

### الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بكلية التربية درج

أ. طارق بشير متيطا

محاضر - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - تيجي - جامعة الزنتان

Btarak582@gmail.com

Received: 15. 11, 2025

Accepted: 22. 11, 2025

Published: 02. 12, 2025

#### الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين الإداريين، من خلال دراسة ميدانية أجريت بكلية التربية درج خلال العام الجامعي 2024-2025. وتنبع أهمية الدراسة من كون الحوافز تُعد من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. تتكون البحث من فصلين رئيسيين، حيث خُصص الفصل الأول للإطار النظري والدراسات السابقة، وتناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز المادية والمعنوية، وأهميتها، وأنواعها، وأهدافها، إضافة إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه. كما ناقش هذا الفصل العلاقة النظرية بين الحوافز والأداء الوظيفي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، واستعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية ذات الصلة، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما أسهم في بناء الإطار النظري وصياغة فروض البحث.

أما الفصل الثاني، فقد خُصص للجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية)، حيث تناول منهجية البحث المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توضيح مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين بكلية التربية درج، وعينة الدراسة التي بلغت (31) موظفًا وموظفة. كما تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وبيان صدقها وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي أظهر مستويات مرتفعة من الاتساق الداخلي. واشتمل هذا الفصل كذلك على تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليل إجاباتهم المتعلقة بمحاور الحوافز المادية والحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية مجتمعة على الأداء الوظيفي، كما بينت النتائج وجود أثر مستقل لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء الموظفين الإداريين، مع تفوق الحوافز المعنوية من حيث مستوى التأثير، خاصة ما يتعلق بفرص التدريب، والتقدير، واحترام الآراء، والمشاركة في اتخاذ القرار. كما أوضحت النتائج أن الاعتماد على نظام حوافز متكامل يسهم بدرجة أكبر في تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بالاعتماد على نوع واحد من الحوافز. واختُتم البحث بمجموعة من التوصيات التي ركزت على ضرورة تبني سياسات حوافز متوازنة وعادلة، وربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي، وتعزيز بيئة العمل الداعمة، بما يسهم في رفع كفاءة الموظفين الإداريين وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

#### Abstract:

This study was conducted at the College of Education in Derj in the academic year 2024-2025. The study is about incentives and their effect on the performance of administrative employees. In many workplaces, incentives are used to

encourage employees to work better and feel more satisfied with their jobs. Because administrative staff play an important role in daily work, it was necessary to study this topic.

The research is made up of two chapters. The first chapter explains the theoretical background of the study. It talks about material incentives and moral incentives and why they are important. It also explains job performance and some factors that may affect it. In this chapter, several previous Arabic studies were reviewed to help understand the topic better and to support the current study.

The second chapter focuses on the practical side of the research. The descriptive analytical method was used. The study population included administrative staff at the College of Education in Derj, and the sample consisted of 31 employees. A questionnaire was used to collect data from the participants. The reliability of the questionnaire was tested using Cronbach's alpha, and the results were considered acceptable. The collected data were then analyzed using simple statistical methods.

The results showed that incentives have a clear effect on job performance. Both material and moral incentives were found to be important, but moral incentives had a stronger effect. Many employees preferred appreciation, respect, training opportunities, and participation in decision-making. The study also found that using more than one type of incentive leads to better performance.

Based on the results, the study recommends giving more attention to incentives, especially moral incentives, and linking them to actual performance. Improving the work environment may also help administrative employees perform their duties better.

## المقدمة

تُعَدُّ الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع كفاءة الموظفين وزيادة مستويات الإنتاجية. فهي تشمل الحوافز المادية مثل الرواتب، العلاوات، والمكافآت، وكذلك الحوافز المعنوية كالترقيات، التقدير، الاعتراف بالجهود المبذولة، وإتاحة فرص التدريب والتطوير. وتؤثر هذه الحوافز بدرجات متفاوتة في دافعية الأفراد نحو تحسين أدائهم.

أما الأداء الوظيفي، فيُعتبر من المفاهيم المحورية في الإدارة والعلوم السلوكية، إذ يُمثل المعيار الأساسي لقياس مدى كفاءة وفعالية العاملين داخل المنظمة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قِبل الباحثين والممارسين الإداريين نظرًا لأثره المباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. ويُعرَّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والإنجازات التي يُظهرها الموظف أثناء أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، والتي تُساهم في تحسين وتطوير نتائج المنظمة. وقد أظهرت الأدبيات أن الأداء الوظيفي يتأثر بجملة من المتغيرات، من أبرزها: الرضا الوظيفي، والدافعية، والقدرات الفردية، وأنماط القيادة، وبيئة العمل، إضافةً إلى السياسات والإجراءات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن رفع مستوى الأداء الوظيفي يُمثل ضرورة لأي منظمة تسعى إلى تنمية مواردها البشرية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على إنجاز المهام الروتينية بكفاءة، بل يشمل أيضًا الإبداع في العمل، الالتزام بالأنظمة والتعليمات، المبادرة في حل المشكلات، والمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي يُعدُّ مؤشرًا شاملاً يعكس مستوى كفاءة الفرد وقدرته على الإسهام في تحقيق النجاح التنظيمي المستدام.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، سعت العديد من الدراسات التطبيقية إلى بحث العوامل التي تُعزز الأداء الوظيفي وتدعم استمراريته، وذلك من خلال التركيز على الممارسات الإدارية الفعالة التي تساهم في تطوير القدرات البشرية وتحفيزها. وتبرز هنا أهمية دراسة العلاقة بين

الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، إذ يساعد ذلك الإدارة على تبني سياسات أكثر فاعلية لزيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (سالم 2025)

#### مشكلة البحث

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية من خلال استثمار مواردها البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاحها واستمرارها. ويُعدّ نظام الحوافز – المادية منها والمعنوية – من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل. إلا أن العديد من المنظمات ما تزال تواجه تحديات في تصميم وتنفيذ أنظمة حوافز عادلة وفعالة، بحيث تلبي توقعات العاملين من جهة، وتدعم تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وتبرز المشكلة في أنّ غياب التوازن أو القصور في سياسات الحوافز قد يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي التأثير السلبي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين. كما أنّ اقتصر بعض المؤسسات على الحوافز المادية فقط، أو التركيز المفرط على الحوافز المعنوية دون الأخرى، قد لا يحقق النتائج المرجوة في رفع مستوى الأداء.

ومن هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين الإداريين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين الإداريين؟
  - 2- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين الإداريين؟
  - 3- هل يسهم التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء بدرجة أكبر مقارنة بالاعتماد على أحدهما فقط؟
- أهداف البحث.

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين الإداريين، من خلال دراسة العوامل المرتبطة بالأجور، والمكافآت، والبدلات، والمزايا المالية الأخرى.
2. تحليل أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين الإداريين، وذلك من خلال دراسة عناصر مثل التقدير، والتحفيز المعنوي، وفرص التطوير، والمشاركة في صنع القرار.
3. المقارنة بين فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين وتحديد أهمها أكثر تأثيرًا.
4. الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز الشامل (المادية والمعنوية معًا) ومستوى الأداء الوظيفي، وبيان مدى التكامل بينهما في تحقيق نتائج إيجابية.
5. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا حول كيفية تطوير سياسات الحوافز بما يسهم في تحسين أداء الموظفين الإداريين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد الموضوعات الإدارية الجوهرية، والمتمثل في أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين الإداريين، وذلك لعدة اعتبارات، من أبرزها:

#### 1. الأهمية النظرية:

أ- يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الحوافز وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تقديم إطار علمي يساعد على فهم العلاقة بين نوعي الحوافز (المادية والمعنوية) وبين أداء العاملين الإداريين.

ب- يوضح البحث الدور المزدوج للحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يُعد أساسًا لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

#### 2. الأهمية التطبيقية:

أ- يوفر البحث نتائج عملية يمكن للإدارات الاستفادة منها في تطوير سياسات الحوافز، بما يعزز من كفاءة الموظفين الإداريين ويرفع مستوى إنتاجيتهم.

ب- يساعد على توجيه صانعي القرار نحو تبني مزيج متوازن من الحوافز المادية والمعنوية، بما يلي احتياجات الموظفين ويحقق في الوقت نفسه أهداف المنظمة.

ج- يقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين بيئة العمل وزيادة دافعية الموظفين الإداريين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل .

فروض البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى أداء الموظفين الإداريين.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء الموظفين الإداريين.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء الموظفين الإداريين.
- 3- يختلف أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين الإداريين باختلاف الخصائص الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4- يسهم التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين الإداريين بدرجة أكبر مقارنة بالاعتماد على أحدهما فقط. الكلمات المفتاحية : الحوافز المالية المباشرة كلاً من الرواتب، العلاوات، المكافآت، والبدلات التي تُمنح للموظفين نظير أدائهم الجيد. وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين المستوى المعيشي للعاملين وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز والإنتاج (هيا بنت حمود الشغدي، 2025).

2- الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز غير المالية في صور متعددة مثل التقدير، الترقيات، إتاحة فرص التدريب، والاعتراف بإنجازات الموظفين. وتهدف هذه الحوافز إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي (محمد بن سعد، 2020)

3- أداء الموظفين الإداريين :

يُعتبر الأداء الوظيفي عن مستوى كفاءة الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات أبرزها : الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على معالجة المشكلات بفعالية (منير عباس، 2020)

4- أثر الحوافز على الأداء: ربطت الأداء الوظيفي بشكل مباشر بتأثير الحوافز المادية والمعنوية، حيث تُظهر الدراسات أن الحوافز المصممة بطريقة فعّالة تسهم في تحسين مستوى أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم، في حين أن الحوافز غير الملائمة قد تؤدي إلى انعكاسات سلبية وضعف في الأداء ( علي سعدون عبد الله، 2017 ).

5- الأداء الوظيفي .

يعرف الأداء بأنه جميع المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد و يجب القيام بها فهو في حقيقة الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الأداء الوظيفي فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وأن وجد فيها عامل مشترك (بن عصمان 2019 م )

منهج الدراسة :

يتلاءم المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة هذه الدراسة، مما يجعله الخيار الأنسب لاعتماده. ويُعرف هذا المنهج بأنه الأسلوب الذي يُستخدم لوصف الظواهر وتحليلها وتفسيرها في سياق الواقع الفعلي.

