الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

الجامعة السورية الخاصة
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

أثر الرواتب والحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

دراسة عملية في الجامعة السورية الخاصة

The Impact of Salaries, Materialistic and Moralistic on Employees' Performance

Practical Study: Syrian Private University

مشروع تخرج لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
دانه معتز غزال

إشراف:
أ.م. الدكتور منير عباس

العام الدراسي:
2025/2024


وقل
رب زدني علما

الشكر والتقدير

ها هي اللحظات التي حلمت بها تقترب

وها هو الحلم الذي تعبت لأجله سنوات أصبح حقيقة ...

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر لمشاعل النور والعلم الذين وقفوا بجانبي ورسموا أول خط في لوحة حياتي ووهبوا لي الكثير من علمهم فجاز لهن مني جزيل الاحترام والتقدير.

إلى رئاسة الجامعة السورية الخاصة

إلى الكادر التدريسي والإداري ...

أتقدم بالشكر والامتنان والتقدير إلى رمز التواضع والعطاء

إلى من منحنا من وقته وجهده، القلب المشع تواضعاً وإنسانية.

والذي يفيض بالعلم والدعم لكل من حوله

كل المحبة والاحترام

المشرف على بحثي الدكتور منير عباس

إلى مناهل العلم ومنابع العطاء .. من لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هنا

من زرعوا التفاؤل في دربنا

لكم الشكر والامتنان

السادة أعضاء لجنة المناقشة

الإهداء

إلى سندي وملهمي في كل خطوة،

لولا دعاؤك ودعمك، لما وصلت إلى هذا الإنجاز.

هذا التخرج هو ثمرة تعبك، قبل أن يكون جهدي.

شكرًا لك من القلب

أبي العزيز (معتز غزال)

إلى نبض قلبي ونور عيوني...

يا من غرستِ فيّ الحب، واحتويتِ ضعفي، وكنتِ دعائي المجاب.

هذا الإنجاز هو ببركة دعواتك، وحبك الذي لا يُقاس.

شكرًا لكِ من الأعماق

أمي الغالية (كندة التيناوي)

إلى أخي الوحيد،

سندي الأول، وصديقي الأقرب، والقلب الحنون.

في كل خطوة، كنت الأمان الذي أرجع له، والقوة التي أتكئ عليها،

لأنك كنت دائمًا جزءًا من قلبي ونجاحي (غيث غزال)

إلى الحنونة والقلب الطيب، جدتي العزيزة ناديا

إلى خالتي وخالي الغاليين،

كنتما لي الدعم والدفء والابتسامة في أصعب الأوقات.

ممتنة لوجودكما بجانبي، ولحبكما الذي يملأ قلبي

(خالتي رالا التيناوي،خالي كريم التيناوي)

إلى من كانوا لي أخوة، ورفاقًا في السهر،

إلى من كانت صحبتهم ملجأً للفرح، وضحكاتهم سببًا للسعادة

(جاد البيلي، جواد البيلي، وائل البيلي)

إلى صديقتي البعيدة القريبة،

رغم المسافات، لم يغب حضورك عن قلبي يومًا.

روحك رافقتني في كل لحظة،

ضحكتك، كلماتك، وذكرياتنا معًا... كانت دائمًا العزاء والدافع.

كنتِ دائمًا جزءًا من رحلتي، ولو من بعيد (رِناد الغامدي)

إلى ألطف من عرفت في رحلتي الجامعية، وملأوا أيامي بالفرح والأنس،

إلى من أسعدتني صحبتهم وأضاءت دربي مدى الحياة (رهف حسيان،نجاح كبب)

إلى من شاركوني رحلتي الجامعية فكانت أنس أيامي

إلى من مشينا سوية على درب النجاح

من أسعد بصحبتهم مدى الحياة ..

(رنيم سرايجي، رغد البارودي، جودي طاطيش، غزل الحمد، منى السيد، مايا السيدا، جودي ابو عساف، أحمد سعدالدين، نور ذي النون، رياض كلثوم)

إلى ألطف من عرفت، وإلى الذين جمعتني بهم الجامعة

(راوية علي،سعاد عباس،براءه كامل،رند خطاب،ماسه الرز ،ساره شندوبة،هناء انجيله،ساره الخطيب،ساره النجار)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرواتب والحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، انطلاقاً من أهمية نظام التعويضات في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، ودوره في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من (28) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية: الرواتب، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، وأداء العاملين. تم توزيع (80) استبانة على عينة من العاملين في الجامعة، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية والانحدار الخطي وتحليل.ANOVA

أظهرت النتائج أن مستوى الرواتب والحوافز المادية جاء متوسطاً، بينما سجلت الحوافز المعنوية وأداء العاملين مستوى مرتفعاً نسبياً. كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والحوافز (بشقيها المادي والمعنوي) وأداء العاملين، حيث فسرت هذه المتغيرات مجتمعة ما نسبته 15.4% من التباين في الأداء. وتشير النتائج إلى أن تحسين مزيج الحوافز المادية والمعنوية يمكن أن يسهم في رفع مستويات الالتزام والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وكفاءته. توصي الدراسة بضرورة تطوير نظام الرواتب والحوافز بما يحقق العدالة والشفافية ويعزز بيئة العمل الداعمة للأداء المتميز، وقد أوصت الدراسة بمراجعة هيكل الرواتب والأجور ضمان عدالته وتطوير نظام الحوافز المادية وتعزيز الحوافز المعنوية وتنفيذ تقييم دوري لرضا العاملين.

الكلمات المفتاحية :الرواتب، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين، الموارد البشرية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of salaries, financial incentives, and non-financial incentives on employee performance at the Syrian Private University, based on the importance of compensation systems in enhancing job satisfaction and motivation, as well as attracting and retaining talent. The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire consisting of 28 items distributed across four main dimensions: salaries, financial incentives, non-financial incentives, and employee performance. A total of 80 questionnaires were distributed to a sample of university employees, and the data were analyzed using the SPSS statistical software through descriptive statistics, simple linear regression, and ANOVA analysis.

The results indicated that the level of salaries and financial incentives was moderate, while non-financial incentives and employee performance recorded relatively high levels. Furthermore, a statistically significant positive relationship was found between salaries and incentives (both financial and non-financial) and employee performance, with these variables collectively explaining 15.4% of the variance in performance. The findings suggest that improving the mix of financial and non-financial incentives can contribute to enhancing commitment and organizational loyalty, which in turn positively affects work quality and efficiency. The study recommends developing a compensation and incentives system that ensures fairness and transparency while fostering a work environment that supports high performance, The study recommended reviewing the salary and wage structure to ensure its fairness, developing a system of material incentives, strengthening moral incentives, and implementing a periodic assessment of employee satisfaction.

Keywords: Salaries, financial incentives, non-financial incentives, employee performance, human resources.

Contents

الشكر والتقدير II

Error! Bookmark not defined. ..... الاهداء

ملخص الدراسة V

Abstract VI

قائمة الجداول XI

قائمة الأشكال XIII

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة: 1

المقدمة 2

الدراسات السابقة 2

مشكلة الدراسة 6

أسئلة الدراسة 7

أهداف الدراسة 7

أهمية الدراسة 7

متغيرات الدراسة 7

نموذج الدراسة 8

مجتمع البحث 8

عينة البحث 8

حدود ومحددات الدراسة 8

منهج الدراسة 9

مصطلحات الدراسة 9

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة 11

المبحث الأول: الرواتب 12
مقدمة 13
مفهوم الرواتب والحوافز المادية في بيئة العمل 13
تعريف الرواتب 13
أنواع الرواتب في القطاعات المختلفة 14
الأهداف الاستراتيجية للرواتب والحوافز المادية 16
الأهمية النسبية للرواتب والحوافز في تحفيز العاملين 17
المبحث الثاني: الحوافز المادية 19
المقدمة 20
تعريف الحوافز المادية وأنواعها الأساسية 20
نظرية الوكيل-الأصيل (Principal–Agent) ونظرية الحوافز 20
تأثير الحوافز المادية على الأداء 21
التأثير على الحافز الداخلي (Crowding-out) والنتائج النفسية 21
الحوافز المادية مقابل «النداءات السلوكية (Nudges) ونتائج السياسة 21
المبحث الثالث: الحوافز المعنوية 23
المقدمة 24
تعريف الحوافز المعنوية 24
أهمية الحوافز المعنوية في بيئة العمل 24
أنواع الحوافز المعنوية 25
أثر الحوافز المعنوية على الأداء الفردي والجماعي 26
الحوافز المعنوية في ظل التحول الرقمي 26
التحديات المرتبطة بتطبيق الحوافز المعنوية 27

المبحث الرابع: أداء العاملين 28
مقدمة 29
مفهوم أداء العاملين 29
تعريف أداء العاملين 29
أنواع أداء العاملين 30
أهداف تحسين أداء العاملين 32
محددات أداء العاملين 33
أهمية الأداء المتميز للمنظمات 35
المكونات الأساسية لأنظمة التقييم الفعالة 37
التحديات العملية في تطبيق أنظمة التقييم 38
العلاقة بين الرواتب وأداء العاملين: تحليل استراتيجي 39
الفصل الثاني: الإطار العملي للدراسة 41
نبذة عن الجامعة السورية الخاصة 42
مجتمع وعينة البحث 42
تصميم الاستبانة 42
اختبار صدق وثبات الاستبانة 44
تحليل خصائص عينة الدراسة 46
التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة 47
الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة 50
الإجابة على أسئلة الدراسة 54
النتائج 61
التوصيات 62

المراجع..... 63
الملاحق..... 65

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	توزع العبارات على محاور الاستبانة	43
2	مقياس ليكرت الخماسي	43
3	قيم الموافقة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت	43
4	معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه	44
5	معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية للمتغيرات والدرجة الكلية للاستبانة	45
6	معاملات ثبات الاستبانة	45
7	التوزع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية	46
8	الإحصاءات الوصفية لفقرات الرواتب	50
9	الإحصاءات الوصفية لفقرات الحوافز المادية	51
10	الإحصاءات الوصفية لفقرات الحوافز المعنوية	52
11	الإحصاءات الوصفية لفقرات أداء العاملين	53
12	الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين	54
13	الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	54
14	الدلالة الإحصائية لنموذج دراسة أثر الرواتب والحوافز المعنوية والمادية في أداء العاملين	55
15	الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الرواتب وأداء العاملين	56
16	تحليل نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الرواتب في أداء العاملين	56
17	ثوابت الانحدار البسيط ومعنوياتها لدراسة أثر الرواتب في أداء العاملين	57
18	الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين	57
19	تحليل نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الحوافز المادية في أداء العاملين	58

20	ثوابت الانحدار البسيط ومعنوياتها لدراسة أثر الحوافز المادية في أداء العاملين	58
21	الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين	59
22	تحليل نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين	59
23	ثوابت الانحدار البسيط ومعنوياتها لدراسة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين	60

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس	47
2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الجامعة السورية الخاصة	48
4	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	49

الفصل التمهيدي:

الإطار العام للدراسة:

- المقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نموذج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة البحث
- حدود ومحددات الدراسة
- منهج الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها، إذ إن الأداء الفعال للعاملين يعد الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة، والوسيلة الأمثل لضمان استمراريتها وتفوقها في بيئة العمل المتغيرة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، سواء من حيث التنافسية أو التطور التكنولوجي أو متغيرات السوق، أصبح من الضروري التركيز على العوامل التي تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم من أداء. ومن بين أبرز هذه العوامل: نظام الرواتب والحوافز، سواء كانت معنوية أو مادية.

إن نظام الرواتب والحوافز يعتبر أحد الأدوات الإدارية الفاعلة في تعزيز دافعية العاملين، حيث يسهم في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الإبداع والعطاء. فالراتب لا يمثل فقط مقابلا ماديا للجهد المبذول، بل يعكس كذلك تقدير المؤسسة للعامل ويعزز شعوره بالاستقرار والرضا الوظيفي. ومن جهة أخرى، تأتي الحوافز المعنوية والمادية كعوامل داعمة تكمل منظومة الرواتب، وتلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.

الحوافز المعنوية (مثل التقدير، الترقية، الثناء العلني، إشراك العاملين في اتخاذ القرار) تلبي حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، وتعزز شعوره بالانتماء والاحترام، ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى التزامه وانضباطه وإبداعه. أما الحوافز المادية، كالمكافآت المالية، العلاوات، البدلات، والمزايا العينية، فهي تشكل حافزا ملموسا يدفع العاملين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الرواتب والحوافز بمختلف أنواعها وأثرها في أداء العاملين، من حيث الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي. إذ إن تحسين هذه الجوانب لا يسهم فقط في رفع مستوى أداء الأفراد، بل ينعكس أيضا على أداء المؤسسة ككل، من حيث الجودة، والفعالية، والكفاءة التشغيلية.

فإن تصميم نظام رواتب وحوافز يتسم بالعدالة، الشفافية، والمرونة، ويأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وتوقعاتهم، يعد من أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في الوقت الراهن.

الدراسات السابقة

تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفقا لتسلسلها التاريخي من الأحدث للأقدم:

الدراسات العربية:

1. دراسة الحمدان، رائد، (2024)، بعنوان " تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة"، مصر[1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز بأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية) على أداء العاملين في الجمعيات الأهلية، وذلك في ظل تزايد أهمية هذا القطاع ودوره في التنمية المجتمعية. تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تفاوت في أداء العاملين، والذي قد يكون مرتبطا بنظام الحوافز المطبق في تلك الجمعيات. وقد انطلقت الدراسة من عدة فرضيات، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين أداء الموظفين. تم استخدام عينة عشوائية مكونة من 79 موظفا من مختلف الجمعيات الأهلية في منطقة مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، لها تأثير إيجابي ومباشر على مستوى أداء الموظفين، وأن هناك حاجة لتطوير نظم الحوافز بما يتناسب مع تطلعات العاملين ويعزز من إنتاجيتهم.

2. دراسة النعيري، أنور، (2024)، بعنوان " أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم"، ليبيا[2].

تتمثل الدراسة في محاولة الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز بشقيه المادي وغير المادي وأداء العاملين، من خلال الإجابة عن عدة تساؤلات فرعية تتعلق بمدى تأثير هذه الحوافز على رفع الكفاءة وتحفيز الموظفين. تنطلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين: الأولى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، والثانية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المادية وأداء العاملين. تكونت عينة الدراسة من 45 موظفا من العاملين وتم تحليل 33 استمارة في مصنع الزبادي التابع لشركة النسيم بمصراته. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن الحوافز المادية تلعب دورا مهما في رفع أداء العاملين، كما أن الحوافز غير المادية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يعزز من الرضا الوظيفي ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

3. دراسة صارة، ميدوني، (2023)، بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين"، الجزائر[3].

