



العلاقة بين الحوافز والمكافآت وأداء العاملين في المؤسسات الصناعية الليبية:

دراسة ميدانية على شركة الجيد للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة

زهير محمد صابون إسماعيل مفتاح الباعور

كلية العلوم التقنية - مصراتة / ليبيا

The Relationship Between Incentives and Rewards and Employee Performance in Libyan Industrial Organizations: A Field Study of Al-Joud Food Industries Company in Misrata

Zuhair Mohamed saboon,¹ Asmail meftah Albaour ²

College of Technical Sciences

Corresponding Author's Email: zsaboon@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/08/30 تاريخ المراجعة: 2026/09/08 تاريخ القبول: 2026/09/26 تاريخ النشر: 2026/09/29

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الحوافز والمكافآت وأداء العاملين في المؤسسات الصناعية الليبية، من خلال دراسة ميدانية على شركة الجيد للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من 32 فقرة موزعة على أربعة محاور: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، ونظام المكافآت، وأداء العاملين. وبلغت العينة 29 مفردة من العاملين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون، إضافة إلى معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة للحوافز المادية (M=3.75)، والحوافز المعنوية (M=3.84)، ونظام المكافآت (M=3.77)، وأداء العاملين (M=4.19)، كما كشفت النتائج عن علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الحوافز المادية وأداء العاملين (r=.513, p=.004)، والحوافز المعنوية وأداء العاملين (r=.546, p=.002)، ونظام المكافآت وأداء العاملين (r=.663, p<.001). وخلصت الدراسة إلى أن فاعلية منظومة الحوافز لا ترتبط بقيمة المكافأة فقط، وإنما بعدالتها ووضوح معاييرها وربطها بالأداء، مع أهمية التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في البيئة الصناعية. الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ نظام المكافآت؛ أداء العاملين؛ المؤسسات الصناعية؛ شركة الجيد؛ مصراتة.

Abstract

This study examined the relationship between incentives and rewards and employee performance in Libyan industrial organizations through a field study at Al-Joud Food Industries Company in Misrata. A descriptive-analytical approach was adopted, and a 32-item questionnaire was administered to a sample of 29 employees. The instrument covered four dimensions: financial incentives, non-financial incentives, reward systems, and employee performance. Data were analyzed using SPSS through frequencies, percentages, means, standard deviations, one-sample t-tests, Pearson correlation coefficients, and Cronbach's alpha. The results showed relatively high perceptions of financial incentives (M=3.75), non-financial incentives (M=3.84), reward systems (M=3.77), and employee performance (M=4.19). Positive statistically significant relationships were found between financial incentives and employee performance (r=.513, p=.004), non-financial incentives and employee performance (r=.546, p=.002), and reward systems and employee performance (r=.663, p<.001). The study concludes that incentive effectiveness depends not only on the monetary value of rewards but also on fairness, transparency, clarity of criteria, and linkage to performance. An integrated combination of financial and non-financial incentives is therefore recommended for industrial organizations.

Keywords: Financial incentives; Non-financial incentives; Reward systems; Employee performance; Industrial organizations; Al-Joud Food Industries; Misrata.

1. المقدمة / Introduction

أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية مطالبة بالانتقال من التعامل مع العامل باعتباره منفذاً للمهام إلى النظر إليه باعتباره مورداً استراتيجياً تتحدد من خلاله قدرة المنظمة على تحقيق الجودة والإنتاجية والاستدامة. وفي هذا السياق تمثل نظم الحوافز والمكافآت إحدى أدوات الإدارة التي يمكن من خلالها توجيه سلوك التنظيمي نحو مستويات الأداء المرغوبة، بشرط أن تكون هذه النظم واضحة وعادلة ومرتبطة بطبيعة العمل وبما يقدمه العامل من جهد ونتائج. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن العلاقة بين الحوافز والأداء ليست آلية في جميع الظروف؛ بل تتأثر بنوع الحافز وإدراك العامل للعدالة وقيمة المكافأة وطبيعة المهمة ومستوى الدافعية الداخلية (Armstrong & Taylor, 2020; Deci et al., 2017; Chen et al., 2023).

