

الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في جامعة أم
درمان الأهلية-السودان)

**Incentives and their impacts on Employees Satisfaction &
Performance: The Case Study of Omdurman Ahlia University-
Sudan**

عمر علي بابكر الطاهر

Omer Ali Babiker Eltahir

أستاذ مساعد في العلوم المالية والمصرفية- الكلية الجامعية بالدراب- جامعة جازان- المملكة العربية السعودية

Assistant Professor in Banking and Finance, Darb University College, Jazan University, KSA

obabiker@jazanu.edu.sa

Accepted

قبول البحث

2024/2/20

Revised

مراجعة البحث

2024/2/13

Received

استلام البحث

2024/1/19

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.4>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية-السودان)

Incentives and their impacts on Employees Satisfaction & Performance: The Case Study of Omdurman Ahlia University-Sudan

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المالية والحوافز المعنوية على رضا وأداء العاملين في جامعة امدرمان الأهلية- السودان وكذلك تقديم مقترحات تساعد في زيادة فعالية نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق الرضا وتحسين الأداء للعاملين.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية حيث أن مجتمع الدراسة يشمل 89 عاملاً إدارياً بالجامعة وقد شملت عينة الدراسة 50 من العاملين في جامعة امدرمان الأهلية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في جامعة امدرمان الأهلية وتحقيق الرضا الوظيفي بمعنى كلما زادت الحوافز المالية تحقق الرضا للموظفين العاملين في الجامعة، وكلما زاد رضا الموظف أدى ذلك لتحسين أدائه الوظيفي. كذلك أظهرت نتائج الدراسة في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (أداء العاملين في الجامعة) لأفراد العينة المبحوث في الجامعة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الخلاصة: أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة، وينعكس ذلك على رضا العاملين وبالتالي سيكون لديهم دافع وحرص عالٍ على أدائهم في عملهم مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح، حيث أن الأداء يمثل أحد العوامل المهمة في تقدير كفاءة العاملين بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ السودان.

Abstract:

Objectives: This study aimed to determine the effects of moral and financial incentives on employee performance and satisfaction at Omdurman Ahlia University in Sudan. It also sought to make recommendations for improving the efficacy of the university's incentive program, which aims to raise employee performance and satisfaction.

Methods: Since the population has 89 university administrative employees, the descriptive analytical method was adopted in this investigation. There were fifty workers at Omdurman Ahlia University in the study sample. The questionnaire was the primary research instrument used in this study.

Results: The study produced several findings, one of which is that there is a statistically significant correlation between moral and financial incentives and raising employee performance at Omdurman Ahlia University as well as job satisfaction. This means that the more satisfied university workers are with their work, the more likely it is that they will perform better on the job. The study's findings also demonstrated that there are no statistically significant differences between the sample members' performance as university employees, which is the dependent variable, and their gender, age, years of experience, and academic background.

Conclusion: The moral and financial incentives influence how well university staff perform on the job, which is reflected in employee satisfaction. As a result, staff members are highly motivated and eager to perform well at work, which goes a long way towards successfully achieving the necessary results because performance is a key determinant of staff efficiency.

Keywords: Financial Incentives; Moral Incentives; Job Performance; Job Satisfaction; Sudan.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، حتى تقدم أفضل ما لديها لصالح المؤسسة

الفرد العامل يتأثر بنظام الحوافز الذي يمثل أحد في أهم العناصر الأساسية في تحسين أداء عمله، إذ إن نجاح المؤسسات يعتمد على المورد البشري الذي يمثل عاملاً حيويًا في بيئة العمل ومتطلبًا ضروريًا لإنجاز الأعمال التي تختلف من فرد لآخر نتيجة اختلاف حاجاتهم ودوافعهم وجديتهم (محمد، عدنان، محمد، باسمه، 2023)، ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد، بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى.

مما يميز المؤسسات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المؤسسة ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهدافها ولابد أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال، فالحوافز من العوامل المهمة في تقييم أداء العاملين وتشخيص نقاط القوة والضعف وملاحظة التحسن الذي يحدث في أدائهم في المؤسسات وهي تتمثل بأشكال عدة، حوافز إيجابية مالية كالمكافآت أو معنوية كالإطراء والثناء والشكر وتفويض السلطة وهي وسائل تتلاءم ورغبات الأفراد التي تترك النتائج الإيجابية على العمل.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشق أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل، ولأهمية التي تتمتع بها الحوافز جرت في هذه الدراسة محاولة لتحليل الحوافز باعتبارها الخيار المتاح والمستخدم على نطاق واسع لتحفيز الموظفين داخل المؤسسة، فالحافز المالي هو شكل من أشكال الحوافز أو المكافآت الممنوحة للموظف بناءً على أداء الموظف، حيث يؤدي ارتفاع أداء الموظف إلى زيادة الحافز الممنوح للموظف. ومن هنا تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير الحافز (المالي أو المعنوي) على أداء المؤسسة وما إذا كان الحافز فعالاً دائماً في التأثير على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

الحوافز لها دورًا كبيرًا في أداء الموظفين في المؤسسات إيجابًا أو سلبيًا كذلك رضاهم ويلاحظ بأن بعض المؤسسات تواجه تحديات ومشاكل كبيرة في نظام الحوافز مما جعلت أداء الأفراد في هذه القطاعات دون المستوى المطلوب سواء لعدم توفر الحوافز أو عدم توزيعها. حيث يعتمد مستوى أداء الموظفين على الحوافز التي يتلقونها في المؤسسة. يتم تثبيط الموظفين لأداء أفضل في غياب المكافآت المرضية وخطط الحوافز.

