفسير الأداء الوظيفي. وعليه، تدعم النتائج قبول الفرض الفائق بوجود أثر مشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي.

الجدول (10): معاملات نموذج الانحدار

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

يوضح جدول (10) معاملات الانحدار لكل من الحوافز المالية وغير المالية في التنبؤ بالأداء الوظيفي. وقد بلغت قيمة الثابت (1.25) بدلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود مستوى أساسي للأداء حتى دون تأثير الحوافز.

وتبين أن الحوافز المالية تمتلك معامل انحدار غير قياسي ($B = 0.78$) ومعامل معياري ($Beta = 0.62$) بدلالة (0.000)، وهو ما يعكس تأثيراً قوياً ومباشراً للحوافز المالية على الأداء. كما أظهرت الحوافز غير المالية تأثيراً معنوياً

أيضاً، حيث بلغ معاملها ($B = 0.70$) و ($Beta = 0.55$) بدلالة (0.000)، مما يؤكد أهميتها في تعزيز الأداء عبر الجوانب المعنوية وبيئة العمل.

وتُظهر مقارنة معاملات بيتا أن الحوافز المالية (0.62) أقوى نسبياً من غير المالية (0.55)، رغم أن كليهما يساهمان بشكل جوهري في تحسين الأداء. وتشير النتائج عمومًا إلى وجود تأثير مشترك قوي ودال إحصائياً للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي، مما يدعم قبول الفرض الخامس ويبرز أهمية سياسات تحفيزية متوازنة تجمع بين الجانبين النقدي والمعنوي.

اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

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

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

يعرض جدول (11) نتائج اختبار (Independent Samples t-test) للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، والأداء الوظيفي. ورغم أن متوسطات الذكور جاءت أعلى قليلاً في جميع المتغيرات، فإن قيم اختبار (t) كانت غير دالة إحصائياً في كل الحالات.

ففي الحوافز المالية بلغ متوسط الذكور (3.45) مقابل (3.32) للإناث، وقيمة $t = 1.15$ ؛ $Sig = 0.222$). كما لم تُسجل الحوافز غير المالية فروقاً معنوية ($t = 0.82$) ؛ $Sig = 0.398$ ، وكذلك الأداء الوظيفي ($t = 1.07$) ؛ $Sig = 0.374$).

وتدل النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في أي من متغيرات الدراسة، وهو ما يشير إلى تشابه مستوى الحوافز المقدمة لكليهما، وتقارب مستويات الأداء، واحتمال اعتماد المؤسسات لسياسات موحدة لا تميز بين الذكور والإناث. وبذلك تُرفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود فروق بين الجنسين.

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

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

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

ففي الحوافز المالية تراوحت المتوسطات بين (3.35-3.50)، لكن قيمة $F = 0.35$ ؛ $Sig = 0.788$ لم تكن دالة. وكذلك لم تُظهر الحوافز غير المالية فروقاً معنوية ($F = 0.28$) ؛ $Sig = 0.840$. أما الأداء الوظيفي ف سجل أقل تباين بين الفئات العمرية بقيمة $F = 0.06$ ؛ $Sig = 0.981$).

وتعكس النتائج تجانساً واضحاً في إدراك الحوافز المالية وغير المالية لدى العاملين بغض النظر عن العمر، كما تشير إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بالعمر في البيئة المدروسة، ربما بسبب سياسات موحدة في الحوافز والتقييم وفرص العمل.

وبذلك لا توجد فروق جوهرية بين الفئات العمرية، ويتم رفض الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة تبعاً للعمر.

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

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

اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

يعرض جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة. ورغم وجود تباينات بسيطة في المتوسطات بين الفئات الأربع (<3 سنوات، 3-5 سنوات، 6-10 سنوات، >10 سنوات)، فإن اختبار (F) لم يُظهر أي فروق ذات دلالة عند مستوى (0.05) في جميع المتغيرات.

ففي الحوافز المالية تراوحت المتوسطات بين (3.30-3.55)، لكن قيمة (F = 0.90) ؛ (Sig = 0.444) كانت غير دالة. وكذلك لم تسجل الحوافز غير المالية فروقاً معنوية (F = 0.60) ؛ (Sig = 0.619). أما الأداء الوظيفي فجاء أقل تبايناً (F = 0.35) ؛ (Sig = 0.789).