وتزداد أهمية الموضوع في المؤسسات الصناعية بسبب ارتباط أداء العاملين مباشرة باستمرارية خطوط الإنتاج وجودة المنتجات والالتزام بالمواصفات وتقليل الهدر والأخطاء. فالحافز المالي قد يدعم الجهد الكمي، بينما يمكن للتقدير والترقية وفرص التطوير والمشاركة في القرار أن تدعم الدافعية والارتباط بالعمل. وقد أظهرت مراجعات كمية واسعة أن الحوافز المالية ترتبط إيجابياً بالأداء، مع اختلاف قوة العلاقة باختلاف طبيعة الحافز ونوع المهمة وطريقة قياس الأداء (Garbers & Konradt, 2014; Chen et al., 2023).

وفي البيئة الليبية، تكتسب دراسة هذه العلاقة أهمية إضافية بسبب خصوصية ظروف المؤسسات الصناعية وتغيرات البيئة الاقتصادية والتنظيمية. وينطلق البحث الحالي من مشروع ميداني سابق تناول شركة الجيد للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة، حيث شملت الدراسة العاملين في عدد من الإدارات والأقسام، وركزت على الحوافز المادية والمعنوية ونظام المكافآت وأداء العاملين. ويبين المشروع الأصلي أن مشكلة الدراسة تتمثل في تباين مستويات الأداء والحاجة إلى نظام تحفيزي يربط الجهد والعائد بصورة أكثر وضوحاً وعدالة (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

وبناءً على ذلك، تم في هذه الورقة استبدال صياغة «أثر» بصياغة «العلاقة»، لأن التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة هو معامل ارتباط بيرسون، وهو يسمح بتحديد اتجاه وقوة الارتباط ولا يكفي وحده لإثبات علاقة سببية. ويعد هذا التعديل أكثر اتساقاً مع التصميم الوصفي التحليلي ومع البيانات الفعلية للدراسة، ويعزز الدقة المنهجية للورقة عند تقديمها للتحكيم العلمي. (Creswell & Creswell, 2023; Pallant, 2020).

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها / Research Problem and Questions

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى ارتباط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية محل الدراسة، خاصة في ظل وجود جوانب مادية ومعنوية مختلفة للتحفيز، واحتمال اختلاف استجابة العاملين لها وفقاً لطبيعة العمل وإدراكهم للعدالة والوضوح. ويعرض المشروع الأصلي المشكلة من خلال ملاحظة التباين في الأداء والإنتاجية والحاجة إلى نظام تحفيزي يحقق التوازن بين احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

وعليه تتمثل المشكلة الرئيسة في السؤال الآتي: ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والمكافآت وأداء العاملين في المؤسسات الصناعية الليبية، بالتطبيق على شركة الجيد للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة؟ ويتفرع عنه: ما مستوى الحوافز المادية؟ وما مستوى الحوافز المعنوية؟ وما مستوى فاعلية نظام المكافآت؟ وما مستوى أداء العاملين؟ وما قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد الحوافز والمكافآت وأداء العاملين؟ (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

3. أهمية الدراسة / Significance of the Study

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها موضوعاً مركزياً في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ضمن سياق صناعي ليبي محدود التداول ميدانياً، وربطها بين ثلاثة أبعاد تحفيزية وأداء العاملين في مؤسسة غذائية. كما تضيف الدراسة قيمة منهجية من خلال إعادة صياغة السؤال البحثي على أساس العلاقة الارتباطية بدلاً من الادعاء السببي، وهو ما ينسجم مع طبيعة التصميم والاختبارات المستخدمة (Creswell & Creswell, 2023; Robbins & Judge, 2024).

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في إمكانية الاستفادة من النتائج في مراجعة نظام المكافآت وربطه بمعايير أداء واضحة، وتحسين العدالة والشفافية، والجمع بين الحوافز المادية والمعنوية. وتنسجم هذه التوجهات مع أدبيات إدارة المكافآت التي تؤكد أن النظام الفعال يجب أن يجمع بين العدالة الداخلية، ووضوح المعايير، وربط المكافأة بالمساهمة والأداء، مع مراعاة احتياجات العاملين المختلفة. (Armstrong & Taylor, 2020).

