

اسم الطالب

وسميه حمد محمد الفريح

٢٥٠٠١٣٢١

عنوان البحث

أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين:

دراسة ميدانية في القطاع الخاص في السعودية

المشرف على البحث

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الجامعي

٢٠٢٦/٢٠٢٥

فهرس المحتويات:

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٢	مقدمة.....
٤	مشكلة الدراسة.....
٦	أهمية الدراسة.....
٨	أهداف الدراسة.....
٩	تساؤلات الدراسة.....
٩	فروض الدراسة.....
١٠	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
١٢	خلاصة الفصل الأول.....
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....
١٤	مقدمة الفصل.....
١٥	الدراسات السابقة.....
١٨	التحليل العام للدراسات السابقة.....
١٩	الإطار النظري.....
٢٠	أولاً: مفهوم سياسات المكافآت.....
٢٢	ثانياً: أنواع سياسات المكافآت.....
٢٤	ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي.....
٢٦	رابعاً: مفهوم الأداء الوظيفي.....
٢٩	خامساً: العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي.....
٣٠	سادساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.....
٣١	سابعاً: النموذج المفاهيمي للدراسة.....
٣٢	خلاصة الفصل الثاني.....

٣٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٥	مقدمة الفصل.....
٣٦	المنهجية وطرق البحث.....
٣٧	أداة جمع البيانات.....
٣٩	مقياس الاستجابة.....
٤٠	صدق الأداة وثباتها.....
٤١	طريقة توزيع الاستبانة.....
٤٢	أسلوب تحليل البيانات.....
٤٣	مجتمع الدراسة.....
٤٤	عينة الدراسة.....
٤٥	حدود الدراسة.....
٤٧	خلاصة الفصل الثالث.....
٤٨	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج.....
٤٩	مقدمة الفصل.....
٤٩	تحليل البيانات.....
٥٠	أولاً: وصف عينة الدراسة.....
٥٦	ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة.....
٥٨	ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٥٩	رابعاً: تحليل سياسات المكافآت.....
٦٢	خامساً: تحليل الرضا الوظيفي.....
٦٦	سادساً: تحليل الأداء الوظيفي.....
٧١	اختبار الفرضيات.....
٨٣	خلاصة تحليل الفرضيات.....

النتائج.....	٨٣
التوصيات.....	٨٨
خاتمة الفصل والبحث.....	٩٤
قائمة المراجع.....	٩٦
قائمة الجداول.....	٩٩
الملاحق.....	٩٩

قائمة الجداول:

٥١	جدول (١-٤): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
٥٢	جدول (٢-٤): توزيع أفراد العينة حسب العمر
٥٣	جدول (٣-٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
٥٤	جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
٥٧	جدول (٥-٤): معامل ثبات الاستبانة (Cronbach Alpha)
٥٩	جدول (٦-٤): المتوسطات الحسابية لفقرات سياسات المكافآت
٦٣	جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية لفقرات الرضا الوظيفي
٦٧	جدول (٨-٤): المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي
٧١	جدول (٩-٤): معامل الارتباط بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي
٧٥	جدول (١٠-٤): معامل الارتباط بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي
٧٨	جدول (١١-٤): معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد ما إذا كان تأثير سياسات المكافآت على الأداء الوظيفي يتم بشكل مباشر أم من خلال متغير وسيط يتمثل في الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث التي تجمع بين وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، حيث تم توزيعها إلكترونياً على عينة مكونة من (٨٠) موظفًا من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد شمل التحليل استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سياسات المكافآت والرضا الوظيفي جاء ضمن المستوى المتوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً. كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، وعلاقة موجبة متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، في حين كانت العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي ضعيفة. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين.

وتسهم هذه النتائج في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، خاصة في بيئة العمل في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي كحلقة أساسية في تفسير تأثير سياسات المكافآت على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

سياسات المكافآت، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، بالأخص في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. وفي الوقت الحاضر لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بتوفر الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري ومدى قدرته على الأداء الفعال والمستمر، إضافة إلى قدرته على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. (Armstrong, 2020) ومن هذا المنطلق، برزت أهمية تبني سياسات إدارية حديثة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها.

وتُعد سياسات المكافآت من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة مواردها البشرية، حيث لا تقتصر هذه السياسات على تقديم مقابل مادي للجهد المبذول، بل تمتد لتشمل أبعاداً تحفيزية ونفسية تؤثر في اتجاهات الموظفين وسلوكهم داخل بيئة العمل. وتشير العديد من الدراسات إلى أن نظم المكافآت تمثل وسيلة فعالة لتعزيز دافعية الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، خاصة عندما تكون هذه المكافآت مرتبطة بالأداء الفعلي وتتسم بالعدالة والوضوح. (Kuvaas, 2016)

كما أن تأثير سياسات المكافآت لا يعتمد فقط على قيمتها الفعلية، بل يرتبط بدرجة إدراك الموظفين لها من حيث العدالة والإنصاف، حيث يميل الموظفون إلى تقييم المكافآت من خلال مقارنتها بجهودهم وبما يحصل عليه الآخرون داخل المنظمة أو خارجها، وهو ما توضحه نظرية العدالة. (Adams, 1965) ويؤدي هذا الإدراك دوراً مهماً في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والذي يُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوكهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي.

وفي المقابل، قد يؤدي ضعف سياسات المكافآت أو غياب العدالة والشفافية في تطبيقها إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما قد ينعكس سلباً على أداء الموظفين والتزامهم الوظيفي، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. وقد أظهرت دراسات حديثة أن العلاقة بين المكافآت والأداء لا تتسم دائماً بالبساطة، حيث لا يكون تأثير المكافآت على الأداء مباشراً في جميع الحالات، بل قد يتأثر هذا التأثير بمتغيرات وسيطة، من أبرزها الرضا الوظيفي (Aboramadan & Kundi, 2020) وتكتسب هذه القضية أهمية متزايدة في منظمات القطاع الخاص، التي تواجه تحديات مستمرة في جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة العالية والتغيرات الاقتصادية المتسارعة. وفي المملكة العربية السعودية، يبرز هذا الاهتمام في إطار التوجهات الاقتصادية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة بيئات العمل، مما يزيد من أهمية تطوير سياسات الموارد البشرية، وعلى رأسها سياسات المكافآت (Alrowwad et al., 2020).

ومن ناحية أخرى، تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، حيث يسهم تطبيق نظم مكافآت عادلة ومرتبطة بالأداء في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم الوظيفي (Orgambídez & Almeida, 2020). كما يُعد الرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر في أداء الموظف، إذ يرتبط بدرجة التزامه واستعداده لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

إلا أن العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لا تزال محل نقاش في الدراسات الإدارية، حيث تشير بعضها إلى وجود تأثير مباشر للمكافآت على الأداء، في حين تشير دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون غير مباشر ويمر عبر متغيرات نفسية وسلوكية، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة المركبة بين هذه المتغيرات.

وانطلاقاً من ذلك، تهتم هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء

الموظفين، من خلال التركيز على الدور الذي تلعبه سياسات المكافآت في التأثير على مستوى رضا الموظفين، ومن ثم انعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي. وتستند الدراسة إلى نموذج مفاهيمي يفترض أن سياسات المكافآت تؤثر في الرضا الوظيفي، وأن هذا الرضا يمثل حلقة وسيطة في تفسير العلاقة بين المكافآت والأداء.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات المكافآت على كل من الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على جمع البيانات من عينة من موظفي هذا القطاع. وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات، بما يساعد المنظمات على تطوير سياسات مكافآت أكثر فاعلية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

مشكلة الدراسة:

يمثل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية، حيث يشهد توسعاً مستمراً في حجم أنشطته وعدد العاملين فيه، كما يضطلع بدور محوري في دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، وذلك في إطار التوجهات الاقتصادية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي. (Alrowwad et al., 2020) وفي ظل هذا التوسع، تواجه منظمات القطاع الخاص تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، إضافة إلى تحفيزها لتحقيق مستويات أداء مرتفعة تتوافق مع متطلبات المنافسة.

وفي هذا السياق، تُعد سياسات المكافآت من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة مواردها البشرية، نظراً لما لها من دور في التأثير على سلوك الموظفين وتحفيزهم وتعزيز التزامهم

الوظيفي. إلا أن فعالية هذه السياسات لا تتحدد بمجرد وجودها، بل تعتمد بشكل كبير على كيفية تصميمها وتطبيقها، وكذلك على مدى إدراك الموظفين لعدالتها وارتباطها بالأداء الفعلي، وهو ما تؤكدته العديد من الدراسات التي تشير إلى أن إدراك العدالة في المكافآت يمثل عاملاً حاسماً في استجابة الموظفين لها. (Kuvaas, 2016)

ورغم الاهتمام المتزايد بتطوير نظم المكافآت في المنظمات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى تباين في فاعلية هذه السياسات، حيث لا تؤدي دائماً إلى النتائج المتوقعة، خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء الموظفين. فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية واضحة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، في حين جاءت نتائج أخرى أقل وضوحاً فيما يتعلق بتأثير هذه السياسات على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، مما يشير إلى وجود تعقيد في طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات (Aboramadan & Kundi, 2020).

ومن جانب آخر، فإن العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أُجريت في بيئات مختلفة، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة العمل في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، التي تتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية قد تؤثر في كيفية إدراك الموظفين لسياسات المكافآت واستجابتهم لها. وتشير بعض الدراسات إلى أن الاختلافات الثقافية قد تؤدي إلى تباين في استجابة الأفراد للحوافز، مما يستدعي دراسة هذه العلاقات في سياق محلي يأخذ في الاعتبار خصائص المجتمع (Ahmad & Aslam, 2023).

