

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الحوافز الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على
الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

أسم الطالب

معيض مهدي القحطاني

233000892

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	1.1. المقدمة
٦	1.2. مشكلة الدراسة
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٧	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	1.3. أهمية الدراسة
٧	1.3.1. على المستوى النظري
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي
٨	1.4. أسئلة الدراسة
٩	1.5. أهداف الدراسة.....
١٠	1.6. فرضيات الدراسة.....
١١	1.7. نموذج الدراسة.....
١١	1.8. منهجية الدراسة
١٢	مجتمع وعينة الدراسة
١٢	مصادر جمع البيانات
١٢	أدوات الدراسة
١٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٣	حدود الدراسة
١٤	1.9. الدراسة الميدانية
١٤	1.10. مخطط المشروع المقترح
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٧
١٧	2.1. المقدمة
١٨	2.2. المتغير المستقل: الحوافز الوظيفية.....

١٨	تمهيد ومفهوم الحوافز الوظيفية.....
١٩	أهمية الحوافز الوظيفية.....
٢٠	أهداف الحوافز الوظيفية.....
٢١	أبعاد الحوافز الوظيفية.....
٢٢	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل.....
٢٤	2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.....
٢٤	تمهيد ومفهوم الأداء الوظيفي.....
٢٥	أهمية الأداء الوظيفي.....
٢٦	أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
٢٧	أبعاد الأداء الوظيفي.....
٢٨	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع.....
٣٠	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣٢	2.5. الخاتمة.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، إذ لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد عامل من عوامل الإنتاج، بل أصبح يُمثّل رأس المال الحقيقي والميزة التنافسية التي تُحدّد قدرة المنظمات على البقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. ومن هنا، تسعى المنظمات الحديثة إلى توفير بيئة عمل محفّزة تُسهم في إطلاق طاقات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، باعتبار

أن الأداء الوظيفي المتميز هو المحصلة النهائية لتفاعل العاملين مع بيئتهم التنظيمية وما توفره من ممارسات إدارية داعمة (بازيب، ٢٠٢١).

وتمثل الحوافز أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في التأثير على سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق المستويات المرغوبة من الأداء، حيث تعمل الحوافز على إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد والإبداع في أعمالهم. كما تسهم الحوافز في خلق حالة من التنافس الإيجابي بين العاملين، مما ينعكس على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات (الحميري، ٢٠٢٥).

وتتنوع الحوافز التي تستخدمها المنظمات لتشمل الحوافز المادية كالأجور والمكافآت والعلاوات والمزايا المالية الأخرى، والحوافز المعنوية كالترقية والتقدير والشهادات والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ يكمل كلا النوعين الآخر في إحداث الأثر المطلوب على دافعية العاملين وأدائهم. وقد أكدت الدراسات أن الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية تُعدّ أمراً جوهرياً لضمان تحقيق نظام الحوافز لأهدافه، إذ إن الاعتماد على نوع واحد منها قد لا يحقق الفاعلية المطلوبة على المدى البعيد (العامي ودهلز، ٢٠٢٣).

ويُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية المحورية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره المعيار الذي يُقاس به نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، من بينها جودة الحياة الوظيفية، والرضا الوظيفي، وأنظمة الحوافز المُطبَّقة داخل المنظمة، مما يجعل دراسة هذه العوامل والعلاقات بينها أمراً ضرورياً لتطوير الممارسات الإدارية وتحسين مستويات الأداء (بلواضح وآخرون، ٢٠٢١).

وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات الصناعية بشكل خاص، ومنها الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر الحوافز الوظيفية على أداء العاملين، باعتبار أن القطاع الصناعي يتطلب مستويات عالية من الإنتاجية والجودة والالتزام، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود نظام حوافز فعال يُلبّي توقعات العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم المتنوعة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة في بيئة عمل ميدانية محددة، بما يسهم في إثراء الأدب الإداري وتقديم توصيات عملية للمنظمة محل الدراسة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الصناعية في الوقت الراهن تحديات متزايدة فيما يتعلق بالحفاظ على مستويات أداء مرتفعة لدى العاملين، في ظل تنامي توقعاتهم وتعدد احتياجاتهم المادية والمعنوية. وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على واقع الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) وجود تفاوت في مستويات أداء العاملين، وما قد يرتبط بذلك من قصور في نظام الحوافز المطبق، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية للكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز الوظيفية بنوعها المادي والمعنوي والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، وتحديد مواطن الخلل في النظام الحالي للحوافز.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، إلا أنه يمكن رصد عدد من الفجوات النظرية، أبرزها:

- وجود تباين واضح في نتائج الدراسات السابقة حول حجم تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، إذ أكدت بعض الدراسات كدراسة (الحميري، ٢٠٢٥) أهمية الحوافز المادية، في حين رجّحت دراسات أخرى كقوة الحوافز المعنوية، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات لحسم هذا الجدل في بيانات عمل مختلفة.
- ندرة الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في قطاع الصناعات البلاستيكية على وجه التحديد، إذ تركّزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الحكومية والخدمية والصحية مثل دراسة (العامري ودهليز، ٢٠٢٣) ودراسة (بازيب، ٢٠٢١).
- اقتصار كثير من الدراسات على تناول الحوافز كمتغير مستقل دون التعمق في دراسة أبعادها الفرعية وعلاقة كل بُعد بأبعاد الأداء الوظيفي المختلفة.
- محدودية الدراسات العربية التي ربطت بين الحوافز والأداء في سياق الشركات الصناعية الخاصة، مقارنة بالدراسات الأجنبية كدراسة (Liu & Liu, 2022) ودراسة (Kartika, 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يمكن رصد عدد من الفجوات في واقع الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو):

- وجود مؤشرات على عدم رضا بعض العاملين عن نظام الحوافز المُطبَّق في الشركة، وما يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية على مستوى الأداء والإنتاجية.
- ضعف الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية في النظام المُطبَّق، حيث يغلب الطابع المادي على نظام الحوافز دون إيلاء الاهتمام الكافي للحوافز المعنوية.
- غياب معايير واضحة وموضوعية لمنح الحوافز، مما قد يُؤلِّد شعوراً بعدم العدالة لدى العاملين.
- الحاجة إلى تقييم علمي لفاعلية نظام الحوافز الحالي ومدى إسهامه في تحقيق مستويات الأداء المستهدفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر الحوافز الوظيفية بنوعيتها (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن طبيعة المنظمة محل الدراسة، ويمكن إبراز ذلك من خلال المستويين الآتيين:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا فيما يتعلق بالعلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي.
- تتناول الدراسة موضوعاً حيويًا يحظى باهتمام الباحثين والمختصين، وتسعى إلى سدّ بعض الفجوات النظرية التي رصدتها الدراسات السابقة.

- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول مفهوم الحوافز وأنواعها ونظرياتها، ومفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته، بما يُشكّل مرجعاً للباحثين في المجال.
- تفتح الدراسة آفاقاً لدراسات مستقبلية في القطاع الصناعي، الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- تُثري الدراسة المكتبة العربية بإضافة بحثية تربط بين متغيرين مهمين في سياق بيئة عمل صناعية محددة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن للشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) الاستفادة منها في تطوير نظام الحوافز المُطبّق فيها.
- تُساعد الدراسة إدارة الشركة على تشخيص واقع نظام الحوافز الحالي وتحديد مواطن القوة والضعف فيه.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه إدارة الموارد البشرية بالشركة نحو تبني ممارسات أكثر فاعلية في مجال تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- يمكن للشركات المماثلة في قطاع الصناعات البلاستيكية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير أنظمة الحوافز لديها.
- تُقدم الدراسة مؤشرات قابلة للقياس يمكن الاعتماد عليها في تقييم فاعلية نظام الحوافز وأثره على الأداء.
- تُسهم الدراسة في توعية متخذي القرار بأهمية الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظام الحوافز.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر الحوافز الوظيفية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق نظام الحوافز الوظيفية بأبعادها المختلفة في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو) من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو)؟
٣. ما أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو)؟
٤. ما أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو)؟
٥. ما أثر الحوافز الإيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو)؟
٦. ما أثر الحوافز السلبية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو)؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الحوافز الوظيفية على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز الوظيفية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية (على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (ألكو)، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للحوافز الوظيفية وأبعادها المختلفة، وأهميتها في بيئة العمل المعاصرة.
٢. استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

٣. تحديد مستوى تطبيق نظام الحوافز الوظيفية بأبعاده الأربعة في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

٤. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

٥. الكشف عن أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

٦. تحديد أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

٧. بيان أثر الحوافز الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

٨. الكشف عن أثر الحوافز السلبية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

٩. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

١٠. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تطوير نظام الحوافز الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

1.6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الوظيفية بأبعادها مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

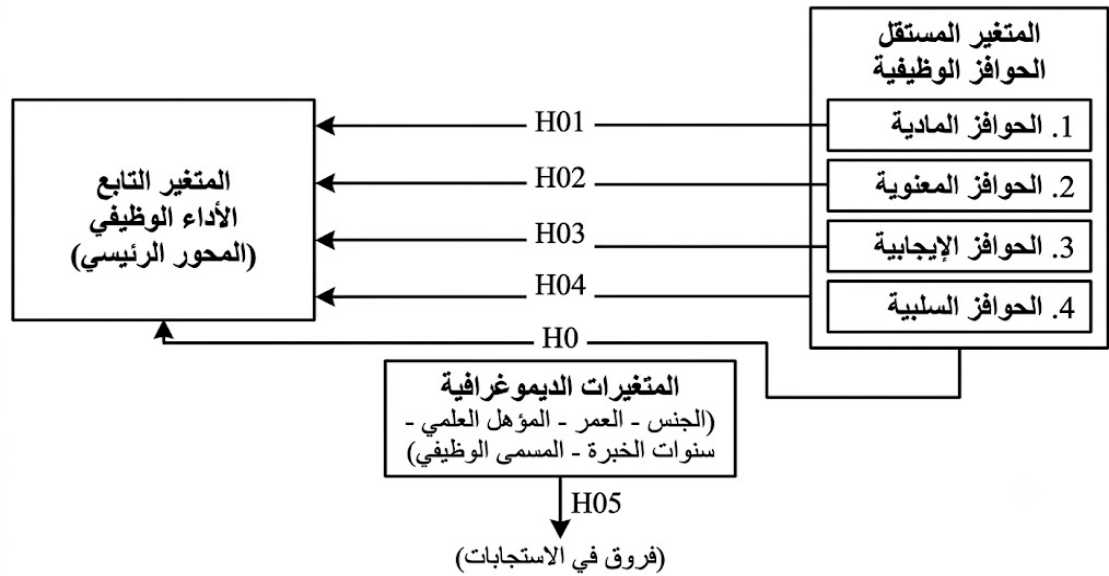
الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى: (H01)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).
- **الفرضية الثانية: (H02)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).
- **الفرضية الثالثة: (H03)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الإيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).
- **الفرضية الرابعة: (H04)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز السلبية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

- **الفرضية الخامسة: (H05)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الحوافز الوظيفية على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج التالي العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز الوظيفية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي):



1.8. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيقوم بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم يُمكن من الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول أثر الحوافز الوظيفية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

كما سيتم توظيف **المنهج الإحصائي** من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها، والتحقق من صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها والاستفادة منها في تقديم توصيات عملية للشركة محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) والبالغ عددهم الإجمالي (٤٥٠) موظفاً وعاملاً موزعين على مختلف الأقسام والإدارات في الشركة، وذلك وفقاً لآخر إحصائية رسمية صادرة عن إدارة الموارد البشرية في الشركة.