تانياً : مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والموظفات في كلية التربية بدرج، ويبلغ عددهم ( 40 ) موظف وموظفة و تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة القصدية، وهو أسلوب مناسب في الحالات التي يكون فيها من الصعب أو غير العملي إجراء مسح شامل لكل أفراد المجتمع. ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار الأفراد الذين يُعتقد أنهم الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم معلومات دقيقة وموثوقة.

كما تم اختيار المشاركين بناءً على معايير محددة تضمن أن تكون بياناتهم مفيدة وذات صلة بموضوع البحث، مما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج وتحليل الظاهرة بشكل أدق..

رابعاً: حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : يتركز الحد الموضوعي على دراسة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين الإداريين كلية التربية بدرج ، مع التركيز على العوامل التحفيزية التي تؤثر في سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي.

الحد الزمني : العام الجامعي 2024-2025 م

الحد المكاني : كلية التربية درج.

أداة الدراسة :

تمثل أداة الدراسة في الاستبيان، وهو وسيلة جمع بيانات رئيسية تم تصميمها خصيصاً لتناسب مع أهداف البحث. ويُستخدم الاستبيان لجمع معلومات دقيقة وموثوقة من المشاركين حول الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الولاء التنظيمي، بما يمكن الباحث من تحليل العلاقة بين المتغيرات وفهم الظاهرة المدروسة بشكل دقيق.

الدراسات السابقة .

1- دراسة الشغدلي 2024م (، بعنوان: أثر الحوافز على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية).) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الحوافز المادية والمعنوية على التحفيز الوظيفي والاداء المهني للعاملين، من خلال محاولة الاجابة عن تساؤلات تتعلق بمدى تأثير هذه الحوافز في تحسين الاداء داخل المنظمات ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الرجوع إلى الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تناولت الدراسة مفهوم الحوافز من عدة جوانب كأهميته وأبعاده النظرية والتطبيقية، وانتهت إلى عدد من النتائج أبرزها أن الحوافز المادية تلعب دوريات الاداء، وتؤثر في استقرار الموظف داخل المنظمة، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نوع الحوافز ومستوى أداء الموظف سواء كان الحافز مادياً كالمكافآت أو غير مادي كالثناء والتقدير ، كما بينت أن البيئة التنظيمية ، تلعب دوراً محورياً في تعزيز فاعلية الحوافز، مشيرة إلى ضرورة الربط بين نظام الحوافز وطبيعة الوظائف ومستوى التأهيل الأكاديمي. وخلصت الدراسة إلى أن توفير نظام حوافز عادل وشفاف يساهم في تحسين يفضل أن يتم بناء هذا النظام على أسس دورية تستند إلى معايير دقيقة وأداء فعلي مع الابتعاد عن المحاباة.-2-دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي" ( نورعزم الليل بن مارني 2019).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي – إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريباً، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الاحصائي، ونسبة بلغت 90% واستخدمت الرزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الاولى و متوسط حسابي 47,3 ، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 43,3 ، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 00,4، وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي. بمستوى أداء العاملين حيث ال يكون الحافز بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي: ربط صرف الحوافز فعلياً برؤيتنا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة

العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي

3- دراسة السندي، 2021 بعنوان: "أثر الحوافز على تطوير أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وذلك من خلال اختبار فرضية مفادها وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بالوزارة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 150 موظف بالوزارة ومن ثم تم توزيع الاستبانة باستخدام برنامج SPSS حيث كانت أهم النتائج وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين .

( الدراسة التحليلية )

#### أولاً: صدق أداة الدراسة الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه وطم بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين لغرض قياس ثبات أداة الدراسة فقد تم توزيع عدد 31 نسخة منها، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences وذلك عن طريق المقارنة الطرفية للصدق واستخراج اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) الثبات:

أولاً: - ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها بمعنى إن تعطي أداة جمع البيانات النتائج نفسها إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يعد ألفا كرونباخ من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة، وهو اختبار يبين مدى ثبات الاستبانة (البياني، محمود مهدي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، 2005 صفحة 49، دار الحامد، عمان)

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الجذر التربيعي لمعامل ألفا
1 الحوافز المادية	5	0.771	87.81%
2 الحوافز المعنوية	9	0.890	94.34%
3 الأداء الوظيفي	6	0.779	88.26%
كل المحاور	20	0.918	95.81%

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للمحاور بلغت قيمًا مرتفعة جدًا، حيث سجل محور الحوافز المادية قيمة (0.771)، بينما بلغ معامل الثبات في محور الحوافز المعنوية (0.890)، أما محور الأداء الوظيفي فقد سجل قيمة (0.779)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لجميع المحاور (0.918). وتشير هذه القيم إلى وجود اتساق داخلي قوي للغاية بين عبارات كل محور من محاور الدراسة، وهو ما يعزز موثوقية الأداة البحثية في قياس المفاهيم المستهدفة.

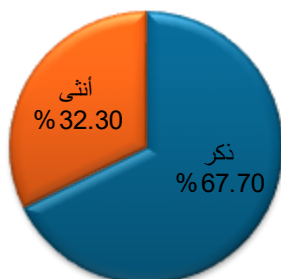
وبالنسبة لمؤشر الصدق الظاهري الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا مضروبًا في 100، فقد بلغت النسبة في محور الحوافز المادية (87.81%)، وفي محور الحوافز المعنوية (94.34%)، بينما بلغت النسبة في محور الأداء الوظيفي (88.26%)، ووصلت النسبة الكلية لجميع المحاور إلى (95.81%). وتُعد هذه القيم مرتفعة جدًا، الأمر الذي يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وقدرة على قياس متغيرات الدراسة بدقة وفعالية.