وتكمن مشكلة الدراسة في للإجابة على التساؤل الرئيسي: ما هو أثر الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة حالة جامعة أمدرمان الأهلية- السودان).

وتنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر الحوافز المالية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر الحوافز المالية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أنها تتناول أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين في إحدى مؤسسات القطاع الأهلي في السودان (دراسة حاله) وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما أنها يتوقع أن تساعد ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات في تعديل نظم الحوافز في الجامعة ووضع نظام عادل للحوافز يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا أو تأكيد استمرار نظمها السابقة.

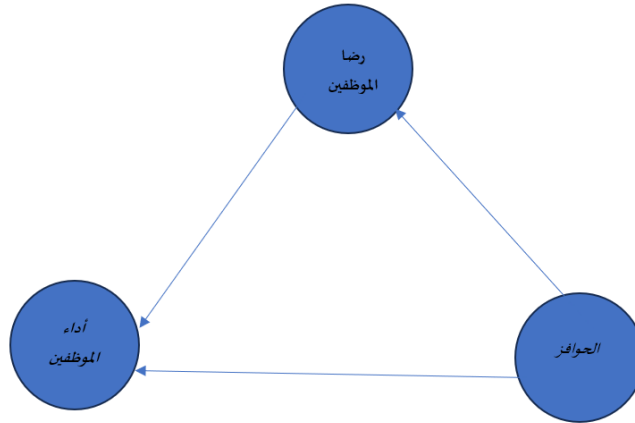
تعتبر الدراسة مهمة من وجهة نظر إيجاد طرق ووسائل لتحسين كفاءة الموظفين مما سيؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة المؤسسة من حيث أهدافها وغاياتها المحددة. كذلك لما يمكن أن تساهم به الدراسة لعدم وجود دراسات سابقة حول أثر الحوافز على رضا وتحسين أداء الموظفين في جامعة أمدرمان الأهلية، كما أنها قد تفيد عند تصميم نظام للحوافز.

أهداف الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد الأهداف التالية:

- التعرف على الحوافز (المالية والمعنوية) التي يتلقاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أثر الحوافز (المالية والمعنوية) التي يتلقاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة أثر الحوافز (المالية والمعنوية) التي يتلقاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الرضا الوظيفي.
- تقديم مقترحات تساعد في زيادة فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

نموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة
المصدر: تصميم الباحث

فرضيات الدراسة:

فرضية الارتباط الأساسية:

Ho1: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق الرضا الوظيفي كبعد وسيط. وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.

فرضية التأثير الأساسية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.

Ho2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أنه يقتصر تركيز الدراسة على تأثير الحوافز المالية والمعنوية أي لا تؤخذ في الاعتبار في هذه الدراسة الحوافز والعوامل الأخرى التي تؤثر على تحفيز وأداء الموظفين.

الحدود البشرية: أن الدراسة اقتصر على الموظفين في جامعة أمدرمان الأهلية، والحدود المكانية أنها اقتصر على جامعة أمدرمان الأهلية.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوافز المالية:** هي المدفوعات الإضافية المقدمة للموظفين كتعويض إضافي عن كفاءتهم وأدائهم الجدير بالتقدير من حيث الوقت والتكاليف والمساواة. قد تأخذ معدلات الحوافز شكل مكافأة أو علاوة.
- **الحوافز المعنوية:** مجموعة الإجراءات المتمثلة بخطابات الشكر والتقدير للجهد المبذول من الموظف، الهدايا التذكارية، الترقية، إكمال الدراسات العليا، تفويض صلاحيات وما إلى ذلك.
- **يشير الأداء إلى مدى نجاح الموظف في إنجاز المهمة المعينة من خلال الجهد والمهارة، والأداء يقاس على أساس النتائج.**
- **يرتكز الرضا الوظيفي على مدى قناعة الموظف بالجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه وانعكاس ذلك على أدائه الوظيفي.**

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الحوافز:

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات. كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين (أبو النصر، 2009). ويمكننا القول إن مفهوم الحوافز يرتبط بعملية التحفيز ذاتها والتحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق إشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه (العنود، 2015).

أمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي: الحوافز هي مجموعة الأساليب المعتمدة والعوامل المتوفرة في إدارة المنظمة لإثارة عاملها واستنهاض هممهم لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى أهداف المؤسسة. وكذلك من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

أسس منح الحوافز:

إن أحسن أساس تمنح من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل المجهود والأقدمية والمجهود.