وسوف يقوم الباحث باختيار **عينة عشوائية طبقية** من مجتمع الدراسة يبلغ حجمها (٢٠٧) مفردة، تم تحديدها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، وسيتم توزيع (٢٢٠) استبانة على أفراد العينة تحسباً لحالات الفقد وعدم الاستجابة، بحيث تكون العينة ممثلة تمثيلاً صادقاً لمجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب العلمية والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية الصادرة عن الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

أدوات الدراسة

سوف يستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، وستكون الاستبانة من الأقسام التالية:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
 - **القسم الثاني:** يقيس المتغير المستقل (الحوافز الوظيفية) بأبعاده الأربعة :
 - البُعد الأول: الحوافز المادية (4) — فقرات
 - البُعد الثاني: الحوافز المعنوية (4) — فقرات
 - البُعد الثالث: الحوافز الإيجابية (4) — فقرات
 - البُعد الرابع: الحوافز السلبية (4) — فقرات
 - **القسم الثالث:** يقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهو أحادي المحور (10) — فقرات
- وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة بخلاف البيانات الشخصية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات استجابات المبحوثين، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرات، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر الحوافز الوظيفية بأبعادها (المادية، المعنوية، الإيجابية، السلبية) على الأداء الوظيفي للعاملين.

- **الحدود المكانية:** الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).
- **الحدود البشرية:** جميع العاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) بمختلف مستوياتهم الوظيفية.
- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية التي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها (2025 - 2026).

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية على الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)، وذلك من خلال الخطوات المنهجية التالية: أولاً، إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية للتحقق من صدقها الظاهري وسلامة صياغتها. ثانياً، إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من مجتمع الدراسة قوامها (٣٠) مفردة للتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق. ثالثاً، توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بأسلوب التوزيع المباشر والإلكتروني، مع متابعة عملية الاستجابة وضمان جمع أكبر عدد ممكن من الاستبانات الصالحة للتحليل. رابعاً، تغريغ البيانات وترميزها وإدخالها إلى برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وأخيراً، عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
- 1.4 أسئلة الدراسة

- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 نموذج الدراسة
- 1.8 منهجية الدراسة
- 1.9 الدراسة الميدانية
- 1.10 مصطلحات الدراسة
- 1.11 الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الفصل الثاني: الإطار النظري للحوافز الوظيفية

- 2.1 مفهوم الحوافز الوظيفية ونشأتها
- 2.2 أهمية الحوافز الوظيفية وأهدافها
- 2.3 نظريات الحوافز
- 2.4 أنواع الحوافز الوظيفية (المادية، المعنوية، الإيجابية، السلبية)
- 2.5 شروط ومقومات نظام الحوافز الفعال
- 2.6 معوقات تطبيق نظام الحوافز

الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي

- 3.1 مفهوم الأداء الوظيفي
- 3.2 أهمية الأداء الوظيفي
- 3.3 محددات الأداء الوظيفي وأبعاده
- 3.4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 3.5 تقييم الأداء الوظيفي وأساليبه
- 3.6 العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

- 4.1 التعريف بالشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)
- 4.2 إجراءات الدراسة الميدانية
- 4.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
- 4.4 وصف خصائص عينة الدراسة
- 4.5 تحليل استجابات أفراد العينة
- 4.6 اختبار فرضيات الدراسة
- 4.7 مناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- 5.1 ملخص الدراسة
- 5.2 أهم نتائج الدراسة
- 5.3 توصيات الدراسة
- 5.4 الدراسات المستقبلية المقترحة

قائمة المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

الملاحق

- الملحق (١): استبانة الدراسة
- الملحق (٢): قائمة المحكمين
- الملحق (٣): الموافقات الرسمية لإجراء الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يُمثّل الإطار النظري والمرجعي الذي تستند إليه الباحثة في بناء تصورهما العلمي حول متغيرات الدراسة، ويُسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل (الحوافز الوظيفية) بأبعاده الأربعة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك من خلال عرض مفاهيمها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، إضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها للاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة وتفسير نتائجها.

ولقد اهتم الباحثون والمنظرون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي بموضوع الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، باعتبار أن العنصر البشري يُمثّل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، وأن قدرة

المنظمة على تحقيق أهدافها وميزتها التنافسية تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء العاملين فيها، وعلى مدى قدرتها في تحفيزهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لموضوع الدراسة من خلال عرض المفاهيم النظرية والدراسات السابقة، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

2.2. المتغير المستقل: الحوافز الوظيفية

تمهيد ومفهوم الحوافز الوظيفية

تُعدّ الحوافز الوظيفية من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في التأثير على سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهي تُمثّل المحرّك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهد والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوافز الوظيفية باختلاف المداخل النظرية والفكرية التي انطلق منها الباحثون، غير أنها تشترك جميعاً في التأكيد على أن الحوافز تُمثّل مجموعة من المؤثرات الخارجية والداخلية التي تُوجّه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف محددة.

ويُعرّف باذيب (٢٠٢١) الحوافز الوظيفية بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي تُقدّمها المنظمة للعاملين بهدف إثارة دوافعهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة". في حين يرى الحميري (٢٠٢٥) أن الحوافز هي "تلك المكافآت والمزايا التي تُمنح للعاملين مقابل أدائهم المتميز، والتي تهدف إلى إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة". كما يُشير العامري ودهليز (٢٠٢٣) إلى أن الحوافز تُمثّل "الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لتوجيه سلوك العاملين نحو الأداء المرغوب، من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق تطلعاتهم المهنية والشخصية".

وفي السياق ذاته، يرى (Liu and Liu (2022) أن الحوافز تُمثّل نظاماً متكاملًا من المكافآت والمزايا التي تُقدّم للعاملين بهدف تعزيز أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجهها الاقتصادات الناشئة. ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن القول إن الحوافز الوظيفية تُمثّل منظومة

متكاملة من المؤثرات والمكافآت التي تُقدّمها المنظمة للعاملين بهدف إشباع حاجاتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق مستويات أداء متميزة.

أهمية الحوافز الوظيفية

تكتسب الحوافز الوظيفية أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، إذ تُمثّل الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتبع أهمية الحوافز من كونها تُلّمس الجانب الإنساني في العمل، وتُسهم في إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وولائهم للمنظمة.

ويشير برهومة (٢٠١٩) إلى أن أهمية الحوافز الوظيفية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، أنها تُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، مما يُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي والغياب. ثانياً، تُساعد الحوافز في جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، وهو ما يُمثّل ميزة تنافسية للمنظمة في ظل التنافس الشديد على الموارد البشرية المؤهلة. ثالثاً، تُسهم الحوافز في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، من خلال تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد والإبداع في أداء مهامهم.