تمحورت هذه الدراسة حول معرفة مدى تأثير نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة على أداء الموظفين، وما إذا كان لهذا النظام دور فعال في رفع الكفاءة والإنتاجية. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها

---

[1] الحمدان، رائد، (2024)، بعنوان " تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 8(32)، مصر.

[2] النعيري، أنور، (2024)، بعنوان " أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(3)، ليبيا.

[3] صارة، ميدوني، (2023)، بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد درايعية، الجزائر.

أن الحوافز تؤثر إيجابا على أداء العاملين، وتفرعت عنها فرضيات فرعية تتعلق بأنواع الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى الرضا الوظيفي. شملت العينة المدروسة 75 موظفا بالمقر الولائي لولاية أدرار، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن نظام الحوافز المعمول به له تأثير واضح على رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

4. دراسة أسماء، الطيبي، (2022)، بعنوان " الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة"، الجزائر[4].

هدفت دراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية بأدرار وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة تألفت من 50 عامل وتم استرجاع منها 40 استمارة وتوصلت إلى أن الحوافز لها تأثير على أداء العاملين في هذه المؤسسة وهي بنوعيها المادية والمعنوية ومدى فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة الاستشفائية وهذا يؤثر بالإيجاب على مستوى أدائهم واستقرارهم ورضاهم بالحوافز المقدمة مما يدفعهم إلى زيادة أدائهم.

الدراسات الأجنبية:

1. Alamsyah, Dodik, (2024), Salary, Incentives and Employee Productivity", Indonesia[5].

عنوان الدراسة "الرواتب والحوافز وإنتاجية الموظفين"

تهدف إلى دراسة أثر كل من الرواتب والحوافز على إنتاجية العاملين في المؤسسات. تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة فهم العلاقة بين التعويضات المالية، سواء كانت رواتب أو حوافز، وبين مستوى أداء وإنتاجية الموظف، خصوصا في بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالتنافسية. انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين: الأولى أن الرواتب تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين، والثانية أن الحوافز تساهم في تحسين الأداء الوظيفي. استخدمت عينة مكونة من 40 موظفا يعملون في مؤسسة خاصة لتطبيق الدراسة وتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والحوافز وبين

[4] أسماء، الطيبي، (2022)، بعنوان " الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر.

[5] Alamsyah, Dodik, (2024), Salary, Incentives and Employee Productivity", Unpublished Master Dissertation, Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance Vol 7, No. 02, Indonesia.

إنتاجية الموظفين، حيث تبين أن كليهما يسهمان بشكل كبير في رفع مستوى الأداء وزيادة الالتزام الوظيفي.

2. Husein, Nizra, (2022), "The Effect Of Wages and Incentives on Employee Performance Improvement", Indoesia[6].

عنوان هذه الدراسة "تأثير الأجور والحوافز على تحسين أداء الموظفين"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأجور والحوافز وأداء الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة بنجرماسين. تم تحديد مشكلة الدراسة في تدني أداء بعض الموظفين وغياب التعاون بينهم، وهو ما دفع الباحثين لدراسة ما إذا كانت الأجور والحوافز تؤثر فعليا على الأداء. انطلقت الدراسة من ثلاث فرضيات رئيسية: الأولى أن الأجور تؤثر بشكل جزئي على أداء الموظفين، الثانية أن الحوافز تؤثر جزئيا أيضا، والثالثة أن الأجور والحوافز تؤثران معا بشكل متزامن على الأداء. تم اختيار عينة الدراسة من 30 موظفا يعملون في شركات خاصة مختلفة. وأظهرت أهم النتائج أن كل من الأجور والحوافز لهما تأثير إيجابي ومعنوي، سواء بشكل منفصل أو مجتمع، على أداء الموظفين، مما يعني أن تحسين نظم الأجور وتقديم الحوافز بشكل عادل يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع مستوى إنتاجية وكفاءة العاملين.

3. Noorazem, Nurul, (2021), "The Effects of Reward System on Employee Performance", Malaysia[7].

عنوان هذه الدراسة "تأثير نظام المكافآت على أداء الموظفين"

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر عناصر نظام المكافآت، بما في ذلك الراتب، المكافآت، التقدير، والمزايا الصحية، على أداء الموظفين في سلسلة مطاعم ماكدونالدز في منطقتي بيرليس وبينانغ بماليزيا. تمثلت مشكلة الدراسة في حاجة المؤسسات لفهم أي نوع من نظم المكافآت (المالية وغير المالية) يؤثر بشكل فعال على تحسين أداء الموظفين، خصوصا في ظل تأثير ضعف أنظمة المكافآت على انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل الدوران الوظيفي. اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات، مفادها أن كل من الراتب، المكافآت، التقدير، والمزايا الصحية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين. تكونت عينة الدراسة من 132 موظفا تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أما أهم

[6] Husein, Nizra, (2022), "The Effect Of Wages and Incentives on Employee Performance Improvement", International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS) Vol. 5 No. 2, Indoesia.
[7] Noorazem, Nurul, (2021), "The Effects of Reward System on Employee Performance", Unpublished Master Dissertatio, Faculty of Business and Management, Universiti Teknologi MARA, Malaysia.

النتائج، فقد أظهرت أن المكافآت، التقدير، والمزايا الصحية لها تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظفين، بينما لم يكن للراتب تأثير معنوي يذكر. وعليه، أوصت الدراسة بأن تركز المؤسسات على تعزيز أنظمة المكافآت غير المالية مثل التقدير والمزايا الصحية إلى جانب المكافآت النقدية لتحفيز الأداء.

نقاط التشابه:

تشترك هذه الدراسات بدراستها لأثر الحوافز والرواتب في أداء العاملين وقد توصلت كل الدراسات إلى وجود أثر للحوافز والرواتب في أداء العاملين وتشابهت في طريقة الدراسة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة للوصل إلى النتائج.

نقاط الاختلاف:

تختلف الدراسات في أماكن تطبيق الدراسة حيث كل دراسة اختصت بمكان مختلف، وكل دراسة كانت فرضياتها مختلفة فمنها من افترض أن المكافآت لها دور ومنها من افترض أن التقدير له دور.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة واشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبحت مسألة الحفاظ على أداء الموظفين وتحفيزهم تمثل تحديا أساسيا يواجه إدارات الموارد البشرية. تنبع مشكلة أثر الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين من الملاحظة المتكررة لوجود فجوة بين ما يتقاضاه العاملون من أجور ومكافآت وبين ما ينتظر منهم من إنتاجية وكفاءة. ففي كثير من المؤسسات، تمنح الرواتب بشكل ثابت دون ارتباط مباشر بمستوى الأداء، كما أن أنظمة الحوافز غالبا ما تكون إما غائبة أو غير فعالة، مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وانخفاض الرضا الوظيفي، وغياب الالتزام تجاه الأهداف المؤسسية.

وتزداد المشكلة تعقيدا مع تنوع توقعات العاملين واختلاف دوافعهم، فبعض الموظفين يحفزون بالحوافز المادية المباشرة، في حين يفضل آخرون الاعتراف المعنوي والاهتمام المهني. ومن هنا، تتطلب هذه الإشكالية فهما أعمق لتأثير مكونات الحوافز المختلفة على الأداء، من أجل بناء نظام تعويضي متوازن قادر على استقطاب الكفاءات، والحفاظ عليها، وتعزيز أدائها الوظيفي. وتسعى هذه الدراسة إلى كشف العلاقة الدقيقة بين الراتب والحوافز (بشقيها المادي والمعنوي) وبين الأداء الفعلي للعاملين، مما قد يفتح المجال أمام الإدارات لتصميم سياسات تحفيزية أكثر عدالة وفعالية، تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى تنافسيتها في السوق.

أسئلة الدراسة

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة وفقا للسؤال التالي:

هل يوجد أثر للرواتب والحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للرواتب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟
2. هل يوجد أثر للحوافز المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟
3. هل يوجد أثر للحوافز المعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

أهداف الدراسة

القاء الضوء على أثر الرواتب والحوافز المادية والحوافز المعنوية في أداء العاملين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا المشروع في توضيح وتبسيط وتطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بالرواتب والحوافز المعنوية والمادية والذي يمكن أن يكون مرجعا مفيدا للباحثين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذا المشروع من خلال التطبيق على الجامعة السورية الخاصة لبيان أثر الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين.

متغيرات الدراسة

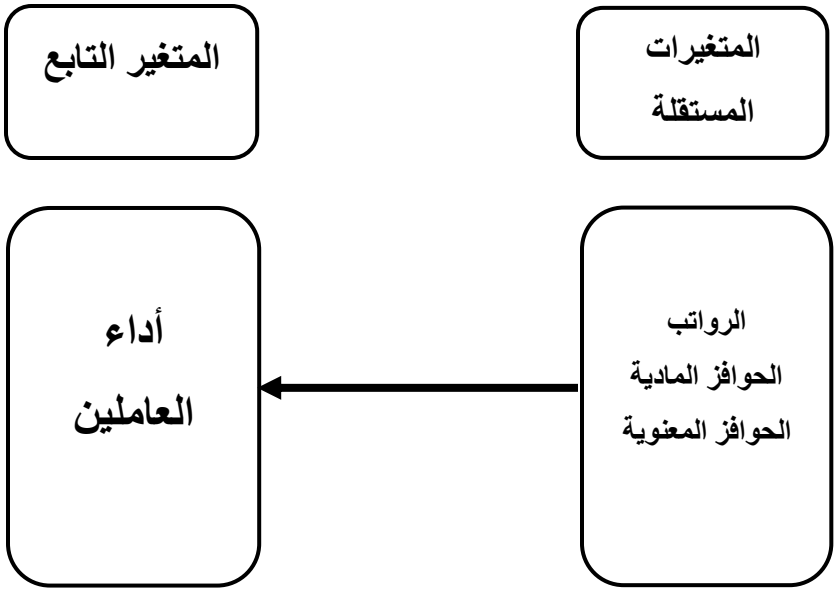
المتغيرات المستقلة:

الرواتب، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

المتغير التابع:

أداء العاملين.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

مجتمع البحث

العاملين في الجامعة السورية الخاصة وعددهم 230 عامل.

عينة البحث

تألفت عينة الدراسة من 230 عامل من عمال الجامعة السورية الخاصة، وتمثل مجتمع البحث من جميع العمال، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 80 عامل.

حدود ومحددات الدراسة

الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الرواتب والحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

الحدود المكانية:

تم التطبيق في مقر الجامعة السورية الخاصة.

الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة في الفترة الزمنية من تاريخ 2025/5/1 حتى تاريخ 2025/8/1.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع الحقائق والظواهر كما هي موجودة على أرض الواقع ودراستها وتحليلها لمعرفة كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS

مصطلحات الدراسة

1. الرواتب:

هو مبلغ مالي ثابت يدفع للموظفين على فترات منتظمة مقابل أدائهم لأعمالهم، ويعد أحد الوسائل الأساسية التي تعتمدها المؤسسات في مكافأة العاملين وتحفيزهم. وينظر إليه كأداة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي عندما يكون عادلا ويتناسب مع عبء العمل، الكفاءة، والتكاليف المعيشية. وأن الراتب يمثل آلية أساسية في نظام المكافآت، وأنه يجب تصميمه بشكل يتماشى مع تفضيلات الموظفين لضمان تأثيره الإيجابي على أدائهم[8].

2. الحوافز:

الحوافز في الشركات عبارة عن عوامل خارجية، سواء مادية أو معنوية، تُقدَّم للموظفين (فرديًا أو جماعيًا) بهدف تغيير سلوكهم وتحفيزهم لأداء يتماشى مع أهداف المؤسسة. تُعد هذه الحوافز أداة ضمن أنظمة الرقابة الإدارية لرفع الأداء وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وتسهم في تقليل التوتر بين مصالح المديرين والمساهمين عند توفر آليات تقييم أداء واضحة[9].

3. الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي المكافآت المالية أو الفوائد الملموسة (مثل المكافآت النقدية، العمولة، المشاركة بالأرباح، ورفع الرواتب) التي تقدمها الشركات للموظفين بهدف تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، على أن ترتبط هذه الحوافز بمعايير أداء واضحة لتحقيق أثر تحفيزي فعّال[10].

---

[8] Sharma, P., Gupta, A., & Singh, R. (2022). *Compensation practices in the modern workforce: A holistic perspective*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 89–104.

[9] Brickley, J. A., Lin, Y., & Zhang, Y. (2023). *The effect of incentive types and organizational value statements on corporate social responsibility decisions*. Journal of Management Accounting Research, 35(3), 45–67.

[10] EBSCO Research Starters. (2022). *Financial incentives*. EBSCO.

4. الحوافز المعنوية:

هي مكافآت غير نقدية تقدم للموظفين، تشمل الإعتراف بالجهد، وتوفير فرص التطوير المهني، والتوازن بين العمل والحياة، والمناخ التنظيمي الإيجابي، بهدف تعزيز الدافعية الذاتية والانتماء والرضا الوظيفي وتحقيق الالتزام المؤسسي[11].

5. أداء العاملين:

هو مقياس لمدى فعالية وكفاءة الموظفين في أداء واجباتهم المهنية وتحقيق أهداف المؤسسة. ويتضمن الأداء جوانب مثل جودة وكميّة العمل، الالتزام بالمعايير التنظيمية، والمساهمة في العمل الجماعي. يُقيّم الأداء من خلال مؤشرات أداء رئيسية وتقييمات دورية، ويشمل السلوكيات الفنية الأساسية وسلوكيات إضافية مثل التعاون والمبادرة[12].

