



The Role of Incentive Systems in Improving the Job Performance of Employees in Government Executive Offices in Ma'rib Governorate

Muhammad Mohieddin Al-Kumaim ¹, Shihab Ali Muhammad Al-Mutawakkil ^{2,*}

Received: 11/12/2024, Reviewed: 18/02/2025, Accepted: 13/03/2025. <https://doi.org/10.59559/ajmbfs.1.1.5>

Abstract: This study aimed to identify the role of incentive systems and their impact on improving the job performance of employees in government executive offices in Ma'rib Governorate. A descriptive-analytical approach was used, and a questionnaire was designed as a data collection tool. The study population consisted of employees in government executive offices in Ma'rib Governorate (Health, Education, Industry and Commerce, Finance, Taxes, Civil Service, Sanitation and Improvement Fund, and General Electricity Corporation). The population includes employees in administrative, supervisory, and specialized positions, from the rank of (Director General, Deputy Director General, Department Manager, Deputy Department Manager, Head of Department, and Deputy Head of Department) for each office, totaling (103) employees. A complete census survey was used, where (103) questionnaires were distributed, and (91) questionnaires were retrieved, of which (87) questionnaires were valid. The SPSS statistical program was used to analyze the data. The study findings revealed that there is a significant positive correlation between the incentive system and the level of job performance of employees. As incentives increase, the level of performance of employees in government executive offices in Ma'rib Governorate also increases.

Keywords: Incentive system, job performance, executive offices.

دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب

محمد محيي الدين الكميم ¹، شهاب علي محمد المتوكل ^{2,*}

الاستلام: 2024/12/11، التحكيم: 2025/02/18، القبول: 2025/03/13

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب (الصحة، والتربية والتعليم، والصناعة والتجارة، والمالية، والضرائب، والخدمة المدنية، وصندوق النظافة والتحسين، والمؤسسة العامة للكهرباء)، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتخصصية، من درجة (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، ونائب رئيس قسم) بحسب كل مكتب إجمالي (103) موظفين، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (103) استبانة، واسترجاع عدد (91) استبانة، منها (87) استبانة صالحة للتحليل، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هنالك علاقة ارتباط طردية جوهرية ومؤثرة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فكلما زادت الحوافز زاد مستوى تحسين الأداء للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الأداء الوظيفي، المكاتب التنفيذية.

© 2025 Arab Academy for Management, Banking, and Financial Sciences, Yemen. The article can be reused under the [Creative Commons license \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) as long as the journal and authors are credited.

© 2025 الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، اليمن. يمكن استخدام المادة المنشورة مرة أخرى وفقاً لرخصة [مؤسسة المشاع الإبداعي \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) بشرط الإشارة إلى المؤلف والمجلة.

1 Associate Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Saba Region, Ma'rib, Yemen.

2 PhD Candidate in Business Administration, Arab Academy for Management, Banking, and Financial Sciences, Ma'rib, Yemen.

* Corresponding author email: Shahabali198198@gmail.com

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن.
2 باحث دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، اليمن.

* الباحث المراسل: Shahabali198198@gmail.com

المقدمة:

في ظل سعي المنظمات إلى رفع كفاءة أدائها وتميزها بما يليب تطلعات القائمين عليها وإشباع رغبات عملائها، وفي ظل سعيها لتحقيق الأهداف العامة لوجودها لا بد لها من البحث عن العناصر التي تحقق لها نجاحها وازدهارها، ويعد العنصر البشري في أي مؤسسة من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها، وتحقيق أهدافها، حيث لا تزال إدارة المؤسسات تعمل على إيجاد العوامل التي تسهم في زيادة ورفع كفاءة أداء هذا العنصر البشري، ومن أجل ذلك تسعى الإدارات القائمة على المؤسسات إلى توظيف الكوادر الأكفاء والمؤهلين، وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم (نتوش، 2020).

وبهدف تحقيق الارتقاء بالمورد البشري داخل المؤسسة، والرفع من مستوى كفاءته، حظي التحفيز باهتمام كبير، وهو ما يؤكد على أهمية اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات، كل بحسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم، ويحرك طاقاتهم الكامنة، ويولد الرغبة والحماس في العمل، ودفعهم تحسين أدائهم عن طريق الاهتمام بهم، وحسن معاملتهم ومراعاة مشاعرهم، وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على طمأننتهم، ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم وعملهم بكفاءة وفاعلية، وتجنبهم مظاهر التوتر والقلق وغيرها، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات (العور، 2022).

ويؤكد أبو حيميد (2020) على أن ما تتميز المنظمات بكفاءة أدائها الوظيفي وهو السبب الرئيسي لاستمرارها وبقائها، حيث أمسى من الضروري لأي مؤسسة الحصول على كوادر بشرية كفؤة، ولا بد لها من توفير موظفين يمتلكون القدرة على تحقيق أهدافها بالتفاني والعمل الجاد والإخلاص فيه، بما يسهم وبصورة مباشرة على رفع مستوى الأداء في المنظمة بصفة عامة، ولا بد للمؤسسة من المبادرة برد الجميل لهؤلاء الموظفين بتحفيزهم على الاستمرارية لأدائهم الجيد الفعال، لذا فقد نال موضوع الحوافز اهتمام العديد من علماء الاقتصاد والسلوك الإداري، ولعل ذلك يعود إلى أن الحوافز بشتى أنواعها: (المادية والمعنوية والاجتماعية) تعد واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية المتعلقة بدافع الموظفين للعمل.

وتُعد الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الأساسية التي تسهم في النهوض بالعمل وتطوره؛ لأنه في حال ما إذا توفر للفرد الاستقرار والفائدة، فإن ذلك ينعكس بدوره على مستوى كفاءة إنتاجية الفرد، وبذلك تتحقق مستويات عليا من كفاءة الأداء.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل بحاجة إلى أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى بدون استخدام الحوافز لإشغال حماس الموظف ودافعيته للعمل، ورفع الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما تساعد الحوافز على تحقيق التفاعل بين الموظف والمؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً، ويدفع الموظفين إلى العمل بأقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف

المؤسسة، كما تعمل الحوافز على تجنب شعور العامل بالإحباط، حيث إنها تعمل على تهيئة النفوس، وتدفع الموظف إلى المثابرة، وأداء عمله بكفاءة عالية، حيث إن الحوافز تعد من الأمور المهمة التي يجب توافرها لأي عمل منظم يهدف إلى تحقيق درجات عالية من الأداء، وبالتالي فللحوافز أهمية عظيمة بالتأثير على كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم (مارني والمسكري، 2019).

ومن هذا المنطلق كان للباحثين السعي الحثيث في هذا المجال نحو التعرف على نظام وآلية عمل مؤسسات القطاع العام للسلطة المحلية بمحافظة مأرب، وواقع العاملين بها من حيث الحوافز من مرتبات وعلاوات ومكافآت وتعويزات وضمن اجتماعي وتأمين صحي... الخ، وما مدى علاقة تلك العناصر بالأداء الوظيفي للعاملين؟ وما حال الموظف وسلوكه العام وتوجهاته ومشاكله؟ وما مدى مستوى رضائه الوظيفي؟ وما مدى تأثير ذلك على إمكانية تطوير أدائه.

لقد تبين للباحثين من خلال النزول المتكرر إلى العديد من المكاتب موضع الدراسة في المحافظة والجلوس مع الموظفين أن الموظف يعاني مشاكل جمة على كافة الأصعدة، منها ما يختص بانخفاض مستوى الأداء المؤسسي، الناجم عن الأداء الوظيفي الفردي.

ويعتقد الباحثان أن التطور العلمي والمعلوماتي والتكنولوجي وزيادة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من قبل تلك المؤسسات، والتطلع صوب تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسات، كل ذلك يؤكد على ضرورة الاهتمام والحرص على عملية تحفيز وتطوير أداء العاملين، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود نظام للحوافز ملائم لطبيعة وبيئة العمل، وفعال عند التطبيق.

ونظراً لأهمية نظام الحوافز بشقيه: (المادي والمعنوي) في التأثير الإيجابي على أداء العاملين ورفع مستوى أدائهم؛ لذا جاءت أهمية التعرف على دور نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسات موضع الدراسة.

الإطار النظري:

ويتضمن ثلاثة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: الأداء الوظيفي:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، تسهم هذه العناصر في بلورة النتائج والأهداف، التي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى (عدان، 2020)، وعرفه مانع (2015) بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

والأداء من الجانب الإداري يمكن تعريفه بأنه: القيام بأعباء وواجبات ومسؤوليات وظيفية ما وفقاً للعمل الواجب أدائه من العامل الكفء والمؤهل (زكي، 1992)، ويتضح أن مفهوم الأداء يتضمن مفهومين؛ وهما: الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة؛ أي

الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تحقق الأهداف، وتمثل نسبة المخرجات للمدخلات. أما الفعالية فهي تهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة؛ أي أنه يتم تحديد نسبة التحقيق الفعلي للأهداف المخطط لها في المجالات الرئيسية كالإنتاج وغيرها (زناطي ومدياني، 2019).

ويشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى مستوى تحقيق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الشخص، وهذا يعكس الطريقة التي يشبع بها الشخص مسؤولياته الوظيفية، وفي الغالب يحدث لبس بين الجهد والأداء، فالجهد يعني الطاقات المبذولة، أما الأداء فيتم قياسه بناءً على النتائج المحققة من الشخص (العروسي، 2019).

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الأداء الوظيفي هو تنفيذ مراحل العمل المخطط لها من قبل الإدارة بشكل فعلي، ومن خلال السلوكيات والجهد الذي يبذله المنتسبون في سبيل إنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف تحسين الأداء بأنه: فن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة في تحسين المخرجات وتطوير العمليات، وتحقيق التكامل البشري والتكنولوجيا لاستغلال رأس المال بما يحقق الأهداف (شيباني، 2020).