وبدالك يكون قد تأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات أو تساؤلات الدراسة.

#### تحليل البيانات الشخصية

(1) الجنس: في الجدول رقم (1) تبين لتوزيع المجيبين حسب جنسهم.

الجدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري للمجيبين حسب الجنس



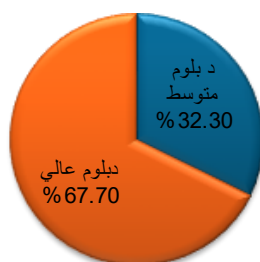
الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	21	67.7%
أنثى	10	32.3%
المجموع	31	100%

الشكل رقم (1) يوضح نسب لمفردات مجتمع الدراسة لجنس المجيبين

يتبين من الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة بحسب الجنس كانت ضمن فئة الذكور، حيث بلغت 67.7%، في حين جاءت فئة الإناث بنسبة 32.3%.

2- المؤهل العلمي: في الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكرار حسب المؤهل العلمي



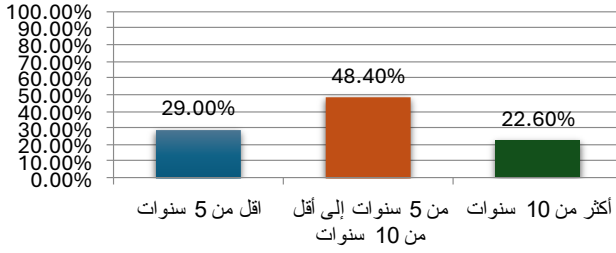
المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	10	32.3%
دبلوم عالي	21	67.7%
المجموع	31	100.0%

الشكل رقم (2) يوضح نسب لمفردات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي كانت ضمن فئة الدبلوم العالي، حيث بلغت 67.7%، في حين جاءت فئة الدبلوم المتوسط بنسبة 32.3%.

(2) سنوات الخبرة: في الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم ( 3 ) يبين التوزيع التكرار حسب سنوات الخبرة



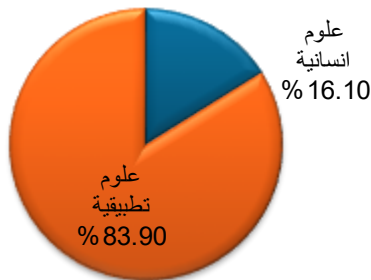
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	%29.0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	%48.4
أكثر من 10 سنوات	7	%22.6
المجموع	31	%100.0

الشكل رقم ( 3 ) يوضح نسب لمفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم ( 3 ) والشكل رقم ( 3 ) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة كانت ضمن فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغت %48.4، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة %29.0، في حين جاءت فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة %22.6.

( 3 ) التخصص: في الجدول رقم ( 4 ) تبين لتوزيع المجيبين حسب تخصصهم.

الجدول رقم ( 4 ) يبين التوزيع التكراري للمجيبين حسب التخصص



التخصص	العدد	النسبة %
علوم انسانية	5	16.1%
علوم تطبيقية	26	83.9%
المجموع	31	100%

الشكل رقم ( 4 ) يوضح نسب لمفردات مجتمع الدراسة حسب التخصص

يتبين من الجدول رقم ( 4 ) والشكل رقم ( 4 ) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة بحسب التخصص العلمي كانت ضمن فئة العلوم التطبيقية، حيث بلغت %83.9، في حين جاءت فئة العلوم الإنسانية بنسبة %16.1.

## اجابات تساؤلات الدراسة:

### تصحيح المقياس:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الباحث الطريقة الرقمية في ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرث الخماسي كما بالجدول ( 5 ):

الجدول رقم ( 5 ) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بعبارة المقياس

الإجابة	لا أو اوافق بشدة	لا أو اوافق	محايد	مو افاق	مو افاق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات حسب قيم المتوسط المرجح المتحصل عليها نتيجة لتحليل الإجابات كما في الجدول رقم ( 5 ) و ذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول حساب المدى (4=1-5) و بعد ذلك تم تقسيم المدى على خمس مستويات  $0.80 = 5 \div 4$  (وهذا الرقم يعتبر طول الفئة الواحدة أو المستوى الواحد ، وهكذا الأوزان كما هو موضح في جدول المتوسط المرجح التالي:

الجدول رقم ( 6 ) المتوسط المرجح المتحصل عليه من تحليل الاجابات

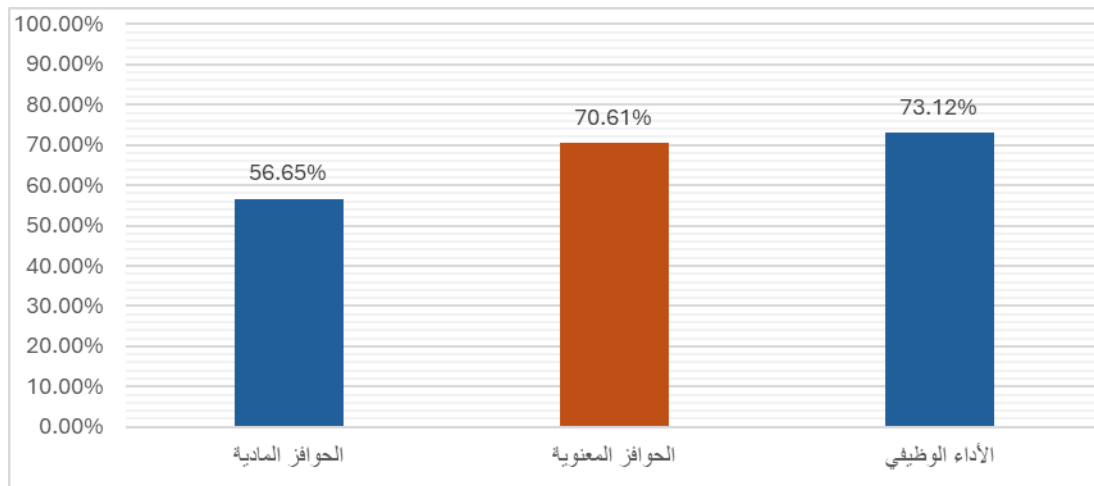
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط المرجح	من 1 إلى أقل 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5

## المحاور الرئيسية: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي

لتحليل المحاور الرئيسية من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 7 ) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

ت	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الحوافز المادية	2.83	0.9481	%56.65	3	متوسطة
2	الحوافز المعنوية	3.53	0.7675	%70.61	2	مرتفعة
3	الأداء الوظيفي	3.66	0.8084	%73.12	1	مرتفعة



يتبين من الجدول رقم (7) أن درجة الموافقة على المحاور ككل كانت مرتفعة، وقد تم ترتيب المحاور ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. محور الأداء الوظيفي: جاء في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66، والانحراف المعياري 0.8084، والوزن النسبي 73.12%.
  2. محور الحوافز المعنوية: جاء في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.53، والانحراف المعياري 0.7675، والوزن النسبي 70.61%.
  3. محور الحوافز المادية: جاء في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.83، والانحراف المعياري 0.9481، والوزن النسبي 56.65%.
- المحور الأول: الحوافز المادية.

لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

رقم العبار	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الراتب الذي أتقاضاه عادل ويتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات الملقاة علي.	2.84	1.3928	56.77%	3	متوسطة
2	نظام الرواتب في المؤسسة واضح ويطبق على جميع الموظفين بعدالة.	3.00	1.1832	60.00%	2	متوسطة
3	المكافآت المالية تمنح عند تحقيق إنجازات ملموسة وتسهم في تحفيزي على الأداء.	3.19	1.4701	63.87%	1	متوسطة
4	قيمة الحوافز المالية كافية لجعلها مؤثرة ومحفزة.	2.61	1.2296	52.26%	4	متوسطة

5	أشعر بالرضا العام عن نظام الحوافز المادية المعمول به في المؤسسة.	2.52	1.2615	50.32%	5	منخفضة
المتوسط الاجمالي		2.83	0.9481	56.65%		متوسطة

تبين من الجدول رقم ( 8 ) أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.83، والانحراف المعياري 0.9481، والوزن النسبي 56.65%، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (3): "المكافآت المالية تمنح عند تحقيق إنجازات ملموسة وتسهم في تحفيزي على الأداء"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.19، والانحراف المعياري 1.4701، والوزن النسبي 63.87%.
2. العبارة رقم (2): "نظام الرواتب في المؤسسة واضح ويطبق على جميع الموظفين بعدالة"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.00، والانحراف المعياري 1.1832، والوزن النسبي 60.00%.
3. العبارة رقم (1): "الراتب الذي أتقاضاه عادل ويتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات الملقاة علي"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.84، والانحراف المعياري 1.3928، والوزن النسبي 56.77%.
4. العبارة رقم (4): "قيمة الحوافز المالية كافية لجعلها مؤثرة ومحفزة"، جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.61، والانحراف المعياري 1.2296، والوزن النسبي 52.26%.
5. العبارة رقم (5): "أشعر بالرضا العام عن نظام الحوافز المادية المعمول به في المؤسسة"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52، والانحراف المعياري 1.2615، والوزن النسبي 50.32%.

#### المحور الفرعي الثاني: الحوافز المعنوية

لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 9 ) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

رقم العبار	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أحصل على التقدير والثناء من الإدارة عند إنجاز أعمال متميزة.	3.23	1.3344	64.52%	7	متوسطة
2	أشعر أن آرائي تحترم ويتم أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3.42	0.8860	68.39%	6	مرتفعة
3	المؤسسة تتيح لي فرص التدريب والتطوير المهني باستمرار.	3.13	1.0565	62.58%	9	متوسطة

مرتفعة	4	74.19%	1.0706	3.71	نشر إنجازات الموظفين في المؤسسة يساهم في زيادة دافعيته للعمل.	4
مرتفعة	2	76.77%	0.9694	3.84	أسلوب التعامل من قبل الإدارة وزملاء العمل يشعروني بالاحترام والتقدير.	5
مرتفعة	5	72.90%	1.1704	3.65	بيئة العمل توفر مناخا إيجابيا يشجع على التعاون والعطاء.	6
مرتفعة	8	63.23%	1.0359	3.16	أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة نتيجة الاهتمام بالحوافز المعنوية.	7
مرتفعة	3	75.48%	0.9560	3.77	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يزيد من التزامهم بأداء أفضل.	8
مرتفعة	1	77.42%	0.9217	3.87	فرص التدريب والتطوير المهني تساعدني على تحسين كفاءتي.	9
مرتفعة		70.61%	0.7675	3.53	المتوسط الاجمالي	