وتدل النتائج على تجانس واضح في إدراك الحوافز ومستوى الأداء بغض النظر عن سنوات الخبرة، مما يشير إلى سياسات مؤسسية موحدة وفرص مقاربة لجميع الموظفين دون تمييز. وبذلك تُرفض الفرضيات التي تفترض وجود فروق دالة تبعاً لسنوات الخبرة.

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

المتغير	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	F	df بين المجموعات	df داخل المجموعات	Sig.
الحوافز المالية	3.28	3.42	3.50	3.56	1.10	3	96	0.354
الحوافز غير المالية	3.32	3.44	3.52	3.56	0.88	3	96	0.455
الأداء الوظيفي	3.65	3.70	3.76	3.80	0.95	3	96	0.418

يوضح جدول (14) نتائج اختبار ANOVA لقياس الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي. ورغم أن متوسطات الحوافز والأداء ارتفعت قليلاً لدى ذوي المؤهلات الأعلى، فإن الفروق لم تكن ذات دلالة إحصائية في أي من المتغيرات الثلاثة.

ففي الحوافز المالية تراوحت المتوسطات بين (3.28) لحملة الثانوية و(3.56) للدراسات العليا، غير أن قيمة (F = 1.10) ؛ (Sig = 0.354) لم تكن معنوية. وينطبق الأمر على الحوافز غير المالية (F = 0.88) ؛ (Sig = 0.455) وكذلك الأداء الوظيفي الذي سجل متوسطات مرتفعة دون فروق دالة (Sig = 0.418).

وتشير النتائج إلى أن المؤسسة لا تميز في الحوافز أو تقييم الأداء بناءً على المؤهل العلمي، مما يعكس عدالة تنظيمية أو طبيعة وظيفية تعتمد على المهارات العملية أو التدريب الداخلي. وبذلك تُرفض الفرضيات التي تفترض وجود فروق معنوية تبعاً للمؤهل العلمي.

ملخص النتائج

خلصت الدراسة استناداً إلى استجابات موظفي شركات القطاع الخاص إلى مجموعة من النتائج الرئيسية كما يأتي:

أولاً: واقع الحوافز المالية وغير المالية

أظهرت النتائج أن تطبيق الحوافز المالية يقع في مستوى متوسط إلى مرتفع، حيث يستفيد الموظفون من المكافآت والمزايا بدرجات متفاوتة. كما تبين أن الحوافز غير المالية تُطبّق بشكل جيد نسبياً، خاصة في جوانب التقدير، العلاقات الإيجابية، وبيئة العمل، وإن كان تفعيل بعضها غير مستمر.

ثانياً: رضا الموظفين عن نظام الحوافز

أظهر الموظفون مستوى رضا متوسطاً عن نظام الحوافز، نتيجة فجوة واضحة بين التوقعات والتطبيق الفعلي، خصوصاً فيما يتعلق بالعدالة والشفافية واتساق المعايير.

ثالثاً: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي

أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، إذ تسهم المكافآت في رفع الجهد وتحسين الإنتاجية. كما ظهرت علاقة إيجابية قوية للحوافز غير المالية، حيث كان للتقدير، المشاركة، وبيئة العمل دور مؤثر في تعزيز الأداء. وبيّنت النتائج أن الحوافز غير المالية كان لها تأثير أعلى نسبياً في بعض الجوانب السلوكية مقارنة بالمالية.

رابعاً: الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية

ظهرت فروق دالة في بعض المتغيرات الديموغرافية، أبرزها:

- **الجنس:** لصالح الذكور في بعض جوانب الأداء.
 - **الحالة الاجتماعية:** لصالح المتزوجين في الحوافز الاجتماعية.
- بينما لم تظهر فروق دالة تبعاً للعمر، سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي في معظم المتغيرات.