[11] Kroll, A., & Vogel, D. (2023). *More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration*. Public Administration Review, 83(4), 725–739.
[12] Vantage Circle. (2023). *Employee performance*. Vantage Circle HR Glossary.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: الرواتب
- المبحث الثاني: الحوافز المادية
- المبحث الثالث: الحوافز المعنوية
- المبحث الرابع: أداء العاملين

المبحث الأول: الرواتب

- ❖ مقدمة
- ❖ مفهوم الرواتب والحوافز المادية في بيئة العمل
- ❖ تعريف الرواتب
- ❖ أنواع الرواتب في القطاعات المختلفة
- ❖ الأهداف الاستراتيجية للرواتب والحوافز المادية
- ❖ الأهمية النسبية للرواتب والحوافز في تحفيز العاملين

مقدمة

تختلف نظرة العاملين إلى الرواتب والحوافز باختلاف ثقافاتهم، احتياجاتهم، وتوقعاتهم. فبينما يعتبر البعض الراتب الثابت ضمانا للاستقرار المالي، يرى آخرون في الحوافز المادية فرصة لزيادة دخلهم بناء على أدائهم. ومع ذلك، تبقى الحقيقة الثابتة أن كليهما يلعبان دورا محوريا في التأثير على معنويات الموظفين، وإنتاجيتهم، وولائهم للمنظمة. في هذا الفصل، سنتعمق في مفهوم الرواتب والحوافز المادية، وأنواعها، وأهدافها، ومحدداتها، لنفهم كيف تؤثر فعليا على أداء العاملين. كما سنناقش الفرق بينهما، وأيهما أكثر تأثيرا في تحفيز الموظفين.

مفهوم الرواتب والحوافز المادية في بيئة العمل[13]

عندما نناقش موضوع التحفيز في بيئات العمل، تبرز أمامنا قضية الرواتب والحوافز المادية كعامل رئيسي يؤثر في حياة الموظفين ومستوى أدائهم. فالرواتب ليست مجرد أرقام يستلمها الموظفون في نهاية كل شهر، بل هي تعبير ملموس عن قيمة الفرد داخل المنظمة، واعتراف صريح بمساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. أما الحوافز المادية، فهي تلك الإضافات التي تأتي كتتويج للتميز، كجائزة على الإنجاز الاستثنائي، أو كحافز لتحقيق نتائج أعلى.

في الواقع العملي، نجد أن العلاقة بين الراتب والحافز المادي علاقة تكاملية. فالراتب يشكل القاعدة الأساسية التي توفر الاستقرار المالي للموظف، بينما يأتي الحافز المادي ليعزز هذا الاستقرار ويضيف إليه بعدا تحفيزيا. وهذا ما يجعل دراسة هذا الموضوع بالغة الأهمية لكل من يعمل في مجال إدارة الموارد البشرية أو يهتم بتحسين الأداء المؤسسي.

تعريف الرواتب[14]

يمكن تعريف الرواتب على أنها المبلغ المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل قيامه بواجبات وظيفته خلال فترة زمنية محددة (شهر عادة). هذا التعريف يشمل الراتب الأساسي وما قد يضاف إليه من بدلات

---

[13] الطبي، مريم، 2022، (بحث غير منشور)، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا**، جامعة الادرار، الجزائر، ص (11).

[14] الحمدان، رائد، 2024، (بحث غير منشور)، **تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة**، كلية الاعمال، جدة،، ص(9).

ثابتة مثل بدل السكن أو المواصلات. أما الحوافز المادية فهي تلك المكافآت الإضافية التي تربط بين الأداء والمكافأة، وتختلف قيمتها حسب مستوى الإنجاز.

تعتبر الرواتب جزءا من تكاليف التشغيل التي تتحملها المنظمة مقابل الحصول على خدمات العاملين. في حين أن الحوافز المادية تمثل استثمارا في رأس المال البشري يهدف إلى تعظيم العائد من هذا المورد الحيوي. وهذا التمييز مهم لفهم كيف تنظر الإدارات العليا إلى هذين العنصرين عند وضع سياسات التعويضات والمكافآت.

أنواع الرواتب في القطاعات المختلفة[15]

تتنوع أنظمة الرواتب في المؤسسات المعاصرة بتنوع القطاعات الاقتصادية وطبيعة الوظائف، حيث لم يعد النظام التقليدي للرواتب الشهرية الثابتة هو الخيار الوحيد أمام أصحاب العمل والموظفين. ويمكن تصنيف هذه الأنظمة وفقا لعدة معايير:

1. الرواتب الثابتة حسب الزمن:

وهي النظام التقليدي السائد في معظم الجهات الحكومية والعديد من الشركات الكبرى، حيث يتقاضى الموظف مبلغا ثابتا:

رواتب شهرية :الأكثر شيوعا في الوظائف الإدارية والوظائف المكتبية

رواتب أسبوعية :شائعة في بعض الدول للوظائف ذات الطابع التشغيلي

رواتب يومية :تمنح للعاملين المؤقتين أو العمالة الموسمية

2. الرواتب المرتبطة بالإنتاجية:

وهي الأنظمة التي تربط الدخل مباشرة بحجم العمل أو الإنجاز، وتشمل:

- نظام الأجر بالقطعة :حيث يحصل العامل على مبلغ مقابل كل وحدة إنتاج
- نظام العمولات :السائد في قطاعات المبيعات والتسويق
- نظام المشاركة في الإنتاجية :حيث يحصل الموظفون على نسبة من الزيادة في الإنتاج

[15] الطبي، مريم، 2022، مرجع سابق، ص(14).

3. الرواتب المرنة والتجديدية:

وهي الأنظمة الحديثة التي تواكب متطلبات سوق العمل المتغير:

- الرواتب المقطوعة :مبلغ سنوي يتفق عليه مع الموظف
- الرواتب المتغيرة حسب الأداء :حيث يتغير الراتب الأساسي حسب التقييم السنوي
- حزم التعويضات :التي تتيح للموظف اختيار مكونات راتبه (نقدي، أسهم، مزايا عينية)

4. الرواتب الخاصة بالمهن الحرة:

وهي أنظمة تختلف عن الوظائف التقليدية:

- الرسوم المهنية :كما في المهن الطبية والقانونية
- العقود المؤقتة :حسب مشروع أو فترة زمنية محددة
- نظام النسبة المئوية :كما في بعض المهن الفنية

5. الأنظمة الهجينة:

التي تجمع بين عدة أنظمة:

- الراتب الثابت + العمولات
- الراتب الأساسي + المكافآت الربع سنوية
- الحد الأدنى المضمون + نسبة من الأرباح

تختلف ملاءمة كل نظام حسب طبيعة العمل، ففي الوظائف الإبداعية قد يكون نظام المكافآت المرتبطة بالإنجاز أكثر تحفيزا، بينما في الوظائف الروتينية يكون النظام الثابت أكثر ملاءمة. كما أن العولمة وتطور مفاهيم العمل عن بعد أدت إلى ظهور أنظمة رواتب جديدة تعتمد على الجدارة والأداء أكثر من الاعتماد على الموقع الجغرافي أو الأقدمية

الأهداف الاستراتيجية للرواتب والحوافز المادية[16]

لا تقتصر أهداف أنظمة الرواتب والحوافز على مجرد دفع الأجور، بل تتعداها إلى أبعاد استراتيجية أهمها:

جذب الكفاءات: في سوق العمل التنافسي اليوم، أصبحت سياسات الرواتب والحوافز أداة رئيسية في جذب المواهب. فالمرشحون للوظائف يقارنون بين العروض المالية قبل اتخاذ قرار الانضمام إلى مؤسسة ما.

الاحتفاظ بالموظفين المتميزين: حيث تشير الدراسات إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لترك الموظفين لوظائفهم هو عدم الرضا عن نظام التعويضات والمكافآت.

تحسين الأداء الفردي والجماعي: من خلال ربط جزء من الدخل بالإنجازات، مما يحفز العاملين على بذل جهود أكبر.

تعزيز الولاء التنظيمي: عندما يشعر الموظف بأن جهوده تقدر ماديا، يزداد ارتباطه بالمؤسسة وانتماؤه لها.

تحقيق العدالة الداخلية: من خلال نظام رواتب عادل يكافئ الجهد والخبرة والمهارة.

المحددات والعوامل المؤثرة في تصميم أنظمة الرواتب والحوافز

تواجه المؤسسات عدة تحديات عند وضع أنظمة الرواتب والحوافز، منها:

القدرة المالية: ليس كل صاحب عمل قادر على تقديم رواتب عالية أو حوافز سخية، خاصة في الشركات الصغيرة أو الناشئة.

القيود القانونية: مثل الحد الأدنى للأجور، والضرائب على الرواتب، والاشتراكات التأمينية الإجبارية.

ثقافة المجتمع: ففي بعض المجتمعات، قد لا يكون الحافز المادي هو الدافع الوحيد أو الرئيسي للأداء الجيد.

طبيعة العمل: فالوظائف الإبداعية قد تحتاج إلى أنظمة حوافز مختلفة عن الوظائف الروتينية.

[16] Bone, Stephany, 2025, **AI skills reward more job benefits,** Cornell University.

العدالة الداخلية: أي ضرورة تحقيق التوازن بين رواتب الموظفين في المستويات الوظيفية المختلفة.

الأهمية النسبية للرواتب والحوافز في تحفيز العاملين[17]

تكمن أهمية الرواتب في أنها:

- تضمن الحد الأدنى من الاستقرار المالي للموظف.
- تعكس قيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة.
- تمثل الأساس الذي تبنى عليه المزايا الأخرى مثل المعاشات والتأمينات.

أما الحوافز المادية فتكمن أهميتها في:

- ربط الجهد بالمكافأة بشكل مباشر.
- خلق بيئة تنافسية صحية.
- تحفيز الإبداع والابتكار.
- تعزيز الشعور بالإنصاف والعدالة.

الوظائف المتعددة لأنظمة الرواتب والحوافز:

تلعب أنظمة الرواتب والحوافز أدوارا متعددة في المنظمات:

- الوظيفة التعويضية: كبديل عن الوقت والجهد الذي يبذله الموظف.
- الوظيفة التحفيزية: كأداة لدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد.
- الوظيفة التنظيمية: كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه سلوك العاملين
- الوظيفة الاجتماعية: حيث يعكس الراتب مكانة الفرد في المجتمع.
- الوظيفة النفسية: من خلال إشباع حاجات التقدير والاحترام.

الفرق الجوهري بين الرواتب والحوافز المادية

يكمن الفرق الرئيسي بينهما في عدة جوانب:

- من حيث الثبات: الرواتب ثابتة ومضمونة، بينما الحوافز متغيرة ومشروطة بالأداء.
- من حيث التوقيت: الرواتب تدفع دوريا (شهريا عادة)، أما الحوافز فقد تكون فورية أو دورية حسب النظام المتبع.

---

[17] الحمدان، رائد،2020، (بحث غير منشور)، **تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة**، كلية الاعمال، جدة.

- من حيث الهدف: الرواتب تهدف إلى تعويض الموظف عن عمله، بينما الحوافز تهدف إلى تحفيزه على الأداء الأفضل.
- من حيث التأثير النفسي: الرواتب ترتبط بشعور الأمان، بينما الحوافز ترتبط بشعور الإنجاز.

المبحث الثاني: الحوافز المادية

- ❖ المقدمة
- ❖ تعريف الحوافز المادية وأنواعها الرئيسية
- ❖ نظرية الوكيل-الأصيل (Principal–Agent) ونظرية الحوافز
- ❖ تأثير الحوافز المادية على الأداء
- ❖ التأثير على الحافز الداخلي (Crowding-out) والنتائج النفسية
- ❖ الحوافز المادية مقابل «النداءات السلوكية (Nudges) ونتائج السياسة

المقدمة

تعد الحوافز المادية من أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات والمنظمات والحكومات لتحفيز الأفراد على تحقيق أهداف محددة أو تعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل أو السياسات العامة. فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تصميم الحوافز المادية بشكل مدروس يمكن أن يسهم في رفع معدلات الأداء، وتحسين جودة الإنتاج، وتعزيز الالتزام بالمعايير المطلوبة، سواء في البيئات المؤسسية أو المجتمعية. وتتنوع أشكال هذه الحوافز بين الأجور الإضافية، والمكافآت، والحوافز الضريبية، والتحويلات النقدية، وغيرها من الوسائل التي تمنح الأفراد أو الشركات ميزة مالية مباشرة أو غير مباشرة.

كما تكتسب الحوافز المادية أهميتها من كونها أداة قابلة للقياس والتقييم، مما يتيح للجهات المسؤولة مراقبة أثرها على المدى القصير والطويل، وتعديل تصميمها بما يضمن الكفاءة والعدالة والاستدامة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، أصبح من الضروري دراسة الحوافز المادية من منظور نظري وتطبيقي، مع مراعاة التداخل بينها وبين العوامل النفسية والسلوكية التي تحكم استجابة الأفراد لها

تعريف الحوافز المادية وأنواعها الأساسية

الحوافز المادية (monetary/financial incentives) هي موارد نقدية أو فوائد مالية تمنح للأفراد أو المؤسسات بهدف تغيير سلوكهم أو تعزيز أداء معين. تنقسم عادة إلى: أجور على أساس الأداء (piece rates/pay-for-performance)، مكافآت/بونصات، حوافز ضريبية للشركات(tax incentives) ، وتحويلات نقدية مشروطة وغير مشروطة في السياسات الاجتماعية. هذه التصنيفات تساعد في فهم الآليات التي تعمل من خلالها الحوافز—أحيانا بتخفيض تكلفة القيام بنشاط معين (حافز ضريبي)، وأحيانا بتقديم مكافأة مباشرة عند تحقيق هدف معين (مكافآت الأداء). المرجع والاطلاع يسهل فهم التمييز التطبيقي بين هذه النماذج وكيف تستخدم في سياقات اقتصادية واجتماعية متعددة[18].

نظرية الوكيل-الأصيل (Principal–Agent) ونظرية الحوافز

يفسر إطار الوكيل-الأصيل سبب استخدام الحوافز المادية: عندما يكلف الأصيل (صاحب العمل/الدولة) وكيلا (عامل/منفذ خدمة) بأداء مهمة، تظهر فروق معلومات ومصالح؛ والحوافز المالية تصمم لمحاولة محاذاة مصلحة الوكيل مع مصلحة الأصيل. يتعامل الأدب الحديث مع تصميم العقود (من حيث درجة

[18] de las Cuevas, C., & et al, 2022, **On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation,** France.

الاعتماد على مؤشرات الأداء، المقاييس النسبية مقابل المطلقة، وتوزيع المخاطر) وكيف تؤثر هذه التصميمات على السلوك، واختيار مستويات الحوافز المثلى مع مراعاة تكاليف المعلومات والمخاطر ومرضية العدالة داخل المؤسسة. الإطار يوفر أيضا تفسيرا لظواهر مثل «الفرز — (sorting) «حيث تجذب حوافز معينة فئات معينة من العاملين[19].