يتبين من الجدول رقم ( 9 ) أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.53، والانحراف المعياري 0.7675، والوزن النسبي 70.61%، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (9): "فرص التدريب والتطوير المهني تساعدني على تحسين كفاءتي"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87، والانحراف المعياري 0.9217، والوزن النسبي 77.42%.
2. العبارة رقم (5): "أسلوب التعامل من قبل الإدارة وزملاء العمل يشعروني بالاحترام والتقدير"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84، والانحراف المعياري 0.9694، والوزن النسبي 76.77%.
3. العبارة رقم (8): "إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يزيد من التزامهم بأداء أفضل"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77، والانحراف المعياري 0.9560، والوزن النسبي 75.48%.
4. العبارة رقم (4): "نشر إنجازات الموظفين في المؤسسة يساهم في زيادة دافعيته للعمل"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71، والانحراف المعياري 1.0706، والوزن النسبي 74.19%.
5. العبارة رقم (6): "بيئة العمل توفر مناخا إيجابيا يشجع على التعاون والعطاء"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65، والانحراف المعياري 1.1704، والوزن النسبي 72.90%.

6. العبارة رقم (2): "أشعر أن آرائي تحترم ويتم أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42، والانحراف المعياري 0.8860، والوزن النسبي 68.39%.
7. العبارة رقم (1): "أحصل على التقدير والثناء من الإدارة عند إنجاز أعمال متميزة"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23، والانحراف المعياري 1.3344، والوزن النسبي 64.52%.
8. العبارة رقم (7): "أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة نتيجة الاهتمام بالحوافز المعنوية"، جاءت في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16، والانحراف المعياري 1.0359، والوزن النسبي 63.23%.
9. العبارة رقم (3): "المؤسسة تتيح لي فرص التدريب والتطوير المهني باستمرار"، جاءت في المرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.13، والانحراف المعياري 1.0565، والوزن النسبي 62.58%.

### المحور الفرعي الثالث: الأداء الوظيفي

لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 10 ) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أدي مهام الوظيفية بكفاءة أعلى	3.84	1.2935	76.77%	2	مرتفعة
2	التزم بالمهام وانتظم في أداء العمل اليومي	3.55	1.2607	70.97%	4	مرتفعة
3	احافظ على عملي ولا افكر ترك العمل.	3.45	1.2868	69.03%	5	مرتفعة
4	الحصول على تقدير مناسب يزيد من رضاي ويحفزني على تقديم أداء وظيفي متميز.	3.68	1.0766	73.55%	3	مرتفعة
5	أتعامل باحترام ومهنية مع زملائي والرؤساء	3.87	1.0565	77.42%	1	مرتفعة
6	ابادر بتقديم أفكار جديدة لتحسين أسلوب العمل.	3.55	1.0276	70.97%	4	مرتفعة
	المتوسط الاجمالي	3.66	0.8084	73.12%		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم ( 10 ) أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.66، والانحراف المعياري 0.8084، والوزن النسبي 73.12%، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (5): "أُتِعامل باحترام ومهنية مع زملائي والرؤساء"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87، والانحراف المعياري 1.0565، والوزن النسبي 77.42%.
2. العبارة رقم (1): "أدى مهامى الوظيفية بكفاءة أعلى"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84، والانحراف المعياري 1.2935، والوزن النسبي 76.77%.
3. العبارة رقم (4): "الحصول على تقدير مناسب يزيد من رضاي ويحفزني على تقديم أداء وظيفي متميز"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.68، والانحراف المعياري 1.0766، والوزن النسبي 73.55%.
4. العبارة رقم (2) و(6): "الترحم بالمهام وانتظم في أداء العمل اليومي" و "أبادر بتقديم أفكار جديدة لتحسين أسلوب العمل"، جاءتتا معاً في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 3.55، والانحراف المعياري 1.2607 و1.0276 على التوالي، والوزن النسبي 70.97%.
5. العبارة رقم (3): "أحافظ على عملي ولا أفكر ف ترك العمل"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45، والانحراف المعياري 1.2868، والوزن النسبي 69.03%.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

لا يجاد معادلة الانحدار حيث وكلا المتغيرات المستقلة والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد linear ومعامل ارتباط بيرسون Pearson's Coefficient، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث ان المتغيرات المستقلة هي (الحوافز المادية – الحوافز المعنوية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كما في الجداول التالي:

جدول رقم ( 11 ) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مربع معامل الارتباط المعدل	تعين خطأ التعديل
0.617 <sup>a</sup>	0.380	0.336	0.65884

بين الجدول رقم ( 11 ) أن قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي والأبعاد المستقلة (الحوافز المادية – الحوافز المعنوية) بلغت 0.617، وهي علاقة طردية قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.380، مما يشير إلى أن نحو 38.0% من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في (الحوافز المادية – الحوافز المعنوية)

جدول رقم ( 12 ) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرات التابع والمستقلات

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات Regression	7.453	2	3.727	8.585	0.001 <sup>b</sup>

داخل المجموعة Residual	12.154	28	0.434	
المجموع	19.608	30		

وتبين في جدول تحليل التباين رقم ( 12 ) أن قيمة F المحسوبة تساوي 8.585 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 3.34، وبما أننا مستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة القائلة إنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (الحوافز المادية – الحوافز المعنوية) في الأداء الوظيفي.