ويرى الخالدي وأبا زيد (٢٠٠٩) أن أهمية الحوافز تكمن في كونها: أولاً، تُشبع حاجات العاملين الأساسية والثانوية، سواء كانت حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، وفقاً لهرم ماسلو للحاجات. ثانياً، تُعزّز العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ثالثاً، تدفع العاملين إلى الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة تُسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء المؤسسي. رابعاً، تُساعد في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال ربط المكافآت بالأداء والجهد المبذول.

كما يشير العزب (٢٠٠٦) إلى أن الحوافز الوظيفية لها أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع؛ فعلى مستوى الفرد تُسهم في إشباع حاجاته وتحقيق الرضا الوظيفي، وعلى مستوى المنظمة تُسهم في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية، وعلى مستوى المجتمع تُسهم في رفع مستوى الإنتاج القومي وتحسين مستوى

المعيشة. ويؤكد (Kartika 2024) على أن الحوافز تُمثل عاملاً محورياً في تعزيز دافعية العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، ويُسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الحوافز الوظيفية

تسعى المنظمات من خلال تطبيق نظم الحوافز الوظيفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، والتي تصبّ جميعها في مصلحة المنظمة والعاملين على حدٍ سواء. وقد تناول عدد من الباحثين هذه الأهداف من زوايا مختلفة، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية لنظم الحوافز في المنظمات المعاصرة.

يشير النويقة وأحمد (٢٠١١) إلى أن الحوافز الوظيفية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل فيما يلي: أولاً، رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين إنتاجيتهم من خلال تحفيزهم على بذل مزيد من الجهد والإتقان في أداء مهامهم. ثانياً، تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على استقرارهم الوظيفي. ثالثاً، جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، وذلك من خلال تقديم حزم تحفيزية جاذبة تُنافس ما تُقدّمه المنظمات الأخرى في السوق. رابعاً، خلق روح المنافسة الإيجابية بين العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

كما يشير الضوي ومحمد (٢٠١٦) إلى أن نظم الحوافز الوظيفية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: أولاً، تحقيق العدالة التنظيمية من خلال ربط المكافآت بمستوى الأداء والجهد المبذول، مما يُشعر العاملين بأن هناك تقديراً حقيقياً لجهودهم. ثانياً، تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغياب من خلال زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة. ثالثاً، تنمية القدرات والمهارات لدى العاملين من خلال ربط الحوافز بالتطوير المهني والتدريب. رابعاً، تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، بحيث يشعر كل عامل بأن تحقيق أهداف المنظمة يُسهم في تحقيق أهدافه الشخصية.

ويرى (Haron and Khadijah 2023) أن نظم الحوافز في القطاع العام تهدف إلى: أولاً، تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تحفيز الموظفين على الأداء المتميز. ثانياً، تعزيز الشفافية والمساءلة

في العمل الحكومي. ثالثاً، تقليل ظواهر الفساد الإداري والتراخي في العمل من خلال ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي. رابعاً، تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والابتكار.

أبعاد الحوافز الوظيفية

تم تحديد أبعاد الحوافز الوظيفية في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسات كلٍّ من باذيب (٢٠٢١)، والحميري (٢٠٢٥)، والعامري ودهليز (٢٠٢٣)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن الحوافز الوظيفية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية، هي: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز الإيجابية، والحوافز السلبية. وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد من هذه الأبعاد.

البُعد الأول: الحوافز المادية، وتُمثّل تلك المكافآت والمزايا ذات الطابع الاقتصادي والمالي التي تُقدّمها المنظمة للعاملين مقابل أدائهم المتميز، وتشمل الأجور الأساسية، والعلاوات الدورية والاستثنائية، والمكافآت التشجيعية، والبدلات المختلفة (كبدل السكن، والانتقال، وطبيعة العمل)، والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي والاجتماعي، والقروض الميسّرة. وتُعدّ الحوافز المادية من أقوى المحفزات تأثيراً على سلوك العاملين، خاصة في المجتمعات ذات المستوى الاقتصادي المتوسط أو المنخفض، حيث تُشبع الحاجات الأساسية للفرد وأسرته، ويُسهّم في تحسين مستوى معيشتهم.

البُعد الثاني: الحوافز المعنوية، وتُمثّل تلك المكافآت غير المادية التي تلامس الجانب النفسي والاجتماعي للعامل، ويُسهّم في إشباع حاجاته للتقدير والاحترام وتحقيق الذات. وتشمل الحوافز المعنوية شهادات التقدير والثناء، والترقيات الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، وتحسين ظروف العمل، وإتاحة فرص النمو الوظيفي. وتكتسب الحوافز المعنوية أهمية خاصة لدى العاملين ذوي المستويات التعليمية والوظيفية العليا، حيث تُشبع حاجاتهم للتقدير وتحقيق الذات.

البُعد الثالث: الحوافز الإيجابية، وهي تلك الحوافز التي تُقدّم للعامل نتيجة قيامه بأداء متميز أو تحقيقه لإنجازات تفوق التوقعات، بهدف تعزيز السلوك الإيجابي ودفعه إلى الاستمرار في هذا الأداء المتميز. وتشمل الحوافز الإيجابية جميع أشكال المكافآت المادية والمعنوية التي تُقدّم كتقدير للأداء الجيد، مثل المكافآت المالية،

والتقنيات، وشهادات التقدير، وتخصيص لوحات الشرف. وتقوم فلسفة الحوافز الإيجابية على مبدأ التعزيز الإيجابي في نظرية سكينر، والذي يؤكد أن السلوك الذي يُكافأ يميل إلى التكرار.