كما أن بعض المنظمات قد تركز على تقديم المكافآت بوصفها أداة مباشرة لتحسين الأداء، دون الأخذ في الاعتبار أن تأثير هذه المكافآت قد لا يكون مباشراً في جميع الحالات، بل قد يمر عبر متغيرات وسيطة ذات طبيعة نفسية وسلوكية، من أبرزها الرضا الوظيفي، الذي يمثل عاملاً مهماً في تفسير سلوك الموظفين وأدائهم داخل المنظمة. (Orgambídez & Almeida, 2020) ويشير هذا الطرح إلى أن

العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي قد تكون علاقة غير مباشرة، وهو ما يفسر التباين في نتائج الدراسات السابقة.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في الكشف عن طبيعة تأثير سياسات المكافآت على الأداء الوظيفي، وما إذا كان هذا التأثير يتم بشكل مباشر، أم أنه ينتقل من خلال مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كمتغير وسيط. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تفسير هذه العلاقة، وذلك في بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي، بما يسهم في تقديم فهم أكثر دقة وواقعية لهذه العلاقات في السياق المحلي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوع سياسات المكافآت بوصفه أحد المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وما تفرضه من تحديات تتعلق بتحفيز الموظفين والحفاظ على مستويات أداء مرتفعة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على تحليل أثر سياسات المكافآت ليس فقط بوصفها أداة تحفيزية مباشرة، بل بوصفها عاملاً مؤثراً في الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين، وعلى رأسها الرضا الوظيفي، والذي يُعد بدوره عنصراً محورياً في تفسير الأداء الوظيفي (Armstrong, 2020).

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تقديم فهم أكثر عمقاً لطبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث تشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود تباين في تفسير

هذه العلاقة، خاصة فيما يتعلق بالتأثير المباشر للمكافآت على الأداء الوظيفي، إذ تؤكد بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية، في حين تشير دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون غير مباشر ويمر عبر متغيرات وسيطة. (Aboramadan & Kundi, 2020) ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى توضيح ما إذا كان تأثير سياسات المكافآت على الأداء يتم بشكل مباشر، أم أنه ينتقل من خلال متغير وسيط يتمثل في الرضا الوظيفي، وهو ما يمثل إضافة تحليلية مهمة في هذا المجال.

وتزداد أهمية الدراسة في ضوء تطبيقها على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد نموًا متسارعًا في إطار التوجهات الاقتصادية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وما يصاحب ذلك من حاجة متزايدة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز من كفاءة بيئات العمل. كما أن خصوصية البيئة التنظيمية والثقافية في المملكة قد تؤثر في كيفية إدراك الموظفين لسياسات المكافآت واستجابتهم لها، وهو ما يستدعي دراسة هذه العلاقة في سياق محلي يعكس هذه الخصوصية (Ahmad & Aslam, 2023). وتأتي هذه الدراسة لتسهم في تقديم فهم أكثر واقعية يتناسب مع هذا السياق، بدلًا من الاعتماد على نتائج دراسات أجريت في بيئات مختلفة.

ومن الناحية التطبيقية، من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار في منظمات القطاع الخاص على إعادة النظر في تصميم وتنفيذ سياسات المكافآت، بحيث لا تقتصر على كونها أداة مباشرة لتحسين الأداء، بل تُبنى بطريقة تعزز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، باعتباره عاملاً وسيطاً مؤثراً في الأداء. كما قد توفر هذه الدراسة مؤشرات عملية تساعد المنظمات على تطوير سياسات مكافآت أكثر عدالة وفعالية، بما ينعكس إيجابياً على استقرار الموظفين وتحسين أدائهم، وهو ما تدعمه نتائج دراسات حديثة تشير إلى أهمية الرضا الوظيفي في تفسير الأداء الوظيفي (Orgambidez & Almeida, 2020).

أما من الناحية العلمية، فتسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دليل ميداني يدعم نموذج العلاقة غير المباشرة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي عبر الرضا الوظيفي، وهو ما يعزز من فهم طبيعة هذه العلاقة المركبة، ويساعد في تفسير التباين في نتائج الدراسات السابقة. كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو بيئة العمل، بما يسهم في بناء نموذج أكثر شمولاً لتفسير الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تحليل طبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل مستوى إدراك الموظفين لسياسات المكافآت في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وضوحها وعدالتها من وجهة نظرهم.

٢. تحليل العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي لدى الموظفين، بما يسهم في فهم دور المكافآت في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل.

٣. تحليل العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، وذلك لتحديد مدى تأثير هذه السياسات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

٤. تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، بهدف تفسير دور الرضا كعامل مؤثر في السلوك والأداء داخل المنظمة.

٥. تفسير الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، من

خلال تحديد ما إذا كان تأثير المكافآت على الأداء يتم بشكل مباشر أم غير مباشر.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى سياسات المكافآت في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٣. ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي لدى الموظفين في

القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين في القطاع الخاص

في المملكة العربية السعودية؟

٦. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة إلى

اختبارها، وذلك بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في

القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين سياسات المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٤. تؤثر سياسات المكافآت تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٥. يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وذلك من خلال توظيف إطار نظري يوضح كيفية تأثير الحوافز التنظيمية في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل. وتستند الدراسة بشكل رئيس إلى نظريتي التوقع والتبادل الاجتماعي، نظرًا لما تقدمانه من تفسير تكاملي لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

تُعد نظرية التوقع (Expectancy Theory) التي قدمها فروم (Vroom, 1964) من النظريات الأساسية في تفسير دافعية الأفراد نحو العمل، حيث تفترض أن سلوك الموظف يتحدد بناءً على توقعه بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيجلب عليه الحصول على مكافآت ذات قيمة

بالنسبة له. وبناءً على ذلك، فإن دافعية الموظف ترتبط بمدى إدراكه لوجود علاقة واضحة بين الجهد والأداء والمكافأة.

ومن هذا المنطلق، يمكن تفسير دور سياسات المكافآت في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث تسهم نظم المكافآت المرتبطة بالأداء في تعزيز دافعية الموظفين عندما يدركون أن أداءهم سيقابل بمكافآت عادلة ومناسبة. إلا أن هذه النظرية تبرز أيضاً أهمية الإدراك الشخصي لدى الموظف، إذ قد لا يكون لسياسات المكافآت تأثير مباشر في الأداء ما لم يكن الموظف مقتنعاً بوجود ارتباط حقيقي بين جهده والمكافآت التي يحصل عليها، وهو ما يفسر التباين في تأثير المكافآت على الأداء في بعض الحالات.

أما نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي أشار إليها بلاو (Blau, 1964)، فتركز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الموظف والمنظمة، حيث تقوم هذه العلاقة على مبدأ المعاملة بالمثل، فكلما شعر الموظف بأن المنظمة تقدم له الدعم والشكر والتقدير والمكافآت المناسبة، زادت احتمالية استجابته بسلوكيات إيجابية، مثل الرضا الوظيفي والالتزام وبذل مزيد من الجهد في العمل.

ومن خلال هذه النظرية، يمكن تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، حيث تسهم المكافآت العادلة في تعزيز شعور الموظف بالتقدير والانتماء، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. كما توضح هذه النظرية أن تأثير المكافآت لا يقتصر على الجانب المادي، بل يمتد ليشمل البعد النفسي والاجتماعي للعلاقة بين الموظف والمنظمة، وهو ما أكدته بعض الدراسات الحديثة التي تناولت

دور الرضا الوظيفي في تفسير السلوك التنظيمي. (Aboramadan & Kundi, 2020)

وعند الربط بين هاتين النظريتين، يتضح أن سياسات المكافآت تؤثر في سلوك الموظف من خلال مسارين مترابطين؛ يتمثل الأول في التأثير المباشر على دافعيته نحو الأداء وفقاً لنظرية التوقع، بينما يتمثل المسار الثاني في التأثير غير المباشر من خلال تعزيز مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية التبادل

الاجتماعي. وهذا التكامل النظري يدعم الافتراض بأن تأثير سياسات المكافآت على الأداء الوظيفي قد لا يكون تأثيراً مباشراً، بل ينتقل عبر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

وبناءً على ذلك، يوفر هذا الإطار النظري أساساً لتفسير نتائج الدراسة، التي تشير إلى أن سياسات المكافآت تؤثر بشكل واضح في مستوى الرضا الوظيفي، في حين يظهر تأثيرها على الأداء بشكل غير مباشر من خلال هذا الرضا، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة المركبة بين متغيرات الدراسة، ويُعد هذا الإطار النظري منطلقاً أساسياً لفهم النموذج المفاهيمي الذي تقوم عليه الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

وفي ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل من تحديد لمشكلة الدراسة وأهميتها، وصياغة أهدافها وتساؤلاتها وفروضها، إضافة إلى استعراض المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين متغيراتها، يتضح أن موضوع الدراسة يركز على تحليل العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، في إطار يراعي البعد التحليلي والتفسيري لهذه العلاقة. كما أسهم هذا الفصل في بناء الأساس المفاهيمي والمنهجي للدراسة، من خلال توضيح الإطار العام الذي تنطلق منه، وتحديد المتغيرات الرئيسية والعلاقات المفترضة بينها، بما يمهد لاختبارها ميدانياً في الفصول اللاحقة.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول الفصل الثاني عرضاً وتحليلاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى تقديم الإطار النظري والمفاهيمي الذي يسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة، ويدعم تفسير نتائجها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات ذات العلاقة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

المقدمة:

حظي موضوع سياسات المكافآت باهتمام متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لما يمثله من أهمية في التأثير على سلوك الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما قد ينعكس إيجابيًا على مستوى أدائهم داخل المنظمات. (Armstrong, 2020) وتُعد نظم المكافآت من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في إدارة مواردها البشرية بفعالية، حيث تسهم في تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد وتحقيق أهداف العمل، كما تساعد في جذب الكفاءات والمحافظة عليها في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافسية المتزايدة.

وقد تناولت العديد من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث سعى الباحثون إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها لنظم الحوافز والمكافآت أن تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم داخل بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن تصميم نظم مكافآت عادلة ومرتبطة بالأداء يعد من العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي قد ينعكس بدوره على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم داخل المنظمة (Kuvaas, 2016).

