

أثر الحوافز على أداء العاملين في المنظمات الحكومية

محفوظة بنت عبدالله بن حمد الجردانية

ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مسقط، سلطنة عمان

mahfoudhaaljardani@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي في أداء العاملين في بعض الدوائر الحكومية، وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية في بعض الدوائر الحكومية مكونة من (83) من العاملين، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وجاءت نتائج البحث أن جميع أفراد العينة أكدوا على أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير كبير في أداء العاملين، وكذلك في ولائهم الكبير للمنظمة، وأظهرت النتائج أيضا أن الأغلب غير راضيين عن الحوافز التي تقدم لهم، وأكدت نسبة كبيرة من العينة على دور الترقيّة في الولاء و الرضا الوظيفي.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها يجب تطوير نظام الحوافز بما يتناسب مع حاجات العاملين، والاهتمام بنظام الترقيات والحوافز المادية بشكل كبير لما يشكله من أهمية في نظر العاملين، وكذلك الاستمرار في تقديم الحوافز المعنوية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين، المنظمات الحكومية.

The impact of incentives on employee performance in government organizations

Mahfoudha Abdullah Hamad Al-Jardani

Master's Degree, Public Administration, Muscat University, Sultanate of Oman

mahfoudhaaljardani@gmail.com

Abstract

This study aimed to measure the extent of the impact of both material and moral incentives on the performance of employees in some government departments. The study was conducted on a random sample of 83 employees from several government departments, and a questionnaire was used as the data collection tool. The results showed that all respondents confirmed that material and moral incentives have a significant impact on employee performance as well as on their strong organizational loyalty. The findings also revealed that the majority of employees were not satisfied with the incentives provided to them. In addition, a

large proportion of the sample emphasized the role of promotion in enhancing loyalty and job satisfaction.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are the need to develop the incentive system in a way that aligns with employees' needs, to place greater emphasis on the promotion system and material incentives due to their importance from employees' perspective, and to continue providing moral incentives.

Keywords: Material Incentives, Moral Incentives, Employee Performance, Government Organizations.

مقدمة

إن تطور العالم في هذا الزمن المتغير في مجال الأعمال والصناعات والمنظمات أجبر الباحثين والمنظمات والمهتمين في هذا المجال بالاهتمام بالأفراد العاملين داخلها فهم أساس نجاح هذه المنظمات ورفقيها واستمراريتها.

إن كفاءة العنصري البشري لابد أن يكون من أولويات المنظمات، فبواسطته تستطيع تحقيق أهدافها وكذلك تستطيع مواجهة التحديات والصعوبات في زمن التغيرات والتكنولوجيا، لقد أصبحت مهام إدارة الموارد البشرية تطوير العاملين وتحسين أداءهم.

ومن أجل تحسين أداء العاملين تم الاهتمام بنظام الحوافز لما له من أثر في تحفيز العاملين على الأداء بشكل تستطيع المنظمات فيه تحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتها، وتصل بالعاملين إلى الرضا الوظيفي.

لقد أدى عدم اهتمام المنظمات بنظام الحوافز إلى آثار سلبية على أدائها وإنتاجيتها، وكذلك على استقرارها، فإن للحوافز دور كبير في تحفيز العاملين للعمل، وتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

من هذا المنطلق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على دور الحوافز في أداء العاملين واهميتها في نجاح المنظمات ورفقيها، وعليه فإن السؤال الرئيسي حول هذا الموضوع هو: ما مدى تأثير الحوافز في أداء العاملين في بعض الدوائر الحكومية؟

وتحاول الباحثة معرفة العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وإلى أي مدى يصل هذا التأثير.

أهداف البحث

1. التعرف الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في أداء العاملين.
2. التعرف على أنواع الحوافز المتبعة في الدوائر الحكومية.
3. تحديد أي أنواع الحوافز لها الأثر الأكبر في أداء العاملين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الحوافز:

هو ما تقدمه المنظمات للعاملين لديها لرفع معنوياتهم لأعلى مستوى، وبالتالي يؤثر بالإيجاب في مستوى الإنتاجية في المنظمة، وهنا حقق كل من المنظمة والعاملين لديها أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية (عبيدات، 2024). وتعرف الحوافز على أنها مجموعة تقنيات مختلفة ومتنوعة تستخدمها المؤسسة مع العاملين، وتراعي فيها جميع ظروف المحيطة وبالتالي تؤدي إلى تحفيز العاملين لديها للعمل بفاعلية وكفاءة (Islam, 2025)

ونستنتج من ذلك إن الحوافز هي مجموعة وسائل حسية ومعنوية تسعى المنظمات لتطبيقها في محيطها العملي ليستفيد منها العاملين لديها تشبع حاجاتهم الشخصية، ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة التي يعملون لديها والذي ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني.