البُعد الرابع: الحوافز السلبية، وهي تلك الإجراءات التي تتخذها الإدارة تجاه العاملين الذين لا يلتزمون بمعايير الأداء أو يخالفون أنظمة العمل، بهدف تصحيح السلوك غير المرغوب فيه ومنع تكراره. وتشمل الحوافز السلبية الإنذارات، والخصومات، والحرمان من العلاوات، وتأجيل الترقيات، والنقل التأديبي، وأخيراً الفصل من الخدمة في الحالات القصوى. وتقوم فلسفة الحوافز السلبية على مبدأ العقاب في نظرية التعلم السلوكي، والذي يؤكد أن السلوك الذي يُعاقب عليه الفرد يميل إلى الانخفاض أو الاختفاء. غير أن استخدام الحوافز السلبية يتطلب حذراً كبيراً، إذ إن الإفراط فيها قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

دراسة باذيب: (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز بأبعادها (المادية، المعنوية، الإيجابية، السلبية) على الأداء الوظيفي لدى منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن في الجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) موظفاً من منتسبي ديوان رئاسة الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي، حيث جاءت الحوافز المادية في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تلتها الحوافز المعنوية، ثم الإيجابية والسلبية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز في الجامعة، وربطه بمعايير الأداء الموضوعية، وتحقيق العدالة في توزيعه بين العاملين.

دراسة الحميري: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الإداري لموظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية في محافظة إب باليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٩٥) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين

الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الإداري، وأن الحوافز المعنوية كان لها تأثير أكبر من الحوافز المادية في السياق المدروس، نظراً لطبيعة العاملين ذوي المستويات التعليمية العالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجانبين المادي والمعنوي في نظام الحوافز، وإشراك العاملين في وضع معايير التحفيز.

دراسة العامري ودهليز: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (المادية، المعنوية، الإيجابية، السلبية) على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين بالمديرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها على الأداء الوظيفي، وأن هناك ضعفاً في تطبيق نظام الحوافز المعنوية مقارنة بالحوافز المادية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الحوافز المعنوية، وتطوير آليات التقييم الوظيفي بما يضمن العدالة والشفافية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: Liu and Liu (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي والدورة الاقتصادية والصحة السكانية في الاقتصادات الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من مجموعة من الاقتصادات الناشئة تم جمع بياناتها من قواعد بيانات دولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم الحوافز الفعالة والأداء الوظيفي للعاملين، وأن الحوافز تسهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحسين الصحة العامة للسكان في الاقتصادات الناشئة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومات لسياسات تحفيزية شاملة تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

دراسة: Kartika (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز الوظيفية ودافعية العمل على أداء العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً في إحدى الشركات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز ودافعية العمل على أداء العاملين، وأن الحوافز تُعزز من دافعية العمل، والتي بدورها تحسّن من مستوى الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم نظم حوافز متكاملة تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، وربطها بمستويات الدافعية لدى العاملين.

دراسة: (2023) Carandang هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات القطاع الخاص المختارة في مدينة سان بابلو - لاجونا بالفلبين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف من موظفي عدد من الشركات الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للحوافز على الأداء الوظيفي، وأن الحوافز المالية كانت الأكثر تأثيراً في هذا السياق، إلى جانب دور مهم للاعتراف والتقدير المعنوي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم الحوافز في شركات القطاع الخاص، وربطها بمعايير الأداء الموضوعية.

2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تمهيد ومفهوم الأداء الوظيفي

يُمثل الأداء الوظيفي المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الإدارية في المنظمات المعاصرة، فهو المؤشر الحقيقي على مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، وعلى مدى كفاءة العاملين فيها في استخدام الموارد المتاحة. ويُعدّ الأداء الوظيفي محصلة تفاعل عدة عوامل، منها ما يتعلق بالفرد نفسه (كالقدرات والمهارات والدافعية)، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل (كالإدارة والحوافز والعلاقات)، ومنها ما يتعلق بطبيعة العمل ذاته.

يُعرّف بلواضح وآخرون (٢٠٢١) الأداء الوظيفي بأنه "الجهد الذي يبذله العامل في أداء المهام والواجبات الموكلة إليه، والذي يُقاس بمدى تحقيقه للأهداف المرسومة وفقاً لمعايير محددة من حيث الكمية والجودة والوقت". في حين يرى تجاني وآخرون (٢٠٢٥) أن الأداء الوظيفي هو "السلوك الوظيفي الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة، والذي يُترجم إلى نتائج ملموسة تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويعكس مدى كفاءة الفرد وفاعليته في استخدام الموارد المتاحة". ويُعرّفه بومجان وآخرون (٢٠١٨) بأنه "المخرجات النهائية للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة، والتي تعكس مدى قدرتهم على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة".

ويشير (Amjad et al. (2021 إلى أن الأداء الوظيفي يُمثل "مجموع السلوكيات والنتائج التي يُحققها الفرد في عمله، والتي تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشمل الأداء المتعلق بالمهام والأداء السياقي

المتعلق بالسلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل". ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن القول إن الأداء الوظيفي يُمثّل محصلة الجهود والسلوكيات والنتائج التي يُحقّقها العامل في أداء مهامه الوظيفية، والتي تعكس مدى كفاءته وفاعليته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية الأداء الوظيفي

تتبع أهمية الأداء الوظيفي من كونه يُمثّل الأداة الرئيسية التي تقيس بها المنظمة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، كما يُمثّل المؤشر الحقيقي على كفاءة نظمها الإدارية وسياساتها في إدارة الموارد البشرية. وقد اتفق الباحثون على أن الأداء الوظيفي يُشكّل حجر الزاوية في نجاح المنظمات وتميزها في ظل بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة.

يشير بلواضح وآخرون (٢٠٢١) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتجلى في عدة جوانب، أهمها: أولاً، أنه يُمثّل الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية، إذ لا يمكن للمنظمة أن تُحقّق أهدافها دون وجود مستويات أداء عالية لدى عاملها. ثانياً، يُسهم الأداء الوظيفي المتميز في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، خاصة في القطاعات ذات المنافسة الشديدة، حيث يُصبح الأداء المتفوق مصدراً للتميز. ثالثاً، يُعدّ الأداء الوظيفي أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية المهمة، كقرارات الترقية والتدريب والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي.

ويرى تجاني وآخرون (٢٠٢٥) أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في: أولاً، أنه يُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث إن الأداء المتميز يُوفّر للفرد شعوراً بالإنجاز وتحقيق الذات. ثانياً، يُساعد الأداء الجيد في تحسين سمعة المنظمة في السوق، وزيادة قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم. ثالثاً، يُسهم في تحسين مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة، مما يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل. رابعاً، يُمثّل الأداء الوظيفي أداة لتقييم فاعلية السياسات والاستراتيجيات الإدارية المطبقة.