ثانياً: أبعاد قياس الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة أبعاد كما ذكرها جيدول وعمر (2020)، وهي:

1. **الكفاءة:** وهي القيام بالعمل دون وجود هدر للموارد سواء المادية أو المالية أو البشرية أو المعلوماتية؛ لذا فإن الإدارة الناجحة تتجنب المواقف المؤدية إلى ضياع موارد المنظمة.

ويرى الباحثان أنه لا بد أن يقوم مدراء الإدارات العامة والفرعية والأقسام بتنظيم عملهم بشكل يضمن ترشيد الاستهلاك للموارد بكافة أشكالها وتسيير العمل، وأن يقوموا بتوزيع الموظفين في المؤسسات بما يتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم؛ لكي يضمنوا إتقانهم للعمل وتحقيق الأهداف.

2. **الفعالية:** وتعني الفعالية مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وفق الأهداف التي يتم وضعها والسعي إلى تحقيقها من خلال: تحقيق أقصى ربح، ورضا العاملين، وتوسيع سوق العمل.

3. **الإنجاز (الإنتاجية):** وهو عبارته عن مقياس مدى جودة المخرجات الناتجة عن عمل الموظف في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظته مأرب، سواء كانت سلبية أو خدمية.

وهي تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسات التي تتمكن من تحقيق أهدافها تعد مؤسسات فعالة، وإذا قامت بتحقيقها بأقل قدر من الموارد، فهي تعتبر منظمة كفؤة، وإذا تحقق الاثنان معاً فهي منظمة منتجة.

4. **الأهداف:** وهي ما تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويجب أن تحتوي الخطة على قائمة مختصرة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويمكن أن تكون استراتيجية.

5. **مشاركة العاملين:** وهي المشاركة المباشرة والمنظمة للموظفين، لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال أفكارهم وخبراتهم وجهودهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

6. **الخدمات المقدمة للجمهور:** وهي سلسلة الأنشطة أو الإجراءات أو العمليات التي توفرها المنظمات للجمهور؛ بهدف تلبية حاجة العملاء المبنية على التفاعل من قبل العميل ومقدم الخدمة.

المحور الثاني: نظام الحوافز:

أولاً: مفهوم الحوافز:

اهتم الباحثون وعلماء الاقتصاد والإدارة بمفهوم الحوافز المختلفة، بأنها مؤثر خارجي توجه صوب الموظفين في مؤسسات الأعمال العامة أو الخاصة، وهنا نستشهد ببعض المفاهيم والتعاريف للحوافز، وذلك على النحو الآتي: عرفت الحوافز بأنها "التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، كالأجر، والعلاوات، والمشاركة في الأرباح" (مومني، 2020، 14). كما عرفت بأنها: "عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة دافعية الفرد، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع" (جماعة وآخرون، 2019، 149). وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين" (جيدول وعمر، 2020، 9).

ثانياً: مفهوم نظام الحوافز:

هي مجموعة القواعد والأسس التي تستخدمها المنظمة؛ من أجل رفع معنويات العاملين في سبيل تعميق ولائهم للمنظمة، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية (سباعنة، 2019).

ثالثاً: أبعاد قياس نظام الحوافز:

1. **الحوافز المادية:** تصنف الحوافز المادية بأنها: من أقدم أنواع الحوافز وأكثرها شيوعاً واستخداماً، لا نها تسهم بالمحافظة على جودة وكفاءة الأداء الراهن، والبحث عن الطرق المناسبة للموظف، من أجل العمل على تطويره في فترات لاحقه، وفي مثل هذه النوع من الحوافز يتم باستخدام الأشياء المادية المتعلقة بوجود زيادة في المرتب بصورة منفصل عن راتبه الأساسي، أو أن يتم منح راتب إضافي نهاية السنة للعاملين بالمنظمة، وتعتبر هذه النوعية من الحوافز ذات مفعول كبير ومؤثر لدى العاملين (أبو حيمد، 2020).

ويهدف الباحثان إلى التعرف على تفضيلات الحوافز المادية عند الباحثين والخبراء؛ نظراً لأهمية الحوافز المادية وتأثيرها الكبير على العاملين، وتحريكهم لبذل جهود أكبر للحصول عليها وما يعود به ذلك من فائدة لتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة.

2. **الحوافز المعنوية:** هي عبارة عن مجموعة الحوافز ذات الطابع المعنوي المتمثلة في (الترقيات، بطاقات الشكر

والتقدير، تفويض السلطات، زيادة الصلاحيات، المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار، إكمال الدراسات العليا، هدايا تذكارية، لوحات الشرف، دورات تدريبية (أبو حيمد، 2020). كما عرّفت بأنها: الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل (أبو حيمد، 2020).

ولا تقل أهمية الحوافز المعنوية عن الحوافز المادية، بل إن الحوافز المادية قد لا تحقق أهدافها ما لم تقترن بالحوافز المعنوية، ومن أهمها أن يشعر العامل أنه إنسان وليس آلة تعمل، ولذلك يجب إشراكه في العمل ليس بقواه البدنية فقط وإنما بأفكاره أيضاً (النضيف، 2019).

3. **الحوافز الاجتماعية:** وهي الحوافز التي تقدمها المنظمات للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف هذا النوع من الحوافز لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، والإسهام في حل لمشكلات، وإزالة بعض معوقات العمل، وإشباع حاجات ورغبات العاملين؛ وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرتهم، وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية (العكش، 2007). وعرفها Noe و Mondy (2004) بأنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفون بطريقة غير مباشرة من المنظمة.

كما تعرف بأنها: عبارة عن مجموعة الإجراءات المتمثلة في الحوافز الاجتماعية مثل: (توفير سكن، وتوفير أماكن للراحة، وتوفير مركز رياضي، وتوفير مكتبة عامة، وتخصيص مكان للعبادة، وخدمات طبية، ورحلات ترفيهية، والمشاركة في المناسبات).

المحور الثالث: نظريات الدافعية:

أولاً: النظرية التقليدية (فردريك تايلور):

يعتقد تايلور بأن تطبيق الحوافز المادية (النقدية) أدى إلى زيادة في الإنتاج وبجهد ووقت معقول؛ لذلك فهو يعتقد أن الحوافز المادية تعد هي أساس تحفيز العاملين وزيادة الإنتاج، كما أثبت أن زيادة المنتجين والسيطرة على الإنتاج تتم من خلال الأجور، بحيث تكون كل زيادة في الأجور مصحوبة بزيادة في الإنتاجية تقتصر على الحوافز المادية، وعلى الأفراد الذين وصلوا إلى مستوى إنتاج معين، أما الأفراد الذين لم يصل إنتاجهم إلى المستوى المطلوب أو العالمي، فلن يتم منحهم الحوافز المادية، لذا فإن على الإدارة أن تعمل على تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم، فهذه النظرية تجعل من مهام المديرين لتحفيز الموظفين مجرد تحديد السلوكيات، والإجراءات التي تريدها، ثم تحديد مقدار الحوافز المادية اللازمة لأداء العمل (ربيع، 2016).

تفترض هذه النظرية أن الفرد يعمل فقط لكسب المال، وأن دافعه يعتمد على مقدار المال، وفيما يلي الافتراضات الضمنية:

1. الفرد بطبعه كائن اقتصادي، يعمل بدافع واحد فقط، وهو الحصول على المال لتلبية احتياجاته المختلفة.

2. الفرد شخص عاقل، ويحاول أيضاً زيادة دخله من خلال بذله الجهد المناسب للحصول على أعلى دخل ممكن.

3. إذا كان الشخص من ذوي الدخل المرتفع سيكون راضياً عن وظيفته.

ومن عيوب هذه النظرية: أنه على الرغم من أهمية الدخل للفرد، فإنه لا يعمل من أجله فقط، ولا يستجيب دائماً لمبلغه، وقد يقوم بفعل ليس كما تريده الإدارة (ربيع، 2016). وهذه النظرية تسمى النظرية العلمية للإدارة، وتنتظر للإنسان مثل المعدات والآلات، لأنه بنظرها إنسان اقتصادي بالإمكان التأثير في سلوكه عبر التحكم بمنحه مكافآت مادية، ويعتبر زيادة المرتبات والأجور هي الأداة الوحيدة لإشباع ذلك الدافع الاقتصادي عند الفرد (القريوتي، 1990).

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

هي نظرية تابع لمدرسة الإدارة العلمية التي طبقت فيها النظرية التقليدية، والتي ساعدت على زيادة الإنتاج مع تقليل وتوفير الوقت وبجهد معقول ومناسب، مع تجاهل إنسانية الفرد ومبادئها.

وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية، وكان اهتمامها موجهاً إلى العنصر البشري والعلاقات بين الأفراد والمديرين وفريق العمل داخل المنظمة، وركزت هذه النظرية على أنه لا بد من وجود حوافز معنوية بجانب الحوافز المادية، وقد تميزت هذه النظرية بالعديد من الأساليب التي تم إعدادها لمساعدة المديرين لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل (صبر، 2019).

وتنظر هذه النظرية إلى أن الإنسان كائن حي واجتماعي؛ وله متطلباته يجب مراعاتها والاهتمام بها، مثلاً بأن يكون ضمن جماعة، ولأسلوب تأديته لعمله، وتوفير ظروف مناسبة وبيئة عمل محفزة، وتعزيز وتدعيم العلاقات بين الموظفين، والاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين، باعتبارها محفزات تؤثر على سلوك الشخص في المؤسسة (القريوتي، 1990).

أبرز مزايا تطبيق هذه النظرية:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في مراحل العمل يؤدي إلى الكفاءة في الإنتاج، وذلك بإيجاد معايير ومقاييس حقيقية لتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود بواسطة استخدام الزمن مع الحركة لتحديد مستويات العمل.
- أن تطبيق الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة في الإنتاج وبجهد وزمن مقبول، لأن الحوافز النقدية هي الأساس لتحفيز العاملين وزيادة الإنتاج (بربر، 1997).
- أن هذه النظرية تحصر مهمة الإدارة في عملية تحفيز الموظفين بمجرد تحديد السلوك والعمل المرغوب، ثم تحديد مقدار الحافز النقدي لأداء هذا العمل؛ ولهذا فهي تسمى بالنظرية الكلاسيكية؛ لكونها تعتبر عمل الإنسان لأسباب اقتصادية فقط هو الذي يسعى إلى زيادة منفعة المادية.

الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

هناك مجموعة الانتقادات وجهت إلى العلاقات الإنسانية ذكرها الحوش (2022) في بحثه نقلاً عن عبدالرحمن (1999، 132-133)، أهمها ما يلي:

- جاءت دراسات هورثون الشهيرة التي أجراها مايو في فترة تاريخية، لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد، ولا سيما دراستها لطبقة العمال، نظراً لأن معظمهم كانوا من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم، ورايهم في قياداتهم الذين شككوا مسبقاً في نوعية الولاء والانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم أو قدراتهم للعمل.

- لم تعطى اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بدءاً من جمهور مايو حتى نهايتها، أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والأشخاص والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج ولظهور أنماط في الاتصال السلبي والإشراف الإداري غير السليم، أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة.

- ركزت جهود أصحاب العلاقات الإنسانية على أهمية الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية، وذلك عن طريق إيجاد نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية أخرى مثل أفاق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.

- اهتم مايو وزملاؤه بدراسة أفاق التكامل والتوازن بصورة مستمرة، وذلك عن طريق التركيز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وتنظيمات العمل الصناعي، ولم يركز على أفاق اللاتكامل واللاتوازن، هذا ما جعلها تندرج تحت التأثير الأيديولوجي المحافظ.

- لقد أهملت دراسات العلاقات الإنسانية، ما يعرف عموماً بالعلاقات الصناعية، التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية والدور الذي تلعبه النقابات العمالية، باستثناء بعض الجمهور التي اهتمت بدراسة هذه النقابات تمثلت في اهتمامات وايت ووارنر فقط، أما بحوث هورثون لم تشر إلى دور النقابات عامة.

- جاءت تصورات أصحاب العلاقات إلى دراسة مشكلات العمل داخل المؤسسات أو المصانع فقط، ولم تعطى اهتماماً ملحوظاً إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه، كما أن كثير من التحليلات السوسيو-سيكولوجية ركزت على معالجة قضايا داخلية في المصانع، ولم تشر إلى أن مثل هذه القضايا لا يمكن تفسيرها إلا في ضوء علاقة المصنع بالمجتمع المحلي ككل.

- كذلك ركزت على دراسة المشكلات في التنظيمات الصناعية، وأغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة وذلك لغياب الأمور التنظيمية التي تواجه هذه الدراسات.

ثالثاً: نظرية ماسلو وتدرج الحاجات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية عام 1980م بأن الإنسان يوجد لديه رغبة طبيعية لإشباع حاجات محددة، وقد قسمها ماسلو إلى خمسة أنواع، وقام بترتيبها بحسب الأولوية على شكل تدرج هرمي، وأن الحاجة غير مشبعة لدى الفرد هي التي تحدد سلوكه، ويمكن للإدارة في المنظمة أن تستغل هذه الحاجات وتحفيزهم من خلالها، والانتقاد على هذه النظرية أنه لا يمكن أن يتم تطبيقها على كافة الأفراد في الوقت نفسه (عثمان، 1998).

وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، حيث اعتبر كل مستوى منها درجة، وبأن مجموع هذه الدرجات تكون سلماً هرمياً للحاجات الإنسانية (عقلي، 1996).

ويمكن توضيح وتفسير مضمون هذه الفئات أو الدرجات على النحو الآتي:

- **الحاجات الأساسية (السيكولوجية):** وتحتوي على مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة، مثل الحاجة للمشرب والمأكّل والملبس والسكن.... الخ، وتمثل في المؤسسة بالحوافز المادية بأنواعها (مرتبات والأجور، .. الخ) (إدريس والمرسي، 2005).

- **حاجات الأمان (الأمن والسلامة):** وتتمثل في الحاجات الإنسانية المتعلقة بأمنه، وتتكفل بحمايته من المخاطر البيئية التي تحيط به، وتشكل خطراً جسدياً وصحياً عليه، أو اقتصادياً على استمراريته دخل عمله أو دخله المادي الذي يكفل له مستوى معيشياً محدوداً (عقلي، 1996)، والأمن الوظيفي المتمثل بضمان التوظيف الدائم وعدم الاستغناء عنه تحت أي ظرف (حسن، 2005).

- **الحاجات الاجتماعية:** من المعروف أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، حيث يعيش ويتفاعل مع محيطه، وتتمثل حاجاته في تكوين علاقات وارتباطات مع الآخرين، وصداقة وحب وإخاء وزواج (سالم وآخرون، 1989).

- **حاجات الاحترام والتقدير:** وتتمثل في الرغبة والشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز، والمكانة الاجتماعية والاستقلالية، واحترام الجماعة وتقديرهم له (كامل، 1994).

- **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل الرسالة التي يهدف الشخص إلى تحقيقها في الحياة، بأن يكون مديراً لمنظمة أو يتبوأ منصباً كبيراً وغير ذلك، وبأن يدير دور إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها بعد إشباع جميع الحاجات السابقة (عقلي، 1996).

رابعاً: نظرية العاملين (هيرزبرغ):

توصلت هذه النظرية إلى أن لكل إنسان مجموعتين من الاحتياجات، وهي بدورها تؤثر على سلوكه بدرجات مختلفة، فقد لاحظ فريدريك وزملاؤه أن عدم توفر بيئة عمل مناسبة يؤدي إلى استياء الفرد، وأن الفرد لا يشعر بالرضا عن العمل إلا إن تحققت له كافة وسائل الإشباع المتعدد (مادية، صحية، معنوية)، وعند حصوله على هذا الإشباع فإن شعوره

بالاستياء يختفي، وقد قامت هذه النظرية بتحديد محددات الرضا، والتي أطلق عليها (عوامل الحفز)، وهي: (تحقيق الإنجاز، والاعتراف والشكر والتقدير، وطبيعة العمل، والترقية، وزيادة الصلاحيات)، فهي تحرك الأفراد وتدفعهم إلى زيادة جهدهم في إنجاز الأداء الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة (Nnubia, 2020).

وقد تم اختصار مفهوم الدوافع في عاملين أساسيين هما (القربوي، 1990):

1. **عوامل دافعة:** وهي تلك التي ينتج عن وجودها شعور العامل بالرضا العام، والعامل المشترك لها هو اتصالها بالعوامل الذاتية، التي منها ما هو متصل بالشعور بالإنجاز وتقدير مجهودات الآخرين، وطبيعة العمل.. الخ، التي يتحملها العامل بالإضافة إلى إمكانيات وفرص التقدم في السلم الوظيفي.

2. **عوامل وقائية:** وهي التي يمنع وجودها بالشكل المطلوب حالات عدم الرضا، وتتمثل في: (نمط الإدارة، ونمط الإشراف، والعلاقات بين العاملين، وظروف بيئة العمل)، وبحسب ما تضمنته النظرية أن توفر عوامل الدافعية قد لا يؤدي إلى حالة الرضا، وإنما يمنع الاستياء فقط.

هذه النظرية قد فرقت بين مجموعتين من العوامل المؤثر على الأداء لدى الموظفين التي تعمل على تحفيزهم، كما أن الرضا الوظيفي عكس عدم الرضا، وأن عدم إشباع العوامل الدافعة أو الوقائية كلاهما سيؤدي إلى وجود حالة عدم الرضا.

خامساً: نظرية التوقع:

وهذه النظرية تفترض التوقع من أن العاملين سيكونون مندفعين ومبشرين لإظهار سلوكيات يتوقع أنه سيتم من خلالها تحقيق الأهداف المرغوبة (جراي، 1988)، ويقصد بالتوقعات بأنها هي التي يعمل الموظفون لتحقيقها والتي ستجعل سلوكياتهم تتجه إلى التوقع الذي يعني لهم الهدف المطلوب، مثل: (الترقية، والمكافأة، ... إلخ).

إن هذه النظرية تشمل خطوتين بحسب ما ذكرها عسكر (2005)، وهما:

1. يقوم الشخص بتقييم النتائج جهودهم المتوقعة، ومن ثم فإن هذه التوقعات تقضي من جانب لبعض النتائج على حساب البعض الآخر.

2. يضع الشخص في اعتباره للسلوك صوب هدف ما مدى إيمانه بأن مجهوداته الشخصية لها علاقة بتحقيق ذلك الهدف.

كما يمكن استخدام نظرية التوقع للتنبؤ بردة الفعل أو السلوك لأي موقف، واختيار بديل منها (Kreitner & Kinick, 1992).

قوة الدافعية = قيمة الناتج × نسبة التوقع لحدوث الناتج. وللتوضيح أكثر سيتم شرح نظرية التوقع لمعرفة أكثر على طريقة حساب قوة الدافعية للشخص، بشكل كمي في ضوء العناصر للمعادلة على الشكل الآتي:

1. **قيمة الناتج:** يعني بها قيمة الناتج أو الرغبة، وهي مدى إدراك الشخص لأهمية هذا الناتج والهدف، وبالتالي فإنه يشير إلى العائد أو القيمة المتوقع أن يحصل عليها نتيجة القيام بعمل ما لتحقيق هدف محدد، فكما كانت القيمة الذي يعطيها الفرد للناتج التي ينوي القيام بها عالية، ساعد ذلك بصورة كبيرة عند إيجاد قدر عالٍ من الدافعية، لتحقيق حوافز إيجابية، كالمكافآت، أو تجنب السلبية كالعقاب.

2. **التوقع:** ويشير إلى الإمكانية الواقعية التي يدركها الشخص لتحقيق قيمة الهدف المتوقع.

3. **قوة الدافعة:** وتقصد أن القوة الدافعة هي عبارة عن معادلة تتكون من جانبين: الأول المتوقع والآخر القيمة، وتكون ناتجة لضرب شقي المعادلة ببعضها.