جدول رقم ( 13 ) <sup>a</sup> Coefficients أثر المتغيرات المستقلة على التابع

المحور	معاملات غير معيارية Coefficients Unstandardized		معاملات موحدة Standardized Coefficients		T	مستوى الدلالة
	B	Std. Error	Beta			
القيمة الثابتة (Constant)	1.627	0.574			2.833	0.008
الحوافز المادية	0.270	0.196	0.317		1.377	0.180
الحوافز المعنوية	0.358	0.242	0.340		1.479	0.150

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي المتعددة بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية – الحوافز المعنوية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي كما يلي:

المعادلة الخطية في الانحدار الخطي المتعدد هي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = (1.627) + 0.270(X_1) + 0.358(X_2)$$

Y الأداء الوظيفي.

1X الحوافز المادية.

2X الحوافز المعنوية.

تشير نتائج اختبار (t) إلى أن معاملات المتغيرين المستقلين (الحوافز المادية والمعنوية) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيم الدلالة لكل منهما (Sig = 0.180) و (Sig = 0.150) على التوالي، مما يعني أن تأثيرهما الفردي على الأداء الوظيفي غير دال إحصائياً رغم أن النموذج ككل دال، أي أن التأثير الكلي للحوافز مجتمعة دال إحصائياً في تفسير التباين في الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط linear ومعامل ارتباط بيرسون Pearson's Coefficient، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث ان المتغير المستقل هو الحوافز المادية والمتغير التابع الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 14 ) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مربع معامل الارتباط المعدل	تعين خطأ التعديل
0.576 <sup>a</sup>	0.332	0.309	0.67219

بين الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي وبعد الحوافز المادية 0.576 وهي علاقة طردية قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.332 مما يعني أن 33.2% من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في بعد الحوافز المادية.

جدول رقم ( 15 ) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرات التابعة والمستقل

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات Regression	6.504	1	6.504	14.395	<0.001 <sup>b</sup>
داخل المجموعة Residual	13.103	29	0.452		
المجموع	19.608	30			

وتبين في جدول تحليل التباين رقم ( 15 ) أن قيمة F المحسوبة تساوي 14.395 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 4.18، وبما أننا مستوى الدلالة أقل من 0.001 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة القائلة إنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم ( 16 ) Coefficients a تأثير بعد الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

Model النموذج	معاملات غير معيارية Unstandardized Coefficients		معاملات موحدة Standardized Coefficients Beta	T	مستوى الدلالة
	B	Std. Error			
القيمة الثابتة (Constant)	2.265	0.386		5.868	<0.001
الحوافز المادية	0.491	0.129	0.576	3.794	<0.001

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين بعد الحوافز المادية والأداء الوظيفي كما يلي:

$$Y=a+\beta_1X_1$$

$$y = (2.265) + (0.491)x$$

Y الأداء الوظيفي.

X الحوافز المادية.

وتمثل هذه المعادلة أثر بعد الحوافز المادية على الأداء الوظيفي بواسطة المعامل B وقيمتها 0.576.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط linear ومعامل ارتباط بيرسون Pearson's Coefficient، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث أن المتغير المستقل هو الحوافز المعنوية والمتغير التابع الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كما في الجداول التالي:

جدول رقم ( 17 ) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مربع معامل الارتباط المعدل	تعين خطأ التعديل
0.582 <sup>a</sup>	0.338	0.315	0.66893

بين الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي وبعد الحوافز المعنوية 0.576 وهي علاقة طردية قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.332 مما يعني أن 33.2% من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في بعد الحوافز المعنوية.

جدول رقم ( 18 ) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرات التابعة والمستقل

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات Regression	6.631	1	6.631	14.819	<0.001 <sup>b</sup>
داخل المجموعة Residual	12.977	29	0.447		
المجموع	19.608	30			

وتبين في جدول تحليل التباين رقم ( 18 ) أن قيمة F المحسوبة تساوي 14.819 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 4.18، وبما أننا مستوى الدلالة أقل من 0.001 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة القائلة إنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم ( 19 ) Coefficients تأثير بعد الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

Model النموذج	معاملات غير معيارية Unstandardized Coefficients		معاملات موحدة Standardized Coefficients	T	مستوى الدلالة
	B	Std. Error	Beta		
القيمة الثابتة (Constant)	1.493	0.574		2.599	0.015
الحوافز المعنوية	0.613	0.159	0.582	3.849	<0.001

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين بعد الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي كما يلي:

$$Y=a+\beta_1X_1$$

$$y = (1.493) + (0.613)x$$

Y الأداء الوظيفي.

X الحوافز المعنوية.

وتمثل هذه المعادلة أثر بعد الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي بواسطة المعامل B وقيمتها 0.582.