كما يشير بومجان وآخرون (٢٠١٨) إلى أن الأداء الوظيفي له أهمية بالغة على مستويات ثلاث؛ فعلى مستوى الفرد يُسهم في تحقيق طموحاته المهنية وتطوير مساره الوظيفي، وعلى مستوى المنظمة يُسهم في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها وربحياتها، وعلى مستوى المجتمع يُسهم في زيادة الإنتاج القومي وتحسين مستوى المعيشة.

ويؤكد (Amjad et al. (2021) على أن الأداء الوظيفي يُمثّل عاملاً محورياً في تحقيق الاستدامة التنظيمية، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو الممارسات المستدامة في إدارة الموارد البشرية.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يُمثّل تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مهمة تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وقد تناول عدد من الباحثين هذه الأهداف من زوايا متعددة، مما يعكس الأهمية البالغة لهذه العملية في المنظمات المعاصرة.

يشير العزب (٢٠٠٦) إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: أولاً، الحكم على مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، مما يُساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن التدريب والتطوير. ثانياً، تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على الفجوات المكتشفة في الأداء، وتصميم برامج تدريبية مناسبة لسدّ هذه الفجوات. ثالثاً، توفير أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الترقية والحوافز والمكافآت، بحيث تتم هذه القرارات وفقاً لمعايير الأداء الفعلي وليس بناءً على اعتبارات شخصية. رابعاً، تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التغذية الراجعة المستمرة.

كما يشير الضوي ومحمد (٢٠١٦) إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: أولاً، تطوير الأداء المؤسسي من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ثانياً، تحفيز العاملين على تحسين أدائهم من خلال ربط النتائج بالمكافآت والحوافز. ثالثاً، توفير قاعدة بيانات موضوعية عن أداء العاملين تُستخدم في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. رابعاً، اكتشاف المواهب والكفاءات المتميزة داخل المنظمة، والاستفادة منها في المناصب القيادية المستقبلية.

ويرى (Amjad et al. (2021) أن تقييم الأداء الوظيفي في إطار الاستدامة التنظيمية يهدف إلى: أولاً، قياس مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمنظمة، إضافة إلى الأهداف الاقتصادية التقليدية. ثانياً، تعزيز ثقافة الأداء المستدام من خلال تضمين معايير الاستدامة في نظم التقييم. ثالثاً، تطوير

سلوكيات العاملين لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات التنمية المستدامة. رابعاً، تحقيق التوازن بين الأداء المالي والأداء البيئي والاجتماعي.

أبعاد الأداء الوظيفي

تم تحديد أبعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسات كِلٍ من بلواضح وآخرون (٢٠٢١)، وتجاني وآخرون (٢٠٢٥)، وبومجان وآخرون (٢٠١٨)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن الأداء الوظيفي يتضمن عدة أبعاد رئيسية، هي: كمية العمل المنجز، وجودة العمل، والمعرفة بالعمل، والالتزام والانضباط الوظيفي، والقدرة على العمل الجماعي. وفيما يلي شرح تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

البُعد الأول: كمية العمل المنجز، وتُشير إلى الحجم الفعلي للعمل الذي يُنجزه الفرد خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بالمعايير الموضوعية والأهداف المحددة سلفاً. ويُقاس هذا البُعد من خلال عدد الوحدات المنتجة، أو عدد المعاملات المنجزة، أو حجم المبيعات المحققة، أو غيرها من المؤشرات الكمية المناسبة لطبيعة العمل. ويعكس هذا البُعد مدى كفاءة العامل في استثمار وقته وطاقاته لإنجاز أكبر قدر ممكن من العمل، ومدى قدرته على تحمّل ضغوط العمل والإيفاء بالمواعيد المحددة.

البُعد الثاني: جودة العمل، وتُشير إلى مستوى الإتقان والدقة في إنجاز العمل، ومدى مطابقته للمواصفات والمعايير المحددة. وتُقاس جودة العمل من خلال معدلات الأخطاء، وشكاوى العملاء، ومستوى رضا المستفيدين من الخدمة، ومدى التزام العامل بمعايير الجودة المعتمدة. وتُعَدّ جودة العمل من أهم مؤشرات الأداء المتميز، إذ إن الاهتمام بالكمية دون الجودة قد يؤدي إلى نتائج عكسية على المنظمة، من حيث فقدان ثقة العملاء وتدهور السمعة.

البُعد الثالث: المعرفة بالعمل، وتُشير إلى مدى إلمام الفرد بجوانب عمله المختلفة، بما في ذلك المعرفة التقنية والفنية المتعلقة بطبيعة المهام الموكلة إليه، والمعرفة بأنظمة العمل ولوائحه وإجراءاته، والمعرفة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها. ويعكس هذا البُعد المستوى العلمي والفني للعامل، ومدى قدرته على مواكبة التطورات في مجال عمله، ومدى استعداداته للتعليم المستمر وتطوير مهاراته.

البُعد الرابع: الالتزام والانضباط الوظيفي، ويُشير إلى مدى التزام العامل بأنظمة العمل ولوائحه، ومواعيد الحضور والانصراف، والتقيّد بالتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة، وتحمل المسؤولية عن نتائج أعماله. ويُقاس هذا البُعد من خلال معدلات الغياب والتأخير، ومدى الالتزام بأخلاقيات المهنة، ومدى القدرة على إنجاز المهام دون رقابة مباشرة.

البُعد الخامس: القدرة على العمل الجماعي والتعاون، ويُشير إلى مدى قدرة العامل على العمل ضمن فريق، والتعاون مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق. ويشمل هذا البُعد مهارات التواصل الفعّال، والقدرة على حلّ النزاعات، وتقبل الآراء المختلفة، والاستعداد لمساعدة الآخرين. وتزداد أهمية هذا البُعد في ظل توجه المنظمات المعاصرة نحو العمل بنظام الفرق ومشاريع العمل الجماعي.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات العربية

دراسة بلواضح وآخرون: (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على التميز في الأداء الوظيفي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) عاملاً من عاملي المؤسسات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والتميز في الأداء الوظيفي، وأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الحوافز المناسبة.