وبحسب ما يرى القربوي (1990): أن هدف نظريات التوقع هو التأكيد على الحوافز التي تعطي للشخص العامل أهمية كبيرة لدور الرؤساء في فهم قدرات وإمكانيات العاملين، وتحفيزهم الإيجابي، وبث الثقة في أنفسهم، وصولاً إلى الأداء والسلوك المرجو.

سادساً: نظريات الدافع للإنجاز:

يعتقد صاحب هذه النظرية (ديفيد سي ماكليلاند) (David C. McClelland)، أن السلوك يجب أن يكون مستنداً على ثلاث حاجات رئيسية، هي:

1. **الإنجاز:** حيث إن العاملين الذين يطمحون لتحقيق الإنجازات يسعون بصفة دائمة لبلوغ النجاح ولتجنب حالات الفشل، ويحددون لأنفسهم أهدافاً واقعية، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية (الشماع وحمود، 2005).

2. **الانتماء:** فالأشخاص الذين لديهم حاجة من الانتماء ينتج لديهم إحساس وشعور بالسرور عندما يصبحون محبوبين من الأفراد الآخرين، ويشعرون بالألم عند رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها (سالم وآخرون، 1989).

3. **القوة:** وتتمثل في الحاجة إلى السيطرة والتحكم بالآخرين، وهذا النوع من الأشخاص الذين تتكون لديهم حاجة كبيرة للقوة، ويحصلون على الرضا بواسطة تأثيرهم ونفوذهم على الآخرين (جراي، 1988).

سابعاً: نظرية بورتر ولولر:

تنص هذه النظرية على أن الجهد والطاقة يعبر عنها بقوة التحفيز والطاقات المبدولة، وتعتمد على محورين أساسيين، هما: قيمة المكافآت والطاقات المدركة التي يعتقد الشخص أنها مطالب بها، واحتمالية الحصول على الحوافز والمكافآت فعلياً، وتتأثر الطاقات المدركة واحتمالية الحصول على الحوافز بالأداء المحقق خلال فترة ماضية، ويدفع الأداء لتحقيق نوعين من الحوافز: الأول الحصول على المكافآت المعنوية والنفسية؛ كالشعور بالإنجازات وتحقيق الذات، والآخر الحصول على المكافآت الظاهرة المتعلقة بظروف العمل والمستوى الوظيفي، كما يوضح أنموذج بورتر ولولر

الدراسات السابقة:

تمهيد:

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة، حيث تم تناوله من زوايا واتجاهات متعددة وبيئات مختلفة ومتنوعة، منها المحلية، والعربية، والأجنبية بهدف معرفة وجهة نظر وآراء الباحثين حول موضوع الدراسة، ومن ثم عقد المقارنة بين نقاط التوافق والاختلاف، وجوانب الاستفادة من ذلك في تدعيم نتائج الدراسة.

- **دراسة العيورات (2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (المادية، المعنوية) على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة - غرداية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: أن هناك علاقة لها أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعنوية والإبداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المادية والإبداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

- **دراسة ظافر (2022):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء الكادر الطبي في مستشفى القوات الخاصة بصنعاء اليمن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين مستوى نظام الحوافز ومستوى أداء الكادر الطبي في مستشفى القوات الخاصة، وجود قصور عال لنظام الحوافز المطبق في المستشفى وانخفاض فاعليته، وانخفاض مستوى الحوافز المادية الممنوحة للكادر الطبي العامل في المستشفى، وضعف اهتمام إدارة المستشفى بالحوافز المعنوية المقدمة للكادر الطبي في المستشفى، وأن مستوى أداء الكادر الطبي العامل في المستشفى متوسط، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم نحو مستوى أداء الكادر الطبي في مستشفى القوات الخاصة.

- **دراسة الرشدي وآخرون (2022):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية.

- **زغدانة وآخرون (2022):** هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية، وذلك بالاعتماد على نموذج يقيس الحوافز بأشكالها: (المادية، المعنوية والاجتماعية)، وقد أجريت الدراسة على كل من شركة الإخوة عدانة للنسيج وشركة دهانات الزهرة بولاية وادي سوف بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي ومعنوي ذي دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والاجتماعية وأداء

مستوى تعقيدات عمليات التحفيز، وأنها ليست فقط مجرد سبب ونتيجة وكيفية التفاعل مع أساليب التحفيز بالوظائف الإدارية الأخرى (الشماع وحمود، 2005).

ثامناً: نظريه تدعيم السلوك:

جاءت هذه النظرية لتدعيم السلوك لتؤكد على أن السلوك مرهون دائماً بنتائجه، وحدود هذه النظرية يتكون من بيئة العمل الخاصة أو العامة؛ بهدف الوصول إلى نتائج محددة تؤثر على السلوك وتوجهه، ونتائج السلوك يتوقف عليها سلوك ومستقبل تكرار هذه التصرفات، فإن كانت النتائج إيجابية وتوصل إلى الحصول على مكافأة تحدث تثبيتاً وتأكيداً لهذا السلوك ويمكن ضمان استمراريته، وإن كانت نتائج السلوك سلبية ولا تؤدي إلى الحصول على المكافآت فالنتيجة عدم التحفيز وعدم التكرار.

وهذا يعني أن على إدارة المؤسسة الأخذ بمبدأ تدعيم وترسيخ السلوك لجعل احتمال تكرار حدوث التصرفات غير مرغوبه في أدنى درجة ممكنة، مع دعم وتشجيع التصرف المرغوبه ليستمر مستقبلاً (الزامل، 1982).

تاسعاً: نظرية العدالة (أدمز):

ركزت هذه النظرية على رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فهي تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل بشكل عادل مقارنة مع الآخرين، فإن درجة الجهد الذي يبذله الفرد تعتمد على شعوره بأنه يعامل معاملة مبنية على العدل والمساواة مع فريق العمل في المنظمة، وبناء على هذا الاعتقاد يرى آدمز أن الأفراد يقومون بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع الآخرين لكي يتولد لديهم شعور أن هناك إنصافاً وعدلاً، ولكن إذا شعر الفرد بعكس ذلك فإنه يقوم بالبحث عن مكان آخر يشعر فيه بالعدل والاستقرار، وهنا تحدث الصراعات الداخلية في المنظمة (منادلي ولطفي، 2018).

وتوضح هذه النظرية أن الأفراد يقومون دائماً بمقارنة مجهوداتهم، ويطلق عليها (المدخلات) بالعوائد والمكافآت، ويقصد بها (المخرجات) ومقارنتها بالآخرين؛ لتحديد ما سيتلقونه من عوائد، ويلاحظ هنا أن المقياس هنا عقد المقارنة بين الأشخاص في المؤسسة الواحدة من ناحية الأداء المبذول، ويمكن للبعض الحصول عليها من المكافآت والعوائد، وقد يشعر الأشخاص بالظلم عند إدراكهم أو اعتقادهم بأن مجهوداتهم أكبر من العوائد المتوقعة إذا ما قورنت بالآخرين (Weiss, 2001).

باستعراضنا لنظريات الدافعية السابقة نجد أن هنالك عدداً كبيراً من العلماء والباحثين في الإدارة والاقتصاد قد اهتموا كثيراً بدراسة التصرفات والسلوك التنظيمي للأشخاص، وما قد يدفعهم إلى تصرفات معينة سواء إيجاباً لمصلحة العمل وتطويره، أو سلباً بتدني مستوى الأداء الوظيفي والحرص على تفادي ذلك، ومعرفة حاجات ورغبات الشخص، وما هو المقدار الذي يمكن من إشباعها؟ وبناء على ذلك يمكن تصميم نظام للحوافز يكون مؤثر ودافعاً وموجهاً للسلوك الشخصي صوب تحقيق أهداف المؤسسة.

الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود علاقة ارتباط طردية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

- **دراسة مارني والمسكري (2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي الاماراتية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: أن استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية جاءت أكثر من الحوافز المادية، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة، وتبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

- **دراسة Setiyanto و Muhammadiyah (2022):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين بشركة مان باتام بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: أن الحوافز أثرت بشكل كبير على أداء موظفي شركة مان باتام.

- **دراسة Mutiria et al. (2022):** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظام الحوافز على أداء الشركات التجارية الحكومية في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود ارتباط إيجابي قوي بين نظام الحوافز والأداء، وأن نظام الحوافز له ارتباط ذو دلالة إحصائية قوية، ووجود معامل ارتباط إيجابي قوي بين نظام المكافأة وأداء الشركات التجارية الحكومية في كينيا، وخلصت الدراسة إلى أن أنظمة المكافآت لها تأثير قوي على السلوك الريادي للفرد في الشركات الحكومية.

- **دراسة Ponta et al. (2020):** هدفت الدراسة إلى فهم ما إذا كانت آلية التوزيع للحوافز النقدية تؤثر على أداء العاملين في سياق الإدارة العامة في غرفة التجارة الإيطالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: أن توزيع الحوافز المادية وفق معايير الجدارة يؤثر إيجابياً على أداء الموظف على المدى القصير.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ✓ فقد تناولت نظام الحوافز في المؤسسات الحكومية بمحافظة مارب، لذا فهي تعد الدراسة الأولى التي تتناول موضوع الحوافز في المحافظة على حد علم الباحثين.
- ✓ الاختلاف الزمني والمكاني للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فهي تعد من أحدث الدراسات لاسيما في البيئة اليمنية.
- ✓ فقد تناولت الحوافز بأبعادها الثلاثة: (المادية، والمعنوية، والاجتماعية)، وهذا ما يميزها عن الدراسات الأخرى التي تتناول بعداً واحداً أو بعدين فقط.
- ✓ إنها تسعى إلى معرفة دور نظام الحوافز وتحليل فاعليته في تحسين وتعزيز كفاءة وأداء العاملين، وتحديد مدى تحقيق الحوافز لأهدافها في رفع مستويات الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

العاملين، وجود أثر سلبي وغير معنوي ذي دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

- **دراسة خولة ونصيرة (2022):** هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركب الرياضي الجوازي 19 مارس بولاية الوادي الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بالمركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي.