أنواع الحوافز:

يوجد أنواع كثيرة ومختلفة للحوافز فهناك الحوافز المادية مثل زيادة في الرواتب وهناك الحوافز المعنوية مثل الترقيات وكذلك هنالك التحفيزات الإيجابية مثل التشجيع والتحفيزات السلبية مثل الخصم في الرواتب. (شكروم، 2025). لكل نوع من هذه الحوافز لها أثر إيجابي وسليبي على العاملين، ويعتمد على طبيعة شخصية كل عامل، فلا بد الأخذ في الحسبان هذا الأمر فهناك من يجدي معه الحوافز المادية، وهناك من يجدي معه الحوافز المعنوية أو كليهما معاً.

أهمية الحوافز:

إن تفعيل نظام الحوافز في المنظمات المختلفة له أهمية عظيمة في نجاح هذه المنظمات وسير عملها ويمد في عمر بقاء هذه المنظمات ونجاحها ويذيع صيتها. ومن مجمل أهمية هذه الحوافز تكون المنظمة محل استقطاب الكفاءات، وترتفع الإنتاجية لديها، ويرتفع معنويات العاملين لديها ويزيد مدة بقاءهم فيها، ويقل الدوران بين المنظمات المختلفة ويعمل الكل في مجموعات نشطة وفعالة (عبيدات، 2024)

أهداف الحوافز:

1. رفع إنتاجية المنظمة.
2. تقديم الثناء البناء المؤدي الى تقدم المنظمة ورفقيها.
3. خلق روح التعاون بين العاملين مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات.
4. رفع مستوى المعيشة لدى العاملين.
5. تشجيع الإبداع والاكتشافات التي تساعد المنظمة على التطور والتطوير.

نظريات التحفيز:

مرت عملية التحفيز بعدة مراحل خلال الأزمنة المختلفة شكلت ماهيتها، فهناك الحقبة التقليدية، اهتمت هذه الحقبة بزيادة الإنتاج وفصلت المنظمة عن البيئة الخارجية، وليس للفرد والعامل أي اهتمام بأي جانب من جوانب حياته فهو في نظرهم في مقام الآلة ليس له أي تقدير، الحافز المادي في هذه الحقبة يتبلور فقط في الأجر اليومي.

وبعد هذه الحقبة ظهر في المنظمات الاهتمام بالجانب الإنساني، والاهتمام بالعامل كفرد مهم فيها وشخص يحب العمل ومثابر ويحترم القرارات لذا اهتمت هذه الفترة بمختلف الحوافز ولم تقتصر على الجانب المادي.

وأخيرا وفي العصر الحديث اعتبرت المنظمات جزء واحد من المجتمع وتتأثر بالمحيط الخارجي، وإن هناك تفاعل مؤثر بينهم لذلك اهتمت بالحوافز التي تهتم العامل، وتشكل جزء كبير من اهتمامه واحتياجاته والتي تؤثر على أدائه وتزيد من إنتاجه (الهيبي، 2010)

1. نظرية ماسلو: قسم ماسلو احتياجات البشر بتنظيم مرتب إلى خمسة مستويات من الفسيولوجية إلى تقدير الذات، فإن لهذه النظرية أهمية كبيرة فهي تساعد المنظمات في فهم احتياجات الفرد، ومن خلاله تركز هذه المنظمات على إرساء قواعد مهمه في إدارتها لهؤلاء الأفراد والذي بدوره ينعكس إيجابا في مصلحتها.

2. نظرية التعزيز: العالم سكينر هو من أسس هذه النظرية، ويؤكد في أهمية التعزيز الإيجابي وأثره على تحسين سلوك الفرد، وكذلك يؤكد على ضرورة البعد عن العقاب لما له من أثر سيء على نفسية الفرد، ويتم التعزيز بشكل مباشر بعد أي عمل ينجز.

3. نظرية ماكلياند: يقسم هذا العالم الأفراد لثلاثة أقسام وتسهم هذه الأقسام لمساعدة المنظمات لتحديد شخصيات العاملين لديهم وتوزيع المهام حسب تشكيلة كل شخصية، وما تحتاجه إليه من تحفيزات لإنجاز ما عليها من أعمال بكفاءة عالية، فيرى ماكلياند أن الأفراد منهم من يصب اهتمامه على العمل في مجموعات ويهتم بالجانب الاجتماعي بشكل كبير، ومنهم لديه القدرة الكبيرة لإدارة المجموعات فيهتم بالسلطة والقيادة والسيطرة، ومنهم من يهتمون بأداء الأعمال ومبادرون لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وبدون الاعتماد على أحد (دره، 2010).