وفي المقابل، تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي لا تكون دائمًا علاقة مباشرة، بل قد تتأثر بمتغيرات وسيطة ذات طبيعة نفسية وسلوكية، من أبرزها الرضا الوظيفي، الذي يلعب دورًا مهمًا في تفسير هذه العلاقة. (Aboramadan & Kundi, 2020) ويعكس هذا التباين في نتائج الدراسات طبيعة العلاقة المركبة بين هذه المتغيرات، ويؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تسعى إلى تحليل هذه العلاقة بشكل أعمق، خاصة في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة.

وفي ضوء ذلك، يسعى هذا الفصل إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية في هذا المجال، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

كما يتناول هذا الفصل عرض الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، والعلاقات المتوقعة بين متغيراتها، بما يسهم في بناء أساس نظري متكامل يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية، ويدعم النموذج المفاهيمي الذي تقوم عليه الدراسة.

الدراسات السابقة:

في هذا القسم، يتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحليل ما توصلت إليه من نتائج، وربطها بمتغيرات الدراسة الحالية، وتحديد موقع الدراسة ضمن الكتابات العلمية في هذا المجال.

أولاً: الدراسات المتعلقة بسياسات المكافآت والرضا الوظيفي:

حظيت العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي باهتمام واسع في الكتابات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ركزت العديد من الدراسات على دور المكافآت في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء داخل بيئة العمل.

فقد أظهرت دراسة (Chiang & Birtch (2010 أن نظم المكافآت العادلة والمرتبطة بالأداء تسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما تؤثر إيجابياً في التزامهم التنظيمي. كما توصلت دراسة (Aboramadan & Kundi (2020 إلى أن نظم المكافآت تعد من العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات الموظفين، حيث تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وفي السياق العربي، أكدت دراسة القحطاني (٢٠٢٢) أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص، كما أظهرت دراسة سعيد (٢٠٢٣) وجود علاقة إيجابية بين سياسات المكافآت، سواء المالية أو غير المالية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق عام بين الدراسات على أن سياسات المكافآت تمثل عاملاً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، خاصة عندما تتسم بالعدالة والوضوح، وترتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث سعت إلى تفسير مدى تأثير الحالة النفسية للموظف على مستوى أدائه داخل المنظمة. فقد توصلت دراسة (Orgambídez & Almeida 2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث يسهم ارتفاع مستوى الرضا في تعزيز مشاركة الموظفين في العمل وتحسين أدائهم. كما أشارت نتائج عدد من الدراسات إلى أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية. وتعكس هذه النتائج أهمية الرضا الوظيفي كعامل وسيط في تفسير سلوك الموظفين، ودوره في الربط بين الممارسات الإدارية، مثل سياسات المكافآت، ومستوى الأداء الوظيفي.

ثالثًا: الدراسات المتعلقة بسياسات المكافآت والأداء الوظيفي

ركزت بعض الدراسات على تحليل العلاقة المباشرة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، حيث سعت إلى قياس مدى تأثير الحوافز على تحسين أداء الموظفين.

فقد أظهرت دراسة Alrowwad et al. (2020) وجود تأثير إيجابي لنظم المكافآت في تحسين أداء الموظفين، كما توصلت دراسة Biswas (2021) إلى أن المكافآت المالية وغير المالية تؤثر بشكل إيجابي في مستوى الأداء الوظيفي.

وفي السياق المحلي، أكدت دراسة الخليفي (٢٠٢١) أن العدالة في توزيع المكافآت تؤثر بشكل إيجابي في مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص السعودي. ورغم هذه النتائج، إلا أن بعض الدراسات تشير إلى أن هذا التأثير قد لا يكون قويًا أو مباشرًا في جميع الحالات، مما يستدعي النظر في عوامل أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة.

رابعًا: الدراسات التي تناولت العلاقة المتكاملة بين المتغيرات: (المكافآت - الرضا - الأداء)

سعت بعض الدراسات إلى تقديم تحليل أكثر شمولًا للعلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، من خلال دراسة هذه المتغيرات بشكل متكامل. فقد توصلت دراسة Kuvaas (2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا الموظفين عن نظم المكافآت وتقييم الأداء ومستوى أدائهم الوظيفي، مما يشير إلى أهمية الرضا في تفسير العلاقة بين المكافآت والأداء.

كما أظهرت دراسة (Ahmad & Aslam (2023 أن فعالية نظم المكافآت في تحسين الأداء

الوظيفي تعتمد على وجود بيئة تنظيمية داعمة، وهو ما يعكس الطبيعة المعقدة للعلاقة بين هذه المتغيرات.

خامسًا: الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي:

ركزت بعض الدراسات الحديثة على تحليل الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، حيث سعت إلى تفسير كيفية انتقال تأثير المكافآت إلى الأداء.

فقد أظهرت دراسة (Javed & Basit (2022 أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين المكافآت المالية والأداء الوظيفي، حيث يسهم في تفسير كيفية تأثير المكافآت على أداء الموظفين.

كما أشارت دراسة Černe et al. (2024 إلى أن المكافآت غير المالية تسهم في تعزيز

الدافعية الداخلية، والتي ترتبط بدورها بمستوى الأداء، مما يعزز فكرة أن تأثير المكافآت لا يكون مباشرًا فقط، بل يمر عبر متغيرات نفسية وسلوكية.

التحليل العام للدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع سياسات المكافآت يحظى باهتمام واسع في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لدوره في التأثير على اتجاهات الموظفين وسلوكهم داخل المنظمات. وقد أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين نظم المكافآت والرضا الوظيفي، كما أشارت إلى وجود تأثير للمكافآت في مستوى الأداء الوظيفي، إلا أن درجة هذا التأثير وطبيعته قد اختلفت من دراسة إلى أخرى.

كما كشفت نتائج عدد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يمثل متغيرًا مهمًا في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، حيث يسهم تطبيق نظم مكافآت عادلة ومرتبطة بالأداء في تعزيز

مستوى رضا الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم. وفي المقابل، أظهرت بعض الدراسات ألا تؤثر المكافآت على الأداء بشكل مباشر دائماً، بل قد يتوسط هذا التأثير عدد من العوامل المرتبطة بالموظف، مما يعكس الطبيعة المركبة لهذه العلاقة.

ورغم هذا الاهتمام البحثي، إلا أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بمدى قوة العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، وطبيعة الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في هذه العلاقة، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة بشكل تحليلي أعمق.

كما أن معظم الدراسات السابقة قد أُجريت في بيئات تنظيمية وثقافية مختلفة، وهو ما يحذر من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة العمل في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، التي تتميز بخصوصية قد تؤثر في كيفية إدراك الموظفين لسياسات المكافآت واستجاباتهم لها.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة ميدانية تستهدف تحليل أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، وذلك بهدف تقديم فهم أكثر دقة لطبيعة هذه العلاقة في السياق المحلي.

الإطار النظري:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، يهدف هذا الجزء من الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها. ويتناول هذا الإطار مجموعة من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مع التركيز على تحليل طبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي، وذلك بما يسهم في بناء أساس علمي يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالنموذج المفاهيمي المعتمد.

ويكتسب هذا الإطار أهميته من كونه لا يقتصر على عرض المفاهيم فقط، بل يسعى إلى تفسير العلاقات المتبادلة بين المتغيرات في ضوء ما قدمته الكتابات العلمية والنظريات ذات الصلة، بما يعزز من القدرة على فهم طبيعة هذه العلاقات في بيئة العمل.

أولاً: مفهوم سياسات المكافآت:

تُعد سياسات المكافآت من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات في إدارة مواردها البشرية، نظراً لما لها من دور محوري في التأثير على سلوك الموظفين وتحفيزهم وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي. وتشير الكتابات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن نظم المكافآت تمثل وسيلة رئيسة لربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء. (Armstrong, 2020)

وقد حظي مفهوم سياسات المكافآت باهتمام واسع، حيث يُنظر إليه بوصفه مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين. ويشير Milkovich (2018) & Newman إلى أن نظم المكافآت تمثل إطاراً متكاملًا يشمل السياسات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحديد كيفية منح المكافآت المالية وغير المالية، بما يحقق العدالة ويعزز الدافعية.

كما يرى Gerhart & Fang (2019) أن سياسات المكافآت تمثل أحد العناصر الأساسية في نظم إدارة الأداء، حيث تساعد في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتؤثر في مستوى التزامهم واستجابتهم للمتطلبات الوظيفية.

وفي السياق نفسه، يشير (Armstrong 2020) إلى أن نظم المكافآت لا تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل تشمل أيضًا الحوافز غير المالية، مثل شهادات الشكر والتقدير المعنوي، وفرص التطوير المهني، والترقيات الوظيفية، والتي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا لدى الموظفين.

كما تؤكد بعض الدراسات الحديثة أن فعالية سياسات المكافآت تعتمد بدرجة كبيرة على إدراك الموظفين لعدالتها وشفافيتها، حيث يشعر العاملون بدرجة أعلى من الرضا عندما تكون المكافآت مرتبطة بشكل واضح بجهودهم وإنجازاتهم. (Kuvaas, 2016) ويؤدي هذا الإدراك إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والمنظمة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء الوظيفي.

ومن ناحية أخرى، تشير بعض الكتابات العلمية إلى أن تأثير المكافآت لا يعتمد فقط على حجمها، بل على كيفية إدارتها وتوزيعها داخل المنظمة، حيث يسهم وضوح المعايير المستخدمة في منح المكافآت في تعزيز شعور الموظفين بالإنصاف، وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي. (Gerhart & Fang, 2019)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن سياسات المكافآت تمثل عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر في دافعية الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، كما تسهم بشكل غير مباشر في تحسين أدائهم داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي لسياسات المكافآت:

يقصد بسياسات المكافآت في هذه الدراسة مجموعة الممارسات والآليات التي تعتمد عليها منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لتقديم المكافآت المالية وغير المالية بهدف تقدير جهود الموظفين وتحفيزهم على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

ثانيًا: أنواع سياسات المكافآت:

تتنوع سياسات المكافآت التي تعتمد عليها المنظمات لتحفيز الموظفين وتحسين مستوى أدائهم، وتختلف هذه السياسات باختلاف طبيعة العمل والأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وتشير الكتابات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن نظم المكافآت يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية، من أبرزها المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية، إضافة إلى المكافآت المرتبطة بالأداء، حيث يسهم كل نوع من هذه الأنواع في التأثير على سلوك الموظفين بطرق مختلفة. (Armstrong, 2020)

ولا يقتصر هذا التصنيف على الجانب الشكلي فقط، بل يعكس اختلافًا في طبيعة الدوافع التي يستجيب لها الموظفون، حيث ترتبط بعض الحوافز بالجوانب المادية المباشرة، بينما يرتبط بعضها الآخر بالجوانب النفسية والاجتماعية، وهو ما يجعل من الضروري تبني مزيج متكامل من هذه السياسات لتحقيق أقصى درجات الفاعلية في تحفيز الموظفين.