- **دراسة شرف (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمكتب الصحة العامة بمحافظة الجوف اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، وكذلك وجود أثر مباشر للحوافز المادية التي تمنح عند تحقيق الأهداف.

- **دراسة علي (2021):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة (MTN) للاتصالات في السودان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة.

- **دراسة أبو حيمد (2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.

- **دراسة شارف وطراد (2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية تيفرت الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين بمستشفى الأم والطفل بولاية تيفرت.

- **دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019):** بعنوان: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس بمنطقة النقب من وجهة نظر مديريها في فلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين.

- **دراسة الجندي (2019):** هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ومدى تطبيق

ما دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظه مأرب؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز: (المادية، المعنوية، والاجتماعية) المطبق في المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب على وجه الخصوص، ومعرفة دورها في تحسين مستوى أداء العاملين، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل فاعلية نظام الحوافز في تعزيز كفاءة وأداء العاملين، وتحديد مدى تحقيق الحوافز لأهدافها في رفع مستويات الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
2. دراسة الفروق بين استجابات العاملين تجاه نظام الحوافز استناداً إلى المتغيرات الديمغرافية، مثل: (النوع، والمؤهل العلمي، وجهة العمل، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، ومعرفة كيفية تأثير هذه المتغيرات على الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية) للدراسة:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوع نظام الحوافز بأنواعه المادي والمعنوي والاجتماعي، ويمكن تحديد الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- أ. تسليط الضوء على دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقديم تحليل معمق لأنواع الحوافز المختلفة: (المادية، المعنوية، والاجتماعية)، وتأثيرها على سلوك العاملين في المؤسسات الحكومية.
- ب. توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وهو ما يساعد في توجيه السياسات الإدارية نحو تعزيز الممارسات التي تزيد من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- ج. إبراز دور الحوافز كعامل مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي، والذي يمثل ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات، وتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة.
- د. الإسهام في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسات الحكومية بمحافظه مأرب على وجه الخصوص، حيث وجدت دراسة سابقة واحدة اقتصر على شركة صافر؛ لذا يرى الباحثان أن هذه الدراسة قد تثرى المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة ونتائجها من حادثة موضوعاتها بالنسبة للمكاتب التنفيذية الحكومية في محافظة مأرب.
- هـ. قد تظهر نتائج الدراسة العديد من الدلائل النظرية والفكرية حول علاقة نظام الحوافز بتحسين أداء العاملين باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لأحد أبرز القضايا والتحديات الرئيسية التي يواجهها العنصر البشري في هذه المؤسسات.
- و. تعكف الدراسة على محاولة تحديد سبب ضعف بعض جوانب الأداء للموظف العام، وهل يرجع إلى نظام

إن عدم وجود الحوافز بأنواعها: (المادية والمعنوية والاجتماعية) المناسبة للعامل المثابر في عمله قد يؤثر سلباً على أدائه المستقبلي، وبما يؤدي إلى تقليص إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً لتلك المنظمات، ولعل هذا يظهر جوانب أهمية نظام الحوافز لرفع مستوى الأداء للعاملين، ويجب أن تراعى نوعية وأهمية الحوافز التي تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع والعمر والمستوى الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، ونوع العمل)، وما إلى ذلك من متغيرات.

ولأهمية الحوافز التي تعد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد، ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، تزايد الاهتمام بها، مما أسفر عن ظهور العديد من النظريات الخاصة بالحوافز التي كان من أبرزها النظرية العلمية (فردريك تايلور) التي ظهرت نتيجة للتطور العام والطبيعي لمبادئ وأساليب الإدارة، وهي تعتمد أساساً على أن (المقابل المادي) هو خير حافز للعمل في المؤسسات، وأن الإنسان الموظف هو كائن اقتصادي بطبعه يعمل جاهداً لتضخيم أمواله، أما نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها (ماسلو) فهي تجعل المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداة مهمة لمساعدة الباحثين والإداريين في التعرف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد، وأهمية كل حاجة لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام الحوافز في المنظمات (عباس، 2019).

كما تتسبب التكنولوجيا وثورة الاتصالات والمنافسة الشديدة في إيجاد تحديات كبيرة تواجه المنظمات العاملة، فرضت عليها الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، ورفع الأداء للعاملين، وتطبيق أنظمة الحوافز الوظيفية للارتقاء بأداء الأفراد في المنظمات العاملة، ويستطيع المطلع على العمل في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظه مأرب، أن يلمس وجود ضعف في الأداء لا يرتقي إلى المستوى المأمول، ويظهر ذلك من خلال: ضعف الانضباط الوظيفي، والتأخر في الوصول إلى العمل مبكراً، وتأخر المعاملات الخاصة بالمستفيدين، وضعف المخرجات بشكل عام (شرف، 2021).

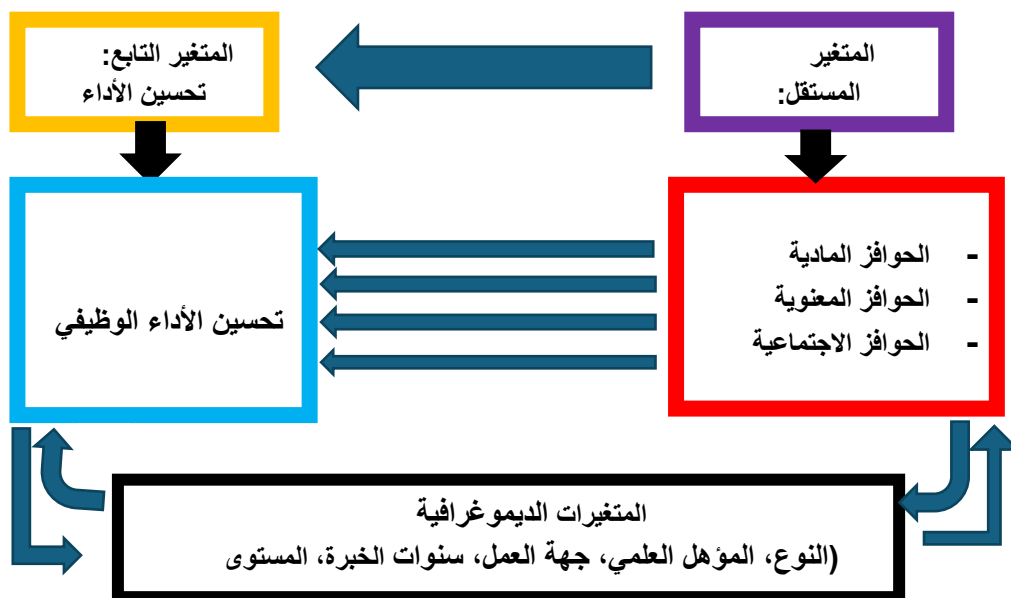
وتختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى، وذلك بحسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمات، ولذا فإن من الأهمية بمكان أن يدرس الباحث كل شريحة من شرائح العاملين بغرض تزويد المنظمات بالنتائج والتوصيات التي تساعد القائمين عليها على تحفيز مرؤوسهم من أجل رفع مستوى الأداء ببذل أقصى جهد ممكن، ويلاحظ من خلال الزيارة المتكررة للمكاتب التنفيذية بمحافظه مأرب، ومقابلة العديد من الموظفين واستطلاع آرائهم، وجود مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين، والتي تؤثر على مستوى أدائهم، وغالباً ما تنعكس على متلقي الخدمات؛ مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز، وبناءً على ما تقدم فإن الباحثين يهدفان من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسئلتها التي يمكن الإجابة عنها من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

د. تُساعد الدراسة في توجيه القائمين على هذه المؤسسات في تطوير استراتيجيات تحفيزية أكثر فعالية؛ لكي تلي احتياجات الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم.

هـ. يمكن لهذه الدراسة أن تقدم حلولاً عملية لتحسين نظام الحوافز في المؤسسات الحكومية بمحاظفة مأرب؛ مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

النموذج المعرفي للدراسة:

من أجل تحديد أهداف الدراسة واختبار فرضياتها منهجياً وعلمياً تمت صياغة نموذج الدراسة، الذي يتكون من المتغير المستقل المتمثل بأبعاد نظام الحوافز، والمتغير التابع المتمثل بأبعاد تحسين الأداء الوظيفي بالرجوع إلى الدراسات السابقة؛ كدراسة العيورات (2022)، وظافر (2022)، والرشيدي وآخرون (2022)، وشرف (2021)، وعلي (2021)، والعكش (2007) وغيرهم من الباحثين، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، كما هو موضح في الشكل (1):



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحاظفة مأرب.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحاظفة مأرب.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وجهة العمل) في المكاتب التنفيذية بمحاظفة مأرب.

الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وماهي السبل لجعل الموظف العام يعمل بكفاءة وأداء جيد، بما يحقق أهداف المؤسسات العامة بتقديم الخدمات التي تشبع رغبات المجتمع.

ز. تسليط الضوء على موضوع التحفيز كأحد أهم العوامل المؤثرة في توجيه سلوك الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية) للدراسة:

يتوقع من الدراسة التطبيقية الآتي:

أ. الوصول إلى نتائج علمية لأثر الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة.

ب. تقديم توصيات لتطوير برامج تدريبية موجهة نحو تحسين مهارات العاملين وتطوير أدائهم، بما يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ج. تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، للاستفادة منها في تطوير نظام الحوافز في بعض المؤسسات واستمرارها في البعض الآخر، بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف هذه المؤسسات.