ترى الباحثة أن اهتمام كل العصور بتطوير نظام الحوافز يعطي دلالات واضحة على أن القائمين على هذه المنظمات يرون أهمية الحوافز في رفع الإنتاجية وهو الهدف الرئيسي لكل منظمة.

إن الحوافز تساعد الإنسان على الإنجاز داخل المنظمة لأنها ساعدته على الوصول لما يريد بكل سهولة (عبد الباري، والصباغ، 2010).

يوجد العديد من الطرق والآليات المتبعة لرفع كفاءة العاملين فيما يلي بعضها:

1. تطوير نظام الحوافز في المنظمة.
2. فتح باب المناقشة مع العاملين حول نظرتهم للمنظمة وتوقعاتهم حولها.
3. استغلال تقييم أداء العاملين فرصة لتقديم الحوافز.
4. انفتاح المنظمة على العالم الخارجي والتعرف على المنظمات الأخرى والتعرف أنظمة الحوافز لديها (الكرخي، 2014).
5. تقديم التغذية الراجعة للعاملين بشكل مستمر وبناء.

تقييم الأداء:

الأداء هو عمل سلوكي يقوم به العامل في إنجاز عمل معين في وقت ما. تقييم الأداء هي عملية تقوم بها المنظمة بقياس بها أداء الفرد، وتنظر إلى جميع جوانب العمل من ناحية جودة الإتقان أو عدمه، وبالتالي تساعد المنظمة على وضع الأساليب المختلفة في تطوير المنظمة ورفع إنتاجيتها. (محمد، 2014)

وترى الباحثة أن تقييم الأداء هي منهجية تتبعها المنظمة لرفع إنتاجيتها من خلال الملاحظة، ويتبعه تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم.

أهداف تقييم الأداء:

1. تنمية مهارات المديرين وقدراتهم من أجل التقويم الصحيح لأداء العاملين، الذي بدوره يخلق روح الاحترام بين الطرفين.
2. استثمار إمكانات وقدرات العاملين الذي يساعد على تطويرهم.
3. أداء العاملين لإعمالهم بكل جد واجتهاد. (محمد، 2014).

إن الفوائد المرجوة من هذا التقييم هي خلق روح المثابرة والعمل المثمر لدى الموظف، وكشف مدى تناسب العمل مع قدراته وتخلق لديه روح المسؤولية، وكذلك يساعد التقييم المنظمة على حصر حاجاتها لزيادة العاملين لديها، ويساعدها أيضا على تحديد العاملين الكفو لديها والاحتفاظ بهم وعدم التفريط بهم، ويتيح للمسؤولين أيضا التعرف على مهارات الأفراد القائمين على هذا التقييم وقدراتهم على التقييم الجيد والمنصف لهؤلاء العاملين (الكرخي، 2014).

وترى الباحثة أن تقييم الأداء الإيجابي لدى أي منظمة يكون له أثرا إيجابيا على المنظمة حيث تكون محل استقطاب للعمالة الكفو، وكذلك تقلل من انتقال العاملين لديها إلى منظمات أخرى، فينظر إليها على إنها بيئة صحية للاستمرار فيها وبذل الجهد وبأنها منظمة عادلة تقدر جهوده وتفانيه في عمله.

أشكال قياس الأداء:

1. تسجيل كل ما يصدر من العامل إيجابي وسلبي بشكل مستمر، وهذه الطريقة تتسم بالعدل والدقة بالنسبة للعامل وقد تكون متعبة بعض الشيء بالنسبة للمسؤول لأنه يتوجب علمية الملاحظة المستمرة والتسجيل الدوري للملاحظات حتى لا تنسى.
2. عمل قائمة ببعض السلوكيات المراد من العامل تحقيقها ويتوجب على المسؤول وضع علامة صح أو خطأ أمام كل سلوك.
3. كتابة أسماء العاملين من الأعلى إلى الأقل حسب جودة عمله بالترتيب وهذه الطريقة يفضلها المسؤولين لأنها تسهل عليهم التمييز بين الموظفين.
4. يتم عمل مناظرة ومقارنة بين العاملين وتحديد الأفضل.
5. تسجيل الصفات المميزة للعامل وأعطاه درجات لكل سلوك.
6. تحديد بعض من المقاصد التي تطلب من العاملين تنفيذها في وقت محدد ومن ثم تقييمه على مدى تحقيقه لهذه المقاصد (عبيدات، 2024).
7. خضوع العاملين لامتحانات ومن خلال النتائج يتم تحديد مستوى كل عامل ومدى تقدمه وتطوره العملي.
8. ترتب مجموعة من السلوكيات يتوقع من الموظف إنجازها ويقوم المشرف بوضع الدرجات لكل سلوك (الكرخي، 2014).