١ - المكافآت المالية

تُعد المكافآت المالية من أكثر أنواع الحوافز شيوعًا في المنظمات، حيث تعتمد المؤسسات على هذا النوع من المكافآت لتعويض الموظفين عن جهودهم وتشجيعهم على تحسين مستوى أدائهم. وتشمل المكافآت المالية الرواتب الإضافية، والمكافآت النقدية، والحوافز المرتبطة بتحقيق أهداف معينة في العمل. (Milkovich & Newman, 2018).

ويرى العديد من الباحثين أن المكافآت المالية تمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر في دافعية الموظفين، حيث يسعى العاملون غالبًا إلى تحقيق مستويات أداء مرتفعة عندما يدركون أن جهودهم ستقابل بمكافآت مالية مناسبة. كما أن وجود نظام واضح وشفاف للمكافآت المالية يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والاستقرار، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى التزامهم التنظيمي. (Gerhart & Fang, 2019)

ومع ذلك، تشير بعض الكتابات العلمية إلى أن الاعتماد على المكافآت المالية وحدها قد لا يكون كافيًا لتحفيز الموظفين على المدى الطويل، حيث قد يعتاد الموظف على هذا النوع من الحوافز، مما يقلل من تأثيره التحفيزي مع مرور الوقت. ولذلك، فإن فعالية المكافآت المالية تتطلب دمجها مع أنواع أخرى من الحوافز التي تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

٢- المكافآت غير المالية

إلى جانب المكافآت المالية، تعتمد العديد من المنظمات على المكافآت غير المالية كوسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي. وتشمل هذه المكافآت أشكالاً متعددة من التقدير المعنوي، مثل شهادات التقدير، والإشادة بالإنجازات، وتوفير فرص التدريب والتطوير، والترقيات الوظيفية. (Armstrong, 2020)

وتشير الكتابات العلمية إلى أن المكافآت غير المالية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء داخل المنظمة، حيث يشعر العاملون بقيمة أكبر لجهودهم عندما يتم الاعتراف بإنجازاتهم بشكل علني أو رسمي. كما تسهم هذه الحوافز في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. (Kuvaas, 2016)

ومن هذا المنطلق، يرى بعض الباحثين أن الجمع بين المكافآت المالية وغير المالية يسهم في بناء نظام حوافز متكامل، يساعد في تحفيز الموظفين بشكل أكثر فاعلية، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة.

٣- المكافآت المرتبطة بالأداء

تُعد المكافآت المرتبطة بالأداء من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد العديد من المنظمات على هذا النوع من المكافآت لربط مستوى الحوافز التي يحصل عليها الموظفون

بمستوى أدائهم الفعلي في العمل. ويهدف هذا النوع من المكافآت إلى تشجيع الموظفين على تحسين

أدائهم وتحقيق أهداف العمل بكفاءة أكبر. (Gerhart & Fang, 2019)

وتشير الكتابات العلمية إلى أن نظم المكافآت المرتبطة بالأداء تسهم في توجيه جهود الموظفين

نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يدرك العاملون أن أداءهم الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت

إضافية. كما تعزز هذه الممارسات من الشعور بالعدالة داخل المنظمة، خاصة عندما يتم تطبيقها وفق

معايير واضحة وشفافة.

ومن ناحية أخرى، فإن نجاح هذا النوع من المكافآت يعتمد بشكل كبير على مدى وضوح معايير

تقييم الأداء، وثقة الموظفين في عدالة النظام، حيث قد يؤدي غياب هذه العوامل إلى نتائج عكسية تقلل

من دافعية الموظفين.

ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث

يعكس درجة تقبل الموظف لعمله وشعوره الإيجابي تجاه المهام التي يؤديها داخل المنظمة. وقد حظي هذا

المفهوم باهتمام واسع نظرًا لما له من تأثير مباشر في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم.

وقد قدم الباحثون العديد من التعريفات لهذا المفهوم، حيث يشير (Locke 1976) إلى أن الرضا

الوظيفي يمثل حالة عاطفية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو لخبراته المرتبطة بها. ويركز هذا

التعريف على الجانب النفسي والعاطفي المرتبط بتجربة العمل.

كما يعرف (Spector 1997) الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي يشعر عندها الموظف بالرضا أو

عدم الرضا تجاه عمله، وذلك بناءً على تقييمه لمجموعة من العوامل المرتبطة ببيئة العمل. بينما يرى

Robbins & Judge (2017) أن الرضا الوظيفي يعبر عن مجموعة من الاتجاهات والمشاعر التي يحملها الفرد تجاه عمله.

وتشير الكتابات الحديثة إلى أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على الشعور بالراحة فقط، بل يشمل أيضًا إدراك العدالة، والتقدير، وفرص النمو والتطور داخل المنظمة. (Armstrong, 2020)

أبعاد الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب تجربة الموظف داخل المنظمة، ومن أبرزها:

- طبيعة العمل
- نظام المكافآت والحوافز
- العلاقات في بيئة العمل
- فرص الترقى والتطور

وتتفاعل هذه الأبعاد معًا لتشكيل مستوى الرضا العام لدى الموظف.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تشير الكتابات في السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها سياسات المكافآت، وبيئة العمل، ونمط القيادة، وفرص التطور المهني. ويُعد نظام المكافآت من أكثر هذه العوامل تأثيرًا، حيث يساهم تطبيق نظم عادلة ومرتبطة بالأداء في تعزيز شعور الموظفين بالإنصاف والتقدير. كما تلعب بيئة العمل دورًا مهمًا في تشكيل مستوى الرضا، إذ يساهم وجود بيئة داعمة وتعاونية في تعزيز مشاعر الانتماء، وزيادة الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة مستوى الشعور الإيجابي الذي يحمله الموظفون تجاه عملهم، كما يظهر من خلال تقييمهم لبيئة العمل ونظام المكافآت داخل المنظمة.

رابعًا: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يمثل مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف أثناء قيامه بمهامه الوظيفية داخل المنظمة. ويعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظف على تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

وقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام واسع في الطرح العلمي، نظرًا لدوره المحوري في تحقيق النجاح التنظيمي. ويشير (Campbell 1990) إلى أن الأداء الوظيفي يتمثل في السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف وتسهم في تحقيق أهداف العمل، حيث يركز هذا التعريف على الجانب السلوكي للأداء، وليس فقط النتائج النهائية.

كما يعرف (Armstrong 2020) الأداء الوظيفي بأنه مستوى النتائج التي يحققها الموظف مقارنة بالمعايير المحددة للأداء داخل المنظمة، وهو ما يعكس أهمية الربط بين الأداء الفعلي والمعايير التنظيمية. وفي السياق نفسه، يرى (Robbins & Judge 2017) أن الأداء الوظيفي يعبر عن مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتشير الكتابات الحديثة إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على مهارات الموظف وقدراته الفردية، بل يتأثر أيضًا بمجموعة من العوامل التنظيمية، مثل بيئة العمل، ونمط القيادة، ونظام المكافآت، حيث تسهم هذه العوامل في تعزيز دافعية الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه ناتجًا لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، وهو ما يعزز من أهمية دراسة العوامل المؤثرة فيه، ومن أبرزها سياسات المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي.

أبعاد الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب سلوك الموظف في العمل، ومن أبرز هذه الأبعاد:

١. جودة الأداء:

وتشير إلى مدى دقة العمل الذي يقدمه الموظف، ومدى التزامه بالمعايير المهنية المطلوبة .

٢. الإنتاجية:

وتعبر عن قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة خلال فترة زمنية محددة بكفاءة .

٣. الالتزام الوظيفي:

ويعكس مدى التزام الموظف بالمسؤوليات الموكلة إليه وحرصه على أداء مهامه وفق متطلبات العمل .

٤. المبادرة في العمل:

وتشير إلى قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة والمساهمة في تطوير أساليب العمل .

وتساعد هذه الأبعاد في تقديم تصور شامل للأداء الوظيفي، حيث لا يقتصر الأداء على النتائج

فقط، بل يشمل أيضًا السلوكيات المرتبطة بالعمل.

طرق قياس الأداء الوظيفي:

تستخدم المنظمات مجموعة من الأساليب المختلفة لقياس الأداء الوظيفي، وذلك بهدف تقييم

مستوى الإنجاز وتحسين كفاءة العمل. ومن أبرز هذه الأساليب:

١. تقييم الأداء من قبل الإدارة:

حيث يقوم المدير المباشر بتقييم أداء الموظف وفق معايير محددة .

٢. التقييم الذاتي:

حيث يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه، مما يعكس إدراكه لمستوى أدائه .

٣. التقييم باستخدام الاستبانة:

وهو الأسلوب الذي تعتمد عليه العديد من الدراسات الميدانية، حيث يتم قياس الأداء من خلال

مجموعة من العبارات التي تعكس سلوك الموظف .

وتعتمد الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لقياس الأداء الوظيفي لدى موظفي

القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعكس مستوى

الأداء والسلوك الوظيفي.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى قدرة الموظفين في منظمات القطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية على إنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، كما يتم قياسه من

خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

خامسًا: العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين سياسات المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي

لدى الموظفين، حيث تمثل نظم المكافآت أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في اتجاهات العاملين نحو

العمل داخل المنظمة.