فرضيات الدراسة:

للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين ينبثق منها أربع فرضيات فرعية معبرة في مضامينها عن متغيرات هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في مستوى أداء العاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحاظفة مأرب.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحاظفة مأرب.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار صحة فرضيات الدراسة، حيث قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا كرونباخ؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
2. اختبار كولومجروف-سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات؛ هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Sample K-S1).
3. التكرارات والنسب المئوية؛ لإجابات أفراد العينة بالإضافة إلى الرسوم البيانية.
4. الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري؛ لإجابات أفراد العينة.
5. اختبار (t) للعينة الواحدة (One-Sample t test).
6. اختبار (t) للعينتين المستقلتين (Independent-Samples t test).
7. اختبار تحليل التباين بين المتوسطات (One-Way ANOVA).
8. اختبار شففيه للمقارنات المتعددة.
9. معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
10. تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير متغيرات الدراسة فيما بينها.

مجتمع الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع الحوافز والأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب: (الصحة، التربية، الصناعة والتجارة، المالية، الضرائب، الخدمة المدنية، صندوق النظافة والتحسين، والمؤسسة العامة للكهرباء)، وتم حصر مجتمع الدراسة بالعاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية، من درجة (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) بحسب كل مكتب والبالغ عددهم (103) موظفين، واقتصرت الدراسة على هذه المسميات الوظيفية لأنها تعد أكثر الدرجات الوظيفية التي تتلقى الحوافز وتمنحها، ولها الدور الأكبر والأساسي في عمليات التأثير على معدلات ومستويات الأداء الوظيفي، والإشراف على عملية تقديم الخدمات المتعددة للمواطن بصورة مباشرة، ومجال الاحتكاك بين موظفي المكاتب المقدمة للخدمة وبين متلقيها من المواطنين، وبأسلوب المسح الشامل للمكاتب التنفيذية في اختبار العينة نظراً لصغر حجم المجتمع، وإن ذلك يعطي نتائج أكثر دقة وموضوعية عند جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في المكاتب موضع الدراسة، وبأجمالي (103) موظفين، حيث تم توزيع عدد (103) استبانات على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع عدد (91) استبانة، منها عدد (4) استبانات، تم استبعادها لعدم صلاحيتها للتحليل بنسبة (4.4%)، وعدد (87) استبانة صالحة بنسبة (95.6%) من الاستبانات الموزعة. والجدول (1) يوضح الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

جدول (1): مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والصالحة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات التي تم استرجاعها	الاستبانات الغير صالحة	الاستبانات الصالحة
103	91	4	87

أداة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة ولغرض اختبار فرضياتها تم تطوير استبانة بعد مراجعة الأسس العلمية لها في أدبيات الإدارة، والموضوعات المرتبطة بها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة، وهي دراسات العيورات (2022)، وظافر (2022)، والرشيدي وآخرون (2022)، وشرف (2021)، وعلي (2021)، والعكش (2007)، وقد تألفت من قسمين: الأول: يحتوي على معلومات ديموغرافية تتعلق بالمستجيب وعمله، وقد تناول القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من (48) فقرة موزعة على متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد تم التحقق من مصداقيتها من خلا الصدق الظاهري بعرضها على (6) محكمين، والصدق الإحصائي (صدق المحتوى) من خلال اختبار ألفاء كرونباخ، وتم تفصيل ذلك على النحو الآتي:

صدق الاستبانة:

لقد قام الباحثان بعمل تقنين لفقرات الاستبانة، للتأكد من صدقها وثباتها في الآتي:

1. الصدق الظاهري للاستبانة.

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة مميزة من المحكمين، تألفت من (6) أعضاء في الهيئات التدريسية في كل من: (كلية العلوم الإدارية بجامعة إقليم سبأ، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية) من ذوي الاختصاص، وقد استجاب الباحثان لآراء الدكاترة المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من الحذف والتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لذلك، وبهذا خرجت الاستبانة في شكلها شبه النهائي ليتم تطبيقها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: صدق الاستبانة إحصائياً (صدق المحتوى):

لمعرفة صدق وثبات فقرات الاستبانة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): معامل الثبات وصدق محاور الاستبانة

م	المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الأول	فعالية نظام الحوافز	7	0.719	0.848
2		الحوافز المادية	7	0.860	0.927
3		الحوافز المعنوية	7	0.846	0.919
4		الحوافز الاجتماعية	7	0.872	0.934
5	الثاني	تحسين الأداء الوظيفي	20	0.934	0.966
معامل الصدق والثبات لجميع المحاور			48	0.941	0.970

(تحسين الأداء الوظيفي للعاملين) والمتغير المستقل المتمثل بأبعاده الثلاثة: (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب الحكومية العامة للسلطات التنفيذية في محافظة مأرب، واختبار الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين نظام الحوافز ومستوى تحسين الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (3).

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات (Reliability Coefficients) ومعاملات الصدق (Validity Coefficients) لمحاور الاستبانة وأبعادها قد تجاوزت القيمة (0.60)، وهو ما يُعد مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والصدق. هذه النتائج تُبرر الاعتماد على الاستبانة في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تُؤكّد أن فقراتها قادرة على قياس البنود أو الأبعاد التي صُمّمت لقياسها بشكل دقيق، وهو ما يتوافق مع الهدف المنهجي للأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

اختبار فرضيات البحث:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم إجراء اختبار الارتباط والتباين للانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع

جدول (3): تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين نظام الحوافز ومستوى تحسين الأداء

المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي							العلاقة والأثر
المحور الأول نظام الحوافز	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (T)	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة
	0.339	0.117	11.309	0.003	3.331	0.252	0.003

الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى بأنه توجد علاقة لنظام الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبهذا فإن هنالك علاقة ارتباط طردية جوهرية ومؤثرة بين نظام الحوافز ومستوى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فكما زادت الحوافز زاد مستوى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كل من ظافر (2022)، والرشيدي وآخرون (2022)، وشرف (2021)، وعلي (2021)، وأبو عشيبة وحجازي (2019)، والجندي (2019)، ومارني والمسكري (2019)، وMuhammady وSetiyanto (2022).

يتضح من الجدول (3) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب عند مستوى معنوي (0.003)، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.339) تقريباً (0.3)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط بين نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط تساوي (0.003)، وهي أصغر من (0.01)، أما قوة هذه العلاقة فهي ارتباط طردي متوسط. وتشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.309) وقيمة الدلالة الإحصائية لها (0.003) يدل على مناسبة وجوده خط الانحدار عند مستوى (0.01)، كذلك تشير قيمة (T) المحسوبة (3.331) وقيمة معامل الانحدار التأثير (B = 0.252) ومستوى دلالتها المعنوية البالغة (0.003)، وهي أقل من (0.01) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام

جدول (4): تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين متغيرات الدراسة

معامل للانحدار (B)	مستوى الدلالة	بيتا	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	العلاقة والإثر
2.636	0.000	-	9.751	-	-	-	الثابت
0.252	0.003	0.363	3.331	11.309	0.117	0.339	المحور الأول والثاني

ويمكننا اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد المحور الأول (نظام الحوافز) مفصلة وذلك على النحو الآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين الحوافز المادية ومستوى تحسين الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (5).

معادلة الانحدار الخطي بين المتغير الأول (نظام الحوافز) والمتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي):

$$(Y = 2.64 + 0.33 X)$$

حيث إن:

Y يمثل المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء الوظيفي)

X: يمثل المتغير المستقل (نظام الحوافز)

A: المقدار الثابت ويساوي 2.64

B: ويمثل معامل الانحدار (معدل التأثير) ويساوي

0.33

بمعنى كلما ارتفع نظام الحوافز بوحدة واحدة فإنه

يؤدي إلى تحسن في الأداء الوظيفي بمقدار (0.33) درجة.

جدول (5): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين البعد الأول والمحور الثاني

المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي							العلاقة والأثر
مستوى الدلالة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البعد الأول الحوافز المادية
0.008	0.202	2.701	0.008	7.294	0.079	0.281	

فإن هنالك علاقة ارتباط طردية جوهرية ومؤثرة بين الحوافز المادية ومستوى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فكلما زادت الحوافز المادية زاد مستوى تحسين الأداء للعاملين، وهذا يؤكد الفرضية بأنه توجد علاقة كبيرة بين الحوافز المادية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يتفق مع دراسة كل من الرشدي وآخرون (2022)، وشرف (2021)، وأبو حيمد (2020)، و Ponta et al. (2020)، ويختلف مع دراسة العيورات (2022)، وشارف وطراد (2020).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين الحوافز المادية ومستوى تحسين الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (6).

يتضح من الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب عند مستوى معنوي (0.01)، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.281)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط بين فاعلية الحوافز المادية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط تساوي (0.008)، وهي أصغر من (0.01)، أما قوة هذه العلاقة فهي ارتباط طردي متوسط تقريباً 0.3، وتشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.294) وقيمة الدلالة الإحصائية لها (0.008) يدل على مناسبة وجود خط الانحدار عند مستوى (0.01)، وكذلك تشير قيمة (T) المحسوبة (2.701) وقيمة معامل الانحدار التأثير B= (0.202) ومستوى دلالتها المعنوية البالغة (0.008)، وهي أدنى من (0.01) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الأول (الحوافز المادية) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبهذا

جدول (6): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين البعد الثاني والمحور الثاني

المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي							العلاقة والأثر
مستوى الدلالة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البعد الثاني الحوافز المعنوية
0.000	0.294	3.782	0.000	14.303	0.144	0.380	

يتضح من الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظه مأرب عند مستوى معنوي (0.01)، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.38) تقريباً (0.4)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط بين فاعلية الحوافز المعنوية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية؛ حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط تساوي (0.000)، وهي أصغر من (0.01)، أما قوة هذه العلاقة فهي ارتباط طردي متوسط، وتشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (14.303)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها (0.000) يدل على مناسبة وجودة خط الانحدار عند مستوى (0.01)، كذلك تشير قيمة (T) المحسوبة (3.782) وقيمة معامل الانحدار التأثير (B= 0.294) ومستوى دلالتها المعنوية البالغة (0.000)؛ وهي أقل من (0.01) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الثاني (الحوافز المعنوية) في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبهذا فإن هنالك علاقة ارتباط

جدول (7): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين البعد الثالث والمحور الثاني

المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي							العلاقة والأثر
مستوى الدلالة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البعد الثالث الحوافز الاجتماعية
0.001	0.259	3.511	0.001	12.330	0.127	0.356	

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز ومستوى تحسين الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وجهة العمل) في المكاتب التنفيذية بمحافظه مأرب. وقد تم اختبار الفرضية بحسب الآتي:

أ. بالنسبة لمتغير النوع:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز ومستوى تحسين الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظه مأرب تعزى للنوع (الجنس) عند مستوى دلالة (0.05)، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (8).