الدراسات السابقة:

لقد شكل موضوع الحوافز اهتمام كبير من قبل الحكومات والشركات والمنظمات المختلفة، وكذلك من قبل العلماء والباحثين الذي يعود لهم الفضل الأول في تطوير هذا النظام وطبقا لدراسة (شكروم، 2025) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين عمل الفرد وإنجازاته وبين ما يقدم له من حوافز وتوصلت إلى ضرورة البعد عن الحوافز السيئة والتركيز على الحوافز الإيجابية بمختلف أنواعها لما له من تأثير فوري في تحفيز إنتاجية الموظفين (توام، وكلاخي، 2021)، توصلت هذه الدراسة إلى الأثر الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية لأداء العاملين في الشركة حيث تحسن أداء العاملين بشكل ملحوظ، وتؤكد الدراسة على ضرورة الاستمرار في إعطاء الحوافز.

بينما بحثت دراسة (المصلوخي، 2024) عن مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي، وضمت الدراسة (200) موظف من العاملين في شركة مجموعة الجماز، وقد توصل الباحث بعد تحليل البيانات على وجود نسبة رضا عالية بالنسبة للحوافز وأوصى الباحث على وجوب تطوير نظام الحوافز ومواكبة القوانين لتطور المجتمع.

واتفقت معهم دراسة (الهوري، وإبراهيم، 2021) كذلك أكدت هذه الدراسة التي شملت على 30 موظف في منظمة خاصة على الأثر الفعال للحوافز على أداء الموظفين، وما لها من أثر في سرعة إنجازهم لإعمالهم.

وكذلك أكدت دراسة (غلام، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على إبداع العاملين وشملت الدراسة (168) موظف، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة وأستخدم برنامج (SPSSV25)، أوصت الدراسة بأهمية الوقوف مع الموظفين ومساعدتهم لحل ما يواجههم من تحديات وصعوبات، وأكدت الدراسة على أهمية رفع معنويات الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم باستخدام الحوافز المادية بشكل عام والحوافز المعنوية بشكل خاص.

أما دراسة (النور، 2016) أكدت هذه الدراسة بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي شملت عينة عشوائية من العاملين في شركة خاصة ومع بعض الفرضيات أن الحوافز المعنوية لا يحتاجها العاملون إلا في بعض الأوقات، وأن الحوافز المادية تحظى بالاهتمام الكبير من قبل العاملين.

الدراسات الأجنبية:

اهتمت دراسة (Nadhilah et al., 2025) على تحليل أثر الحوافز على أداء الموظفين، واعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات، والتي وزعت على عينة من موظفي العيادة، وأظهرت النتائج أن الحوافز لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، حيث تسهم في الالتزام الوظيفي وتعزيز الدافعية.

وأكدت دراسة (Wibowo et al., 2024) التي هدفت إلى دراسة أثر دور الحوافز على أداء الموظفين، واعتمدت على المنهج الكمي، وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة، واتي وزعت على عينة من الموظفين، وأظهرت النتائج أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الموظفين.

مستخلص الدراسات السابقة:

لقد أجمعت جميع الدراسات السابقة على أهمية الحوافز بجميع أنواعها على تحسين الأداء الوظيفي لما لها من دور فعال في تعزيز وتحفيز مهارات العاملين، حيث تؤثر إيجابا على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويزيد كذلك من ولاء العاملين ويقلل من الدوران الوظيفي.

منهجية الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الأدوات التالية في جمع البيانات:

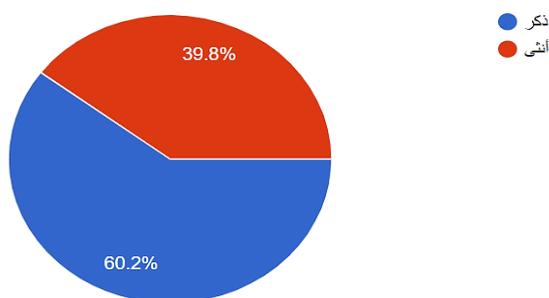
1. جمع المعلومات من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية التي بحثت في هذا الموضوع.
2. استخدام الاستبانة.