- الأداء المعيار الأساس، أي ما يزيد عن أداء الفرد العامل عن المعدل الاعتيادي النمطي سواء أكان في الكمية أم الجودة أم في توفير الوقت أو التكاليف أو في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.
 - المجهود هو ناتج العمل الذي يصعب قياسه أحياناً، لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، لأن الناتج شيء محتمل الحدوث فضلاً عن أخذ معيار المجهود بقضاء أوقافاً أكثر خارج الدوام الرسمي لإنجاز المهام الصعبة، ومدى الالتزام والامتثال للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.
 - الأقدمية طول المدة التي قضاها الفرد العامل في عمله التي تشير إلى الولاء والانتماء.
- من خلال ذلك يرى الباحث أن أهم معيار لمنح الحوافز للعاملين هو تميزهم بأداء أعمالهم وهذا لا يمنع أن تكون هناك معايير أخرى معتمدة في المنح كالأقدمية والجهد المبذول والإبداع، فالمنح في الأساس مبني على مجموعة من الأسس الذي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة والولاء دون تقصير، ولكن ليس كقاعدة ثابتة حيث يكون بحسب السياسة الادارية المتبعة في المؤسسات.

أنواع الحوافز:

الحوافز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مالية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق الأهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف المحيطة. (دغفل، نعيمة، 2015)

- الحوافز المالية: تعتبر الحوافز المالية من أقدم وأكثر الحوافز استخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وهي الحوافز التي تأتي على شكل مكافآت، أجور إضافية مع الراتب أو علاوات سنوية تقدم للموظفين، وقد تكون هذه الحوافز على شكل مزايا أخرى مثل تأمين صحي أو هدايا عينية تقدم للموظفين نتيجة أدائهم الوظيفي.
 - الحوافز المعنوية: وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، وهي عبارة عن الحوافز التي تحمل قيمة معنوية مثل الترقيات أو خطابات الشكر والتقدير أو عبارات الثناء الشفهي أو تكون على شكل منح صلاحيات وأشارك الموظفين في إدارة المؤسسة في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات (أبو حميد، 2020).
- وهي تشكل الأثر الأكبر من بين الحوافز المعطاة للعاملين، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً يؤدي للتوجه نحو الأداء الأفضل.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الادارية التي تعكس موضوعية العمل الإداري بالمؤسسة واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته.

وقد عرف الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهد الفرد العامل من خلال ما يملك من قدرات ومعارف متميزة تؤدي به إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته وعمله "(محمد، عدنان، محمد، باسم، 2023)، ويمكن القول أن مفهوم الأداء الوظيفي هو مستوى الذي يصل إليه العامل في تحقيق المهام المطلوبة منه، أيضاً هي الكيفية التي عاها يستطيع العامل في تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد الوصل لها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل في بلورة الامكانيات والمواد الخام التي توفرها له المؤسسة إلى الحصول على النتائج المرجوة وفق جهد والطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية معينة (البلوشي، 2023).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (أبو شرخ، 2010). إن معطيات الرضا الوظيفي تتمثل في الشعور بالسعادة، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدًا بها، مما يزيد من كفاءته في أداء وظيفته.

أنواع الأداء الوظيفي:

يوجد ثلاثة أنواع تصنف الأداء الوظيفي تشكل المظلة التي يعبر منها الأداء الوظيفي للموظفين إلى المؤسسات التي يعملون بها وهي: (طبيب محمد، 2016)

- أداء المهام.
- الأداء الظرفي.
- الأداء المعاكس.

محددات الأداء الوظيفي:

هو عبارة عن سلوك الأداء الذي ينتهجه الموظف في المؤسسة من أجل إنجاز المهام، كما يتم التعبير عنه في ثالث عوامل وهي:

- الجهد المبذول.
- القدرات الفردية.
- إدراك الموظف لمهام عمله.

يرى الباحث أن الأداء من المفاهيم المهمة التي نالت اهتمام المختصين والباحثين وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة فهو حجر الأساس في تحقيق المؤسسات أهدافها حيث تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها وبأقل تكلفة ممكنة، وأن الأداء هو بذل الفرد العامل لمجهود أكبر باستخدام مهاراته وقدراته من خلال التعرف على الأسباب والدوافع لدى العامل وما إضافه من أدوار حقيقية في أداء عمله، فالأداء هو من أهم محاور العمل المهني في أي مجال عمل وظيفي فإذا كان متميزًا في ظل بيئة عمل تتصف بالعدل والمساواة فيكون صاحب العمل في مكانة متميزة وترقية عالية وبالعكس.

ثالثًا: الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظائفه) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل" (العتيبي، 2012).

إن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثلًا في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضيًا عن ذاته والعمل السلبي والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء.

أبعاد الرضا الوظيفي:

تتباين وجهات النظر حولها وهناك مجموعة أبعاد رئيسية منها (الثبيتي والعنزي، 2016):

- الرضا على الأجور.
- الرضا على مهام العمل وواجباته.
- العلاقة مع الرؤساء والزملاء.
- التقدير واحترام الذات.