يتضح من الجدول (7) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للحوافز الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظه مأرب عند مستوى معنوي (0.01)، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.37) تقريباً (0.4)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط بين فاعلية الحوافز الاجتماعية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط تساوي (0.000)، وهي أصغر من (0.01)، أما قوة هذه العلاقة فهي ارتباط طردي متوسط، وتشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.330) وقيمة الدلالة الإحصائية لها (0.001) يدل على مناسبة وجودة خط الانحدار عند مستوى (0.01)، كذلك تشير قيمة (T) المحسوبة (3.511) وقيمة معامل الانحدار التأثير (B= 0.259) ومستوى دلالتها المعنوية البالغة (0.001)، وهي أقل من (0.01) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الثالث (الحوافز الاجتماعية) في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يؤكد فرضية وجود علاقة للحوافز الاجتماعية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبهذا فإن هنالك علاقة ارتباط طردية جوهرية ومؤثرة بين الحوافز الاجتماعية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فكلما زادت الحوافز المعنوية زاد مستوى تحسين الأداء للعاملين، وهو ما يتفق مع دراسة زغدانة وآخرون (2022)، والعكش (2007)، وتختلف مع نتائج دراسة شارف وطراد (2020).

جدول (8): اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفق متغير النوع

المحور	البعد	المتوسط الحسابي				قيمة (F)	مستوى الدلالة
		ذكر		أنثى			
		العدد	المتوسط	العدد	المتوسط		
نظام الحوافز	الحوافز المادية	68	2.87	19	2.73	0.374	0.542
	الحوافز المعنوية		3.12		3.14	0.04	0.951
	الحوافز الاجتماعية		2.78		2.68	0.210	0.648
	إجمالي المحور	68	2.92	19	2.85	0.208	0.714
تحسين الأداء الوظيفي		68	3.59	19	3.35	0.114	0.36
جميع المجالات		68	3.255	19	3.1	0.161	0.537

يبين الجدول (8) أن مستوى دلالة (F) لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية، حيث إنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب تعزى لمتغير النوع (الجنس)، وهذا يدل على عدم اختلاف آراء العاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع العاملين يعملون في بيئة العمل ذاتها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة العروسي (2021)،

وسباعنة (2019)، والعكش (2007)، وتختلف مع نتائج دراسة الحلايبة (2013).

ب. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز ومستوى تحسين الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفق متغير سنوات الخبرة

المحور	البعد	المتوسط الحسابي									
		اقل من (5) سنوات		من (10-6) سنوات		من (15-11) سنة		أكثر من (15) سنة		الإجمالي	
		العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط
نظام لحوافز	الحوافز المادية	18	2.87	9	2.97	15	2.99	45	2.76	87	2.87
	الحوافز المعنوية	18	3.35	9	3.27	15	3.21	45	2.98	87	3.20
	الحوافز الاجتماعية	18	3.01	9	2.87	15	2.90	45	2.59	87	2.84
	إجمالي المحور	18	3.077	9	3.037	15	3.033	45	2.78	87	2.87
	تحسين الأداء الوظيفي	18	3.48	9	3.54	15	3.67	45	3.67	87	3.58
	جميع المجالات	18	3.279	9	3.289	15	3.351	45	3.225	87	3.225
مستوى الدلالة	القيمة (F)	المتوسط الحسابي									
		اقل من (5) سنوات		من (10-6) سنوات		من (15-11) سنة		أكثر من (15) سنة		الإجمالي	
		العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط
		0.806	0.27	18	2.87	9	2.97	15	2.99	45	2.76
		0.388	1.021	18	3.35	9	3.27	15	3.21	45	2.98
		0.321	1.184	18	3.01	9	2.87	15	2.90	45	2.59
		0.505	0.825	18	3.077	9	3.037	15	3.033	45	2.78
		0.868	0.241	18	3.48	9	3.54	15	3.67	45	3.67
		0.687	0.533	18	3.279	9	3.289	15	3.351	45	3.225

يبين الجدول (9) أن مستوى دلالة (F) لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية، حيث إنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يدل على عدم اختلاف آراء العاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، ويعزو

الباحثان ذلك إلى أن جميع العاملين يعملون في بيئة العمل ذاتها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة العروسي (2021)، وسباعنة (2019)، ومصباح (2016)، والعكش (2007)، وتختلف مع نتائج دراسة الحلايبة (2013).

ج. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (10).

في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين

جدول (10): اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	البعد	المتوسط الحسابي												قيمة (F)	مستوى الدلالة
		مدير عام		نائب مدير عام		مدير إدارة		نائب مدير إدارة		رئيس قسم		نائب رئيس قسم			
		العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط		
نظام الحوافز	الحوافز المادية	5	3.54	8	3.34	39	3.25	6	2.10	15	3.34	14	2.70	1.465	0.211
	الحوافز المعنوية	5	3.57	8	2.96	39	2.73	6	1.95	15	2.95	14	2.56	3.726	0.004
	الحوافز الاجتماعية	5	3.48	8	3.42	39	3.26	6	2.73	15	3.55	14	3	2.289	0.053
	إجمالي المحور	5	3.48	8	3.42	39	3.26	6	2.73	15	3.55	14	3	2.493	0.089
	تحسين الأداء الوظيفي	5	3.48	8	3.42	39	3.26	6	2.73	15	3.55	14	3	1.140	0.346
جميع المجالات		8	3.44	8	3.42	39	3.26	6	2.73	15	3.55	14	3	1.82	0.22

المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح الحوافز المعنوية وهو ما يتفق مع دراسة العروسي (2021)، والعكش (2007)، وتختلف مع نتائج دراسة مصبح (2016)، والحلايبة (2013).

د. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (11).

يبين الجدول (10) أن مستوى دلالة (F) لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية، حيث إنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد الآتية: (الحوافز المالية والحوافز الاجتماعية) في مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما توجد فروق في البعد (الثاني) حيث جاءت مستوى دالة (F) أقل من (0.05)، وهذا يعني أنه توجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية في مستوى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛ ولذا جاءت النتيجة النهائية كالآتي: توجد فروق بين آراء عينة الدراسة تجاه أنظمة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

جدول (11): اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	البعد	المتوسط الحسابي												قيمة (F)	مستوى الدلالة
		دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم متوسط		ثانوية عامة			
		العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط		
نظام الحوافز	الحوافز المادية	1	2.86	3	2.86	9	2.86	56	3.21	11	3.19	7	3.00	0.659	0.656
	الحوافز المعنوية	1	2.43	3	2.71	9	2.71	56	2.87	11	2.71	7	2.63	0.725	0.607
	الحوافز الاجتماعية	1	2.68	3	2.03	9	2.03	56	3.32	11	3.28	7	3.18	0.81	0.56
	إجمالي المحور	1	2.63	3	2.03	9	2.03	56	3.32	11	3.28	7	3.18	0.81	0.56
تحسين الأداء الوظيفي		1	2.68	3	2.03	9	2.03	56	3.32	11	3.28	7	3.18	0.970	0.441
جميع المجالات		1	2.63	3	2.03	9	2.03	56	2.03	9	2.03	7	3.18	0.81	0.56

الصفيرية التي تنص على أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز وأثره في تحسين مستوى الأداء

يبين الجدول (11) أن مستوى دلالة (F) لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية

الوظيفي في المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب تعزى لمتغير المستوى التعليمي (المؤهل العلمي)، وهذا يدل على عدم اختلاف آراء العاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع العاملين يعملون في بيئة العمل ذاتها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة العروسي (2021)، وسباعنة (2019)، ومصباح (2016)، والعكش (2007)، والحلايبة (2013).

هـ. بالنسبة لمتغير نوع العمل:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب تعزى لمتغير نوع العمل عند مستوى دلالة (0.05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير نوع العمل

المحور	البعد	المتوسط الحسابي						قيمة (F)	مستوى الدلالة
		إداري		مالي		فني			
		العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط		
نظام الحوافز	الحوافز المادية	70	2.84	10	3.11	7	2.49	0.977	0.381
	الحوافز المعنوية							0.241	0.786
	الحوافز الاجتماعية							0.179	0.836
	إجمالي المحور	العدد (87)		المتوسط (3.29)		0.466	0.668		
تحسين الأداء الوظيفي		70	3.60	10	3.40	7	3.65	0.440	0.646
جميع المجالات		70	3.26	10	3.20	7	2.23	0.453	0.657

يبين الجدول (12) أن مستوى دلالة (F) لكل محور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه نظام الحوافز وأثره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب تعزى لمتغير نوع العمل، وهذا يدل على عدم اختلاف آراء العاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع العاملين يعملون في بيئة العمل ذاتها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة سباعنة (2019)، والعكش (2007).

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال دراسة (دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين) في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، تبين أن هذه الحوافز تعمل على توفير جو ملائم ومناسب للموظفين تساعد على تقديم أداء جيد يعمل على تحقيق أهداف هذه المكاتب، ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فاعلية من خلال قيام القائمين على هذه المكاتب بالاهتمام ببعض الحوافز، لاسيما الحوافز المعنوية، والاجتماعية، التي يتم إهمالها، ومن خلال هذه الدراسة استخلصنا بعض الاستنتاجات والتوصيات، أهمها ما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، تم تقسيمها بناءً على تساؤلات ومحاوَر الدراسة على النحو الآتي:

أ. المحور الأول: (المتغير المستقل: الحوافز) والمحور الثاني (المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول الحوافز المادية، حيث كانت النسبة الأكبر لصالح الإجابة "محايد".