فعندما يدرك الموظفون أن الجهود التي يبذلونها تقابل بتقدير مناسب من خلال المكافآت المالية أو المعنوية، فإن ذلك يسهم في تعزيز شعورهم بالرضا تجاه وظائفهم، ويزيد من مستوى ارتباطهم بالمنظمة. ويؤكد (Armstrong 2020) أن نظم المكافآت العادلة والمرتبطة بالأداء تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

كما أظهرت دراسة (Kuvaas 2016) وجود علاقة إيجابية بين نظم المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بدرجة أعلى من الرضا عندما تكون المكافآت مرتبطة بجهودهم وإنجازاتهم.

وتشير دراسات حديثة، مثل (Ahmad & Aslam 2023) و (Alrowwad et al. 2020)، إلى أن فعالية نظم المكافآت في تعزيز الرضا الوظيفي تعتمد على مدى عدالتها وشفافيتها، إضافة إلى مدى ارتباطها بالأداء الفعلي للموظفين.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن سياسات المكافآت تمثل أحد المحددات الأساسية لمستوى الرضا الوظيفي، حيث يسهم وجود نظام مكافآت واضح وعادل في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء داخل المنظمة.

سادسًا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا يميلون إلى تقديم أداء أفضل مقارنة بغيرهم.

ويرى (Robbins & Judge 2017) أن الموظفين الراضين عن عملهم يكونون أكثر دافعية لبذل الجهد وتحقيق أهداف العمل، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى أدائهم. كما يسهم الرضا الوظيفي في تعزيز الانتماء التنظيمي، وزيادة استعداد الموظفين للمشاركة في تحسين العمل داخل المنظمة.

وقد أكدت دراسة (Orgambídez & Almeida 2020) وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث يسهم ارتفاع مستوى الرضا في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما توصلت دراسة (Javed & Basit 2022) إلى أن الرضا الوظيفي لا يقتصر دوره على التأثير المباشر في الأداء، بل يمكن أن يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، وهو ما يعزز من فهم الطبيعة المركبة لهذه العلاقة.

وتشير الكتابات العلمية كذلك إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل ونظام المكافآت يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية، وهو ما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

سابعًا: النموذج المفاهيمي للدراسة

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

حيث تفترض الدراسة أن:

- سياسات المكافآت تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين
- الرضا الوظيفي يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي
- سياسات المكافآت قد تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي

• كما تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي بوصفه متغيرًا وسيطًا

ويعكس هذا النموذج الطبيعة المركبة للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث لا يقتصر تأثير

سياسات المكافآت على الجانب المباشر، بل يمتد ليشمل التأثير غير المباشر من خلال العوامل النفسية

والسلوكية، وعلى رأسها الرضا الوظيفي.

ويُعد هذا النموذج إطارًا تحليليًا يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية، ويعكس التكامل بين

الطرح النظري والنتائج التطبيقية.

خلاصة الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً لمجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات في سياقات تنظيمية مختلفة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود اتفاق عام على أن نظم المكافآت تمثل أحد العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي.

وفي المقابل، كشفت بعض الدراسات عن تباين في طبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، حيث لا يظهر هذا التأثير بشكل مباشر في جميع الحالات، بل قد يتأثر بعدد من العوامل الوسيطة، من أبرزها الرضا الوظيفي، وهو ما يعكس الطبيعة المركبة للعلاقة بين هذه المتغيرات.

كما تناول الفصل عرض الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة، حيث تم توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بسياسات المكافآت وأنواعها، إضافة إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده وطرق قياسه. وقد أظهر هذا العرض الترابط النظري بين هذه المتغيرات، وأكد أهمية النظر إليها ضمن إطار تحليلي متكامل.

وفي ضوء ذلك، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي يفترض وجود تأثير مباشر لسياسات المكافآت في الأداء الوظيفي، إضافة إلى تأثير غير مباشر يتم من خلال الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً، وهو ما يعكس ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج متباينة حول طبيعة هذه العلاقة.

وعليه، يمثل هذا الفصل الأساس النظري والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تفسير نتائجها، كما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها من خلال التطبيق على القطاع الخاص

في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تقديم فهم أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في هذا السياق.

ويمهد ما تم عرضه في هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك تصميم الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل المستخدمة، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بشكل علمي ومنهجي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فروضها، وذلك من خلال توضيح الإجراءات العلمية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة وجمع البيانات وتحليلها. ويُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في البحث، حيث يبين الأسس المنهجية التي تستند إليها الدراسة، ويعكس مدى دقة وموثوقية النتائج التي يتم التوصل إليها.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف منهجي متكامل لمختلف مراحل تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد منهج البحث المناسب، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، ووصف أداة جمع البيانات المستخدمة، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخراج النتائج. كما يتناول الفصل توضيح إجراءات التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، بما يعزز من موثوقية البيانات ودقة التحليل.

ونظرًا لأن موضوع الدراسة يتمثل في تحليل أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، فقد اقتضت طبيعة البحث اعتماد منهج يتيح دراسة هذه الظاهرة من خلال وصفها وتحليل العلاقات بين متغيراتها الرئيسية، وهي سياسات المكافآت والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات في البيئات التنظيمية.

كما يعتمد هذا الفصل على استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من موظفي القطاع الخاص، حيث تم تصميم الأداة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأهدافها، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تحليل

البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف اختبار فروض الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، إلى جانب توضيح حدود الدراسة التي تحدد إطارها الزمني والمكاني والبشري، بما يساهم في تفسير النتائج في ضوء هذه الحدود.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها بهدف الكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها المختلفة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة والتحليل المنظم للبيانات، بما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تفسير المشكلة البحثية، وفهم أبعادها بشكل أعمق.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسبًا للدراسة الحالية، نظرًا لأن البحث لا يقتصر على مجرد وصف سياسات المكافآت أو مستوى الرضا الوظيفي أو الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات، والتعرف على طبيعة تأثيرها في بعضها البعض. كما يسعى البحث إلى اختبار مجموعة من الفروض التي تتعلق بوجود علاقات ارتباطية وتأثيرية بين هذه المتغيرات، وهو ما يتطلب استخدام منهج يسمح بالتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج الكمية.

كما يتيح هذا المنهج إمكانية دراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية دون التدخل في متغيراتها، وهو ما يعزز من واقعية النتائج التي يتم التوصل إليها، ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق في البيئات التنظيمية المشابهة.

ويُعد هذا الأمر مهمًا في الدراسات التي تتناول سلوك الموظفين واتجاهاتهم، حيث تتأثر هذه السلوكيات بعدد من العوامل التنظيمية والنفسية التي يصعب التحكم فيها تجريبيًا.

وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الميدانية الكمية، حيث تعتمد على جمع بيانات رقمية من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويعكس هذا التوجه حرص الدراسة على تقديم نتائج موضوعية قائمة على بيانات قابلة للقياس والتحليل، بما يسهم في تعزيز موثوقية النتائج.

كما تُعد الدراسة دراسة مقطعية، حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة من أفراد العينة في وقت واحد، دون تتبع التغيرات عبر الزمن. ويُعد هذا النوع من الدراسات مناسبًا لطبيعة البحث الحالي، الذي يهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات في فترة زمنية محددة، دون الحاجة إلى دراسة التغيرات طويلة المدى.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لما تتميز به من قدرة على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير نسبيًا، إضافة إلى ملاءمتها لقياس الاتجاهات والآراء والانطباعات المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

كما تُعد الاستبانة من الأدوات المناسبة في الدراسات التي تتناول موضوعات تتعلق بسلوك الموظفين واتجاهاتهم، حيث تتيح للمبحوثين التعبير عن آرائهم بشكل مباشر، مما يساعد في الحصول على بيانات تعكس واقع الظاهرة محل الدراسة.

وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء ما ورد في الكتابات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف ضمان شمولها لمختلف جوانب المتغيرات الرئيسية، وهي سياسات المكافآت والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. كما تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئة التطبيق في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بما يعزز من ملاءمتها ووضوحها.

مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات العامة للمبحوثين

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والتي قد يكون لها دور في تفسير النتائج، وقد شمل هذا القسم المتغيرات الآتية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

وتساعد هذه البيانات في تقديم وصف دقيق لعينة الدراسة، كما يمكن الاستفادة منها في تحليل النتائج وربطها بخصائص المبحوثين.

القسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة

اشتمل هذا القسم على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي:

• سياسات المكافآت

• الرضا الوظيفي

• الأداء الوظيفي

وقد بلغ عدد فقرات هذا القسم 25 فقرة، تم توزيعها على محاور الدراسة بما يضمن تغطية شاملة لمختلف جوانب المتغيرات، ويساعد في قياسها بصورة دقيقة وواضحة.

مع مراعاة المباشرة والوضوح في صياغة هذه الفقرات، وأن تعكس أبعاد المتغيرات بشكل يساعد المبحوثين على الإجابة عنها بسهولة، مما يعزز من دقة البيانات التي يتم جمعها.

مقياس الاستجابة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يُعد من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات التي تعتمد على الاستبانة، نظرًا لسهولة استخدامه وملاءمته للتحليل الإحصائي.

وقد تم استخدام التدرج الآتي:

لا أوافق بشدة.

لا أوافق.

محايد.

أوافق.

أوافق بشدة.

ويتيح هذا المقياس إمكانية تحويل استجابات المبحوثين إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا، كما يساعد في قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المختلفة، وهو ما يسهم في الحصول على نتائج دقيقة.

صدق الأداة وثباتها:

حرصت الدراسة على التحقق من صلاحية أداة البحث قبل استخدامها في التطبيق الميداني، وذلك من خلال الاهتمام بجانبين الصدق والثبات، لما لهما من أهمية كبيرة في ضمان جودة البيانات ودقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. إذ إن الاعتماد على أداة قياس غير دقيقة قد يؤدي إلى نتائج غير موثوقة، وهو ما تحرص الدراسات العلمية على تجنبه من خلال اختبار الأداة قبل تطبيقها.