تأثير الحوافز المادية على الأداء

هناك أدلة واسعة تظهر أن الحوافز المادية تزيد الأداء في كثير من الأنشطة القابلة للقياس الكمي (مهام روتينية أو قابلة للقياس)، وتظهر نتائج متباينة أو سلبية في مهام تتطلب إبداعا أو تعدد مهام. ميتا-التحليلات الحديثة تجمع عشرات الدراسات وتجد علاقة موجبة عامة بين نظم الأجر على الأداء وأداء الوظيفة، لكن النتائج تعتمد بشدة على خصائص المهمة، طريقة القياس، وتوزيع المكافآت. لذلك تطبيق الحوافز بدون تصميم مناسب قد يؤدي إلى تحيز في جهات التركيز (تركيز على ما يقاس فقط) أو السلوك القصير-المدى[20].

التأثير على الحافز الداخلي (Crowding-out) والنتائج النفسية

إطار **نظرية تحديد الذات** (Self-Determination Theory)يوضح أن الحوافز الإكراهية أو التي تشعر الفرد بأنه مسيطر عليه قد تقلل من الدافع الداخلي وجودة الدافعية طويلة الأجل؛ أما الحوافز المصممة لدعم الشعور بالكفاءة والاختيار فقد تصبح جزءا من دوافع داخلية مفهمنة .(internalized) لذلك ينبغي تصميم الحوافز بحيث تراعي الحاجة إلى الاستقلالية والاختيار والاعتراف لتفادي آثار التآكل في الدافع الداخلي[21].

الحوافز المادية مقابل «النداءات السلوكية (Nudges) ونتائج السياسة

الأبحاث الحديثة في الاقتصاد السلوكي تبين أن «النداءات (nudges) «تغير السياق وقرارات الناس بتكلفة منخفضة، لكن في حالات كثيرة تكون النهج القائمة على الحوافز المادية أقوى أو ضرورية

---

[19] Agency theory, 2023, **Agency theory: Review of the theory and current research**, Research Gate, USA.

[20] Jenkins, et al, 2023, **A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance,** meta-analysis of PFP effects, USA.

[21] Ryan, R. M., & Deci, E. L, 2020, **Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions,** Contemporary Educational Psychology,USA.

(خصوصا عندما يكون تغيير السلوك يتطلب تحمل تكلفة ملموسة). كما أظهرت دراسات مقارنة أن الجمع بين النهج (ندج + حافز مادي) قد يكون أكثر فعالية عند تصميم البرامج العامة، مع الحرص على عدم خلق اعتمادية على المكافأة فقط. لذلك صانِعو السياسة يجب أن يوزنوا التكلفة، الاستدامة، والعدالة عند اختيار أدوات التدخل[22].

[22] Gravert, Colltine, 2021, **Policy levers and intervention techniques — nudge vs incentives,** Journal of Economic Behavior & Organization, USA, 190, P12.

المبحث الثالث: الحوافز المعنوية

- ❖ المقدمة
- ❖ تعريف الحوافز المعنوية
- ❖ أهمية الحوافز المعنوية في بيئة العمل
- ❖ أنواع الحوافز المعنوية
- ❖ أثر الحوافز المعنوية على الأداء الفردي والجماعي
- ❖ الحوافز المعنوية في ظل التحول الرقمي
- ❖ التحديات المرتبطة بتطبيق الحوافز المعنوية

المقدمة

تعد الحوافز المعنوية من الركائز الأساسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تهدف إلى تعزيز الدافعية الداخلية للأفراد من خلال وسائل غير مادية تشبع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. ومع تطور بيئات العمل وزيادة المنافسة على الكفاءات، برزت أهمية الحوافز المعنوية كأداة فعالة لرفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتحفيز الإبداع والابتكار. وتشمل هذه الحوافز مجموعة واسعة من الممارسات، مثل التقدير العلني والاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص التطوير المهني، ومنح الثقة، وتحسين بيئة العمل.

كما أن الحوافز المعنوية تكتسب أهمية خاصة في ظل التحولات الرقمية الراهنة واعتماد أنماط العمل المرنة أو عن بعد، إذ أصبح من الممكن تقديمها بطرق مبتكرة تواكب متطلبات العصر، مع الحفاظ على جوهرها الإنساني الذي يعزز الترابط بين المؤسسة وموظفيها. ومن هذا المنطلق.

تعريف الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي مجموعة من الوسائل غير المادية التي تستخدم لتحفيز الأفراد أو فرق العمل من خلال إشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، مثل التقدير، الاعتراف بالإنجازات، منح الثقة، وتوفير بيئة عمل إيجابية. وتركز هذه الحوافز على تحفيز الدافع الداخلي للأفراد، ما يجعل أثرها طويل الأمد مقارنة ببعض الحوافز المادية التي قد ينحصر تأثيرها في المدى القصير. وينظر إلى الحوافز المعنوية كجزء من منظومة إدارة الموارد البشرية الفعالة، حيث تسهم في بناء الولاء المؤسسي وتعزيز الانتماء[23].

أهمية الحوافز المعنوية في بيئة العمل

تلعب الحوافز المعنوية دورا محوريا في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستويات اندماجهم في العمل، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن التقدير العلني والثناء على الجهود المبذولة يسهمان في تحسين الأداء وزيادة الالتزام التنظيمي. كما أن الحوافز المعنوية تساعد على الحد من معدل دوران العمالة، وتعزز الروح المعنوية، وتبني ثقافة عمل قائمة على التعاون والثقة. وفي ظل المنافسة العالمية، أصبحت

[23] De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R, 2021, **Revisiting the impact of non-monetary rewards on work motivation,** Human Resource Management Review, 31(3), P100–125.

المؤسسات تدرك أن استدامة نجاحها تعتمد على قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية[24].

أنواع الحوافز المعنوية

يمكن تقسيم الحوافز المعنوية إلى عدة فئات رئيسية، لكل منها أهداف وآثار مميزة على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل:

1. **الحوافز المرتبطة بالتقدير الشخصي:**

تشمل خطابات الشكر الرسمية، شهادات التقدير، الجوائز الرمزية، أو ذكر اسم الموظف وإنجازاته في الاجتماعات أو النشرات الداخلية. هذا النوع يعزز الشعور بالفخر والاعتراف بجهود الفرد أمام زملائه، مما يزيد من ولائه وانتمائه.

2. **الحوافز المرتبطة بتطوير القدرات المهنية:**

مثل إتاحة فرص التدريب المتخصص، برامج الإرشاد والتوجيه(mentoring) ، أو تمويل المشاركة في المؤتمرات والورش. هذه الحوافز لا تحفز الأداء الحالي فقط، بل تسهم في تنمية مهارات الموظف على المدى الطويل، مما يخلق علاقة تبادلية إيجابية بين الفرد والمؤسسة.

3. **الحوافز الاجتماعية:**

وتشمل منح الموظف دورا أكبر في صنع القرار، إشراكه في لجان أو فرق عمل استراتيجية، أو تكليفه بمهام ذات مسؤولية أعلى لإظهار الثقة به. كما يمكن أن تتضمن تنظيم فعاليات جماعية، ورحلات ترفيهية، ومسابقات فرق العمل التي تعزز الترابط الاجتماعي.

4. **الحوافز المرتبطة ببيئة العمل:**

مثل توفير بيئة مريحة وآمنة، مرونة ساعات العمل، العمل عن بعد، أو إتاحة مساحات إبداعية. هذا النوع يراعي توازن الحياة العملية والشخصية، ويؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

[24] Alonso, A., & Lewis, P, 2022, **The power of recognition: How non-financial rewards drive employee engagement,** Journal of Organizational Effectiveness, 9(4), 513–530.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الجمع بين أكثر من نوع من هذه الحوافز يعزز فعاليتها، خاصة إذا تم تصميمها بما يتوافق مع احتياجات الموظفين الفردية، وأن تقديم الحافز في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة يزيد من تأثيره النفسي والمعنوي[25].

أثر الحوافز المعنوية على الأداء الفردي والجماعي

توضح الأبحاث أن الحوافز المعنوية تؤثر بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية، حيث تعمل على رفع مستوى الحافز الداخلي وتحسين جودة العمل، خصوصا في المهام التي تتطلب إبداعا أو التزاما طويل الأمد. على الصعيد الجماعي، تعزز هذه الحوافز روح الفريق، وتخلق بيئة تعاونية تسهم في الابتكار وحل المشكلات بفاعلية أكبر. علاوة على ذلك، ترتبط الحوافز المعنوية بتحسين الصحة النفسية للموظفين، مما يقلل من معدلات الغياب والإرهاق الوظيفي[26].

الحوافز المعنوية في ظل التحول الرقمي

شهدت السنوات الأخيرة تحولا جذريا في أساليب تقديم الحوافز المعنوية نتيجة التطور التكنولوجي واعتماد المؤسسات على أنظمة العمل الهجينة أو عن بعد. فقد أصبح بالإمكان تقديم التقدير والاعتراف بالإنجازات عبر منصات العمل الرقمية، مثل إرسال رسائل شكر إلكترونية، أو نشر إنجازات الموظفين في لوحات شرف افتراضية، أو من خلال الاجتماعات عبر الفيديو التي تتضمن لحظات خاصة لتكريم المتميزين. كذلك ظهرت أدوات برمجية مخصصة لإدارة المكافآت المعنوية، والتي تتيح للمديرين منح نقاط تقدير رقمية يمكن استبدالها بخدمات أو مزايا، مما يزيد من مرونة عملية التحفيز ويجعلها أكثر تفاعلية.

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن دمج التكنولوجيا في تقديم الحوافز المعنوية يعزز من شمولية عملية التقدير، حيث يمكن تكريم الموظفين في مواقع جغرافية مختلفة بشكل متزامن، ما يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة رغم البعد المكاني. على سبيل المثال، خلال جائحة كوفيد-19، لجأت العديد من الشركات إلى تنظيم حفلات تكريم افتراضية، وتخصيص مساحات على منصات التواصل الداخلية لعرض قصص نجاح الموظفين، وهو ما ساهم في الحفاظ على الروح المعنوية ورفع مستويات الالتزام. ومع ذلك، تبقى

[25] Pohler, D., & Schmidt, J. A, 2020, **The future of non-monetary incentives in the workplace**, Human Resource Development International, 23(5), 453–471.

[26] Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A, 2021, **Non-financial recognition and work performance: The mediating role of intrinsic motivation,** European Management Journal, 39(6), 746–757.

التفاعلات البشرية المباشرة عنصرا مهما لا يمكن إلغاؤه بالكامل، إذ تظل اللقاءات الواقعية وسيلة فعالة لإضفاء البعد العاطفي على التقدير[27].

التحديات المرتبطة بتطبيق الحوافز المعنوية

على الرغم من الفوائد الكبيرة للحوافز المعنوية، إلا أن تطبيقها الفعال يواجه جملة من التحديات التي تتطلب وعيا إداريا وحلولا مبتكرة. أحد هذه التحديات هو صعوبة قياس أثر الحوافز المعنوية بدقة، إذ إن تأثيرها غالبا ما يكون طويل الأمد وغير ملموس بشكل فوري، مما يجعل من الصعب ربطها مباشرة بمؤشرات الأداء. كما أن التفاوت الثقافي بين الموظفين قد يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابة الأفراد لنفس نوع الحافز؛ فالتقدير العلني قد يحفز البعض، لكنه قد يسبب إحراجا لآخرين يفضلون التقدير الخاص.

من التحديات الأخرى فقدان التأثير بمرور الوقت إذا تم تقديم الحوافز بنفس الشكل وبصورة متكررة، مما قد يقلل من قيمتها المعنوية. لذلك توصي الدراسات بضرورة تنويع أساليب التقدير وتخصيصها وفق احتياجات الموظفين وتفضيلاتهم الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، هناك تحدي تحقيق العدالة في التوزيع، إذ إن شعور الموظفين بعدم المساواة في منح الحوافز قد يؤدي إلى نتائج عكسية مثل الإحباط أو انخفاض الروح المعنوية.

ولتجاوز هذه التحديات، ينصح بدمج الحوافز المعنوية في إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تتضمن تقييما دوريا لمدى فعاليتها، والاستفادة من استبيانات رضا الموظفين، ومؤشرات الاندماج الوظيفي، وتحليل التغذية الراجعة، مما يسمح بتطوير برامج تحفيزية أكثر ملاءمة وفاعلية[28].

[27] Chanana, N, 2021, **Employee engagement practices during COVID-19 lockdown,** Journal of Public Affairs, 21(4), e2508.

[28] Putra, E. D., & Cho, S, 2023, **Challenges in implementing non-monetary rewards: Cultural and contextual considerations,** Asia Pacific Journal of Human Resources, 61(2), 245–263.

المبحث الرابع: أداء العاملين

- ❖ مقدمة
- ❖ مفهوم أداء العاملين
- ❖ تعريف أداء العاملين
- ❖ أنواع أداء العاملين
- ❖ أهداف تحسين أداء العاملين
- ❖ محددات أداء العاملين
- ❖ أهمية الأداء المتميز للمنظمات
- ❖ المكونات الأساسية لأنظمة التقييم الفعالة
- ❖ التحديات العملية في تطبيق أنظمة التقييم
- ❖ العلاقة بين الرواتب وأداء العاملين: تحليل استراتيجي

مقدمة

يعد أداء العاملين أحد أهم المؤشرات التي تعكس فعالية وكفاءة المؤسسات، إذ يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على ميزتها التنافسية. ويعرف أداء العاملين بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في تنفيذ مهامه ومسؤولياته ضمن إطار زمني ومعايير جودة محددة، ويتأثر بعدة عوامل تشمل القدرات الفردية، والدافعية، وبيئة العمل، ونظم الحوافز المطبقة.

ومع تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، أصبحت المؤسسات تدرك أن تحسين أداء العاملين ليس مجرد خيار، بل ضرورة لضمان الاستدامة والنمو. ويتطلب ذلك تبني سياسات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تشمل توفير بيئة عمل محفزة، وفرص تطوير مهني، وأنظمة تقييم عادلة وشفافة. كما أن الاهتمام بأداء العاملين لا يقتصر على الجانب الإنتاجي فحسب، بل يمتد ليشمل جودة العمل، والابتكار، والالتزام بالقيم المؤسسية. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين، ومنها الحوافز المادية والمعنوية، باعتبارها أدوات أساسية لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

مفهوم أداء العاملين

عندما نتحدث عن أداء العاملين فإننا لا نعني مجرد إنجاز المهام المطلوبة، بل نتجاوز ذلك إلى الحديث عن جودة هذا الإنجاز ومدى تأثيره الإيجابي على المنظمة ككل. الأداء الجيد هو ذلك الذي يجمع بين الكمية والجودة، بين إتمام العمل في الوقت المحدد وإتقانه بأعلى معايير التميز. في الواقع العملي، نجد أن الأداء ليس حالة ثابتة بل هو متغير ديناميكي يتأثر بعشرات العوامل الداخلية والخارجية.