الدراسات السابقة:

- دراسة البلوشي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، ومعرفة كل من اتجاه وقياس مقدار تأثير نظام الحوافز بجميع أبعاده سواء المادية أو المعنوية على أداء موظفي (شركة تاول لمشاريع البنية التحتية)، كما أن الدراسة هدفت إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا على الموظفين مع مراعاة اختلاف وظائفهم ومستوياتهم العلمية، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة بأخذ عينة عشوائية من مختلف أقسام شركة تاول، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة.
- دراسة محمد ومحمد (2023) هدفت هذه الدراسة لبيان تأثير نظام الحوافز الإيجابية أو السلبية ودورها المهم والفاعل في نتائج أداء العاملين والفوائد المتحققة جراء تطبيق هذا النظام سواء أكان للعاملين أم الشركة في ذات الوقت، لذا طبق البحث في الشركة العامة للنقل البحري على

عينة عشوائية بسيطة، باستخدام المنهج التحليلي وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة وتحليلها إحصائيًا تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الإيجابية المعنوية في أداء العاملين في الشركة أكثر تأثيرًا تبين لنا لا يوجد علاقة تأثير بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في أداء العاملين أي أن الفرد العامل لا يوجد لديه أي تأثير من الحافز السلي سواء أكان سلوكه إيجابيًا باندفاعه لتحسين أداء عمله أم عدوانيًا وقيامه بتصرفات سلوكية غير لائقة في إنجاز عمله، ومن أهم ما أوصى به البحث ضرورة التغيير والاهتمام والتطوير لنظام الحوافز المطبق في الشركة بشكل يخلق فرص وتحديات جديدة للعاملين تعمل على تنمية الإبداع والتميز بعيدًا عن النمط المألوف في إنجاز الأعمال.

- دراسة (Alkandi, et al, 2023) الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير الحوافز والمكافآت على أداء العاملين في القطاعات الصناعية السعودية ودور الرضا الوظيفي في هذه العلاقة. تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في القطاعات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من 216 موظفًا بدوام كامل. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كطريقة إحصائية لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير مباشر بين الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين. ومع ذلك، تظهر الأدلة وجود تأثير مباشر كبير بين الحوافز والمكافآت، والرضا الوظيفي، فضلًا عن وجود تأثير مباشر كبير بين المتغير الوسيط، والرضا الوظيفي، والأداء. علاوة على ذلك، عندما يعمل الرضا الوظيفي كوسيط، يكون تأثير الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين كبيرًا.
- دراسة عثمان (2003) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير نظم الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين، وتقييم مدى فعالية هذه النظم في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة ووزعت على عينة من العاملين في الكلية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، وأن الحوافز المادية تؤثر بشكل أكبر من الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والإنتاجية.
- دراسة (Kolluru, 2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المكافآت وأداء الموظفين في القطاع المصرفي العماني. وتقوم بتقييم بيانات 500 موظف بنك في 18 بنكًا مدرجًا في سلطنة عمان. تمت مناقشة الإطار النظري لتقييم آثار المكافآت على أداء الموظفين وعليه ومراجعة الأدبيات، ثبت أن المكافآت تؤثر على أداء الموظف. ولفحص النتائج تم استخدام التحليل العاملي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل التباين متعدد المتغيرات. تبين نتائج هذه الدراسة رؤية مهمة حول كيفية قيام الشركات بتبني إدارة فعالة للمكافآت من أجل الحفاظ على مشهد الأعمال الديناميكي والمنافسة فيه وتعديل إدارة الأداء في البنوك العمانية. بشكل عام، تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت وأداء الموظفين في البنوك المدرجة في سلطنة عمان. وأكدت الدراسة أيضًا على الحاجة إلى تصميم وتطوير سياسات تتمحور حول الموظف للحصول على الأداء الأمثل. كما تم دراسة المكافآت الخارجية والجوهرية فيما يتعلق بتأثيرها على مصفوفة الأداء وتبين أنه قد يؤدي نظام إدارة المكافآت المناسب والثاقب إلى أداء أمثل، ونتائج أفضل، وخطة مالية قوية.
- دراسة عزون وعيسى (2021) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات واليقي الجزائر والبلدية"، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة هو التعرف على أثر الرضا الوظيفي وعلى مستوى أداء العاملين في أرشيف جامعات واليقي الجزائر والبلدية. كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تأثير العوامل التنظيمية والوظيفية على كل من رضا العاملين وولاءهم للمؤسسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولقد أوضحت النتائج التي خرجت بها الدراسة على عدم رضا معظم الموظفين بأرشيف الجامعات عن الأجر الذي يتقاضوه وعدم رضاهم أيضًا عن العلاوات والترقيات وأسس الترقية المطبقة داخل الجامعات، وامتعضهم من بيئة العمل في أرشيف الجامعات، وقدمت الدراسة مقترحات وتوصيات من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين منها وجود دورات وورش عمل لتطوير قدرات العاملين العلمية والعملية، كذلك تحسين مستوى الرواتب لهم وتعديل نظام الحوافز.
- دراسة أبو حميد (2020) هدفت الدراسة إلى دراسة 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظامًا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى فعالاً لأدائهم الوظيفي.
- دراسة أبو مالح (2020) هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكلية جامعة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتم اتباع عدة أساليب في التحليل الإحصائي للبيانات تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وباستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين كل من الحوافز وأداء الموظفين، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المتغير المستقل (الحوافز) يشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