أولاً: صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، أي مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمتغيرات وأهداف الدراسة. ويُعد الصدق من المعايير الأساسية التي تعكس جودة أداة القياس، حيث يساعد في التأكد من أن النتائج التي يتم الحصول عليها تعكس الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة. وقد تم تعزيز صدق الأداة في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على الكتابات العلمية والدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة، حيث تم اختيار الفقرات التي تعكس أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي سياسات المكافآت والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. كما تمت صياغة فقرات الاستبانة بأسلوب واضح ودقيق، بما يضمن فهم المبحوثين لها والإجابة عنها بدرجة عالية من الدقة.

كما تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، وذلك بهدف التأكد من مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وسلامة صياغتها، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، وهو ما يسهم في تعزيز الصدق الظاهري والمحتوى للأداة.

ثانيًا: ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها عند استخدامها في قياس الظاهرة نفسها في ظروف متشابهة، أي أن الأداة تعطي نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها. ويُعد الثبات مؤشرًا مهمًا على موثوقية الأداة، حيث يعكس مدى استقرار القياس وعدم تأثره بالعوامل العشوائية.

وسيتم التحقق من ثبات الاستبانة في هذه الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث الاجتماعية والإدارية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

ويُعد معامل كرونباخ ألفا مؤشرًا مهمًا، حيث تتراوح قيمته بين (٠) و(١)، وتشير القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الثبات. وعادة ما تُعد القيمة (٠.٧٠) فأكثر مؤشرًا مقبولًا على ثبات الأداة، بينما تشير القيم الأعلى إلى مستوى أعلى من الاتساق الداخلي بين الفقرات.

وسيتم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، إضافة إلى حسابه للأداة ككل، وذلك للتأكد من أن جميع الفقرات تقيس المتغيرات بصورة متسقة.

طريقة توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا باستخدام Google Forms، وذلك نظرًا لما يوفره هذا الأسلوب من مزايا متعددة، من أبرزها سهولة الوصول إلى أفراد العينة، وسرعة جمع البيانات، وتقليل التكاليف المرتبطة بالطباعة والتوزيع التقليدي.

كما يُعد التوزيع الإلكتروني مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، التي تستهدف موظفين في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، حيث يتيح هذا الأسلوب الوصول إلى أفراد العينة في مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى التواجد الميداني.

وقد ساهم هذا الأسلوب في تسهيل عملية جمع البيانات، حيث تم إرسال رابط الاستبانة إلى عدد من الموظفين عبر وسائل التواصل المختلفة، مما أتاح الفرصة لمشاركة عدد مناسب من الأفراد في الدراسة، كما ساعد في تنظيم البيانات بشكل إلكتروني مباشر، مما يسهل عملية إدخالها وتحليلها لاحقاً.

أسلوب تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج **SPSS**، والذي يُعد من أكثر البرامج استخداماً في تحليل البيانات الإحصائية في الدراسات الاجتماعية والإدارية، نظراً لما يوفره من أدوات تحليلية متنوعة تساعد في معالجة البيانات واستخلاص النتائج بدقة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

• التكرارات والنسب المئوية:

وذلك لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف .

• معامل كرونباخ ألفا:

للتحقق من ثبات الأداة ودرجة الاتساق الداخلي لفقراتها .

• معاملات الارتباط: (Pearson Correlation)

لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، وبين الرضا الوظيفي والأداء .

• تحليل الانحدار: (Regression Analysis)

لاختبار تأثير سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة .

ويُعد استخدام هذه الأساليب الإحصائية ضروريًا لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تساعد في اختبار الفروض بصورة علمية، وتقديم نتائج يمكن تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يمكن أن تسهم آراؤهم واستجاباتهم في توفير البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث.

وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويُعد هذا المجتمع مناسبًا نظرًا لارتباط متغيرات الدراسة بطبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها هؤلاء الموظفون، حيث تُطبق سياسات المكافآت وتظهر آثارها على مستوى الرضا والأداء.

كما يتميز هذا المجتمع بالتنوع من حيث طبيعة الوظائف والقطاعات، مما يسهم في توفير بيانات تعكس واقعًا متنوعًا يمكن الاستفادة منه في تحليل النتائج.

عينة الدراسة:

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، سواء بسبب العدد الكبير أو التوزيع الجغرافي أو عدم توفر قوائم شاملة بالعاملين، فقد تم الاعتماد على عينة غير احتمالية من نوع عينة الملاءمة.

ويعني ذلك أن اختيار أفراد العينة تم من بين الموظفين الذين أمكن الوصول إليهم إلكترونيًا، والذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة.

وقد جاء اختيار هذا النوع من العينات لعدة اعتبارات، من أبرزها:

- صعوبة الحصول على إطار شامل لمجتمع الدراسة.
- الاعتماد على التوزيع الإلكتروني للاستبانة.
- محدودية الوقت المتاح لجمع البيانات.
- الرغبة في الوصول إلى عدد مناسب من المشاركين من بيئات مختلفة.

وقد استهدفت الدراسة الوصول إلى 120 موظفًا، بينما تم الحصول فعليًا على 80 استبانة صالحة للتحليل، وهو عدد يُعد مناسبًا لطبيعة الدراسة، ويسمح بإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

وعلى الرغم من أن العينة غير الاحتمالية قد تحد من إمكانية التعميم الكامل للنتائج، إلا أنها تُعد مناسبة في مثل هذه الدراسات الميدانية، خاصة عندما يكون الهدف هو تحليل العلاقات بين المتغيرات لدى عينة من المجتمع.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من الجوانب التي تحدد نطاقها، وتساعد في تفسير نتائجها في إطارها الصحيح، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين:

- سياسات المكافآت.
- الرضا الوظيفي.
- الأداء الوظيفي.

ولا تمتد إلى متغيرات أخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية إلا في الإطار النظري.

ثانياً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود المكانية

تشمل الدراسة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشكل عام.

رابعاً: الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من يناير ٢٠٢٦ إلى مارس ٢٠٢٦.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الإلكترونية، وهو ما قد يؤثر في طبيعة

النتائج.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للمنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، وطبيعة الدراسة، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما تم بيان الإجراءات المتعلقة بالتحقق من صدق الأداة وثباتها، بما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها. ويُعد هذا الفصل الأساس الإجرائي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل بياناتها. وفي ضوء ذلك، ينتقل البحث في الفصل الرابع إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، بهدف تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها التي تم تناولها في الفصول السابقة. وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على البيانات المستخلصة من الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والتي تم توضيحها في الفصل الثالث (انظر الملحق رقم ١).

وقد تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف استخراج النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تشمل سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لخصائص عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار فروض الدراسة.

كما يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية واضحة حول أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات:

يهدف هذا القسم إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وقد تم الاعتماد في هذا التحليل على

البيانات المستخلصة من الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن هذا القسم عددًا من المحاور الرئيسية، حيث يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم التحقق من ثبات أداة الدراسة، يلي ذلك تحليل متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وأخيرًا اختبار الفروض المتعلقة بالعلاقات بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين. ويهدف هذا التحليل إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

أولاً: وصف عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من (٨٠) موظفًا يعملون في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الوصف خطوة أساسية في تحليل البيانات، إذ يساعد في تكوين تصور واضح عن طبيعة المشاركين في الدراسة، كما يسهم في تفسير النتائج اللاحقة وربطها بخصائص العينة وظروف بيئة العمل التي ينتمون إليها.

كما أن تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة يُعد مهمًا لفهم مدى تنوع المشاركين، حيث إن اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، قد يؤثر في إدراك الموظفين لسياسات المكافآت، وكذلك في مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم داخل المنظمة.

١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول (١-٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (١-٤): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
43.8%	35	ذكر
56.2%	45	أنثى
100%	80	الإجمالي

يتضح من الجدول أن نسبة الإناث في العينة بلغت (٥٦.٢٪)، مقابل (٤٣.٨٪) للذكور، مما يشير إلى وجود تمثيل متوازن نسبياً لكلا الجنسين، مع تفوق طفيف للإناث. وقد يعكس هذا التوزيع طبيعة التحولات التي يشهدها سوق العمل في المملكة العربية السعودية، حيث تزايدت مشاركة المرأة في القطاع الخاص خلال السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التوجهات المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا التوازن النسبي بين الجنسين يُعد عاملاً إيجابياً، حيث يتيح للدراسة الحصول على آراء متنوعة تعكس وجهات نظر كل من الذكور والإناث فيما يتعلق بسياسات المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي والأداء. كما أن اختلاف التجارب الوظيفية بين الجنسين قد يسهم في إبراز أبعاد مختلفة في تقييم هذه المتغيرات، خصوصاً فيما يتعلق بإدراك العدالة في توزيع المكافآت وفرص التقدير الوظيفي.

وعليه، يمكن القول إن توزيع العينة حسب الجنس يعزز من شمولية النتائج، ويمنح الدراسة قدراً أعلى من التوازن في تمثيل آراء العاملين في القطاع الخاص.

٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يوضح الجدول (٢-٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

جدول (٢-٤): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
10.0%	8	أقل من ٢٥ سنة
41.3%	33	25-34 سنة
43.8%	35	35-44 سنة
5.0%	4	45 سنة فأكثر
100%	80	الإجمالي

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (٢٥-٤٤ سنة)، حيث تمثل هذه الفئة ما نسبته (٨٥.١%) من إجمالي العينة، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وإنتاجية في سوق العمل. ويعكس هذا التوزيع أن المشاركين في الدراسة ينتمون إلى مرحلة مهنية تتسم بالاستقرار النسبي والخبرة العملية، مما يعزز من قدرتهم على تقييم سياسات المكافآت بشكل واقعي.

ومن الناحية التحليلية، فإن تركّز العينة في هذه الفئة العمرية يعد مؤشراً مهماً، حيث إن الموظفين في هذه المرحلة يكونون أكثر اهتماماً بالحوافز والمكافآت، نظراً لارتباطها بتطورهم المهني واستقرارهم

الوظيفي. كما أنهم يكونون أكثر قدرة على الربط بين مستوى المكافآت ومستوى الأداء، وكذلك إدراك أثرها في مستوى الرضا الوظيفي.