الأداء المتميز لا ينفصل عن الرضا الوظيفي، فالعامل الذي يشعر بالرضا عن عمله يكون أداؤه أفضل بكثير من ذلك الذي يعمل تحت ضغوط نفسية أو مادية. هنا تبرز أهمية الرواتب والحوافز المادية كعامل رئيسي في هذه المعادلة المعقدة. فالمال ليس مجرد وسيلة للعيش، بل هو مؤشر على التقدير والاعتراف بالجهد المبذول.

تعريف أداء العاملين

تختلف التعريفات الأكاديمية لأداء العاملين باختلاف المدارس الفكرية، لكنها تتفق على أن الأداء الجيد هو ذلك الذي يحقق أهداف المنظمة ويواكب توقعاتها. بعض الخبراء يعرفونه على أنه "مستوى الإنتاجية التي يحققها الفرد مقارنة بالمعايير الموضوعة"، بينما يضيف آخرون بعدا سلوكيا لهذا التعريف فيشمل أيضا "الالتزام بالقيم التنظيمية وروح العمل الجماعي."

أداء العاملين هو مجموع المخرجات الملموسة وغير الملموسة التي ينتجها الفرد خلال فترة زمنية محددة، مقاسة مقابل معايير ومؤشرات أداء محددة مسبقا. هذا التعريف ينظر للأداء كعملية قابلة للقياس الكمي والنوعي، حيث يمكن تحديده من خلال مؤشرات مثل كمية العمل المنتج، دقة التنفيذ، الوقت المستغرق، ومدى التوافق مع المواصفات المطلوبة. في هذا السياق، يصبح الأداء سلسلة من السلوكيات الوظيفية الموجهة نحو تحقيق أهداف محددة وقابلة للتقييم الموضوعي.

يعرف أداء العاملين هنا على أنه مساهمة الفرد في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وبلوغ أهدافها طويلة المدى. هذا التعريف يتجاوز المهام اليومية الروتينية ليركز على القيمة المضافة التي يقدمها الموظف للمنظمة ككل. الأداء المتميز في هذا الإطار لا يقاس فقط بما ينجزه الموظف اليوم، بل بما يضيفه من أفكار إبداعية، تحسينات عملية، ومساهمات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد

في سياق تأثير الرواتب والحوافز، يصبح الأداء أكثر من مجرد تنفيذ التعليمات، إنه تحول في طريقة التفكير والتصرف. الموظف الذي يحصل على تعويض عادل ومحفز يصبح أكثر إبداعا في حل المشكلات، أكثر التزاما بتحقيق النتائج، وأكثر استعدادا لبذل الجهد الإضافي عندما تتطلب الظروف ذلك[29].

أنواع أداء العاملين

1. الأداء الفني والتشغيلي:

يشمل هذا النوع جميع المهام والواجبات الأساسية التي يتضمنها الوصف الوظيفي للعامل. وهو يركز على الجوانب العملية والتطبيقية للعمل، حيث يتم تقييم الأداء بناء على مدى إتقان الموظف لمهامه الأساسية، ومدى التزامه بالمعايير والمواصفات المحددة، وقدرته على تحقيق الأهداف التشغيلية اليومية. يعتبر هذا النوع هو الأساس الذي تقوم عليه جميع أنواع الأداء الأخرى.

2. الأداء السياقي:

يتجاوز هذا النوع المهام الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، ليشمل السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الروح الجماعية. يتمثل في المبادرات التطوعية، والاستعداد لمساعدة الزملاء، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، والالتزام بقيم المؤسسة. هذا النوع من الأداء ضروري

[29] الحمدان، رائد، مرجع سابق، ص (22).

لخلق مناخ عمل إيجابي وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة.

3. الأداء التكيفي والابتكاري:

يركز على قدرة الموظف على مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات في بيئة العمل. يشمل القدرة على استيعاب التقنيات والمفاهيم الجديدة، وتطوير حلول إبداعية للمشكلات، والتحسين المستمر لأساليب العمل. هذا النوع من الأداء أصبح بالغ الأهمية في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها مختلف القطاعات، حيث يحتاج الموظفون إلى تطوير مهاراتهم باستمرار لمواكبة التطورات.

4. الأداء الاستراتيجي والقيادي:

يتعلق هذا النوع بالقدرة على رؤية الصورة الكبيرة للمؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يشمل تطوير الكفاءات التنظيمية، وبناء فرق العمل القادرة على تحقيق الأهداف، ونقل المعرفة والخبرات للآخرين. هذا النوع من الأداء يميز القادة والموظفين الذين يساهمون في تطوير المؤسسة على المدى الطويل.

5. الأداء الجماعي والتكاملي:

يركز على قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن الفريق وتحقيق التكامل بين جهود الأعضاء المختلفين. يشمل تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتحسين أداء الفريق ككل، والقدرة على حل النزاعات بطرق بناءة. في ظل تعقد المهام وتشابكها، أصبح هذا النوع من الأداء ضروريا لتحقيق النجاح في معظم المشاريع الحديثة.

6. الأداء الأخلاقي والاجتماعي:

يتعلق بالالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية في العمل، ومراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. يشمل الحفاظ على سمعة المنظمة، والالتزام بسياسات الحوكمة، ومراعاة الجوانب الأخلاقية في جميع القرارات والتصرفات. هذا النوع من الأداء يكتسب أهمية متزايدة في ظل التركيز العالمي على الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

7. الأداء النفسي والمعنوي:

يركز على الحالة النفسية والمعنوية للموظف وتأثيرها على أدائه. يشمل الحفاظ على معنويات عالية، والتعامل الإيجابي مع ضغوط العمل، وإيجاد التوازن النفسي في بيئة العمل، والتأثير الإيجابي على زملاء

العمل. هذا النوع من الأداء مهم للحفاظ على صحة الموظفين النفسية وضمان استدامة أدائهم على المدى الطويل[30].

أهداف تحسين أداء العاملين

تحسين أداء العاملين ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تخدم الفرد والمنظمة على حد سواء. هذه الأهداف تشكل نظاما متكاملا من الغايات المترابطة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال سياسات تطوير الأداء:

1. تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية:

تهدف برامج تحسين الأداء إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، من خلال رفع معدلات الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات. يتم ذلك عبر تحسين المهارات الفنية للعاملين، وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، مما يؤدي في النهاية إلى خفض التكاليف وزيادة العوائد.

2. تحقيق التميز التنافسي:

في بيئة الأعمال التنافسية، يسعى تحسين الأداء إلى تمكين المؤسسة من التفوق على المنافسين عبر تطوير كفاءات العاملين، وتعزيز القدرة على الابتكار، ورفع مستوى الجودة في المنتجات والخدمات. أداء العاملين المتميز يصبح ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

3. تعزيز رضا العاملين والاحتفاظ بالمواهب:

تحسين الأداء يرتبط عضويا برضا الموظفين، حيث يوفر لهم فرص التطور الوظيفي، ويجعلهم يشعرون بالتقدير لقدراتهم. هذا يؤدي بدوره إلى خفض معدلات دوران العمالة، والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب الجديد.

4. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية:

تسعى برامج تحسين الأداء إلى خلق بيئة عمل تحفيزية تقدر التميز وتشجع على التعلم المستمر. هذه الثقافة التنظيمية تصبح جزءا من هوية المؤسسة، وتؤثر إيجابا على سلوكيات جميع العاملين، وتخلق ديناميكية إيجابية للتحسين المستمر.

5. تحقيق التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية:

---

[30] النعيري وآخرون، 2020، (بحث غير منشور)، **أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته**، كلية الاقتصاد والتجارة، ص (29).

في ظل التسارع التكنولوجي وتغير متطلبات السوق، يصبح تحسين الأداء وسيلة لتمكين العاملين من مواكبة المستجدات، واستيعاب التقنيات الحديثة، والتكيف مع التحولات في بيئة الأعمال. هذا يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على البقاء في سوق متغير.

6. تعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي:

لا يقتصر تحسين الأداء على تنفيذ المهام الحالية بكفاءة، بل يشمل أيضا تطوير حلول إبداعية للتحديات، وخلق أفكار جديدة، وتحسين العمليات القائمة. هذا الجانب الإبداعي يصبح مصدرا للقيمة المضافة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

7. تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية:

من خلال تحسين الأداء، تنجح المؤسسة في خلق انسجام بين تطلعات العاملين وأهداف المؤسسة، حيث يرى الموظف أن تطوير أدائه يساهم في تحقيق نجاحه الشخصي وفي نفس الوقت يدعم تحقيق رؤية المؤسسة[31].

محددات أداء العاملين

أولا: العوامل الفردية الذاتية

- **المهارات والقدرات** :تشمل المؤهلات الأكاديمية، الخبرات العملية، المهارات التقنية، والقدرات العقلية
- **الدوافع والاتجاهات** :تتضمن الرغبة في الإنجاز، مستوى الطموح، القيم الشخصية، ودرجة الرضا الوظيفي
- **الصحة البدنية والنفسية** :تؤثر الحالة الصحية العامة، مستوى الطاقة، التوازن النفسي، والقدرة على تحمل الضغوط
- **الخصائص الشخصية** :مثل الانضباط الذاتي، القدرة على التنظيم، المرونة، ومهارات التواصل

ثانيا: العوامل التنظيمية والإدارية[32]

- **بيئة العمل المادية** :تشمل التجهيزات التقنية، ظروف المكان، وسائل السلامة، ودرجة الراحة المتوفرة
- **أنظمة الحوافز والمكافآت** :مدى عدالتها، تناسبها مع الجهد، وارتباطها بالأداء الفعلي
- **القيادة والإشراف** :أسلوب الإدارة، درجة الدعم المقدم، العدالة في المعاملة، وفعالية نظام التقييم
- **ثقافة المنظمة** :القيم السائدة، درجة الثقة، مستوى المشاركة في القرارات، وطبيعة العلاقات بين

[31] الحمدان، رائد، مرجع سابق، ص (24).
[32] الحمدان، رائد، مرجع سابق ، ص (29).

العاملين

•**الموارد المتاحة** :كفاية الأدوات، جودة المواد، توفر المعلومات، ودعم الإدارات الأخرى

ثالثا: العوامل البيئية الخارجية

•**ظروف السوق والاقتصاد** :حالة الاقتصاد الوطني، معدلات البطالة، مستوى المنافسة في القطاع

•**التطورات التكنولوجية** :درجة التغيير التقني في المجال، الحاجة إلى تطوير المهارات باستمرار

•**العوامل الاجتماعية والثقافية** :التقاليد المجتمعية، نظرة المجتمع للعمل، القيم السائدة حول النجاح والإنجاز

•**السياسات الحكومية** :التشريعات العمالية، النظام الضريبي، سياسات التدريب والتوظيف

التفاعل بين المحددات المختلفة:

لا تعمل هذه المحددات بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل بشكل ديناميكي ومعقد:

- قد تعوض المهارات العالية نقصا في الموارد
- يمكن للدوافع القوية تجاوز بعض الصعوبات البيئية
- قد تضعف بيئة العمل غير المناسبة من تأثير المهارات الفردية
- يمكن للتطورات التكنولوجية المفاجئة أن تجعل الخبرات الحالية أقل قيمة

التحديات الرئيسية في إدارة هذه المحددات:

1. صعوبة القياس الكمي لتأثير كل عامل على حدة
2. اختلاف الأوزان النسبية لهذه العوامل حسب طبيعة العمل والقطاع
3. تغير تأثير العوامل بمرور الوقت وتغير الظروف
4. صعوبة التحكم في بعض العوامل خاصة الخارجية منها
5. التفاعلات غير المتوقعة بين العوامل المختلفة

الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع هذه المحددات:

•تبني نظم تقييم أداء شاملة تأخذ في الاعتبار هذه العوامل

•تصميم برامج تطوير مهني تركز على تعزيز المهارات القابلة للنقل

•بناء أنظمة حوافز مرنة تستجيب للظروف المتغيرة

•تطوير قيادات قادرة على إدارة العوامل النفسية والاجتماعية

•إنشاء أنظمة مراقبة مستمرة لتتبع تأثير العوامل الخارجية[33].

أهمية الأداء المتميز للمنظمات

هناك عدة مستويات:

1. **تعزيز الميزة التنافسية المستدامة**:

تتحول كفاءات العاملين المتميزين إلى أصول استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها، فالأداء المتميز لا يقتصر على تنفيذ المهام الروتينية، بل يشمل القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات، مما يخلق ميزة نوعية في السوق. المنظمات التي تمتلك فرق عمل عالية الأداء تستطيع تطوير حلول إبداعية، وتحسين عملياتها باستمرار، وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وهو ما يترجم مباشرة إلى حصة سوقية أكبر وولاء أعلى للعلامة التجارية.

2. **تحقيق الكفاءة التشغيلية المثلى**:

يسهم الأداء المتميز في تعظيم العوائد من الموارد المتاحة، حيث يؤدي إلى:

- تقليل الهدر في الوقت والمواد الخام
- تحسين جودة المنتجات والخدمات
- تقليل معدلات الأخطاء وإعادة العمل
- تسريع وتيرة إنجاز المهام والمشاريع

هذه الكفاءة التشغيلية تنعكس إيجابا على هامش الربحية، وتقلل من التكاليف التشغيلية، وتزيد من القدرة على تقديم عروض تنافسية في السوق

3. **تعزيز سمعة المنظمة وقيمتها في السوق**:

تكتسب المنظمات ذات الأداء المتميز سمعة طيبة في سوق العمل، مما يمكنها من:

- جذب أفضل المواهب والخبرات

[33] النعيري، وآخرون ، مرجع سابق ، ص(31).

- بناء شراكات استراتيجية مع جهات مرموقة
- زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة
- تعزيز ولاء العملاء ورضاهم

هذه السمعة الجيدة تشكل رأس مال غير ملموس يسهم في تعزيز القيمة السوقية للمنظمة على المدى الطويل.