- دراسة بن مارني (2019) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة واستخدمت برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وبمستوى أداء العاملين وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها ربط صرف الحوافز فعلياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي مثل توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.
- دراسة طيب محمد (2016) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير الحوافز على مستوى أداء العاملين وبيان مدى أثرها على مستوى أداء العاملين. بعد ذلك وتوضيح الخصائص الواجب توافرها فيه ومن ثم تحديد نوعية الحوافز بها في عينة الدراسة وبيان مدى أثرها على مستوى أداء العاملين. بعد ذلك تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين. وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة والاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة تؤكد على أهمية منح الحوافز وأهمية وجود نظام فعال للحوافز في المؤسسات كأداة تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية، وأن من واجب الإدارة القيام بعملية تقييم أداء العاملين وأداء نظام الحوافز بهدف تحسينه وتطويره.
- دراسة (Peter, Olaniyi & Lucas, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية للموظفين، ومعرفة نهج الحوافز المنفذة ومعرفة مستوى الأداء في الجامعات النيجيرية، وتم اختيار ست جامعات في نيجيريا لغرض هذه الدراسة وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأشارت النتائج الرئيسية إلى وجود مستوى كاف من الحوافز المقدمة للموظفين في نيجيريا كما احتلت الحوافز المالية المرتبة الأولى بينما احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الثانية ووجد أيضاً أن هناك مستوى عالي من الأداء التنظيمي، كما كان هناك عالقة سلبية بين المادية والمعنوية، وأثبتت هذه الدراسة المزيد من فرص البحث التي يمكن إثراء فهم الحوافز والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:
- أغلب الدراسات اشتركت في تعرف آثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين وهذا ما يتفق مع الهدف العام للدراسة الحالية.
- هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى التأكيد على أثر الحوافز على أداء العاملين وأثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، وهدفت الدراسات الأخرى إلى قياس أثر التحفيز على مستوى الأداء الوظيفي أو تحقيق الرضا الوظيفي.
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في إحدى الجامعات الأهلية بالسودان حيث كانت دراسة الحالة عن أولى الجامعات الأهلية بالسودان كما أن أبرز ما يميز هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي استهدفت دراسة آثار الحوافز في المؤسسات التعليمية الأهلية في السودان. كذلك تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ووجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجال الدراسة:

تساعد هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير الحوافز بشكل إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما سيتم تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين العاملين من حيث رضا الموظفين.

منهجية الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات وتفسيرها. كما اعتمدت منهج دراسة الحالة لاختبار الفرضيات السابقة وعينة الدراسة هي جامعة أمدرمان الأهلية حيث إن منهج دراسة الحالة يقوم بالتعمق في دراسة وحدة واحدة ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيها وإبراز الارتباطات والعلاقات النسبية بينها.

مصادر البيانات:

ستعتمد هذه الدراسة على البيانات الأولية والثانوية. سيتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض وسيتم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية. وقد تم إعداد استبانة جيدة التصميم من قبل الباحث لجمع البيانات من العينات العشوائية البسيطة المختارة، وتم تحليل البيانات وتفسيرها باستخدام التقنية المناسبة بمساعدة الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة (89) المتمثل بإعداد الموظفين العاملين في جامعة أمدرمان الأهلية- السودان، وتم اختيار حجم العينة بشكل عشوائي بسيط يتناسب مع محاور الدراسة وقد بلغ حجم العينة المستهدف (50)، وبناء عليه تم توزيع 50 استبانة على العينة وتم استرجاع (49) مستوفية للشروط وتم اعتمادها للدراسة بنسبة 98% وهي نسبة كافية لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير نموذج الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بحيث قام بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة وقام بتجزئة الاستبانة إلى جزئين هما: الجزء الأول عبارة عن السمات الشخصية للأفراد في مجتمع الدراسة وهي "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة". أما الجزء الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة موزعة على الحوافز (المالية، المعنوية)، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

اختبار كرونباخ ألفا يستخدم لقياس الصدق والثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات للدراسة (الاستبانة). وباقتراح المعامل من 1 الصحيح يعني ذلك قوة وصدق الثبات. ويوضح جدول (1) نتائج الاختبار لكل محور من محاور الدراسة. حيث بلغ أقل معامل 0.832 وبشكل عام نجد معامل الصدق والثبات قد بلغ 0.914 ما يدل على الصدق العالي للأداة المستخدمة في جمع البيانات وقدرتها على إعطاء نتائج ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين وعدد من المديرين الإداريين في الجامعة إذ أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها.

جدول (1): نتائج الاختبار لكل محور من محاور الدراسة

المحور	معامل كرونباخ
الحوافز المالية	0.832
الحوافز المعنوية	0.843
الأداء الوظيفي	0.861
الرضا الوظيفي	0.914

المصدر: من إعداد الباحث

تحليل وتفسير البيانات:

هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر الحوافز على رضا وأداء الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والجدول التالية تبين توزيع المفردات التي أجابت والتي تم تحليلها وعرضها أدناه.