النتائج والمناقشة

1-النوع:

الجدول (1)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%60.2	50	ذكر
%39.8	33	أنثى
%100	83	المجموع



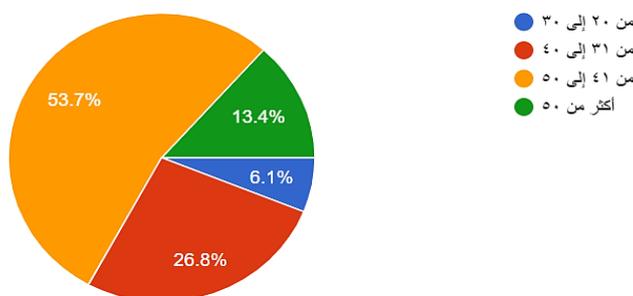
الشكل (1)

يظهر الجدول والشكل (1) توزيع العينة حسب الجنس، حيث يشكل الذكور %60.2 (50 فردا) مقابل %39.8 (33 أنثى)، وتشير النتائج على أن نسبة الذكور أعلى من الإناث.

2-العمر:

الجدول (2)

النسبة المئوية	التكرار	العمر
% 6.1	5	30-20
% 26.8	22	40-31
% 53.7	45	50-41
% 13.4	11	أكثر من 50 سنة
%100	83	المجموع

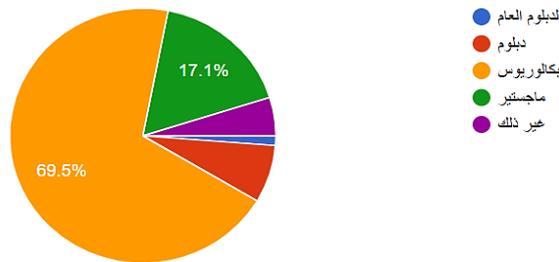


الشكل (2)

يظهر الجدول والشكل (2) توزيع العينة حسب الفئات العمرية، ويظهر تفاوتاً في النسب، حيث تتركز النسبة الأكبر في الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (41 – 50).
3- المؤهل العلمي:

الجدول (3)

النسبة المئوية	التكرار	النوع
%2.4	2	الدبلوم العام
%7.2	6	دبلوم
%69.7	58	بكالوريوس
%17.1	14	ماجستير
%3.6	3	غير ذلك
%100	83	المجموع

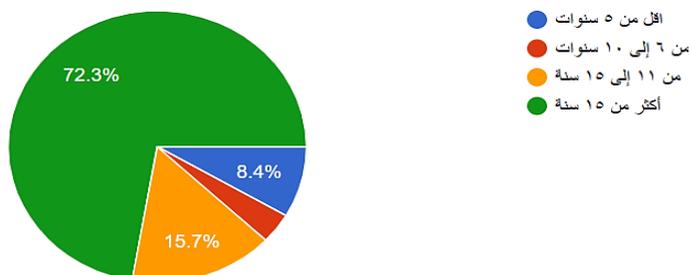


الشكل (3)

يوضح الجدول والشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ويظهر تبايناً في المستويات التعليمية، حيث تمثل فئة (البكالوريوس) النسبة الأعلى مقارنةً ببقية المؤهلات.
4- الخبرة:

الجدول (4)

النسبة المئوية	التكرار	النوع
%8.4	7	أقل من 5 سنوات
%3.6	3	من 6 إلى 10 سنوات
%15.7	13	من 11 إلى 15 سنة
%72.3	60	أكثر من 15 سنة
%100	83	المجموع



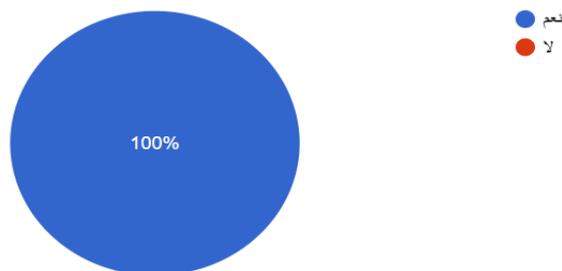
الشكل (4)

يوضح الجدول والشكل (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، ويظهر تباينا في مستويات الخبرة، حيث تمثل فئة (أكثر من 15 سنة) النسبة الأعلى (72.3%) مقارنة ببقية الفئات.