#### النتائج:

1. أظهرت النتائج أن متوسط الموافقة الكلي لمحاور الدراسة بلغ (3.39) بوزن نسبي (67.87%)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة. وجاء محور الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.66) ووزن نسبي (73.12%)، يليه محور الحوافز المعنوية بمتوسط (3.53) ووزن نسبي (70.61%)، ثم محور الحوافز المادية بمتوسط (2.83) ووزن نسبي (56.65%)، حيث تراوحت درجة الموافقة بين المتوسطة والمرتفعة.
  2. تبين أن بعد الحوافز المادية جاء بمتوسط (2.83) ووزن نسبي (56.65%) بدرجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة "المكافآت المالية تمنح عند تحقيق إنجازات ملموسة وتسهم في تحفيزي على الأداء" المرتبة الأولى بمتوسط (3.19) ووزن نسبي (63.87%)، تلتها العبارة "نظام الرواتب في المؤسسة واضح ويطبق على جميع الموظفين بعدالة" بمتوسط (3.00) ووزن نسبي (60.00%).
  3. أما بعد الحوافز المعنوية فقد بلغ متوسطه (3.53) ووزن نسبي (70.61%) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث سجلت العبارة "فرص التدريب والتطوير المهني تساعدني على تحسين كفاءتي" أعلى القيم بمتوسط (3.87) ووزن نسبي (77.42%)، تلتها العبارة "أسلوب التعامل من قبل الإدارة وزملاء العمل يشعرني بالاحترام والتقدير" بمتوسط (3.84) ووزن نسبي (76.77%).
  4. وفيما يخص محور الأداء الوظيفي، فقد بلغ متوسطه (3.66) ووزن نسبي (73.12%) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة "أتعامل باحترام ومهنية مع زملائي والرؤساء" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) ووزن نسبي (77.42%)، تلتها العبارة "الحوافز بأنواعها تجعلني أكثر إنتاجية" بمتوسط (3.84) ووزن نسبي (76.77%).
  5. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز (الحوافز المادية – الحوافز المعنوية) في الأداء الوظيفي.
  6. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي.
  7. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي.
- التوصيات والمقترحات :

1- تعزيز نظام الحوافز بشكل متوازن من خلال تطوير برامج الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم رفع الأداء الوظيفي، نظراً لثبوت أثرهما الإيجابي والدال إحصائياً على الأداء.

2- إعادة النظر في آليات توزيع الحوافز لضمان العدالة والشفافية، بما يعزز ثقة الموظفين ويزيد من تحفيزهم.

3- ربط الحوافز مباشرة بمستوى الإنتاجية والإنجاز عبر وضع معايير واضحة تساعد في قياس الأداء وتحقيق العدالة بين الموظفين.

4- تطوير نظام المكافآت المالية بحيث يكون أكثر مرونة ويرتبط بإنجازات ملموسة، خاصة وأن أعلى العبارات ترتبط بالمكافآت عند تحقيق إنجاز .

5- زيادة التنوع في الحوافز المادية كمنح بدل أداء، أو مكافآت شهرية/سنوية، أو حوافز على شكل خدمات أو قروض ميسرة.

6- تحسين وضوح سياسات الأجور والمزايا وإتاحتها لجميع الموظفين بشكل شفاف .

7 - تعزيز بيئة العمل الداعمة من خلال تحسين طرق التواصل والعلاقات بين الإدارة والموظفين.

8- تفعيل برامج التقدير المعنوي مثل رسائل الشكر، شهادات التقدير، وإبراز إنجازات الموظفين يومياً أو شهرياً.

9- ارساء ثقافة الاحترام والتعامل المهني داخل المؤسسة، باعتبارها من أعلى العبارات تقييماً.

تعزيز الطرق التي تربط الحوافز بالإنتاجية لضمان استدامة التأثير الإيجابي على الأداء.

#### المراجع :

1- سالم علي أحمد شكروم المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة العدد الأول بحث علمي منشور 2025 جامعة الزيتونة.

2 - هيا بنت حمود الشغدلي **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، العدد 5** جامعة لينكولن ، ماليزيا 2024.

3- محمد بن سعد أبو حيمد ( المجلة العربية للنشر العلمي) العدد 21 ، 2020.

4- د. منير عباس المجلة السورية الخاصة (2020).

5- بحث مقدم من (علي سعدون عبد الاله الخزعلي ) علي حسون كتاب العادي جامعة القادسية ، العراق 2017 .

6- جهاد أحمد عبد الرزاق نعبرات، المجلة الإلكترونية الشاملة ، العدد 46 دولة الاردن سنة 2022.

7- نور عزم الليل بن مارني ، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة التكنولوجيا الماليزية، العدد 21، سنة 2019 .

8- السندي سنة 2021 الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة .

9- محمد فرج . مجلة الدراسات الاقتصادية ، جامعة سرت ، ليبيا ، العدد 2 . سنة 2019..

10- تمام عبد العليم تمام ، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط **المجلد/العدد: عدد خاص**، 2017.

11- سمر محمد عثمان عبد الله محمد الخرطوم، السودان، 2018.

12- الخالدي، إبراهيم ، كتاب بعنوان السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، ط.1 دار الاعلام للنشر والتوزيع، عمان .سنة 2012.

13- دودو نوري، نور الدين ،دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 52 ، العدد 5 سنة 2021.

14- أمنية، جميل ، ( 2015) رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة قاصدي مرباح في ورقلة، الجزائر بعنوان أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، الجزائر .

15- خيرية بن عصمان (مقال علمي محكم ،الناشر (مجلة كلية التربية ) السعودية جامعة بنها ، سنة 2019.