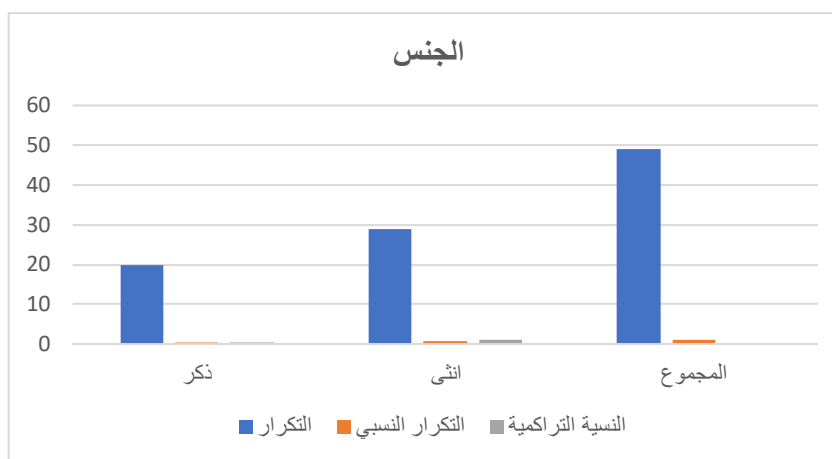
• الجنس

جدول (2): توزيع المفردات حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي	النسبة التراكمية
ذكر	20	40.8%	44.9%
انثى	29	59.2%	100%
المجموع	49	100%	

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في جدول (2) أن نسبة الذكور العاملين في المؤسسة من عينة الدراسة تساوي 40.8% كما تبلغ نسبة الإناث العاملات من عينة الدراسة 59.2% ويعزى ذلك لارتفاع نسبة الإناث عن الذكور في المؤسسة.



شكل (2): توزيع المفردات حسب متغير الجنس

• العمر

جدول (3): توزيع المفردات حسب متغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي	النسبة التراكمية
أقل من 25	1	%2.1	%2.1
30 - 25	6	%12.2	%14.3
35 - 30	20	%40.8	%55.1
40 - 35	10	%20.4	%75.5
أكثر من 40 عام	12	%24.5	%100
المجموع	49	%100	

المصدر: من إعداد الباحث

نجد أن نسبة 55.1% من العاملين تقل أعمارهم من 35 سنة، كما جاءت نسبة 20.4% أعمارهم بين 35 و40 سنة. أما نسبة العاملين فوق الـ 40 سنة فقد كانت 24.5% من العينة، وعليه توضح النتائج في الجدول أعلاه زيادة نسبة فئة الشباب العاملين في الجامعة بحيث يوضح استهداف توظيف واستقطاب فئة الشباب بشكل أكبر. وهذا أيضًا له دور في عملية إرضاء وإبقاء فئة الشباب وتحفيزهم.

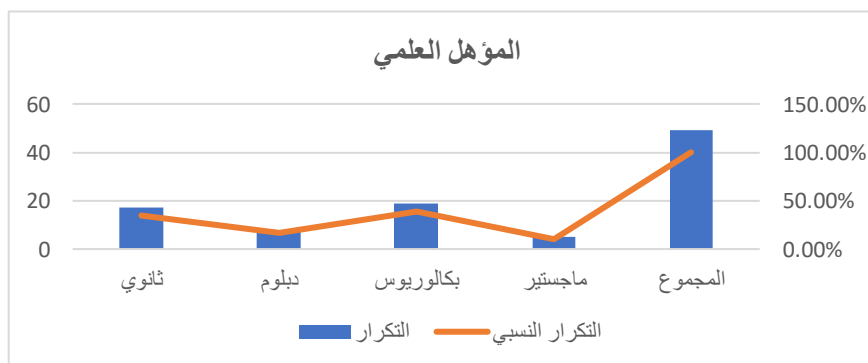
• المؤهل العلمي

جدول (4): توزيع المفردات حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي	17	%34.7
دبلوم	8	%16.3
بكالوريوس	19	%38.8
ماجستير	5	%10.2
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين يحملون مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه بلغوا 51% كما بلغت من العينة نسبة العاملين الحاملين لمؤهل جامعي 38.8% أيضًا بلغت نسبة العاملين الحاملين لمؤهلات الدراسات العليا 10.2%.



شكل (3): توزيع المفردات حسب متغير المؤهل العلمي

• سنوات الخبرة

جدول (5): توزيع المفردات حسب متغير المؤهل سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	8	16.4%
5-10 سنوات	28	57.1%
أكثر من 10 سنوات	13	26.5%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من جدول (5) أن نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 16.4% ونسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 57.1% كما بلغت نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات فما فوق 26.5% أي أن المؤسسة تسعى للحفاظ على موظفيها وتطوير قدراتهم.

عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لمجاور الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي: (غير موافق بشدة=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5).

تم تفريغ وتحليل الاستبانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والوسط الحسابي والوزن النسبي مما يفيد في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات محاور وفقرات الدراسة.
- درجة لقياس معامل الارتباط البسيط.
- اختبار الفرضيات ANOVA للتعرف على الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1. الحوافز المالية

يبين جدول (6) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاور الدراسة، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الحوافز المالية التي تم قياسها حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.654 والانحراف المعياري 1.58 والوزن النسبي 67.44%، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا المحور مرتفعاً مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالعاملين فيها من خلال توفير طرق تحفيز مالية، مثلاً كانت أعلى نسبة اتفاق تشير إلى أن المكافآت المالية تشجع الموظفين لبذل المزيد من الجهد لأداء أعمالهم و أقل نسبة تشير إلى ضعف دور الوظيفة على توفير الأجور التي تتناسب مع المؤهلات.