5- الحوافز المادية لها دور كبير في رفع أداء العاملين:

الجدول (5)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	83	100%
لا	صفر	0%
المجموع	83	100%



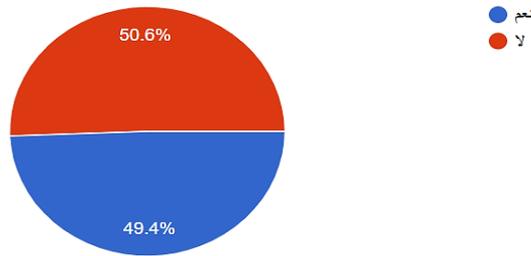
الشكل (5)

يتضح من خلال الجدول والشكل (5) أن جميع العاملين يرون أن الحوافز المالية لها دور في تحسين أداء العاملين حيث بلغت نسبة الموافقين (100%). وتشير هذه النتائج إلى الأهمية الكبيرة للحوافز المادية في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

6- تشعر بالرضا عن الحوافز المادية التي تقدم إليك:

الجدول (6)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	50.6%
لا	41	49.4%
المجموع	83	100%



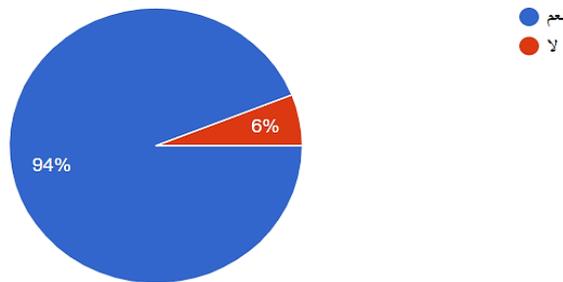
الشكل (6)

يلاحظ من الجدول والشكل (6) أن 50.6% من أفراد العينة غير راضيين عن الحوافز المادية التي تقدم لهم، مقابل 49.4% فقط راضين عنها، ويدل ذلك على وجود قصور في نظام الحوافز، مما يؤثر في دافعيتهم للعمل.

7- يؤدي الخصم المالي إلى انخفاض أداء العاملين:

الجدول (7)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	78	94%
لا	5	6%
المجموع	83	100%



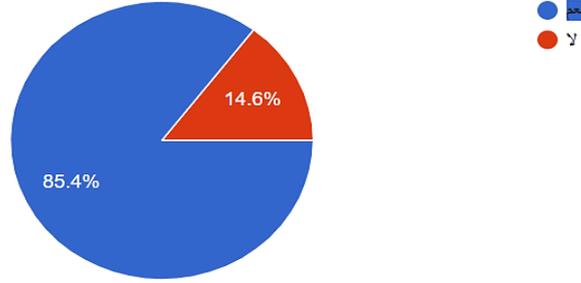
الشكل (7)

يلاحظ من الجدول والشكل (7) أن الأغلب وبنسبة 94% أقر أن الخصم المالي يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين مقابل (6%) يرون الخصم المالي ليس له تأثير على أدائهم وتشير النتائج على أهمية الجانب المالي للعاملين ومدى تأثيره في الرضا الوظيفي، وتحسين أداء العمل لديهم.

8- تشكل الحوافز المالية أهمية كبيرة لدى العاملين أكثر من عبارات الشكر والثناء:

الجدول (8)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	85.4%
لا	13	14.6%
المجموع	83	100%



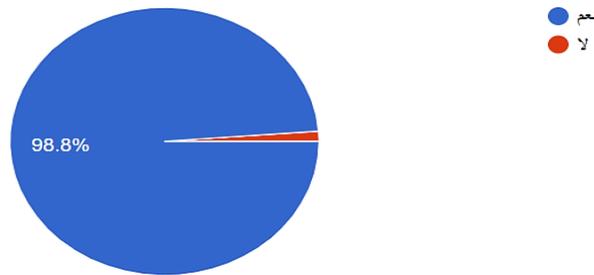
الشكل (8)

يتضح من خلال الجدول والشكل (8) أن غالبية العاملين يعتبرون الحوافز المالية لها أهمية كبيرة عندهم مقارنة بكلمات الشكر والتقدير، حيث بلغت نسبة الموافقين (85.4%) مقابل نسبة منخفضة لغير الموافقين بلغت (14.6%). وتشير هذه النتائج إلى الأهمية الكبيرة للحوافز المالية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم، مقارنة بكلمات الشكر والثناء.