4. تسهيل التكيف مع التغيرات السوقية:

تواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال سريعة التغير، والأداء المتميز يمكنها من:

- استباق التغيرات بدلا من مجرد الاستجابة لها
- تحويل التهديدات إلى فرص استثمارية
- تبني التقنيات الحديثة بسرعة وكفاءة
- تطوير منتجات وخدمات تلبي الاحتياجات الناشئة

هذه المرونة التنظيمية أصبحت شرطا أساسيا للبقاء والنمو في ظل التقلبات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

5. تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر:

الأداء المتميز لا يقتصر على أفراد معينين، بل يصبح ثقافة تنظيمية تشمل جميع المستويات، حيث:

- يخلق معايير أداء مرجعية للآخرين
- يحفز روح المنافسة الإيجابية بين الفرق
- يشجع على تبادل المعرفة وأفضل الممارسات
- يعزز ثقافة التعلم من الأخطاء والنجاحات

هذه الثقافة التنظيمية تصبح بمثابة نظام مناعي يحمي المنظمة من الرضا عن الذات ويضمن استمرارية التطوير.

6. تحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل:

تضمن ثقافة الأداء المتميز استمرارية نجاح المنظمة عبر:

- تطوير قيادات المستقبل من داخلها
- بناء نظام متكامل لإدارة المعرفة
- الحفاظ على العلاقات الاستراتيجية مع العملاء
- ضمان التجديد المستمر للابتكارات
- المحافظة على معنويات عالية للعاملين[34]

المكونات الأساسية لأنظمة التقييم الفعالة[35]

1. **المؤشرات والأهداف الواضحة** :يتم تحديد معايير قياس الأداء بشكل موضوعي وقابل للقياس الكمي والنوعي، مع ربطها بأهداف المنظمة الاستراتيجية. تشمل هذه المؤشرات الجوانب الكمية مثل حجم الإنتاج، والجوانب النوعية مثل جودة الأداء، وسلوكيات العمل الإيجابية.
2. **الفترات الزمنية المحددة** :تتراوح بين التقييم اليومي للمهام التشغيلية، والتقييمات الدورية (ربع سنوية أو نصف سنوية)، والتقييمات السنوية الشاملة. بعض المنظمات تتبنى أنظمة التقييم المستمر التي توفر تغذية راجعة فورية.
3. **آليات القياس والتقييم** :تشمل تقييمات الرؤساء المباشرين، والتقييم الذاتي، وتقييمات الزملاء، وتقييمات المرؤوسين للقادة (التقييم 360 درجة)، مع تزايد استخدام أنظمة التقييم الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.
4. **عمليات المتابعة والتطوير** :تتضمن تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط التطوير الفردية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط النتائج بخطط التعاقب الوظيفي.

---

[34] الحمدان، رائد، مرجع سابق، ص (35).
[35] الطبي، مريم، مرجع سابق، ص 30.

التحديات العملية في تطبيق أنظمة التقييم[36]

تواجه المنظمات عدة تحديات عند تصميم وتطبيق أنظمة التقييم، أهمها:

- التحيز في التقييم (مثل تأثير الهالة، أو التحيز الشخصي).
- صعوبة قياس الجوانب النوعية للأداء.
- مقاومة العاملين لعمليات التقييم.
- عدم وضوح معايير التقييم أحيانا.
- صعوبة الربط بين التقييم والحوافز بشكل عادل.

الممارسات الفضلى في تصميم الأنظمة:

لضمان فعالية نظام التقييم، ينبغي:

1. مشاركة العاملين في تصميم النظام
2. الربط الواضح بين الأداء والمكافآت
3. التركيز على الجوانب التطويرية
4. تدريب المديرين على تقنيات التقييم العادل
5. دمج التقييم مع أنظمة إدارة المواهب الشاملة
6. استخدام البيانات والمؤشرات الموضوعية

الأثر الاستراتيجي لأنظمة التقييم الفعالة[37]**:**

عندما يتم تطبيق أنظمة التقييم بشكل صحيح، فإنها تسهم في:

- تحسين الأداء الفردي والتنظيمي
- تعزيز العدالة والشفافية في المنظمة

[36] النعيري وآخرون، مرجع سابق، ص(42).
[37]الطبي، مريم، مرجع سابق، ص 37.

- تحديد القادة المحتملين وبناء خطط التعاقب
- تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
- تعزيز ثقافة التميز والمساءلة

العلاقة بين الرواتب وأداء العاملين: تحليل استراتيجي[38]

تعتبر الرواتب أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين داخل المنظمات، حيث تشكل حافزا ماديا مباشرا يدفع الموظفين لتحسين إنتاجيتهم. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ليست بسيطة أو مباشرة، بل تخضع لمجموعة من العوامل المتداخلة التي تحدد مدى فعالية الرواتب في تحسين الأداء الوظيفي.

1. الرواتب كأداة تحفيزية:

الحافز المادي المباشر:

يشكل الراتب الأساس الذي يحدد مستوى دافعية العاملين. فكلما كان الراتب متناسبا مع الجهد المبذول، زادت رغبة الموظف في بذل المزيد من العمل.

العدالة الداخلية والخارجية:

يجب أن يكون نظام الرواتب عادلا مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة (العدالة الداخلية) وبالمقارنة مع سوق العمل (العدالة الخارجية). أي خلل في هذا التوازن قد يؤدي إلى تدني الأداء.

الرواتب المرتبطة بالأداء:

عند ربط جزء من الراتب أو زيادته بمؤشرات أداء محددة، يصبح الموظف أكثر تحفيزا لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. حدود تأثير الرواتب على الأداء:

نقطة التشبع:

تظهر الدراسات أن تأثير الرواتب على الأداء ليس خطيا. فبعد حد معين من الزيادة، تصبح الزيادات المالية أقل تأثيرا على التحفيز.

العوامل غير المالية:

قد يفقد الراتب تأثيره إذا أهملت المنظمة عوامل أخرى مثل بيئة العمل، العلاقات الإدارية، أو فرص

[38] Cai, Wen, 2024, Does a Higher Ratio of Salary-Per-Contribution Impact Employees' Work Efficiency, Sage Journals.

التطور الوظيفي.

اختلاف الاستجابة بين الأفراد:

لا يستجيب جميع الموظفين بنفس الدرجة للحوافز المالية، حيث يختلف ذلك حسب الشخصية، المستوى الوظيفي، والقيم الفردية.

3. التفاعل بين الرواتب والعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء:

التكامل مع أنظمة الحوافز:

يعطي أفضل النتائج عندما يتم دمج الرواتب مع أنظمة حوافز أخرى (مادية ومعنوية).

الدعم الإداري:

لا تكفي الرواتب وحدها لضمان أداء عالٍ، بل يجب أن تصاحبها إدارة داعمة وقيادة فعالة.

الظروف التنظيمية:

تؤثر ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي على كيفية ترجمة التحفيز المالي إلى أداء ملموس.

4. التطبيقات العملية لتعزيز تأثير الرواتب على الأداء:

تصميم هياكل رواتب تنافسية:

مراقبة أسواق العمل بشكل مستمر لتحديد مستويات الرواتب المنافسة.

ربط واضح بين الأداء والمكافآت:

وضع معايير موضوعية وقابلة للقياس لربط الزيادات والمكافآت بالإنجازات.

المرونة في نظام المكافآت:

تخصيص أنظمة رواتب تتناسب مع فئات وظيفية مختلفة حسب طبيعة العمل.

التقييم المستمر:

متابعة فعالية نظام الرواتب في تحسين الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

الفصل الثاني: الإطار العملي للدراسة

- ❖ نبذة عن الجامعة السورية الخاصة
- ❖ مجتمع وعينة البحث
- ❖ تصميم الاستبانة
- ❖ اختبار صدق وثبات الاستبانة
- ❖ تحليل خصائص العينة
- ❖ التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
- ❖ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
- ❖ الإجابة على أسئلة الدراسة
- ❖ النتائج
- ❖ التوصيات

نبذة عن الجامعة السورية الخاصة

أحدثت الجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم و التكنولوجيا بموجب المرسوم الجمهوري رقم 339 تاريخ 7\8\2005، وتم تعديل اسمها لاحقاً ليصبح الجامعة السورية الخاصة و ذلك بموجب المرسوم الجمهوري رقم 343 تاريخ 24\9\2012.

تعد الجامعة السورية الخاصة مشروعاً علمياً وثقافياً وتنموياً هاماً يهدف إلى دعم وتطوير التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية و ذلك من خلال المناهج والبرامج التعليمية و التدريبية التي تعتمدها و الكادر التدريسي المتميز لديها و المؤلف من أساتذة مختصين من خريجي الجامعات العريقة العربية والدولية في مختلف الاختصاصات الطبيـة والهندسيـة والاداريـة.

مجتمع وعينة البحث

تناولت الدراسة تحليل آراء العينة وذلك من خلال تحليل الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات (80) استبانة وقد تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي Spss وعند مستوى دلالة (0.05).

تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضية الدراسة وتخدم أهدافها وهي التكرارات والنسب المئوية وعرض الإحصاءات الوصفية باستخدام الانحراف المعياري والوسط الحسابي واختبار ثبات وصدق الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وتحليل ANOVA.

تصميم الاستبانة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات والذي يتكون من قسمين:

القسم الأول: يشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث وتشمل الجنس والعمر وسنوات العمل في الجامعة السورية الخاصة والوظيفة.

القسم الثاني: يشمل متغيرات الدراسة والتي ضمت (28) عبارة، توزعت على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما هو واضح في الجدول:

الجدول (1) توزع العبارات على محاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	رقم العبارة في الاستبانة
الرواتب	7	من 1 إلى 7
الحوافز المادية	7	من 8 إلى 14
الحوافز المعنوية	7	من 15 إلى 21
أداء العاملين	7	من 22 إلى 28

ومن ثم تم الاعتماد في تصميم كيفية الإجابة على العبارات التي تم الحصول عليها من المراجع السابقة على مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

الجدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5

وللوقوف على اتجاهات المستجيبين نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وهل هم موافقون بدرجة عالية جداً أم بدرجة عالية أو محايدون أو موافقون بدرجة منخفضة أو منخفضة جداً.

طول الفئة = (رتبة أعلى – رتبة أدنى درجة) / عدد المستويات

أي طول الفئة = (5-1) /5= 0.8 وبذلك نحصل على المجالات التالية:

الجدول رقم (3) قيم الموافقة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت

مقياس ليكرت	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
أوافق بشدة	مرتفعة جداً	5.00 – 4.21
أوافق	مرتفعة	4.20 – 3.41
حيادي	متوسطة	3.40 – 2.61
لا أوافق	منخفضة	2.60 – 1.81
لا أوافق بشدة	منخفضة جداً	1.80 – 1.00

اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

م	الرواتب معامل الارتباط	م	الحوافز المادية معامل الارتباط	م	الحوافز المعنوية معامل الارتباط	م	أداء العاملين معامل الارتباط
1	0.619	1	0.710	1	0.707	1	0.708
2	0.716	2	0.719	2	0.841	2	0.561
3	0.781	3	0.376	3	0.812	3	0.677
4	0.05-	4	0.712	4	0.861	4	0.734
5	0.802	5	0.732	5	0.744	5	0.650
6	0.696	6	0.180	6	0.733	6	0.471
7	0.311	7	0.713	7	0.289	7	0.661

المصدر: مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه لدى عينة الدراسة تراوحت ما بين (0.05- و0.861) وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً وتدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل مقياس وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية للمتغيرات والدرجة الكلية للاستبانة

المتغيرات	ارتباط بيرسون	الرواتب	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	أداء العاملين	الدرجة الكلية
الرواتب	ارتباط بيرسون	1	0.491	0.075	0.223	0.643
الحوافز المادية	ارتباط بيرسون		1	0.193	0.198	0.685
الحوافز المعنوية	ارتباط بيرسون			1	0.336	0.686
أداء العاملين	ارتباط بيرسون				1	0.619
الدرجة الكلية	ارتباط بيرسون					1

المصدر: مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط أبعاد المتغيرات مع الدرجة الكلية لدى عينة الدراسة تراوحت ما بين (0.075 و0.686) هي معاملات ارتباط مرتفعة ومقبولة احصائياً.

ب. ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ: الذي يقيس مدى ثبات ودقة إجابة أفراد عينة البحث على عبارات المتغيرات حيث أن هذا الاختبار يقوم على أنه يجب أن تتجاوز قيمته ال (60%) حتى يتم اعتماد المتغير وجميع عباراته في عمليات التحليل، حيث تم الوصول من خلال هذا الاختبار إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (6) معاملات ثبات الاستبانة

أبعاد الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
الرواتب	0.618
الحوافز المادية	0.672
الحوافز المعنوية	0.847
أداء العاملين	0.743

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة هي بدرجة عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) تدل على ثبات محاور البحث في القياس والتعبير عما يمثله فعلاً بنسبة ثبات أكبر من (60%) في أداة البحث.