كما أن انخفاض نسبة الفئات العمرية الأصغر والأكبر سنًا قد يشير إلى أن الدراسة تركز بشكل غير مباشر على الموظفين في منتصف مسيرتهم المهنية، وهم الفئة الأكثر تأثرًا بسياسات الموارد البشرية، بما في ذلك نظم المكافآت، حيث يكون لديهم توقعات واضحة تجاه العدالة والتقدير الوظيفي.

٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول (٣-٤) توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٣-٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة(%)	التكرار	المؤهل العلمي
3.8%	3	ثانوي
1.3%	1	دبلوم
62.5%	50	بكالوريوس
32.5%	26	دراسات عليا
100%	80	الإجمالي

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٦٢.٥٪)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٣٢.٥٪)، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً.

ويُعد هذا المستوى التعليمي عاملاً مهماً في تفسير نتائج الدراسة، حيث إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى يكونون عادة أكثر وعياً بممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك سياسات المكافآت، وأكثر قدرة على تقييمها بصورة موضوعية وتحليلية.

ومن الناحية التحليلية، فإن ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة قد يسهم في زيادة دقة الاستجابات، حيث يميل الأفراد الأكثر تعليماً إلى فهم أعمق لمفاهيم العدالة التنظيمية والارتباط بين الأداء والمكافآت، وهو ما قد ينعكس في تقييمهم لمستوى الرضا الوظيفي والأداء.

كما أن هذا التوزيع يعزز من موثوقية النتائج، حيث يعكس آراء فئة واعية نسبياً بطبيعة الأنظمة الإدارية داخل المنظمات.

٤- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول (٤-٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة(%)	التكرار	سنوات الخبرة
18.8%	15	أقل من ٣ سنوات
25.0%	20	3-7سنوات
45.0%	36	8-15سنة

النسبة(%)	التكرار	سنوات الخبرة
11.3%	9	أكثر من ١٥ سنة
100%	80	الإجمالي

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (٨-١٥ سنة) بنسبة (٤٥.٠٪)، وهي فئة تتمتع بخبرة مهنية جيدة تؤهلها لتقييم سياسات المكافآت بشكل أكثر واقعية.

ومن الناحية التحليلية، فإن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة المتوسطة يعزز من جودة البيانات، حيث يكون هؤلاء الموظفون قد مرّوا بتجارب وظيفية متعددة، مما يمكنهم من تكوين تصورات واضحة حول عدالة المكافآت وتأثيرها في الرضا الوظيفي والأداء.

كما أن وجود فئات مختلفة من حيث سنوات الخبرة يساهم في تنوع وجهات النظر، حيث قد تختلف نظرة الموظفين الجدد عن ذوي الخبرة الطويلة فيما يتعلق بتوقعاتهم من نظام المكافآت ومدى تأثيره في أدائهم.

خلاصة وصف العينة:

بناءً على ما سبق، يتضح أن عينة الدراسة تتميز بدرجة جيدة من التنوع من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مع تركّز واضح في الفئات العمرية المتوسطة وذوي الخبرة العملية والمستوى التعليمي المرتفع.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا التنوع يسهم في تعزيز موثوقية نتائج الدراسة، حيث يعكس آراء شريحة متنوعة من العاملين في القطاع الخاص، كما يوفر قاعدة بيانات مناسبة لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

كما أن خصائص العينة تشير إلى أن المشاركين يمتلكون مستوى كافياً من الخبرة والمعرفة يمكنهم من تقييم سياسات المكافآت بشكل واعٍ، وهو ما يدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها في الأقسام اللاحقة من التحليل.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتأكد من اتساق إجابات أفراد العينة وإمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة منها. ويُعد اختبار الثبات من الخطوات الأساسية في الدراسات الميدانية، حيث يعكس مدى دقة الأداة في قياس المتغيرات المختلفة واستقرار نتائجها. وقد تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وهو من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً في الدراسات الإدارية والسلوكية.

وقد تم تطبيق هذا الاختبار على فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة الثلاثة، وهي:

- سياسات المكافآت: وتشمل الفقرات التي تقيس إدراك الموظفين لنظم المكافآت المعتمدة في منظماتهم .
- الرضا الوظيفي: وتشمل الفقرات التي تعكس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل .
- الأداء الوظيفي: وتشمل الفقرات التي تقيس مستوى أداء الموظفين وسلوكهم في العمل .

كما تم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل، والتي تتكون من (٢٥) فقرة، كما هو موضح في الملحق (١)، وذلك للتأكد من اتساق الأداة في قياس متغيرات الدراسة بصورة شاملة.

جدول (٤-٥): معامل ثبات الاستبانة (Cronbach Alpha)

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاستبانة الكلية	25	0.949

تفسير نتائج الثبات

يتضح من الجدول (٤-٥) أن قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاستبانة ككل بلغت (٠.٩٤٩)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها.

وحسب المعايير الإحصائية المتعارف عليها، فإن قيمة معامل الثبات إذا تجاوزت (٠.٧٠) تُعد مقبولة، وإذا تجاوزت (٠.٨٠) تُعد جيدة، أما إذا تجاوزت (٠.٩٠) فتُعد ممتازة. وبناءً على ذلك، فإن القيمة المحسوبة في هذه الدراسة تشير إلى مستوى عالٍ جدًا من الثبات، مما يعكس أن فقرات الاستبانة مترابطة بشكل جيد وتقيس المفاهيم نفسها بدرجة عالية من الدقة.

ومن الناحية التحليلية، فإن ارتفاع معامل الثبات إلى هذا المستوى يعزز من الثقة في البيانات التي تم جمعها، ويشير إلى أن استجابات أفراد العينة تتسم بدرجة عالية من الاتساق، وهو ما يدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها في تحليل متغيرات الدراسة واختبار فروضها.

خلاصة اختبار الثبات:

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويؤكد صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

كما أن هذه النتيجة تدعم إمكانية الاعتماد على التحليلات الإحصائية اللاحقة، حيث إن جودة الأداة تُعد أساسًا مهمًا في تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات العلمية.

ثالثًا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل متغيرات الدراسة الرئيسية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، بهدف التعرف على مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، والتي تشمل: سياسات المكافآت، والرضا الوظيفي، وأداء الموظفين.

كما يساهم هذا التحليل في الإجابة عن التساؤلات الثلاثة الأولى للدراسة، والمتعلقة بتحديد مستوى كل من سياسات المكافآت والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ولا يقتصر هذا التحليل على عرض القيم الإحصائية في صورتها الرقمية فقط، بل يتعدى ذلك إلى محاولة تفسير هذه القيم في ضوء واقع الممارسات الإدارية في القطاع الخاص، وربطها بالسياق التنظيمي الذي يعمل فيه الموظفون، بما يساعد على تقديم فهم أكثر عمقًا لطبيعة إدراك العاملين لهذه المتغيرات. كما أن هذا التحليل يمثل خطوة تمهيدية مهمة لفهم العلاقات بين المتغيرات لاحقًا عند اختبار الفرضيات، حيث يوفر أساسًا وصفيًا يمكن البناء عليه في التفسير التحليلي.

رابعاً: تحليل سياسات المكافآت:

يوضح الجدول (٦-٤) المتوسطات الحسابية لفقرات متغير سياسات المكافآت:

جدول (٦-٤): المتوسطات الحسابية لفقرات سياسات المكافآت

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	المستوى
1	توجد سياسة واضحة للمكافآت	3.84	متوسط مرتفع
2	يتم منح المكافآت بناءً على الأداء	3.35	متوسط
3	المكافآت عادلة مقارنة بالجهد	3.60	متوسط
4	توفر حوافز غير مالية	3.76	متوسط مرتفع
5	يتم تطبيق المكافآت بعدالة	3.29	متوسط
6	أعرف معايير المكافآت	3.45	متوسط
7	المكافآت تحفز الأداء	3.82	متوسط مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	المستوى
8	النظام تنافسي	3.19	متوسط

تفسير النتائج

يتضح من الجدول (٤-٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات سياسات المكافآت تراوحت بين (٣.١٩) و(٣.٨٤)، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط إلى المتوسط المرتفع، مما يشير إلى أن سياسات المكافآت في منظمات القطاع الخاص تُعد مقبولة بشكل عام من وجهة نظر الموظفين، لكنها لا تصل إلى مستوى مرتفع بشكل واضح.

كما يظهر أن أعلى الفقرات كانت المتعلقة بوضوح السياسات وتحفيزها للأداء، في حين كانت أقل الفقرات مرتبطة بتنافسية نظام المكافآت وعدالته، وهو ما يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى الموظفين فيما يتعلق بعدالة وتنافسية نظم المكافآت.

وهذا التباين بين الفقرات يعكس جانباً مهماً في فهم سياسات المكافآت، حيث يبدو أن المشكلة ليست في وجود النظام بحد ذاته، بل في مستوى إدراك الموظفين لعدالته وفعاليته. فوجود سياسة واضحة لا يعني بالضرورة شعور الموظفين بالإنصاف، كما أن ارتباط المكافآت بالأداء لا يكون مؤثراً إلا إذا كان هذا الارتباط واضحاً ومطبّقاً بشكل عادل.

كما يمكن تفسير انخفاض متوسط الفقرات المرتبطة بالتنافسية بأن الموظفين يقارنون ما يحصلون عليه بما هو متاح في سوق العمل، وهو ما قد يؤثر على مستوى رضاهم حتى وإن كانت السياسات الداخلية

مقبولة. وهذا يشير إلى أن سياسات المكافآت لا تُقاس فقط من داخل المنظمة، بل أيضًا في إطار المنافسة الخارجية.

ومن زاوية تحليلية أعمق، فإن هذه النتائج قد تعكس وجود فجوة بين التصميم النظري لنظام المكافآت والتطبيق الفعلي له، حيث قد تكون السياسات موجودة ومعلنة، لكنها لا تُطبق دائمًا بالشكل الذي يحقق العدالة المدركة لدى الموظفين.