9- حصولي على الترقية بشكل دوري حافز لمزيد من النجاح:

الجدول (9)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	98.8%
لا	1	1.2%
المجموع	83	100%



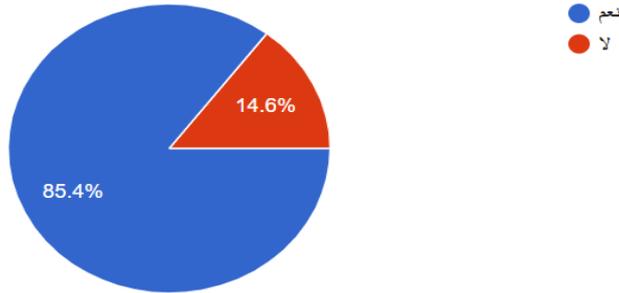
الشكل (9)

يلاحظ من الجدول والشكل (9) أن نسبة 98.8% من العاملين تؤيد أن للترقية دور كبير في تحفيز العاملين في تطوير أدائهم، وفي الرضا الوظيفي لديهم، حيث يساعدهم لمزيد من العطاء والتميز.

10- يشعربي نظام الحوافز المادية بالرضا والولاء العملي:

الجدول (10)

النسبة المئوية	التكرار	النوع
%85.4	70	نعم
%14.6	13	لا
%100	83	المجموع



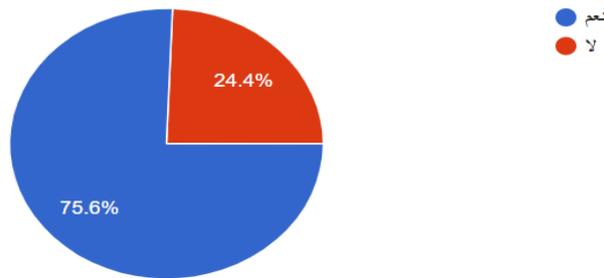
الشكل (10)

يتضح من خلال الجدول والشكل (10) أن غالبية العاملين يشعرون بالرضا والولاء للمنظمة بسبب نظام الحوافز المادية، وذلك لما لها من أهمية كبيرة عندهم مقارنة بكلمات الشكر والتقدير، حيث بلغت نسبة الموافقين (%85.4) مقابل نسبة منخفضة لغير الموافقين بلغت (%14.6). وتشير هذه النتائج إلى الأهمية الكبيرة للحوافز المالية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

11- أشعر بالأمان والاستقرار:

الجدول (11)

النسبة المئوية	التكرار	النوع
%75.6	63	نعم
%24.4	20	لا
%100	83	المجموع



الشكل (11)

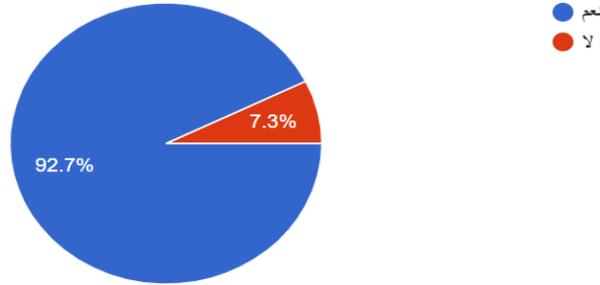
يتضح من خلال الشكل والجدول (11) أن نسبة (%75.6) من العاملين يشعرون بالأمان والاستقرار والوظيفي مقابل (%24.4) من العاملين يشعرون بعدم الأمان والاستقرار، وتشير هذه النتائج إلى شعور

العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في أدائهم الوظيفي وتحسين الإنتاجية.

12- تجعلني الحوافز المعنوية مميز في عملي:

الجدول (12)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	77	%92.7
لا	6	%7.3
المجموع	83	%100



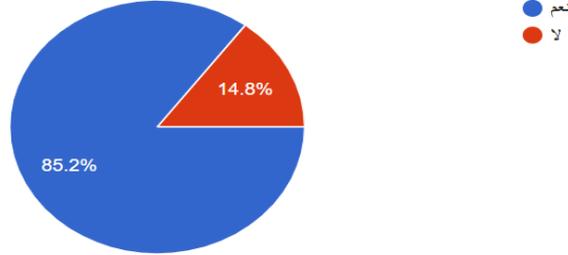
الشكل (12)

يتضح من خلال الجدول والشكل (12) أن غالبية العاملين يرون أن الحوافز المعنوية لها دور في تحسين أداء العاملين حيث بلغت نسبة الموافقين (%92.7) مقابل نسبة منخفضة لغير الموافقين بلغت (%7.3). وتشير هذه النتائج إلى الأهمية الكبيرة للحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال الشعور بالتقدير والانتماء لدى العاملين.

13- يحترم مسؤولي سعي الدؤوب في العمل:

الجدول (13)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	%85.2
لا	13	%14.8
المجموع	83	%100



الشكل (13)

يلاحظ من خلال الجدول والشكل (13) أن غالبية العاملين راضون عن المسؤولين بنسبة (85.2%) مقابل نسبة منخفضة لغير الراضين بلغت (14.8%)، مما يعكس مستوى مرتفعا من رضا العاملين عن المسؤولين والذي يسهم في تعزيز ولاء العاملين للمنظمة.