مناقشة النتائج

يتناول هذا القسم مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالأدبيات السابقة وتفسيرها نظرياً في ضوء الحوافز المالية وغير المالية والأداء الوظيفي، إضافة إلى الإجابة عن فروض الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج مقياس الحوافز المالية

أظهرت النتائج أن الحوافز المالية جاءت عند مستوى متوسط مائل للارتفاع، بما يعكس اهتماماً مؤسسياً مقبولاً لكنها ما تزال دون توقعات الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالعدالة والشفافية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات غزال (2022) وخالد وعبد الحق (2022) التي أشارت إلى ضعف الرضا نتيجة غموض المعايير، كما أكدت دراسة (Liu & Liu 2022) أن الحوافز المالية مؤثرة لكنها تتراجع عند غياب العدالة.

التفسير النظري:

- وفق ماسلو، تلبي الحوافز المالية الحاجات الأساسية.
- ووفق نظرية التوقع لفروم، يرتفع الجهد عندما يرى الموظف رابطاً واضحاً بين الأداء والمكافأة. وبذلك تتفق النتائج مع النظريات التي تؤكد تأثير الحوافز المالية مع حساسية عالية للعدالة.

ثانياً: مناقشة نتائج مقياس الحوافز غير المالية

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الحوافز غير المالية، خاصة في بيئة العمل، العلاقات الإيجابية، والتدريب، إضافة إلى تشجيع الإبداع. وتتسق هذه النتيجة مع دراسات شكروم (2025) والحضيبي (2025) التي أكدت قوة أثر الجوانب المعنوية، ومع نتائج (Guerci et al. 2022) و (Persada & Nabella 2023) التي أبرزت أثر الدعم والقيادة في تعزيز الأداء.

التفسير النظري:

- وفق هيرزبرغ، تُعد الحوافز غير المالية عوامل دافعة مؤثرة مباشرة على الأداء.

- ووفق نظرية العدالة لآدامز، يعزز التقدير والإنصاف المعنوي الرضا ومن ثم الأداء. وبذلك تؤكد النتائج مركزية الجانب المعنوي في التحفيز.

ثالثاً: مناقشة نتائج الأداء الوظيفي

كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من الأداء بجوانبه الفنية والسلوكية، وتقدم بنود الجودة والالتزام وتحمل الضغط ضمن أعلى المتوسطات. وتتفق هذه النتائج مع الحمدان (2024) والنعيزي وفليف (2024) التي ربطت الأداء بتفعيل الحوافز، كما دعمتها دراسات دولية مثل (Fahriana (2022 و (Alkandi et al. (2023 التي أثبتت أن الرضا عن الحوافز مالية وغير مالية يمثل محدداً أساسياً للأداء.

التفسير النظري:

- تؤكد نظرية الإدارة بالأهداف أن وضوح الأهداف والحوافز المصاحبة يرفع الأداء.
- وتتسجم النتائج مع نظرية التعزيز لسكينر التي ترى أن السلوك الإيجابي يتكرر بالمكافأة.

رابعاً: مناقشة اختبار الفروض

مناقشة الفرض الأول

نص الفرض: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي.

أكدت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين الحوافز المالية والأداء ($r = 0.668$)، ما يعكس دور المكافآت والبدلات في رفع الجهد والإنتاجية. وتتسجم النتيجة مع دراسات غزال (2022)، النعيزي وفليف (2024)، والحمدان (2024)، وكذلك مع نتائج (Al-Zahrani & Al-Harbi (2023 و (Haron & Khadijah (2023.

تفسير نظري: يدعمها فروم (العلاقة بين الجهد والمكافأة) وماسلو إشباع الحاجات الأساسية. وبذلك يؤكّد الفرض الأول.

مناقشة الفرض الثاني

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

أظهرت النتائج علاقة موجبة دالة ($r = 0.561$)، موضحة أهمية التقدير، التدريب، وبيئة العمل. وتتسجم مع دراسات شكروم (2025)، الحضيري (2025)، وبدور (2024)، ومع نتائج (Guerci et al. (2022 و (Persada & Nabella (2023).

تفسير نظري: تدعمها نظرية هيرزبرغ في اعتبار العوامل المعنوية المحرك الرئيس للأداء، ونظرية العدالة. وعليه، يُدعم الفرض الثاني.

مناقشة الفرض الثالث

نص الفرض: تختلف درجة تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين بين الشركات الحكومية والخاصة.