4. أهداف الدراسة / Objectives of the Study

- تحديد مستوى الحوافز المادية كما يدركها العاملون في الشركة محل الدراسة. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).
- تحديد مستوى الحوافز المعنوية ونظام المكافآت من وجهة نظر العاملين. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).
- تحديد مستوى أداء العاملين وفق مؤشرات الالتزام والجودة والإنتاجية وإنجاز المهام. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

- اتجاه وقوة العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).
- اختبار اتجاه وقوة العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).
- اختبار اتجاه وقوة العلاقة بين نظام المكافآت وأداء العاملين. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).
- تقديم توصيات عملية لتطوير منظومة الحوافز والمكافآت في البيئة الصناعية. (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

5. الإطار النظري والدراسات السابقة / Theoretical Framework and Previous Studies

5.1 مفهوم الحوافز والمكافآت / The Concept of Incentives and Rewards

الحافز هو وسيلة تنظيمية تستخدمها الإدارة لتشجيع سلوك أو مستوى أداء مرغوب، بينما تمثل المكافأة العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة إنجاز أو مساهمة أو تحقيق معيار محدد. ومن ثم فإن التحفيز لا يقتصر على دفع مالي، بل يشمل منظومة من الممارسات المادية والمعنوية التي توجه سلوك العاملين وتدعم الدافعية والالتزام. وتؤكد إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تصميم نظام المكافآت ينبغي أن ينطلق من أهداف المنظمة وأن يراعي العدالة والشفافية وقابلية القياس. (Armstrong & Taylor, 2020)

وتشير نظرية التحديد الذاتي إلى أن العاملين يحتاجون إلى الشعور بالكفاءة والاستقلالية والانتماء، وأن بيئة العمل التي تدعم هذه الاحتياجات يمكن أن تعزز الدافعية الذاتية والأداء عالي الجودة. لذلك فإن الاعتماد الحصري على المكافآت الخارجية قد لا يكون كافياً لبناء أداء مستدام، بينما يمكن للتقدير وفرص النمو والمشاركة أن تكمل الحوافز المالية بصورة أكثر توازناً. (Deci et al., 2017)

5.2 الحوافز المادية / Financial incentives

تشمل الحوافز المادية الأجور الإضافية والعلاوات والمكافآت النقدية والبدلات وغيرها من المنافع ذات القيمة المالية. وتبرز أهميتها في الوظائف التي يرتبط فيها الأداء بالكمية أو الإنتاجية أو ظروف العمل الإضافية، إلا أن فعاليتها تعتمد على ارتباطها بمعايير واضحة وعلى شعور العامل بأن المقابل يتناسب مع الجهد والنتيجة. وقد وجدت مراجعات كمية أن الحوافز المالية ترتبط إيجابياً بالأداء، وأن الحوافز الجماعية يمكن أن تكون ذات فاعلية خاصة عندما تكون المهمة مترابطة بين أعضاء الفريق. (Garbers & Konradt, 2014; Condly et al., 2003)

وفي الدراسة الحالية حصل محور الحوافز المادية على متوسط كلي قدره 3.75 بانحراف معياري 0.52، وهو مستوى مرتفع. وكانت أعلى فقرة هي «تسهم الحوافز المالية في زيادة إنتاجيتي» بمتوسط 4.21، بينما كانت أقلها «توجد عدالة في توزيع الحوافز المالية بين العاملين» بمتوسط 3.48، وهو ما يشير إلى أن وجود الحوافز لا يعني بالضرورة أن العدالة المدركة فيها وصلت إلى المستوى نفسه (بيانات الدراسة الميدانية، 2026).

5.3 الحوافز المعنوية / moral incentives

تتضمن الحوافز المعنوية التقدير والثناء وشهادات الشكر والترقية والمشاركة وإتاحة فرص التطوير وإشعار العامل بقيمة مساهمته. وتكتسب هذه الحوافز أهمية لأنها ترتبط بالحاجات النفسية والاجتماعية، وبالشعور بالإنجاز والانتماء والاحترام. ومن منظور نظرية التحديد الذاتي، يمكن للممارسات التي تدعم الكفاءة والاستقلالية والانتماء أن تعزز الدافعية الذاتية وتدعم جودة الأداء. (Deci et al., 2017)

بلغ المتوسط الكلي للحوافز المعنوية 3.84 بانحراف معياري 0.56، وهو مستوى مرتفع. وسجلت فقرة «تسهم الحوافز المعنوية في رفع معنوياتي» أعلى متوسط في هذا المحور بلغ 4.10، بينما سجلت فقرة «تشجع الإدارة العاملين بالكلمات الإيجابية» متوسطاً قدره 3.66. وتوحي هذه النتائج بأن التقدير المعنوي حاضر بدرجة جيدة، مع وجود مساحة لتحسين الاتصال الإيجابي المباشر بين الإدارة والعاملين (بيانات الدراسة الميدانية، 2026).