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية، حيث كانت النسبة الأكبر لصالح الإجابة "محايد".
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول الحوافز الاجتماعية، حيث كانت النسبة الأكبر لصالح الإجابة "محايد".
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تحسين الأداء الوظيفي، حيث كانت النسبة الأكبر لصالح الإجابة "موافق".
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة بين استجابات عينة الدراسة لأبعاد ومحاوَر الحوافز المختلفة، حيث كانت النسبة الأكبر لصالح الإجابة "موافق".

ب. العلاقة بين نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

كانت العلاقة بين نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب (مكتب الخدمة المدنية، مكتب المالية، مكتب الصحة، مكتب التربية، مكتب الضرائب، مكتب الأشغال العامة والطرق، مكتب الصناعة والتجارة، المؤسسة العامة للكهرباء، مكتب صندوق النظافة العامة والتحسين)، كالآتي:

1. توجد علاقة ارتباط طردية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي؛ فكلما زادت الحوافز المادية، تحسن مستوى الأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط طردية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي؛ فكلما زادت الحوافز المعنوية، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.

3. توجد علاقة ارتباط طردية بين الحوافز الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي؛ فكلما زادت الحوافز الاجتماعية، تحسن مستوى الأداء الوظيفي.
4. بشكل عام، توجد علاقة إيجابية مؤثرة بين نظام الحوافز ككل ومستوى الأداء الوظيفي، حيث إن زيادة الحوافز تؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي.

ج. الفروق في نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء العينة حول تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. توجد فروق دالة إحصائية في آراء العينة حول تأثير الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء العينة حول تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء العينة حول تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع العمل

ثانياً: التوصيات:

أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، يأمل الباحثان من الجهات المعنية الاطلاع عليها والاستفادة منها لإعادة النظر في نظام الحوافز، بما يحفز العاملين ويشبع رغباتهم، وقد قسمت هذه التوصيات بحسب الأبعاد كالآتي:

أ. توصيات حول الحوافز المادية:

1. يجب زيادة الأجور للعاملين في المكاتب التنفيذية بما يتناسب مع الجهد المبذول.
2. يجب أن توزع الحوافز المادية بشكل عادل وشفاف بين العاملين.
3. يجب تحسين نظام التقاعد لضمان تلبية احتياجات المتقاعدين.
4. يجب منح العلاوات التشجيعية على الأداء لتحفيز المزيد من الجهد في العمل.
5. يجب وضع آلية واضحة وشفافة لنظام الحوافز، مع اطلاع العاملين عليها بشكل دوري.

ب. توصيات حول الحوافز المعنوية:

1. يجب تفعيل نظام الحوافز المعنوية في المكاتب التنفيذية لتحفيز العاملين.
2. يجب تمكين العاملين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
3. يجب اعتماد آلية واضحة لتقديم الحوافز المعنوية وفقاً للقانون ولتقارير الكفاءة.
4. يجب تشجيع تقديم الآراء والمقترحات من العاملين لتطوير نظام الحوافز.

5. يجب ضمان توافق الحوافز المعنوية مع الجهد المبذول في العمل.

ج. توصيات حول الحوافز الاجتماعية:

1. يجب توفير أوقات للراحة خلال ساعات العمل للحفاظ على إنتاجية العاملين.
2. يجب إنشاء مراكز ثقافية وترفيهية للعاملين لتخفيف الضغط وزيادة الرضا الوظيفي.
3. يجب الاهتمام بمناسبات العاملين الاجتماعية لمزيد من التكامل والانسجام في بيئة العمل.
4. يجب تقديم الدعم والرعاية للعاملين في حالة تعرضهم لحوادث أثناء العمل.
5. يجب العمل على حل الخلافات وتحسين بيئة العمل لتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

المراجع:

- أبو عشيبة، إيناس محمد، وحجازي، عبدالحكيم ياسين (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(3)، 344-361.
- أبو حيمد، محمد (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 21(21)، 631-654.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2005). *السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بربر، كمال (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- جراي، جيري (1988). *مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس*. (ترجمة وليد هوانه). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جماعة، عبدالله أمين، الحويطي، محمد أحمد، ومقلد، نجلاء إبراهيم (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 9(1)، 145-154.
- <https://doi.org/10.21608/jesr.2019.68>
- 815
- الجنيدي، سهير فهد (2019). *تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين* [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].
- جيدول، أحمد، واعمر، قويدر (2020). *الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة* [رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر].

حسن، راوية (2005). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

الحلايبي، غازي حسن عودة (2013). *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى* [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].

الحوش، مازن سليمان (2022). *العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14 (3)، 1-12*.

خولة، خبار، ونصيرة، سكيبة (2022). *الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل: دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي* [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي، الجزائر].

ربيع، محمد نائل (2016). *دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها* [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].

الرشيدي، خالد شارع، العنزي، سلطان عابد، النصر، محمد جلال، الرشدي، سعود عبيد، الرشدي، سلطان عبيد، والنصار، حمود جلال (2022). *دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (28)، 121-139*.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R1409>

22 الزامل، عبدالله (1982). *نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل. ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (الصفحات 13-47)، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة*.

زغدانة عفاف، زين مليكة، ذياب منى، خلايفة هنية (2022). *فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركتي الأخوة زغدانة للنسيج وشركة دهانات الزهرة بالوادي* [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي، الجزائر].

زكي، أحمد (1992). *معجم المصطلحات الاجتماعية*. بيروت: مكتبة لبنان.

زناتي، غانية، ومداني، عبدالنور (2019). *دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى* [رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر].

سالم، فؤاد الشيخ، رمضان، زياد، الدهان، أميمة، ومخامرة، محسن (1989). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان: الأردن: مركز الكتاب الأردني.

سباعنة، هناء جمال خليل (2019). *أثر نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية: دراسة حالة شركة فاتن* [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].

شارف، ميمونة، وطراد، نورة (2020). *أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقريت* [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي، الجزائر].

شرف، عبده (2021). *أثر الحوافز على أداء العاملين، محافظة الجوف، اليمن* [رسالة ماجستير، جامعة التقانة للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان].

الشماع، خليل، وحمود، خضير (2005). *نظرية المنظمة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شيباني، أمينة (2020). *الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي: تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي* [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].

صبر، سعود غالي (2019). *أثر الحوافز في رضا وأداء الباحثين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة السليمانية. مجلة الادارة والاقتصاد، 42 (122)، 15-37*.

ظافر، عرفات أحمد علي (2022). *أثر الحوافز على أداء الكادر الطبي في مستشفى القوات الخاصة. مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية الإنسانية، 3 (1)، 143-178*.

عباس، منير (2019). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية 35 (1)، 87-146*.

عبدالرحمن، عبدالله محمد (1999). *علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة*. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عثمان، رفعت (1998). *إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع*. القاهرة: دار الفكر العربي.

عدان، نبيلة (2020). *تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (4)، 13-26*.

العروسي، المختار إسماعيل عبدالله (2019). *دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 4 (1)، 1-21*.

عسكر، علي (2005). *الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر*. الكويت: دار الكتاب الحديث.

عقلي، عمر وصفي (1996). *إدارة القوى العاملة*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العكش، علاء خليل محمد (2007). *نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].

مصباح، إياد محمد أحمد (2016). نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية [رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى، فلسطين].

منادلي، محمد، ولطفي، ترمول محمد (2018). الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 3(9)، 393-406.

مومني، سيف الدين (2020). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال وحدة - أم البواقي [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].

نتوش، ميادة كاظم (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي. مجلة الاقتصاد الخليجي، (43)، 131-166.

النضيف، حنان (2019). دور نظم الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسات العامة بالسودان [رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، السودان].

علي، أبوبكر عطا الله أحمد (2021). أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة 2017م - 2019م [أطروحة دكتوراة، جامعة النيلين، الخرطوم].

العيورات، أمير (2022). أثر نظام الحوافز على الابداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية [رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر].

القريوتي، محمد قاسم (1990). إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاع العام والخاص، عمان، الأردن: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية.

كامل، مصطفى مصطفى (1994). إدارة الموارد البشرية. الدار البيضاء: دار الابحاث للترجمة والنشر.

مارني، نور عزم الليل، والمسكري، ماجد سليمان (2019). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في أمارة أبوظبي. المجلة العلمية للنشر العلمي، (12)، 117-140.

مانع، سبرينة (2015). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات [رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر].

<https://doi.org/10.61426/business.v3i1.42>

Nnubia, A. L. (2020). Monetary incentives and employee performance of manufacturing firms in Anambra State. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 8(1), 10-22.

Ponta, L., Delfino, F., & Cainarca, G. C. (2020). The role of monetary incentives: bonus and/or stimulus. *Administrative Sciences*, 10(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci10010008>

Weiss, J. W. (2001). *Organizational behavior and change: Managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics* (2nd ed.). Ohio: South-Western College Pub.

Kreitner, R., Kinick, A. (1992). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.

Mondy, W., & Noe, R. M. (2004). *Human resource management* (9th ed.). Indianapolis, Indiana: Pearson College Division.

Muhammady, A., & Setiyanto, A. I. (2022). Influence of incentives on performance of Man Batam employees. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(2), 314-321. <https://doi.org/10.30871/jama.v6i2.4720>

Mutiria, E. N., Ngugi, K., & Senaji, T. (2022). Influence of reward system on performance of commercial state corporations in Kenya. *Reviewed Journal International of Business Management*, 3(1), 101-109.

To cite this article...

Al-Kumaim, M. M. A., & Al-Mutawakkil, S. A. M. (2025). The role of incentive systems in improving the job performance of employees in government executive offices in Ma'rib Governorate. *Arab Journal of Management, Banking, and Financial Studies*, 1(1), 70-89. <https://doi.org/10.59559/ajmbfs.1.1.5>