أظهرت نتائج ($Sig = 0.213$) عدم وجود فروق دالة، مما يشير إلى تقارب سياسات الحوافز المالية في القطاعين. وتتفق مع بدور (2024) و (Aung et al. (2023 التي أوضحت أن الممارسات الإدارية أهم من نوع القطاع.

تفسير نظري: يتسق مع نظرية العدالة في تشابه إدراك الإنصاف. وبذلك لا يُدعم الفرض الثالث.

مناقشة الفرض الرابع

نص الفرض: تختلف درجة تأثير الحوافز غير المالية على الأداء بين الشركات الحكومية والخاصة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ($Sig = 0.399$)، ما يعني أن أثر التقدير والتطوير متقارب في كلا القطاعين. وتتسق مع الحضيري (2025) و (Guerci et al. (2022).

تفسير نظري: ينسجم مع هيرزبرغ في ثبات أثر الدافعية عبر القطاعات. لذا لم يُدعم الفرض الرابع.

مناقشة الفرض الخامس

نص الفرض: يوجد أثر مشترك للحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الانحدار أن الحوافز بنوعيتها تفسر 38.4% من التباين في الأداء، وبمستوى دلالة مرتفع، ما يؤكد فعالية نموذج التحفيز المزدوج. وتتفق مع دراسات الياي وآخرون (2025)، (2023) Alkandi et al. و Sumadi & Santoso (2022).

تفسير نظري: يدعمها سكينر (التعزيز المتعدد) والإدارة بالأهداف. وبذلك يحظى الفرض الخامس بأقوى دعم.

الخاتمة

أظهرت الدراسة أن الحوافز المالية وغير المالية تؤثران معًا بفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي، وأن المزج بينهما يرفع الإنتاجية والالتزام بصورة أكبر من الاعتماد على نوع واحد. كما تبين أن الموظفين ينظرون إيجابيًا إلى نظم الحوافز، رغم الحاجة لتعزيز العدالة وربط المكافآت بالأداء الفعلي. وأثبتت النتائج أن الحوافز غير المالية كالاعتراف والتدريب وبيئة العمل ذات تأثير مهم مواز للحوافز المالية. كما لم تُظهر المتغيرات الديموغرافية أو نوع القطاع فروقًا دالة، مما يشير إلى سياسات تحفيز متقاربة وغير مرتبطة بخصائص الأفراد. وتخلص الدراسة إلى أن تطوير نظم الحوافز على أسس عادلة وشاملة يمثل أداة مركزية لرفع الأداء والرضا المهني.

التوصيات

أولاً: الحوافز المالية

- إعادة تصميم الرواتب والعلاوات لتحقيق العدالة.
- ربط المكافآت بمؤشرات أداء واضحة.
- تعزيز الشفافية في أسس منح الحوافز.
- مراجعة قيمة الحوافز دوريًا.

ثانيًا: الحوافز غير المالية

- تفعيل برامج التقدير والتكريم.
- توسيع التدريب وربطه بالمسار الوظيفي.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.
- تحسين بيئة العمل ودعم الإبداع.
- تنمية العلاقات المهنية.

ثالثًا: الأداء الوظيفي

- تطوير نظام تقييم شامل.
- تقديم تغذية راجعة مستمرة.
- إعادة توزيع عبء العمل.

رابعًا: توصيات إدارية عامة

- اعتماد نموذج تحفيزي يجمع بين المالي وغير المالي.
- تعزيز العدالة التنظيمية.
- إشراك العاملين في إعداد سياسات الحوافز.
- التركيز على جودة الحياة الوظيفية.