دراسة تجاني وآخرون: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي بأبعاده على أداء العاملين في الشركات التبادلية في مدينة أنجمينا بجمهورية تشاد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف من موظفي الشركات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين، وأن مستويات الرضا الوظيفي في الشركات

المدرسة كانت متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور وظروف العمل والعلاقات الإنسانية.

دراسة بومجان وآخرون: (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) عاملاً من العاملين بالكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر بدرجات متفاوتة على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية، وتفعيل نظام الحوافز، وتحسين المناخ التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: Amjad et al. (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط للأداء البيئي وأداء العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً في عدد من الشركات الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية، وأن الأداء الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات خضراء في إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز الاستدامة.

دراسة: Haron and Khadijah (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء الموظفين في القطاع العام، من خلال دراسة حالة وزارة الإدارة المحلية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً من موظفي الوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين، وأن ضعف نظام الحوافز في القطاع العام يؤدي إلى تدني مستويات الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم الحوافز في القطاع العام الأردني، وربطها بمعايير أداء موضوعية.

دراسة: (2023) Carandang هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات القطاع الخاص المختارة بمدينة سان بابلو - لاجونا بالفلبين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للحوافز على الأداء الوظيفي، وأن الحوافز المالية والمعنوية تُسهم في رفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات تحفيزية شاملة في شركات القطاع الخاص، وربط المكافآت بمخرجات الأداء.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُمثل العلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي من أكثر العلاقات التي حظيت باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك لما لهذه العلاقة من انعكاسات مباشرة على كفاءة وفعالية المنظمات المعاصرة. وقد أكدت العديد من النظريات الإدارية والسلوكية على أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز التي تُقدّمها المنظمة للعاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، حيث تُمثل الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد والإبداع في أداء مهامهم.

وتتعلق العلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي من الأساس النظري الذي وضعته نظريات الدافعية، كنظرية هرم الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية التوقع لفروم، ونظرية العدالة لأدمز، ونظرية التعزيز لسكينر. فوفقاً لنظرية ماسلو، فإن الفرد يسعى إلى إشباع حاجاته وفقاً لترتيب هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بحاجات تحقيق الذات، والحوافز التي تُقدّمها المنظمة تُسهم في إشباع هذه الحاجات بمستوياتها المختلفة، مما ينعكس على دافعية الفرد ومستوى أدائه. وتؤكد نظرية هيرزبرغ على أن هناك عوامل صحية (كالأجور وظروف العمل) وعوامل دافعية (كالتقدير والترقية)، وأن كليهما مهم في تحسين الأداء، وإن كان تأثيرهما مختلفاً.

وتتجلى العلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي في عدة جوانب، أولها أن الحوافز المادية تُسهم في إشباع الحاجات الأساسية للعامل وأسرته، مما يُوفّر له الاستقرار المادي والنفسي، وينعكس ذلك إيجاباً على تركيزه في العمل وإتقانه لمهامه. فعندما يشعر العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يُلبّي احتياجاته الأساسية ويُوفّر له مستوى معيشة كريماً، فإنه يكون أكثر تفرغاً وتركيزاً لأداء عمله بكفاءة. وقد أكدت دراسة باذيب (٢٠٢١)

ودراسة العامري ودهليز (٢٠٢٣) على أن الحوافز المادية تُمثّل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في السياقات التي يواجه فيها العاملون تحديات اقتصادية.

أما الجانب الثاني من العلاقة فيتمثل في تأثير الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي، حيث تُشبع هذه الحوافز حاجات العامل النفسية والاجتماعية للتقدير والاحترام وتحقيق الذات، مما يُعزز شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة، ويدفعه إلى بذل أقصى جهده في العمل. وتكتسب الحوافز المعنوية أهمية خاصة لدى العاملين ذوي المستويات التعليمية العالية، الذين تجاوزوا مرحلة إشباع الحاجات المادية الأساسية، وأصبحوا يبحثون عن التميز والتقدير المهني. وقد أظهرت دراسة الحميري (٢٠٢٥) أن الحوافز المعنوية قد تتفوق في تأثيرها على الحوافز المادية في بعض السياقات، خاصة بين العاملين ذوي المستويات التعليمية والوظيفية العليا.

ويتمثل الجانب الثالث من العلاقة في دور الحوافز الإيجابية في تعزيز السلوك المرغوب فيه ودفع العاملين إلى الاستمرار في تقديم أداء متميز. فوفقاً لنظرية التعزيز لسكينر، فإن السلوك الذي يُكافأ يميل إلى التكرار، وبالتالي فإن تقديم مكافآت للعاملين المتميزين في أدائهم يُسهم في ترسيخ ثقافة الأداء المتميز في المنظمة، ويُشجّع الآخرين على الاقتداء بهم. كما تُسهم الحوافز الإيجابية في خلق روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، مما ينعكس على مستوى الأداء العام في المنظمة.

أما الجانب الرابع فيتعلق بدور الحوافز السلبية في تصحيح السلوك غير المرغوب فيه وضبط الأداء وفقاً للمعايير المحددة. فعلى الرغم من أن الحوافز السلبية قد تُثير مشاعر سلبية لدى العاملين إذا ما أُسيء استخدامها، إلا أنها تُمثّل أداة ضرورية للحفاظ على الانضباط الوظيفي ومنع تدني مستويات الأداء. ويتطلب استخدام الحوافز السلبية توازناً دقيقاً مع الحوافز الإيجابية، بحيث لا تطغى إحداها على الأخرى، وأن تُطبّق بعدالة وشفافية.

وتُشير دراسة (Liu and Liu (2022 إلى أن العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة معقدة تتأثر بعدة عوامل، منها: الخصائص الشخصية للعامل (كالعمر والجنس والمستوى التعليمي)، والعوامل التنظيمية (كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة)، والعوامل البيئية (كالوضع الاقتصادي والاجتماعي). كما تؤكد دراسة (Kartika (2024 على أن الحوافز تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال

متغيرات وسيطة أهمها الدافعية للعمل، حيث تعمل الحوافز على تعزيز دافعية العاملين، والتي بدورها تحسن من مستوى أدائهم.