نستنتج مما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات مناسبة لأغراض الدراسة وبالتالي فإن الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

تحليل خصائص عينة الدراسة

استناداً للبيانات الواردة في الاستبانات والواردة في الجدول أدناه نبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (7) التوزع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	%37.5
	أنثى	50	%62.5
	العدد الكلي	80	%100
العمر	أقل من 25	9	%11.3
	من 25 إلى أقل من 35	46	%57.7
	من 35 إلى أقل من 46	22	%27.5
	46 فما فوق	3	%3.8
	العدد الكلي	80	%100
سنوات العمل في الجامعة السورية الخاصة	أقل من 3 سنوات	15	%18.8
	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	42	%52.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	18	%22.5
	10 سنوات فما فوق	5	%6.3
	العدد الكلي	80	%100
الوظيفة	موظف	35	%43.8

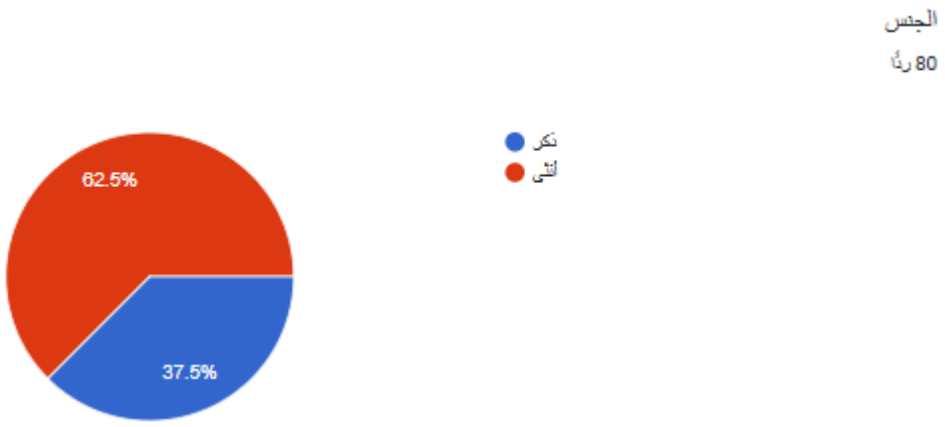
	موظف فني	8	%10
	إداري	27	%33.8
	عضو هيئة تدريسية	10	%12.5
	العدد الكلي	80	%100

المصدر: إعداد الطالبة

التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

1. الجنس:

الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

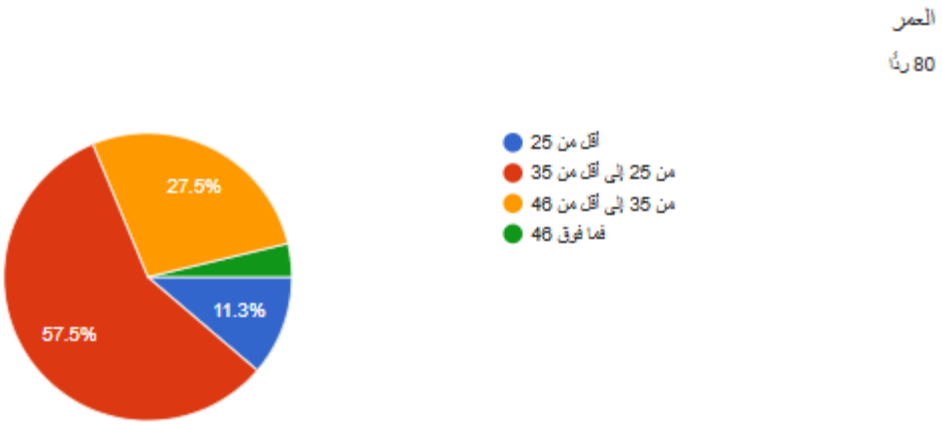


المصدر: إعداد الطالبة.

وفقاً للبيانات يتبين أن نسبة الذكور 62.5% والاناث كانت 37.5% من أفراد العينة.

2. العمر:

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

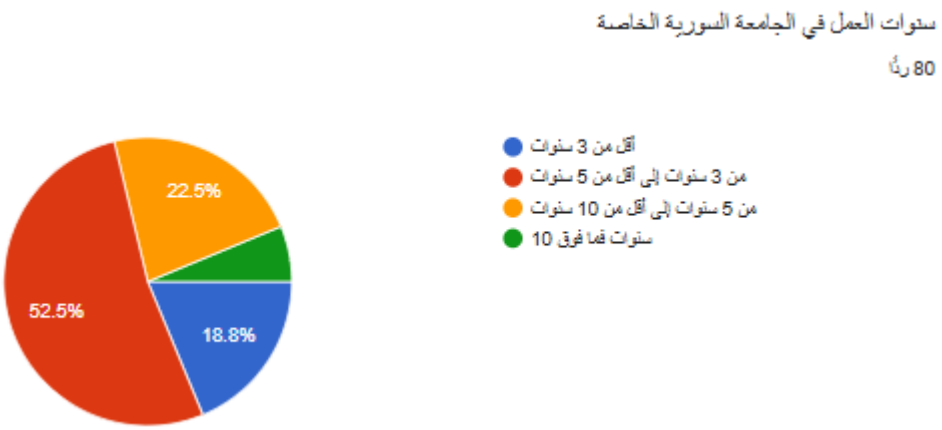


المصدر: إعداد الطالبة.

يتبين من الشكل أعلاه، أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35) حيث بلغت نسبتهم 57.5% من أفراد العينة يليها الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 46) بنسبة 27.5% ومن ثم الفئة العمرية (أقل من 25) بنسبة 11.3%، وفي النهاية الفئة العمرية (فما فوق 46) بنسبة 3.7%.

3. سنوات العمل في الجامعة السورية الخاصة:

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الجامعة السورية الخاصة



المصدر: إعداد الطالبة.

يتبين من الشكل الاتي، أن النسبة الأكبر كانت لمن عمل (من 3 سنوات إلى أقل من 5سنواتت) حيث بلغت نسبتهم 52.5% يليها من عمل (من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 22.5% ومن ثم من عمل (أقل من 3 سنوات) بنسبة 18.8%، وفي النهاية من عمل (10 سنوات فما فوق) بنسبة 6.3%.

4. الوظيفة:

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبة.

يتوضح لدينا من الشكل السابق أن نسبة العاملين من الموظفين هي الغالبة وبنسبة 43.8%، وتليها نسبة الإداريين بنسبة 33.8%، ومن ثم أعضاء الهيئة التدريسية بنسبة 12.5%، وفي النهاية موظفي الخدمات/الفنين بنسبة 10%.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل بعد للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها.

-الرواتب:

الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية لفقرات الرواتب

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي أبذله.	2.54	0.885	منخفضة
الراتب يغطي احتياجاتي المعيشية الأساسية.	2.29	0.970	منخفضة
أشعر أن هناك عدالة في توزيع الرواتب داخل الجامعة.	2.15	0.915	منخفضة
الزيادات السنوية في الرواتب مرتبطة بمستوى الأداء.	3.51	1.169	مرتفعة
سياسة الرواتب في الجامعة واضحة وشفافة.	2.21	1.144	منخفضة
مستوى الرواتب في الجامعة السورية الخاصة منافس مقارنةً بجامعات أخرى.	2.56	1.112	منخفضة
تحسين الرواتب سيزيد من رضاي الوظيفي واستمراريتي في العمل.	4.49	0.811	مرتفعة جداً
الرواتب	**2.82**	**0.556**	**متوسطة**

المصدر: مخرجات SPSS.

جاء المتوسط الكلي لكامل لمتغير الرواتب (2.82) بموافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.556) وقد حظيت جميع العبارات بموافقة منخفضة تجاوز الوسط الحسابي لها 2.2.

كما بينت النتائج أن العبارة (تحسين الرواتب سيزيد من رضاي الوظيفي واستمراريتي في العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) ويليها العبارة (الزيادات السنوية في الرواتب مرتبطة بمستوى الأداء) بمتوسط حسابي (3.51) وفي المرتبة الأخيرة العبارة (سياسة الرواتب في الجامعة واضحة وشفافة) بمتوسط حسابي (2.21).

مما سبق فإن النتائج تشير إلى أن متغير الرواتب متوفر بدرجة متوسطة.

- **الحوافز المادية:**

الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية لفقرات الحوافز المادية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أحصل على مكافآت مالية عند تحقيق إنجازات مميزة.	2.2	0.906	منخفضة
الجامعة تقدم حوافز مالية دورية إلى العاملين المجتهدين.	2.39	0.879	منخفضة
الحوافز المالية تسهم في رفع معنوياتي وأدائي.	4.10	1.074	مرتفعة
يتم صرف الحوافز المالية بشكل منتظم وعادل.	2.32	0.897	منخفضة
توجد معايير واضحة لمنح الحوافز المالية في الجامعة.	2.34	0.899	منخفضة
الحوافز المالية تؤثر في قرار الاستمرار بالعمل داخل الجامعة.	4.09	0.930	مرتفعة
أتلقى دعماً مالياً لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات.	1.78	0.826	منخفضة جداً
الحوافز المادية	**2.74**	**0.533**	**متوسطة**

المصدر: مخرجات SPSS.

جاء المتوسط الكلي لكامل متغير الحوافز المادية (2.74) بموافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.533) وقد حظيت جميع العبارات بموافقة منخفضة تجاوز الوسط الحسابي لها (1.7).

بينت النتائج أن العبارة (الحوافز المالية تسهم في رفع معنوياتي وأدائي) جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4.1) يليها العبارة (الحوافز المالية تؤثر في قرار الاستمرار بالعمل داخل الجامعة) بمتوسط حسابي (4.09) وفي المرتبة الأخيرة العبارة (أتلقى دعماً مالياً لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات) بمتوسط حسابي (1.78).

مما سبق فإن النتائج تشير إلى أن متغير الحوافز المادية متوفر بدرجة متوسطة.

- **الحوافز المعنوية:**

الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية لفقرات الحوافز المعنوية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أحصل على كلمات شكر وتقدير من الإدارة عند إنجاز المهام.	3.46	0.795	مرتفعة
يُشاد بجهودي أمام زملائي عند تحقيق نتائج إيجابية.	3.45	1.042	مرتفعة
يُعترف بمساهماتي في تطوير القسم أو الكلية.	3.16	1.061	مرتفعة
يتم الاستماع إلى مقترحاتي وأفكاري من قبل الإدارة.	3.56	1.123	مرتفعة
يتم منحي فرص لتمثيل الجامعة في فعاليات أكاديمية/مهنية.	2.99	1.217	متوسطة
أشعر بالتقدير من قبل الزملاء والإدارة العليا.	3.4	1.086	مرتفعة
الحوافز المعنوية تحفزني على العمل بجدية أكبر.	4.28	0.811	مرتفعة جداً
الحوافز المعنوية	**3.47**	**0.743**	مرتفعة

المصدر: مخرجات SPSS.

جاء المتوسط الكلي لكامل متغير الحوافز المعنوية (3.47) بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.743). وقد حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها (2.9).

بينت النتائج أن العبارة (الحوافز المعنوية تحفزني على العمل بجدية أكبر) جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) يليها العبارة (يتم الاستماع إلى مقترحاتي وأفكاري من قبل الإدارة) بمتوسط حسابي (3.56) وفي المرتبة الأخيرة العبارة (يتم منحي فرص لتمثيل الجامعة في فعاليات أكاديمية/مهنية) بمتوسط حسابي (2.99).

مما سبق فإن النتائج تشير إلى أن متغير الحوافز المعنوية متوفر بدرجة مرتفعة .

- **أداء العاملين:**

الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية لفقرات أداء العاملين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أحرص على إنجاز مهامي بكفاءة وفي الوقت المحدد.	4.05	0.692	مرتفعة
أشارك في الأنشطة التطويرية الخاصة بالجامعة.	3.97	1.018	مرتفعة
أعمل على تحسين جودة أدائي بشكل مستمر.	4.16	0.645	مرتفعة
أستخدم الموارد المتاحة بفعالية لإنجاز عملي.	4.23	0.759	مرتفعة جداً
أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية داخل الفريق.	4.25	0.666	مرتفعة جداً
أتابع كل جديد في تخصصي لتعزيز أدائي المهني.	4.45	0.571	مرتفعة جداً
أقيّم نفسي بشكل دوري وأسعى للتحسين.	4.18	0.671	مرتفعة
أداء العاملين	**4.18**	**0.460**	مرتفعة

المصدر: مخرجات SPSS.

جاء المتوسط الكلي لكامل متغير أداء العاملين (4.18) بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.460). وقد حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها (3.97).

بينت النتائج أن العبارة (أتابع كل جديد في تخصصي لتعزيز أدائي المهني) جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) يليها العبارة (أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية داخل الفريق) بمتوسط حسابي (4.25) وفي المرتبة الأخيرة العبارة (أشارك في الأنشطة التطويرية الخاصة بالجامعة) بمتوسط حسابي (3.97).

مما سبق فإن النتائج تشير إلى أن متغير أداء العاملين متوفرة بدرجة مرتفعة.

الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للرواتب والحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

بغرض الإجابة على السؤال الرئيسي تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الرواتب والحوافز المعنوية والمادية كمتغير مستقل في المتغير التابع أداء العاملين.

الجدول رقم (12) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393[a]	.154	.121	.432210934035355
a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية, الرواتب, الحوافز المادية				

المصدر: مخرجات SPSS.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.393) وهو ما يبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.154) وهذا ما يعني أن 15% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين يفسرها الرواتب والحوافز المعنوية والمادية.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.586	3	.862	4.615	.005[b]
	Residual	14.197	76	.187		
	Total	16.783	79			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية, الرواتب, الحوافز المادية						

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول الآتي أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريقة إحصائية F وهي (4.615) ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig= 0.005) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لنموذج دراسة أثر الرواتب والحوافز المعنوية والمادية في أداء العاملين

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.981	.346		8.621	.000
	الرواتب	.145	.100	.174	1.441	.154
	الحوافز المادية	.045	.106	.052	.420	.676
	الحوافز المعنوية	.194	.067	.313	2.906	.005
a. Dependent Variable: أداء العاملين						

المصدر: مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الرواتب والحوافز المعنوية والمادية وأداء العاملين هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من 5% مما يجيب على التساؤل وبالتالي يوجد أثر للرواتب والحوافز المعنوية والمادية في أداء العاملين.

تكون المعادلة على الشكل التالي:

أداء العاملين = 2.981 + 0.145 (الرواتب) + 0.045 (الحوافز المادية) + 0.194 (الحوافز المعنوية)

ويمكن تفسير معادلة الانحدار بأنه كلما زادت الرواتب بمقدار وحدة واحدة يصاحبه ذلك زيادة في أداء العاملين (0.145)، كلما زادت الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يصاحبه ذلك زيادة في أداء العاملين (0.045)، وكلما زادت الحوافز المعنوية بمقدار وحدة واحدة يصاحبه ذلك زيادة في أداء العاملين (0.194).

- **<u>الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:</u>**

هل يوجد أثر للرواتب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الرواتب وأداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.223[a]	.050	.038	.452152179904995
a. Predictors: (Constant), الرواتب				

المصدر: مخرجات SPSS.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.223) وهو ما يبين وجود علاقة ارتباط قوية بين الرواتب وأداء العاملين كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.05) وهذا ما يعني أن 5% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسرها الرواتب.

جدول رقم (16) تحليل نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الرواتب في أداء العاملين

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.837	1	.837	4.094	.046[b]
	Residual	15.946	78	.204		
	Total	16.783	79			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), الرواتب						

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول الآتي أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريقة إحصائية F وهي (4.094) ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig= 0.046) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (17) ثوابت الانحدار البسيط ومعنوياتها لدراسة أثر الرواتب في أداء العاملين

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.662	.263		13.935	.000
	الرواتب	.185	.091	.223	2.023	.046
a. Dependent Variable: أداء العاملين						

المصدر: مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الرواتب وأداء العاملين هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من 5% مما يجيب على التساؤل وبالتالي يوجد أثر للرواتب في أداء العاملين.