2. الحوافز المعنوية

كذلك نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الحوافز المعنوية التي تم قياسها حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.80 والانحراف المعياري 2.22 والوزن النسبي 61.2% هذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالتحفيز المعنوي من خلال التقدير والاحترام من الرؤساء وتقديم خطابات الشكر.

3. الأداء الوظيفي

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمحور أداء العاملين التي تم قياسها حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.693 والانحراف المعياري 1.049 والوزن النسبي 73.87% وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا المحور مرتفعاً.

4. الرضا الوظيفي

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بالنسبة للرضا الوظيفي كمحور وسيط بلغ الوسط الحسابي 4.04 والانحراف المعياري 1.18 والوزن نسبي 77.85%. فيما يختص بأبعاد الرضا الوظيفي مثلاً نجد أن بعد الرضا عن الرواتب والأجور يعني أن الراتب الذي يحصل عليه الموظف غير كاف لسد احتياجاته ومتطلبات المعيشة وأن المهام التي يقوم بها لا تتناسب مع الراتب. يعزى الباحث ذلك إلى الأزمة المالية والاقتصادية التي يمر بها السودان.

جدول (6): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاور الدراسة

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الحوافز المالية	3.654	1.58	67.44
الحوافز المعنوية	3.80	2.22	61.2
الأداء الوظيفي	3.693	1.049	73.87
الرضا الوظيفي	4.04	1.18	77.85

اختبار فرضيات الدراسة:

إن اختبار فرضيات الدراسة جوهر الجانب العملي بما يتضمنه من إجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمد الباحث على مجموعة من الاختبارات المعملية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، كما استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار فرضيات الارتباط بين محاور الدراسة:

حيث استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، كما استخدم الانحدار المتعدد Regression Multiple واختبار معاملات الارتباط البسيط Pearson لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين محاور الدراسة التي تمثل بالمتغير المستقل ومحور الأداء الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع، واختبار F وهي كالاتي:

فرضية الارتباط الأساسية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق الرضا الوظيفي كبعد وسيط.

فرضية الارتباط الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وأداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

المحور	R	مربع R
الحوافز المالية	0.819	0.671

من الجدول أعلاه تم احتساب معامل الارتباط البسيط Pearson بين الحوافز المالية وأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.671 وقيمة إحصائية الاختبار (0.005) Sig. هذا يشير إلى معنوية موجبة لمعامل الارتباط، عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%). وبالتالي قبول فرضية الدراسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المالية وأداء العاملين في الجامعة.

فرضية الارتباط الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

المحور	R	مربع R
الحوافز المعنوية	0.838	0.702

من الجدول أعلاه بلغت قيمة معامل الارتباط 0.702 وقيمة إحصائية الاختبار (0.000) Sig. وهذا يشير إلى معنوية موجبة قوية لمعامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%). وبالتالي قبول فرضية الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في الجامعة.

ويتبين لنا مما سبق أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

اختبار فرضيات التأثير:

اختبار فرضية التأثير الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المالية في تحسين أداء العاملين

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للحوافز المالية على تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بين الحوافز المالية و أداء العاملين 20.406 وقيمة إحصائية الاختبار Sig (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 عليه نقبل الفرضية البديلة أنه يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المالية على أداء العاملين عند مستوى دلالة 5% أي بدرجة ثقة 95% وهذا مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز المالية وأداء العاملين، أي أن وجود الحوافز المالية لدى العاملين في الجامعة سيكون له تأثير فاعل في مستويات الأداء، ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.671 يتضح بأن الحوافز المالية تفسر ما نسبته 67% من المتغيرات التي تطرأ على أداء العاملين أما النسبة الباقية والبالغة 33% فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

اختبار فرضية التأثير الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للحوافز المعنوية على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

كذلك من الجدول أعلاه تبين أن قيمة F المحسوبة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين 23.610 وقيمة إحصائية الاختبار Sig (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه نقبل فرضية البحث يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المعنوية في أداء العاملين عند مستوى دلالة 5% أي بدرجة ثقة 95%، وهذا مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية في أداء العاملين، أي أن وجود الحوافز المعنوية لدى العاملين في الجامعة سيكون له تأثير فاعل في مستويات الأداء، ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.702 يتضح بأن الحوافز المعنوية تفسر ما نسبته 70% من المتغيرات التي تطرأ على أداء العاملين أما النسبة الباقية والبالغة 30% فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ومن خلال النتائج أعلاه تبين وجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة، التي تمثل أحد العوامل المهمة في تقدير كفاءة العاملين بالجامعة وهذا ينعكس على رضا العاملين وسيكون لديه دافع وحرص عال على تحسين أداء العاملين مما يساهم ذلك بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

كذلك نجد أن الحوافز تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين في الجامعة. وفيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء العاملين ينقسم إلى تأثير مباشر وتأثير غير مباشر من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي وهي إيجابية مما يبين أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

والجدول أدناه بالنسبة لاختبار الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة وعلى رضاهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي). للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA حيث أظهرت نتائجه أن قيمة F المحسوبة على التوالي (1.745, 2.493, 2.249, 0.360) وهي أقل من قيمة F الجدولية أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهي على التوالي (0.237, 0.960, 0.102, 0.965).