5.4 نظام المكافآت والعدالة التنظيمية / Reward System and Organizational Justice

لا تقاس جودة نظام المكافآت بقيمة المكافأة وحدها، بل بدرجة وضوح معايير الاستحقاق وعدالة التوزيع وثبات التطبيق وسرعة تقديم المكافأة وإمكانية فهم العامل للعلاقة بين الأداء والمقابل. وترتبط العدالة التنظيمية بإدراك العامل للإنصاف في توزيع النتائج وفي الإجراءات المستخدمة للوصول إليها، ولذلك فإن الغموض أو التمييز في منح المكافآت قد يضعف الثقة بالنظام حتى عندما تكون قيمته المالية مقبولة. (Colquitt, 2001; Armstrong & Taylor, 2020)

بلغ متوسط محور نظام المكافآت 3.77 بانحراف معياري 0.60، وكان أعلى مؤشر هو أن «المكافأة تسهم في زيادة الرضا الوظيفي» بمتوسط 4.34، بينما كان الإعلان عن المكافأة بشفافية هو الأقل بمتوسط 3.45. وتظهر هذه النتيجة أهمية تحسين الاتصال المؤسسي حول معايير المكافآت وآليات احتسابها، لأن الشفافية تمثل جزءاً من القيمة التنظيمية للحافز وليس مجرد إجراء إداري (بيانات الدراسة الميدانية، 2026).

5.5 مفهوم أداء العاملين وأبعاده / The Concept of Employee Performance and Its Dimensions

يقصد بأداء العاملين مستوى السلوك والنتائج المرتبطة بإنجاز مهام الوظيفة وتحقيق أهدافها وفق معايير الجودة والوقت والكمية والالتزام. وينظر إلى الأداء في الأدبيات الحديثة باعتباره مفهوماً متعدد الأبعاد لا يقتصر على حجم الإنتاج، بل يشمل أيضاً السلوكيات الداعمة للعمل وجودة التنفيذ والالتزام وتحمل المسؤولية والمبادرة. (Aguinis, 2019; Robbins & Judge, 2024)

في الدراسة الحالية بلغ المتوسط الكلي لأداء العاملين 4.19 بانحراف معياري 0.43، وهو مستوى مرتفع. وسجلت عبارة ((أحرص على إنجاز المهام المطلوبة في وقت محدد)) أعلى متوسط قدره 4.38، تلتها «أسعى لتطوير مهاراتي المهنية باستمرار» بمتوسط 4.34، في حين سجلت ((أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف المؤسسة)) متوسطاً قدره 3.90. وتشير الصورة العامة إلى ارتفاع تقييم العاملين لأدائهم، مع وجود مجال لرفع المبادرة والجهد الإضافي بصورة أكبر (بيانات الدراسة الميدانية، 2026).

5.6 النظريات المفسرة للعلاقة / Theories explaining the relationship

تفسر نظرية التوقع لفروم الدافعية من خلال ثلاثة مكونات: توقع أن الجهد يقود إلى أداء، وتوقع أن الأداء يقود إلى مكافأة، وقيمة المكافأة بالنسبة للفرد. وتساعد هذه النظرية في فهم أهمية الربط الواضح بين الأداء والحوافز؛ فإذا لم يثق العامل بأن الأداء سيقود إلى المكافأة أو كانت المكافأة غير ذات قيمة، تضعف الدافعية (Vroom, 1964). أما نظرية العدالة لآدامز فتؤكد أن العامل يقارن بين مدخلاته من جهد وخبرة ووقت وبين مخرجاته من أجر ومكافآت، كما يقارن ذلك بما يحصل عليه الآخرون. ولهذا فإن العدالة المدركة يمكن أن تعد عاملاً تفسيريًا مهمًا لفاعلية نظام المكافآت، وهو ما يتفق مع انخفاض بند العدالة في محور الحوافز المادية مقارنة ببقية البنود في الدراسة الحالية (Adams, 1965).