خامسًا: توصيات للباحثين

- دراسات مقارنة بين القطاعات.
- فحص المتغيرات الوسيطة مثل الرضا والولاء.
- توسيع حجم العينات.
- استخدام مناهج نوعية لفهم أعمق لتجارب العاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن عمهوج، فهد بن ناصر. (2022). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 48، 73 - 90.
- أحمد، محمد النور ادم، تجاني، الطيب حسن، والكاتب، محمد بشر. (2024). تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من 2018-2022م). *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)*، 3(1)، 40-57.
- باذيب، عثمان عمر عوض. (2021). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر 2020 م. *مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة*، 2(10)، 99-128.
- بدور، هديل فجر. (2024). تأثير الاستقرار الوظيفي إحدى أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين لدى القطاع الزراعي (دراسة ميدانية في مديرية الزراعة باللاذقية). *مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية*، 46(2)، 333-352.
- الحربي، جميل عطية. (2022). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. *العلوم التربوية*، 30(3)، 353 - 379.
- الحضيري، محمد ابوبكر عثمان. (2025). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بمصرف الصحاري بسبها). *مجلة البيان العلمية*، 7(19)، 77-95.
- الحمدان، رائد بن عبد العزيز سليمان. (2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 8(32)، 227-250.
- خالد، مدخل، وعبد الحق، طير. (2022). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. *مجلة المالية والأسواق*، 9(1)، 370-392.
- الزبون، واصف يوسف، والحميدات، عبد الله خضر. (2024). الحوافز المالية للموظف العام: دراسة تحليلية مقارنة بين التشريعين المصري والأردني. *مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية*، 2، 199-226.
- سليمان، الهادي. (2017). أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة. *مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث*، 10، 10-34.
- شكروم، سالم علي أحمد. (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، 3(1)، 471-490.
- عباس، منير خالد. (2019). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 35(1)، 87-146.

غزال، فايز. (2022). تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسج اللاذقية. مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(3)، 141-157.

فضل، رنا سالم صالح، وأمزيه، محمد علوي. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية- دراسة حالة ميناء عدن. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(15)، 431-479.

المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8، 52-68.

نعرورة، بوبكر، وقدة، حياة. (2021). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة رؤى اقتصادية، 11(1)، 683 - 697.

النعيزي، أنور علي، وفليف، عبد الحكيم فرج. (2024). أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(3)، 197-214.

اليامي، مشاري ناجي جابر، زيدان، محمد أبو العلا محمد، والتواب، سمر عبد. (2025). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم الحوافز وتحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة نجران. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(1)، 1437-1467.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415.
- Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. *International journal of health sciences*, 7(S1), 1489-1507.
- Aung, Z. M., San Santoso, D., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101730.
- Bustamam F. L., Teng S. S., Abdullah F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Esther, G., Y., Abubakar, S. (2020). The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Staff Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(6), 26- 32.
- Fahriana, C. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal Of Economics And Business Management*, 1(3), 229-233.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329-359.
- Haggag, M. H. E., & Saadon, M. S. I. (2024). the effect of incentives on improving the employee's performance for the public sector in Malaysian universities. *Abqari Journal*, 30(1), 39-56.
- Haron, H. I., & Khadijah, K. (2023). Effect of incentives on employees performance in the public sector, Ministry of Local Administration case-Study of Jordan. *Revista iberoamericana de psicologia del ejercicio y el deporte*, 18(1), 79-86.
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4428.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401.
- Kulwa, B., & Mwila, P. M. (2022). Non-monetary Incentives: It's Role in Enhancing Job Performance among Secondary School Teachers in Kinondoni Municipality, Tanzania. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 34(3), 15-30.
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101.
- Manjenje, M., Muhanga, M. (2021). Financial and Non- Financial Incentives Best Practices in Work Organisations: A Critical Review of Literature. *Journal of Co-Operative and Business Studies (JCBS)*, 6(2), 190- 200.

- Mbukwana, Vincent L., & Ayandibu, Ayansola O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-11.
- Mfikwa, S. J., Kisawike, B., & Golyama, B. (2022). The Role of Financial Incentives on Employees' Performance in Tanzania: A Case of Iringa Municipal Council. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 18(3), 129–140.
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of leadership, motivation and incentives on the performance of personnel of the operations section of Polda Kepri. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 403-416.
- Steers, R., Sánchez-Runde, C. (2017). Culture, Motivation, and Work Behavior. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, First Edition. Edited by Martin J. Gannon and Karen L. Newman.
- Sumadi, S., & Santoso, I. R. (2022). How Do Work Motivation, Rewards, and Punishments Impact Employee Performance? An Approach in Islamic Economics. *IKONOMIKA*, 193-208.
- Wang, H., Zhao, S., Liu, Q., Wang, J., & Yuan, B. (2022). The Association Between Financial Incentives and Job Performance Among Primary Care Providers in Six Provinces of China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15, 2323–2334.