وفي إطار الدراسة الحالية، فإن العلاقة بين أبعاد الحوافز الوظيفية (المادية، المعنوية، الإيجابية، السلبية) والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) تُعدّ علاقة استراتيجية بالغة الأهمية، إذ إن الشركات الصناعية تحتاج إلى مستويات عالية من الأداء الوظيفي لمواجهة التنافس الشديد في القطاع الصناعي، وضمان جودة المنتجات وتلبية احتياجات العملاء. ويتطلب ذلك تصميم نظام حوافز متكامل يجمع بين الأبعاد الأربعة، ويُراعي خصوصية العاملين في القطاع الصناعي، ويربط الحوافز بمعايير أداء موضوعية وقابلة للقياس.

ويمكن القول إن العلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي هي علاقة تبادلية تفاعلية، فالحوافز الفعّالة تحسّن من الأداء، والأداء المتميز يستحق مزيداً من الحوافز، مما يخلق دورة إيجابية من التحسين المستمر. غير أن هذه العلاقة تتطلب وجود نظام حوافز عادل وشفاف ومرتبطة بالأداء الفعلي، وإلا فإن نظام الحوافز قد يؤدي إلى نتائج عكسية، كتراجع الروح المعنوية وزيادة الشعور بعدم العدالة التنظيمية.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم الحوافز الوظيفية كمتغير مستقل، وأهميتها وأهدافها وأبعادها الأربعة (المادية، المعنوية، الإيجابية، السلبية)، ثم مفهوم الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وأهميته وأهداف تقييمه وأبعاده الرئيسية (كمية العمل، جودة العمل، المعرفة بالعمل، الالتزام والانضباط، العمل الجماعي)، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرين.

وقد أظهر استعراض الدراسات السابقة إجماعاً بين الباحثين على وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز الوظيفية بأبعادها المختلفة والأداء الوظيفي للعاملين، وإن اختلفت الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وفي طبيعة العلاقة (مباشرة أم غير مباشرة). كما تباينت الدراسات في السياقات التطبيقية التي تناولتها، ما بين القطاع

العام والخاص، والقطاعات الخدمية والصناعية، والدول المتقدمة والنامية، مما يُثري الأدبيات النظرية حول هذا الموضوع.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها: تحديد أبعاد المتغيرات ومؤشرات قياسها، وبناء الإطار النظري للدراسة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطبيقها في سياق جديد يتمثل في الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)، وهو ما يُضيف قيمة علمية وتطبيقية للدراسة، ويُساهم في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي في القطاع الصناعي العربي.

قائمة المراجع

- بازيب، عثمان عمر عوض. (٢٠٢١). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر ٢٠٢٠ م. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج ١٠، ع ٢٤، ٩٩ - ١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443795>
- الحميري، عبدالله حميد مرشد. (٢٠٢٥). أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الإداري لموظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية في محافظة إب. مجلة جامعة المستقبل، ٦٤، ١٨٦ - ٢٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633939>
- العامري، علي بن سالم بن علي، و دهليز، خالد بن عبد بن عبدالسلام. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587200>
- بلواضح، أحمد سيف الدين، الجلولي، محمد، و مهدي، عمر. (٢٠٢١). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج ٨، ع ٢٤، ٤٩٨ - ٥١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249496>

تجاني، الطيب حسن، قجة، علي يحيى، و أحمد، محمد النور آدم. (٢٠٢٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات التبادلية: دراسة تطبيقية على بعض الشركات الخاصة بأنجينا. مجلة البحوث التجارية، مج ٤٧، ع ٣، ٢٣٣ - ٢٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624556>

بازيب، عثمان عمر عوض. (٢٠٢١). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر ٢٠٢٠ م. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج ١٠، ع ٢٤، ٩٩ - ١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443795>

برهومة، ميسون عز الدين عبدالقادر. (٢٠١٩). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع العام: دراسة حالة وزارة العمل في الاردن. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع ٦، ٢٣٥ - ٢٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/993763>

الحميري، عبدالله حميد مرشد. (٢٠٢٥). أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الإداري لموظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية في محافظة إب. مجلة جامعة المستقبل، ع ٦، ١٨٦ - ٢٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633939>

العامري، علي بن سالم بن علي، و دهليز، خالد بن عبد بن عبدالسلام. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587200>

العزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٠٦). اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الاداري الحكومي في محافظة الكرك. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مج ٤٥، ع ٦٦، ٨٥ - ١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/330177>

الخالدي، جاسم حمود، و أبا زيد، رياض أحمد محمد. (٢٠٠٩). أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/818257>

بومجان، عادل، أقطي، جوهرة، و الوافي، خالد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، س ١٨، ع ٢٤، ١٢١ - ١٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/987403>

النويقة، عطا الله بشير عبود، و أحمد، السيد الحضري. (٢٠١١). أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٢٥، ع ١، ٣١٠ - ٣٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/114602>

الضوي، أماني عبدالرحمن محمود، و محمد، بكري الطيب موسى. (٢٠١٦). أثر الحوافز على أداء العاملين من منظور استراتيجي: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء السوداني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/789051>

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

Kartika, L. (2024). The Influence of Employee Incentives and Work Motivation on Employee Performance. *Journal of Economic, Management and Entrepreneurship*, 2(3), 132-138

Carandang, R. (2023). Impact of Incentives to the Job Performance of Employees on Selected Private Companies in San Pablo City Laguna. *Business and Economics in Developing Countries*, 1, 97-100.

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.

Carandang, R. (2023). Impact of Incentives to the Job Performance of Employees on Selected Private Companies in San Pablo City Laguna. *Business and Economics in Developing Countries*, 1(2), 97-100.

Kartika, L. (2024). The Influence of Employee Incentives and Work Motivation on Employee Performance. *Journal of Economic, Management and Entrepreneurship*, 2(3), 132-138

Haron, H. I., & Khadijah, K. (2023). Effect of incentives on employees performance in the public sector, Ministry of Local Administration case-Study of Jordan. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 18(1), 79-86.

Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191-28206.