وتضيف نظرية العاملين لهيرزبرغ تمييزاً مهماً بين عوامل الوقاية، مثل الأجر وظروف العمل، والعوامل المحفزة، مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والنمو. وبناءً على ذلك، فإن تحسين الأجر قد يقلل عدم الرضا، بينما يحتاج الأداء الأعلى إلى عناصر تحفيزية مرتبطة بالإنجاز والتقدير والنمو المهني (Herzberg, 1968).

5.7 الدراسات السابقة والفجوة البحثية / Previous Studies and the Research Gap

تشير نتائج المراجعات الكمية إلى وجود اتجاه عام إيجابي للعلاقة بين الحوافز والأداء، مع اختلاف حجم العلاقة باختلاف نوع الحافز. فقد أظهرت مراجعة Condly et al. (2003) أثراً متوسطاً موجباً لبرامج الحوافز في الأداء، بينما وجدت مراجعة Garbers and Konradt (2014) أثراً موجباً للحوافز الفردية والجماعية، مع أثر أقوى نسبياً للحوافز الجماعية في بعض الظروف. وتوصلت دراسة حديثة شملت 108 عينات مستقلة إلى ارتباط إيجابي بين الدفع مقابل الأداء والأداء الوظيفي، مع علاقة أقوى بالأداء المرتبط بالمهام مقارنة ببعض صور الأداء السياقي (Chen et al., 2023).

وتشير الأدبيات الخاصة بالدافعية إلى أن الحوافز الخارجية لا تعمل بمعزل عن الدافعية الداخلية والعدالة والاحتياجات النفسية. فقد بين Deci et al. (2017) أن بيئة العمل الداعمة للكفاءة والاستقلالية والانتماء يمكن أن تدعم الدافعية والأداء عالي الجودة، بينما أوضح Gerhart (2017) أن نتائج نظم الدفع مقابل الأداء تعتمد على طريقة تصميمها وتطبيقها في السياق الواقعي. وتتمثل الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في اختبار هذه العلاقة في مؤسسة صناعية غذائية بمدينة مصراتة وبيانات ميدانية فعلية من العاملين (Gerhart, 2017; Deci et al., 2017).

6. النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة / Conceptual Model and Study Hypotheses

يقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على اعتبار الحوافز والمكافآت متغيراً تفسيريًا متعدد الأبعاد، يتكون من الحوافز المادية والحوافز المعنوية ونظام المكافآت، بينما يمثل أداء العاملين المتغير الناتج. ونظراً لأن التحليل الأساسي هو ارتباط بيرسون، فإن الفرضيات تصاغ بصيغة «علاقة» (Creswell & Creswell 2023).

الفرضية	الصياغة
H1	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت بصورة عامة وأداء العاملين.
H1a	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين.
H1b	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.
H1c	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت وأداء العاملين.

7. منهجية الدراسة وإجراءاتها / Study Methodology and Procedures

7.1 منهج الدراسة / Study Methodology

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب للدراسات التي تستهدف وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها باستخدام البيانات الكمية. وتم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات

من العاملين، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام SPSS. ويأتي هذا الاختيار منسجماً مع طبيعة السؤال البحثي الارتباطي ومع حدود البيانات المتاحة. (Creswell & Creswell, 2023; Pallant, 2020).

7.2 مجتمع الدراسة والعينة / Study Population and Sample

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الجيد للصناعات الغذائية بمدينة مصراتة. ووفق البيانات الواردة في المشروع الأصلي، اختيرت عينة عشوائية وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 29 استبانة. وتوزعت العينة على الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والقسم الإداري، وهو ما وفر تنوعاً وصفيّاً مناسباً لغرض الدراسة الاستكشافية الميدانية، مع ضرورة الحذر في تعميم النتائج بسبب صغر حجم العينة (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	25	86.2
الجنس	أنثى	4	13.8
العمر	أقل من 25	7	24.1
العمر	25- أقل من 35	15	51.7
العمر	35- أقل من 45	5	17.2
العمر	45 فأكثر	2	6.9
المؤهل	ثانوي أو أقل	4	13.8
المؤهل	دبلوم متوسط	3	10.3
المؤهل	بكالوريوس	18	62.1
المؤهل	دراسات عليا	4	13.8
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	55.2
الخبرة	5- أقل من 10	9	31.0
الخبرة	10- أقل من 15	2	6.9
الخبرة	20 سنة فأكثر	2	6.9

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية. (2026)

7.3 أداة الدراسة وقياس المتغيرات / Study Instrument and Measurement of Variables

تكونت أداة الدراسة من 32 فقرة موزعة بالتساوي على أربعة محاور، بواقع ثماني فقرات لكل محور. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي من «غير موافق بشدة» إلى «موافق بشدة». وشملت المحاور الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، ونظام المكافآت، وأداء العاملين. وقد سبق عرض الأداة على مجموعة من المختصين لأغراض المراجعة والتحكيم، ثم تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (مشروع الدراسة الميدانية، 2026).