تكون المعادلة على الشكل التالي:

أداء العاملين = 3.662 + 0.185 (الرواتب)

ويمكن تفسير معادلة الانحدار بأنه كلما زادت الرواتب بمقدار وحدة واحدة يصاحبه ذلك زيادة في أداء العاملين بمقدار (0.185).

- **<u>الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:</u>**

هل يوجد أثر للحوافز المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

بغرض الإجابة على التساؤل تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

الجدول رقم (18) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.198[a]	.039	.027	.454715007560122
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

المصدر: مخرجات SPSS.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.198) وهو ما يبين وجود علاقة ارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين بنسبة 20%، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.039) وهذا ما يعني أن 4% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين يفسرها بعد الحوافز المادية.

الجدول رقم (19) تحليل نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الحوافز المادية في أداء العاملين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.656	1	.656	3.171	.079[b]
	Residual	16.128	78	.207		
	Total	16.783	79			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول الآتي أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريقة إحصائية F وهي (3.171) ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig= 0.079) مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للنموذج.

الجدول رقم (20) ثوابت الانحدار البسيط ومعنوياتها لدراسة أثر الحوافز المادية في أداء العاملين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.715	.268		13.857	.000
	الحوافز المادية	.171	.096	.198	1.781	.079

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الحوافز المادية وأداء العاملين هي غير دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أكبر من 5% مما يجيب على التساؤل وبالتالي لا يوجد أثر للحوافز المادية في أداء العاملين.

- **الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:**

هل يوجد أثر للحوافز المعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟

بغرض الإجابة على التساؤل تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

الجدول رقم (21) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336[a]	.113	.101	.436962697963964
a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية				

المصدر: مخرجات SPSS.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.336) وهو ما يبين وجود علاقة ارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.113) وهذا ما يعني أن 11% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسرها الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (22) تحليل نموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.890	1	1.890	9.901	.002[b]
	Residual	14.893	78	.191		
	Total	16.783	79			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية						

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول الآتي أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريقة إحصائية F وهي (9.901) ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig= 0.002) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (23) ثوابت الانحدار البسيط ومعنوياتها لدراسة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.461	.235		14.746	.000
	الحوافز المعنوية	.208	.066	.336	3.147	.002
a. Dependent Variable: أداء العاملين						

المصدر: مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الحوافز المعنوية وأداء العاملين هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من 5% مما يجيب على التساؤل وبالتالي يوجد أثر للحوافز المعنوية في أداء العاملين.

تكون المعادلة على الشكل التالي:

أداء العاملين =3.461 + 0.208 (الحوافز المعنوية)

ويمكن تفسير معادلة الانحدار بأنه كلما زادت الحوافز المعنوية بمقدار وحدة واحدة يصاحبه ذلك زيادة في أداء العاملين بمقدار (0.208).

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن مستوى الرواتب في الجامعة السورية الخاصة جاء ضمن المستوى المتوسط (المتوسط الحسابي = 2.82، الانحراف المعياري = 0.556)، مما يعكس وجود مساحة كبيرة للتحسين في سياسة الأجور. وقد تبين أن تحسين الرواتب يمثل عاملاً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي واستبقاء الكفاءات، حيث حصلت عبارة "تحسين الرواتب سيزيد من رضاي الوظيفي واستمراريتي في العمل "على أعلى تقييم (4.49). في المقابل، كشفت النتائج عن ضعف مستوى الشفافية في سياسات الرواتب، وهو ما قد ينعكس سلباً على ثقة العاملين بالمؤسسة.
2. أما الحوافز المادية، فقد جاءت أيضاً في المستوى المتوسط (المتوسط الحسابي = 2.74، الانحراف المعياري = 0.533). وأظهرت البيانات أن الحوافز المالية تسهم بوضوح في رفع المعنويات وتحسين الأداء (4.10)، إلا أن ضعف الاستثمار في دعم الأنشطة التدريبية والمؤتمرات (1.78) يمثل فجوة في تنمية الموارد البشرية ويحد من فرص التطوير المهني للعاملين.
3. أما بالنسبة إلى الحوافز المعنوية فقد سجلت مستوى مرتفعاً نسبياً (المتوسط الحسابي = 3.47، الانحراف المعياري = 0.743)، حيث برز دورها في تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد (4.28). ورغم ذلك، لوحظ قصور في منح العاملين فرصاً لتمثيل الجامعة في الفعاليات الأكاديمية والمهنية (2.99)، ما قد يحد من شعورهم بالتمكين والانتماء المؤسسي.
4. فيما يتعلق بـأداء العاملين، فقد جاء بمستوى مرتفع (المتوسط الحسابي = 4.18، الانحراف المعياري = 0.460)، مما يعكس التزاماً عالياً من قبل الكادر الوظيفي تجاه مهامهم. وتبين أن العاملين يولون اهتماماً ملحوظاً بالتطوير الذاتي ومتابعة المستجدات في تخصصاتهم (4.45)، إلا أن المشاركة في الأنشطة التطويرية للجامعة ما زالت بحاجة إلى تعزيز.(3.97)
5. التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي أظهر وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الرواتب والحوافز (المادية والمعنوية) من جهة، وأداء العاملين من جهة أخرى($R = 0.393$ ، $R^2 = 0.154$). وهذا يعني أن تحسين هذه العوامل يمكن أن يفسر ما نسبته 15.4% من التباين في الأداء، مما يبرز أهمية تطوير سياسات الأجور والحوافز كمدخل أساسي لتعزيز الأداء المؤسسي.
6. أظهرت البيانات أن تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين كان أعلى نسبياً من تأثير الرواتب والحوافز المادية، وهو ما يعكس أهمية العوامل غير الملموسة في بيئة العمل الأكاديمية.

7. بينت النتائج وجود تفاوت واضح في استجابات العاملين داخل نفس المحور، ما يشير إلى تباين في التجارب الفردية مع أنظمة الرواتب والحوافز في الجامعة.
8. التحليل الإحصائي أظهر أن الرواتب والحوافز معاً تفسر نسبة 15.4% من التباين في الأداء، بينما تبقى النسبة الأكبر متأثرة بعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.
9. الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً في بعض البنود، خاصة في محور الحوافز المعنوية، تدل على عدم تجانس آراء العاملين حول هذه الحوافز.
10. وجود فجوة بين متوسط تقييم الحوافز المادية (2.74) والحوافز المعنوية (3.47) يعكس اتجاهاً عاماً نحو تفضيل أو إدراك أقوى للحوافز المعنوية مقارنة بالمادية في سياق الجامعة.
11. أظهرت نتائج اختبار ANOVA عدم تجانس التأثيرات بشكل كامل عبر الفئات الديموغرافية، ما يشير إلى أن العمر، سنوات الخدمة، أو طبيعة الوظيفة قد تكون متغيرات وسيطة في العلاقة بين الرواتب/الحوافز والأداء.

التوصيات

1. مراجعة هيكل الرواتب في الجامعة السورية الخاصة لضمان عدالته الداخلية ومنافسته مع سوق العمل، مع تعزيز الشفافية في سياسات تحديد الرواتب.
2. تطوير نظام الحوافز المادية ليشمل دعماً أكبر للبرامج التدريبية، وحضور المؤتمرات، والمشاركة في الأنشطة البحثية، باعتبارها استثماراً مباشراً في تحسين أداء العاملين.
3. تعزيز الحوافز المعنوية عبر زيادة فرص الاعتراف بالإنجازات، وإشراك العاملين في تمثيل الجامعة في الفعاليات الأكاديمية والمهنية، وتوسيع نطاق المشاركة في صنع القرار.
4. اعتماد سياسة متكاملة للرواتب والحوافز بحيث يتم الربط المباشر بين الأداء الفردي ومكافآت التحفيز، بما يحافظ على الدافعية المستمرة.
5. تنويع أدوات التحفيز لتناسب الفروق الفردية بين العاملين، مع مراعاة تباين احتياجاتهم وفق العمر، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.
6. تنفيذ تقييم دوري لرضا العاملين عن الرواتب والحوافز، مع استخدام نتائجه في إجراء التحسينات المستمرة على النظام التحفيزي.
7. الاهتمام بالعوامل غير المالية مثل بيئة العمل، الدعم الإداري، والتطوير المهني، باعتبارها عناصر مكملة تعزز أثر الرواتب والحوافز على الأداء.

المراجع

المراجع العربية:

- الأبحاث المنشورة في المجلات:
  - النعيري، أنور، 2024، أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(3)، ليبيا.
- الدراسات والأبحاث غير المنشورة:
  - الحمدان، رائد، 2024، (بحث غير منشور)، تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، كلية الأعمال، جدة.
  - صارة، ميدوني، 2023، أثر الحوافز على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد درايعية، الجزائر.
  - الطبي، مريم، 2022، (بحث غير منشور)، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا، جامعة أدرار، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Books:
  - Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
  - Moelyono. (2020). *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
  - Sarwoto. (2020). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Magazines:
  - Agency theory. (2023). *Agency theory: Review of the theory and current research*. Research Gate, USA.
  - Alonso, A., & Lewis, P. (2022). The power of recognition: How non-financial rewards drive employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(4).
  -

- Brickley, J. A., Lin, Y., & Zhang, Y. (2023). *The effect of incentive types and organizational value statements on corporate social responsibility decisions*. Journal of Management Accounting Research, 35(3).
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2021). Revisiting the impact of non-monetary rewards on work motivation. *Human Resource Management Review*, 31(3).
- de las Cuevas, C., & et al. (2022). On what motivates us: A detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. France.
- Gravert, Colltine. (2021). Policy levers and intervention techniques — nudge vs incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 190, USA.
- Husein, Nizra. (2022). The Effect Of Wages and Incentives on Employee Performance Improvement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 5(2), Indonesia.
- Jenkins, et al. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance: Meta-analysis of PFP effects, USA.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2021). Non-financial recognition and work performance: The mediating role of intrinsic motivation. *European Management Journal*, 39(6).
- Kroll, A., & Vogel, D. (2023). *More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration*. Public Administration Review, 83(4).
- Pohler, D., & Schmidt, J. A. (2020). The future of non-monetary incentives in the workplace. *Human Resource Development International*, 23(5).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, USA.
- Sharma, P., Gupta, A., & Singh, R. (2022). Compensation practices in the modern workforce: A holistic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1).

- Researchs:

- Alamsyah, Dodik. (2024). *Salary, Incentives and Employee Productivity*. Unpublished Master Dissertation, Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance Vol. 7, No. 02, Indonesia.
- Noorazem, Nurul. (2021). *The Effects of Reward System on Employee Performance*. Unpublished Master Dissertation, Faculty of Business and Management, Universiti Teknologi MARA, Malaysia.

- Websites:
  - Bone, Stephany, 2025, **AI skills reward more job benefits,** Cornell University, Available: https://arxiv.org/abs/2507.20410?.com
  - Cai, Wen, 2024, Does a Higher Ratio of Salary-Per-Contribution Impact Employees' Work Efficiency, Sage Journals, Available: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440241292958?utm_source=chatgpt.com
  - EBSCO Research Starters. (2022). *Financial incentives*. EBSCO. https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/financial-incentives
  - Vantage Circle. (2023). Employee performance. Vantage Circle HR Glossary. https://www.vantagecircle.com/glossaries/employee-performance/

الملاحق

استبيان لدراسة أثر الرواتب والحوافز المعنوية والمادية في أداء العاملين:

تحية طيبة وبعد،

في إطار دراسة تهدف إلى قياس أثر الرواتب والحوافز (المعنوية والمادية) على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يُرجى تعبئته بكل دقة وموضوعية. إن مشاركتكم تُمثل ركيزة أساسية في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحسين بيئة العمل وتطوير

سياسات التحفيز والأداء داخل الجامعة. علماً أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون الكشف عن هوية المشاركين.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم.

الطالبة: دانا غزال

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 25 من 25 إلى أقل من 35 من 35 إلى أقل من 46 46 فما فوق

3. سنوات العمل في الجامعة السورية الخاصة:

أقل من 3 سنوات من 3 إلى أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

4. الوظيفة الحالية:

عضو هيئة تدريسية إداري موظف موظف فني/ خدمات

ثانياً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل الأول: الرواتب:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي أبذله.					
2	الراتب يغطي احتياجاتي المعيشية الأساسية.					
3	أشعر أن هناك عدالة في توزيع الرواتب داخل الجامعة.					

4	الزيادات السنوية في الرواتب مرتبطة بمستوى الأداء.					
5	سياسة الرواتب في الجامعة واضحة وشفافة.					
6	مستوى الرواتب في الجامعة السورية الخاصة منافس مقارنةً بجامعات أخرى.					
7	تحسين الرواتب سيزيد من رضاي الوظيفي واستمراريتي في العمل.					

المتغير المستقل الثاني: الحوافز المادية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أحصل على مكافآت مالية عند تحقيق إنجازات مميزة.					
2	الجامعة تقدم حوافز مالية دورية إلى العاملين المجتهدين.					
3	الحوافز المالية تسهم في رفع معنوياتي وأدائي.					
4	يتم صرف الحوافز المالية بشكل منتظم وعادل.					
5	توجد معايير واضحة لمنح الحوافز المالية في الجامعة.					
6	الحوافز المالية تؤثر في قرار الاستمرار بالعمل داخل الجامعة.					
7	أتلقى دعماً مالياً لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات.					

المتغير المستقل الثالث: الحوافز المعنوية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

1	أحصل على كلمات شكر وتقدير من الإدارة عند إنجاز المهام.					
2	يُشاد بجهودي أمام زملائي عند تحقيق نتائج إيجابية.					
3	يُعترف بمساهماتي في تطوير القسم أو الكلية.					
4	يتم الاستماع إلى مقترحاتي وأفكاري من قبل الإدارة.					
5	يتم منحي فرص لتمثيل الجامعة في فعاليات أكاديمية/مهنية.					
6	أشعر بالتقدير من قبل الزملاء والإدارة العليا.					
7	الحوافز المعنوية تحفزني على العمل بجدية أكبر.					

المتغير التابع: أداء العاملين:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أحرص على إنجاز مهامي بكفاءة وفي الوقت المحدد.					
2	أشارك في الأنشطة التطويرية الخاصة بالجامعة.					
3	أعمل على تحسين جودة أدائي بشكل مستمر.					
4	أستخدم الموارد المتاحة بفعالية لإنجاز عملي.					
5	أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية داخل الفريق.					
6	أتابع كل جديد في تخصصي لتعزيز أدائي المهني.					
7	أقيّم نفسي بشكل دوري وأسعى للتحسين.					