المتغيرات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	0.360	0.965	غير دال
الجنس	2.249	0.102	غير دال
المؤهل العلمي	2.493	0.960	غير دال
سنوات الخبرة	1.745	0.237	غير دال

النتائج والتوصيات:

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج. كما تتضمن أيضًا العديد من التوصيات التي يأمل الباحث أن تأخذ بها جامعة أمدرمان الأهلية في تحسين أداء الموظفين العاملين ورضاهم الوظيفي.

مناقشة نتائج التحليل:

وجاءت النتائج لفرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لنظام الحوافز المالية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة أمدرمان الأهلية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنظام الحوافز المعنوية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة أمدرمان الأهلية.

كما أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية يعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وينبثق منها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير السنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة العديد من النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة منها:

- إن للحوافز المالية المقدمة من قبل جامعة أمدرمان الأهلية أثر على الأداء الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي للموظفين، ومن الحوافز المالية المؤثرة على تحسين الأداء الوظيفي المكافآت المالية التي تشجع الموظفين لبذل المزيد من الجهد لأداء أعمالهم، فموظفو الامتحانات مثلاً يحصلون على الحوافز المالية جميعها.
- هناك تأثير لبعض الحوافز المعنوية المقدمة من قبل جامعة أمدرمان الأهلية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين، حيث بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

- أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية والمعنوية على الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الموظفين، بمعنى كلما زادت الحوافز المالية تحقق الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعة، وكلما زاد رضا الموظف أدى ذلك لتحسين أدائه الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة في عدم وجود فروقات بين المتغير التابع (أداء العاملين في الجامعة) لأفراد العينة المبحوث في الجامعة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- أوجدت نتائج الدراسة أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية زادت معدلات الرضا والولاء الوظيفي ومستوى أداء الموظفين داخل الجامعة والعكس صحيح.

التوصيات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:
 - يوصي الباحث بإعادة النظر في رواتب العاملين بالجامعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الراتب الذي يحصل عليه العامل غير كافٍ وكذلك الإجراءات المتبعة في منح الحوافز والخاصة بالتترقيات المتاحة له.
 - يوصي الباحث بإدارة جامعة أمدرمان الأهلية الاهتمام بالحوافز المالية والمعنوية حيث لها تأثير إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء للموظفين.
 - يوصي الباحث بإعادة تقييم نظام الحوافز المالية ووضع سياسة حوافز مالية توزع عادلة تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين مثل المكافآت السنوية والتعويضات والميزات المالية المرتبطة بالأداء المتميز.
 - يوصي الباحث بإعادة تقييم نظام الحوافز المعنوية ووضع سياسة حوافز معنوية توزع عادلة تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين على سبيل المثال "الموظف المثالي للشهر" و"شهادات شكر وتقدير أمام الآخرين" وغيرها.
 - يوصي الباحث بمنح الموظفين من الدرجات الوسطى في الجامعة فرصة المشاركة في وضع مقترحات نظام الحوافز وربطه بالأداء حتى يتم تمييز الموظفين وفق معايير الأداء والجهد المبذول ليس وفق الدرجة الوظيفية.
- أوجدت نتائج الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرضيات الدراسة ونتائجها من حيث تطبيق نظام الحوافز المالية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل بيئة العمل مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المالية والمعنوية زادت معدلات الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموظفين كذلك داخل الجامعة والعكس صحيح.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت. (2009). *الإدارة بالحوافز*. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حميد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العلمية للنشر العلمي*: (1).
- أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق. (2010). *تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- أبو صالح، عوض بن عمر. (2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة: جامعة الأزهر*، (23).
- البلوشي، عبد المجيد أحمد سعيد. (2023). *أثر التحفيز على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة تاول لمشروعات البنية التحتية"*. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.
- بن مارني، نور عزم الدين. (2019). *أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، دراسة ميدانية للقطاع الصحي بإمارة أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة*.
- الثبتي، محمد بن عبدالله، العنزي، خالد عويد. (2014). *عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم*. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*: 3 (6).
- دغفل، نعيمة. (2015). *أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة جامعة المسيلة*. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- طبيب محمد، أرده وان. (2016). *أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز*. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- العتيبي، ضرار عبد الحميد التوم. (2012). *دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد*. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة: جامعة الأزهر*، (9).

- عثمان، أحمد. (2003). تأثير نظم الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية التجارة.
- عزون، زهية وفوزية، عيسى. (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات والبيتي الجزائر و البليدة. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- العنود، متعب. (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- محمد، عدنان ياسر، محمد، باسمه حازم. (2023). نظام الحوافز وانعكاساته الإيجابية والسلبية على أداء العاملين. بحث في الشركة العامة للنقل البحري – بغداد، *Journal of Techniques*, Vol. 5, No. 1.

- Alkandi, I. G., et al. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction, *Sustainability*, 15(4), 3415; <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Kolluru, M. (2022). Association between rewards and employee performance: Empirical research on Omani banks. In Corporate Governance: An Interdisciplinary Outlook in the Wake of Pandemic; Sylos Labini, S., Kostyuk, A., Govorun, D., Eds.; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands, pp. 161–166.
- Peter, Olaniyi & Lucas. (2016). The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities, *Arabian J Bus Manag Review*, 6, 255.