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقييم
الحوافز المادية	8	0.782	جيد
الحوافز المعنوية	8	0.840	جيد جداً
نظام المكافآت	8	0.852	جيد جداً
أداء العاملين	8	0.823	جيد جداً
الأداة كاملة	32	0.937	مرتفع جداً

تشير قيم ألفا كرونباخ إلى اتساق داخلي مرتفع للأداة؛ فقد تراوحت القيم بين 0.782 و0.852 للمحاور، وبلغت 0.937 للأداة ككل. ويعد ذلك مؤشراً قوياً على ثبات الاستبانة في عينة الدراسة، مع التأكيد أن ألفا يقيس الاتساق الداخلي ولا يغني وحده عن اختبارات الصدق البنائي في الدراسات الأكبر حجماً. (Pallant, 2020; Hair et al., 2022).

7.4 أساليب التحليل الإحصائي / Statistical analysis methods

استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف اتجاهات الإجابة، واختبار (t) لعينة واحدة لتحديد دلالة المتوسطات مقارنة بالقيمة المحايدة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين أبعاد الحوافز وأداء العاملين. واعتبرت الدراسة مستوى الدلالة 0.05 معياراً للحكم على الدلالة الإحصائية. (Pallant, 2020).

8. النتائج وتحليلها / Results and Analysis

8.1 مستوى الحوافز المادية / Level of financial incentives

المحور	N	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	P
الحوافز المادية	29	3.7457	0.51915	مرتفع	<0.001

أظهر محور الحوافز المادية مستوى مرتفعاً بمتوسط 3.7457 وانحراف معياري 0.51915، وكانت نتيجة اختبار (t) دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. ويعني ذلك أن أفراد العينة يميلون إلى الاتفاق على توافر الحوافز المادية داخل المؤسسة. وتتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات التي ترى أن الحوافز المالية يمكن أن تدعم الأداء، خاصة عندما تكون مرتبطة بمخرجات قابلة للقياس، مع بقاء العدالة والشفافية شرطين مهمين لاستدامة أثرها. (Garbers & Konradt, 2014; Chen et al., 2023).

8.2 مستوى الحوافز المعنوية / Level of moral incentives

المحور	N	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	P
الحوافز المعنوية	29	3.8405	0.56190	مرتفع	<0.001

سجل محور الحوافز المعنوية متوسطاً قدره 3.8405 وانحرافاً معيارياً 0.56190، مع دلالة إحصائية لاختبار (t) وتظهر النتيجة أن العاملين لا يعتمدون في تقييمهم للتحفيز على الجانب المالي فقط، بل يدركون قيمة التقدير والاحترام والانتماء. وتدعم هذه النتيجة منظور الدافعية الذي يربط الأداء الجيد بإشباع احتياجات الكفاءة والانتماء والاستقلالية، وبناء بيئة عمل داعمة. (Deci et al., 2017).

8.3 مستوى نظام المكافآت / Reward system level

المحور	N	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	P
نظام المكافآت	29	3.7716	0.60047	مرتفع	<0.001

بلغ متوسط نظام المكافآت 3.7716 بانحراف معياري 0.60047، وهو مستوى مرتفع ودال إحصائياً. وتبرز النتيجة أن نظام المكافآت موجود ومدرك من قبل العاملين، إلا أن بند الشفافية حصل على أدنى متوسط ضمن المحور، ما يعني أن التطوير المستقبلي ينبغي أن يركز على وضوح معايير الاستحقاق والإعلان عنها وربطها بمؤشرات أداء قابلة للفهم والقياس. وتنسجم هذه النتيجة مع منظور العدالة التنظيمية الذي يربط قبول نظام المكافآت بعدالة النتائج والإجراءات. (Colquitt, 2001).