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج:

- 1- أوضحت النتائج أن خبرات العاملين تقع في فئة الأكثر من 15 سنة حيث شكلت نسبة 72.3% من العاملين.
- 2- جميع أفراد العينة أكدوا على الدور الذي تلعبه الحوافز في زيادة الأداء العملي.
- 3- أظهرت النتائج أن الأغلب غير راضيين عن الحوافز التي قدمت لهم.
- 4- معظم العاملين يؤكدون أن الخصم المالي له أثر سلبي على الأداء.
- 5- 98.8% من أفراد العينة أن الترقية لها دور كبير في نجاحهم في العمل.
- 6- يوجد علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والولاء الوظيفي.
- 7- توجد مشاركة بين المسؤولين والعاملين في اتخاذ القرارات.
- 8- أن نسبة 92.7% من أفراد العينة تساعدهم عبارات الشكر والثناء على العمل بكل جد واجتهاد.
- 9- يوجد بيئات عمل يملأها التعاون والمحبة.
- 10- 85.2% من العاملين أكدوا أن هناك تقدير من المسؤولين لكل ما يقومون به من أعمال.

ثانيا التوصيات:

1. يجب الاهتمام بنظام الحوافز وتطويره بما يتناسب مع حاجات العاملين وتطور المجتمع.
2. لابد من الاهتمام بالترقيات بشكل دوري لأن له أثر في الولاء الوظيفي.
3. ضرورة تقديم الحوافز المادية بإشكالها المختلفة لتحفيز العاملين لمزيد من العمل.

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الذي يعكس إيجابا في الرضا الوظيفي.
5. تكوين علاقات متزنة بين المسؤولين والعاملين لخلق بيئة تعاون ومحبة.
6. يجب استخدام عبارات الشكر والثناء بشكل مستمر لتحفيز العاملين للأداء.

الخاتمة

تظهر نتائج هذا البحث أن للحوافز المادية والمعنوية دورا محوريا في تعزيز أداء العاملين والارتقاء بمستوى كفاءتهم الوظيفية، فقد أسهمت الحوافز المادية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على بذل جهود أكبر وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، في حين كان للحوافز المعنوية أثر بالغ في تعزيز الانتماء المؤسسي، وبناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل، وتنمية الدافعية الداخلية.

إن التكامل بين هذين النوعين من الحوافز يمثل عاملا أساسيا في تحسين الأداء الفردي والجماعي وضمان استدامته، وانطلاقا من هذه النتائج يوصي البحث بضرورة تبني سياسات تحفيزية عادلة تراعي احتياجات العاملين وتقدر جهودهم، لما لذلك من أثر إيجابي مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

المراجع

1. توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، معهد العلوم الاقتصادية.
2. درة، زهير. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، الأردن، دار وائل للنشر.
3. شكروم، سالم. (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، 471-490.
4. عبد الرحمن، بن عنتر. (2020). إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. عبيدات، بكر. (2022). إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.
6. غلام، علي حازم عبد الواحد. (2020). أثر فاعلية نظم الحوافز على السلوك الإبداعي لدى الموظفين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (أطروحة ماجستير). جامعة الإسراء، الأردن.
7. فضيل، محمد محبوب. (2023). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القلم العلمية.
8. الكرخي، مجيد. (2014). إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. محمد، محمد هاني. (2014). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المعتز للنشر والتوزيع.

- 10.مدخل، خالد. (2022). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات، مجلة المالية والأسواق.
- 11.المصلوخي، يوسف عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- 12.النور، صديق محمد. (2016). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية.
- 13.الهواري، بن الحسن، وإبراهيم، بلقايد. (2021). أثر الحوافز على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية.
- 14.الهيقي، خالد. (2010). إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن، دار وائل للنشر.

المرجع الأجنبية

- 1- Islam, Md Sariful. (2025). *Remuneration and employee motivation* (Bachelor's thesis, Seinäjoki University of Applied Sciences). Theseus – Open Repository of UAS Theses.
- 2- Nadhilah, F. P., Heriyanto, H., & Trisninawati, T. (2025). Analyzing the Effect of Human Resource Competence and Incentives on Employee Performance: A Case Study at Sincera Clinic Palembang. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 6(1), 117-128.
- 3- Wibowo, T. S., Suprayitno, D., Winarti, T., & Iswanto, J. (2024). The Effect of Career Development on Employee Performance with Incentives as a Moderating Variable. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2).