8.4 مستوى أداء العاملين / Employee performance level

المحور	N	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	P
أداء العاملين	29	4.1853	0.43252	مرتفع	<0.001

بلغ المتوسط العام لأداء العاملين 4.1853 بانحراف معياري 0.43252، وهو مستوى مرتفع. وقد سجل الالتزام بالوقت وتطوير المهارات والمحافظة على جودة العمل متوسطات مرتفعة جداً، بما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نحو أداء المهام. ومع ذلك ينبغي عدم تفسير المتوسط المرتفع باعتباره دليلاً على أن الحوافز وحدها سببت هذا الأداء؛ إذ يمكن أن تتدخل عوامل أخرى مثل القيادة والخبرة والتدريب وظروف العمل، وهو ما يدعم ضرورة استخدام لغة الارتباط لا السببية في تفسير النتائج (Aguinis, 2019; Creswell & Creswell, 2023).

8.5 اختبار فرضيات العلاقة / Testing Relationship Hypotheses

العلاقة	Pearson r	P-value	القرار
الحوافز المادية ↔ أداء العاملين	0.513	0.004	مقبولة
الحوافز المعنوية ↔ أداء العاملين	0.546	0.002	مقبولة
نظام المكافآت ↔ أداء العاملين	0.663	<0.001	مقبولة

تكشف نتائج معامل بيرسون عن ثلاث علاقات موجبة ودالة إحصائياً. فقد بلغت العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين $r = 0.513$ ، وبين الحوافز المعنوية والأداء $r = 0.546$ ، بينما بلغت العلاقة بين نظام المكافآت والأداء $r = 0.663$. ويظهر أن أقوى علاقة في الدراسة هي علاقة نظام المكافآت بأداء العاملين، وهو ما يشير إلى أن وجود منظومة مكافآت واضحة ومتكاملة قد يكون أكثر ارتباطاً بالأداء من التركيز على نوع واحد من الحوافز. وهذه النتيجة تتوافق مع الأدبيات التي تنظر إلى المكافآت كمنظومة متعددة العناصر لا كدفع مالي منفرد (Armstrong & Taylor, 2020; Chen et al., 2023) . وبناءً على ذلك تقبل الفرضيات H1a و H1b و H1c، كما تدعم النتائج الفرضية العامة H1 من حيث وجود علاقة موجبة بين منظومة الحوافز والمكافآت وأداء العاملين. ومع ذلك، لا ينبغي تحويل قيم الارتباط إلى أحكام سببية، لأن الدراسة مقطعية وحجم العينة صغير، كما أن اختبار بيرسون لا يحدد وحده اتجاه السببية ولا يستبعد أثر المتغيرات الأخرى. (Creswell & Creswell, 2023; Pallant, 2020) .

9. مناقشة النتائج / Discussion of Results

تؤكد النتائج أن العاملين في الشركة محل الدراسة ينظرون إلى الحوافز والمكافآت بدرجة مرتفعة، وفي الوقت نفسه يقيمون أداءهم بدرجة مرتفعة. ويتفق هذا النمط مع الأدبيات التي توضح أن أنظمة الحوافز المصممة بصورة مناسبة يمكن أن ترتبط بتحسين الأداء، خصوصاً عندما تكون العلاقة بين السلوك المطلوب والمكافأة واضحة. وتدعم الدراسات التجميعية هذه النتيجة على مستوى أوسع، مع التأكيد على اختلاف قوة العلاقة باختلاف نوع الحافز والسياق وطريقة القياس. (Condly et al., 2003; Garbers & Konradt, 2014) .

وتشير العلاقة الأقوى بين نظام المكافآت وأداء العاملين إلى أهمية النظر إلى المكافأة بوصفها نظاماً متكاملًا يضم قيمة المكافأة، وعدالة توزيعها، ووضوح شروطها، وسرعة تقديمها، وإمكانية فهم العامل لسبب استحقاقها. وهذا يتفق مع نظرية التوقع؛ فالعامل يحتاج إلى الاعتقاد بأن الجهد يؤدي إلى أداء، وأن الأداء يؤدي إلى مكافأة، وأن المكافأة ذات قيمة بالنسبة إليه. (Vroom, 1964) .

كما تعكس النتائج أهمية الحوافز المعنوية؛ إذ كان متوسطها أعلى من متوسط الحوافز المادية، وارتبطت بالأداء ارتباطاً موجباً ودالاً. وهذا يتفق مع نظرية العاملين ومع نظرية التحديد الذاتي، حيث لا يمكن بناء دافعية مستقرة من المال وحده، وإنما يحتاج العامل إلى التقدير والشعور بالكفاءة والانتماء وفرص النمو. لذلك فإن أفضل تصميم للحوافز في البيئة الصناعية هو التصميم المتوازن الذي يجمع المادي والمعنوي وفق طبيعة الوظيفة واحتياجات العاملين. (Herzberg, 1968; Deci et al., 2017) .

ومن زاوية تطبيقية، فإن أدنى متوسط في بند العدالة المالية وبند شفافية الإعلان عن المكافأة يشكل نقطة مهمة للإدارة. فالنتائج لا تشير إلى غياب نظام المكافآت، بل إلى الحاجة إلى تطوير بعض آليات العدالة والاتصال. ويمكن أن تتجه الإدارة إلى نشر معايير الاستحقاق، وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتوضيح كيفية احتساب المكافأة، وإتاحة آلية مراجعة أو تظلم، بما يعزز الثقة بالنظام ويقلل التفسيرات الشخصية. (Colquitt, 2001; Armstrong & Taylor, 2020) .

10. الاستنتاجات / Conclusions

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الحوافز المادية وأداء العاملين. (نتائج الدراسة الميدانية، 2026؛ Creswell & Creswell, 2023) .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. (نتائج الدراسة الميدانية، 2026؛ Creswell & Creswell, 2023) .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين نظام المكافآت وأداء العاملين، وكانت الأقوى بين العلاقات المختبرة. (نتائج الدراسة الميدانية، 2026؛ Creswell & Creswell, 2023) .
- جميع محاور الدراسة سجلت مستويات مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، مع ارتفاع خاص في تقييم أداء العاملين. (نتائج الدراسة الميدانية، 2026؛ Creswell & Creswell, 2023) .

- تظهر النتائج أهمية العدالة والشفافية في تطوير نظام الحوافز، إذ كانت بعض مؤشرات العدالة والشفافية أقل من المؤشرات الأخرى رغم بقاء المستوى العام مرتفعاً.
- (نتائج الدراسة الميدانية، 2026؛ (Creswell & Creswell, 2023).
- لا تسمح نتائج الدراسة بإثبات السببية؛ وإنما تدعم وجود علاقات ارتباطية في سياق الشركة والعينة محل الدراسة.
- (نتائج الدراسة الميدانية، 2026؛ (Creswell & Creswell, 2023).
- 11. التوصيات / Recommendations
- إعادة تصميم نظام الحوافز على أساس مزيج متوازن من الحوافز المالية والمعنوية، بدلاً من الاعتماد على نوع واحد (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023).
- وضع معايير معلنة وواضحة لاستحقاق المكافآت وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس ومفهومة للعاملين.
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)
- تعزيز شفافية الإعلان عن المكافآت وتوضيح طريقة احتسابها وتوقيت صرفها
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)
- مراجعة العدالة في توزيع الحوافز بصورة دورية، مع توفير قناة واضحة للملاحظات والتظلمات
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)
- توسيع برامج التقدير غير المالي، مثل شهادات التقدير وفرص التدريب والترقية والمشاركة في تحسين العمل.
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)
- ربط تقييم الأداء بمؤشرات كمية ونوعية وسلوكية، وعدم اختزال الأداء في كمية الإنتاج فقط.
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)
- إجراء قياس دوري لرضا العاملين عن نظام الحوافز واستخدام نتائجه في تعديل النظام.
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)
- في الدراسات المستقبلية، توسيع حجم العينة ومقارنة أكثر من مؤسسة صناعية، واستخدام نماذج انحدار أو نمذجة معادلات هيكلية عندما يسمح حجم العينة بذلك
- (Armstrong & Taylor, 2020; Aguinis, 2019; Chen et al., 2023)

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1039375. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology, 87(1), 102–137.
<https://doi.org/10.1111/joop.12039>
- Gerhart, B. (2017). Incentives and pay for performance in the workplace. In M. Gagne (Ed.), *Advances in motivation science* (Vol. 4, pp. 91–140). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/bs.adms.2017.02.001>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed., Global ed.). Pearson.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- العامري، صالح، والغالبي، طاهر. (2018). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 2(8)، 145–122.
- الطاني، يوسف. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. دار اليازوري العلمية.
- عباس، سهيلة. (2009). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.
- صيام، أحمد. (2020). أثر الحوافز والمكافآت على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*, 1–28.