المتوسط العام لسياسات المكافآت

بلغ المتوسط العام لمتغير سياسات المكافآت (حوالي ٣.٥)، مما يدل على أن مستوى سياسات المكافآت في القطاع الخاص يقع في المستوى المتوسط، وهو ما يعني أن هذه السياسات تؤدي دورًا مقبولًا في تحفيز الموظفين، إلا أنها قد تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق مستويات أعلى من الرضا. ومن الناحية التحليلية، فإن هذا المتوسط يعكس حالة من التوازن النسبي، حيث لا توجد مشكلات حادة في نظام المكافآت، ولكن في الوقت نفسه لا يوجد مستوى عالٍ من الرضا يعكس فعالية كبيرة لهذه السياسات.

ربط بالتساؤل الأول

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن الإجابة عن التساؤل الأول للدراسة، والذي ينص على:

ما مستوى سياسات المكافآت في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

حيث تشير النتائج إلى أن مستوى سياسات المكافآت يقع ضمن المستوى المتوسط، مع ميل نحو الارتفاع في بعض الجوانب.

ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين يدركون وجود سياسات واضحة للمكافآت، كما يرون أن هذه السياسات تسهم إلى حدٍ ما في تحفيزهم على تحسين أدائهم، وهو ما يظهر من ارتفاع متوسط بعض الفقرات المرتبطة بوضوح النظام وتحفيزه.

وفي المقابل، تُظهر النتائج وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع المكافآت ومدى تنافسيتها مقارنة بالمنظمات الأخرى، حيث جاءت هذه الفقرات بمتوسطات أقل نسبياً. ويشير ذلك إلى أن سياسات المكافآت، رغم كونها مقبولة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين لتعزيز فعاليتها في تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

وبشكل عام، يمكن القول إن سياسات المكافآت في القطاع الخاص تؤدي دوراً إيجابياً بدرجة متوسطة في تحفيز الموظفين، إلا أن تطويرها، خاصة في جانب العدالة والشفافية والربط الواضح بالأداء، قد يسهم في تحقيق نتائج أفضل على مستوى الرضا الوظيفي والأداء.

خامساً: تحليل الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الرضا الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية لفقرات الرضا الوظيفي

المستوى	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم الفقرة
متوسط	3.53	أشعر بالرضا العام عن عملي الحالي	9
متوسط مرتفع	3.91	أشعر بالاستقرار في وظيفتي	10
متوسط	3.63	أفتخر بالعمل في هذه المؤسسة	11
متوسط	3.49	أشعر بأن جهودي محل تقدير	12
متوسط مرتفع	3.70	أشعر بالحماس في أداء عملي	13
متوسط	3.50	أنصح الآخرين بالعمل في المؤسسة	14
متوسط	3.40	بيئة العمل مشجعة	15
منخفض	2.66	أفكر في ترك عملي	16

يتضح من الجدول (٤-٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الرضا الوظيفي تراوحت بين (٢.٦٦) و(٣.٩١)، مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يقع في المجمل ضمن المستوى المتوسط، مع وجود بعض المؤشرات الإيجابية في عدد من الجوانب.

فقد جاءت أعلى القيم في الفقرة المتعلقة بالشعور بالاستقرار الوظيفي بمتوسط (٣.٩١)، وهو ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة جيدة من الاستقرار في وظائفهم، وهو عنصر مهم في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يرتبط الاستقرار عادةً بالأمان الوظيفي وانخفاض القلق المرتبط بفقدان العمل. كما جاءت الفقرة المتعلقة بالحماس في أداء العمل بمتوسط مرتفع نسبياً (٣.٧٠)، مما يعكس وجود دافعية داخلية لدى الموظفين تدفعهم إلى أداء مهامهم بقدر من النشاط والاهتمام.

في المقابل، جاءت بعض الفقرات بمستويات متوسطة، مثل الشعور العام بالرضا عن العمل، والشعور بالتقدير من الإدارة، والانتماء للمؤسسة، وهو ما يدل على أن الرضا الوظيفي موجود لكنه ليس بالمستوى المرتفع. ويشير ذلك إلى أن الموظفين لا يعانون من عدم رضا واضح، ولكنهم في الوقت نفسه لا يصلون إلى مستوى الرضا العالي الذي يعكس ارتباطاً قوياً بالمنظمة أو اندماجاً وظيفياً مرتفعاً.

أما الفقرة المتعلقة بالتفكير في ترك العمل فقد جاءت بمتوسط منخفض (٢.٦٦)، وهو مؤشر إيجابي، حيث يدل على أن غالبية الموظفين لا يفكرون بشكل جدي في ترك وظائفهم، مما يعزز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة، ويقلل من احتمالات دوران العمل.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذه النتائج تعكس حالة من الرضا الوظيفي المعتدل، حيث تتوافر بعض العناصر الإيجابية مثل الاستقرار والحماس، في مقابل وجود جوانب تحتاج إلى تعزيز، مثل التقدير المؤسسي

والشعور بالانتماء. وهذا النمط من النتائج غالبًا ما يظهر في البيئات التي توفر الحد الأدنى المقبول من ظروف العمل، دون أن تقدم عناصر تحفيزية قوية ترفع مستوى الرضا إلى درجات مرتفعة.

كما يمكن ملاحظة أن انخفاض الشعور بالتقدير مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى قد يكون له تأثير مباشر في الحد من ارتفاع مستوى الرضا، حيث يعد التقدير أحد العوامل النفسية الأساسية التي تعزز ارتباط الموظف بعمله. ومن هنا، فإن ضعف هذا الجانب قد يفسر بقاء الرضا في المستوى المتوسط رغم وجود استقرار وظيفي جيد.

المتوسط العام للرضا الوظيفي:

بلغ المتوسط العام لمتغير الرضا الوظيفي حوالي (٣.٥)، مما يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص يقع ضمن المستوى المتوسط. ويعكس هذا المستوى أن الموظفين لديهم درجة مقبولة من الرضا عن عملهم، إلا أن هذا الرضا لا يصل إلى المستوى المرتفع الذي يعكس اندماجًا وظيفيًا عاليًا أو ارتباطًا قويًا بالمنظمة. كما يشير إلى أن بيئة العمل توفر أساسًا مناسبًا، لكنها قد لا تقدم عناصر كافية لتعزيز الرضا بدرجة أكبر.

ربط بالتساؤل الثاني

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن الإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة، والذي ينص على:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص؟

حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي يقع ضمن المستوى المتوسط.

ويُظهر هذا المستوى أن الموظفين يتمتعون بدرجة من الرضا عن وظائفهم، خاصة فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي والشعور بالحماس في أداء العمل، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، مثل الشعور بالتقدير والانتماء للمؤسسة.

كما يمكن تفسير هذا المستوى المتوسط من الرضا الوظيفي في ضوء نتائج متغير سياسات المكافآت، حيث أظهرت النتائج أن هذه السياسات جاءت أيضًا بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود علاقة محتملة بين مستوى المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي، وهو ما سيتم التحقق منه لاحقًا عند اختبار الفرضيات.

ومن زاوية تحليلية أعمق، يمكن القول إن الرضا الوظيفي هنا لا يتشكل فقط من خلال العوامل المادية مثل المكافآت، بل يتأثر أيضًا بالعوامل النفسية والتنظيمية، مثل التقدير، والعلاقات داخل بيئة العمل، وفرص التطور، وهو ما يفسر عدم ارتفاعه رغم عدم انخفاضه.

وبشكل عام، يمكن القول إن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص يعد مقبولًا، إلا أن تحسين بعض الممارسات الإدارية، خاصة في مجال الحوافز والتقدير، قد يسهم في رفع مستوى الرضا إلى مستويات أعلى، وهو ما قد ينعكس إيجابيًا على أداء الموظفين.

١- تحليل الأداء الوظيفي

يوضح الجدول (٤-٨) المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الأداء الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	المستوى
17	ألتزم بإنجاز مهامي في الوقت المحدد	4.06	مرتفع
18	أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة	4.11	مرتفع
19	أعمل على تطوير مهاراتي باستمرار	4.19	مرتفع
20	أحقق أهدافي الوظيفية المطلوبة	3.00	متوسط
21	أساهم في تحسين أساليب العمل	4.00	مرتفع
22	أتحمل مسؤولية نتائج عملي	4.21	مرتفع
23	أحرص على جودة العمل الذي أقدمه	4.16	مرتفع
24	أؤجل بعض المهام حتى اللحظة الأخيرة	2.58	منخفض

تفسير النتائج

يتضح من الجدول (٤-٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي تراوحت بين (٢.٥٨)

و(٤.٢١)، وهي مستويات تعكس في مجملها أداءً وظيفيًا مرتفعًا لدى أفراد العينة.

حيث جاءت معظم الفقرات بمستويات مرتفعة، خاصة الفقرات المتعلقة بتحمل المسؤولية، وتطوير المهارات، والحرص على جودة العمل، وبذل الجهد الإضافي، وهو ما يدل على أن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام المهني والسلوك الإيجابي في بيئة العمل.

كما أن ارتفاع متوسط الفقرة المتعلقة بتحمل المسؤولية (٤.٢١) يشير إلى أن الموظفين لديهم شعور قوي بالمسؤولية تجاه أعمالهم، وهو مؤشر مهم على الأداء الفعّال. كذلك فإن ارتفاع متوسط تطوير المهارات (٤.١٩) يعكس وجود توجه إيجابي نحو التعلم المستمر وتحسين الكفاءة المهنية، وهو ما يعزز من جودة الأداء على المدى الطويل.

في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتحقيق الأهداف الوظيفية بمتوسط (٣.٠٠)، وهو مستوى متوسط، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات التي تواجه الموظفين في تحقيق أهدافهم بشكل كامل، سواء كانت مرتبطة بطبيعة العمل، أو بوضوح الأهداف، أو بمدى توفر الموارد اللازمة لإنجاز المهام.

أما الفقرة المتعلقة بتأجيل المهام فقد جاءت بمتوسط منخفض (٢.٥٨)، وهو مؤشر إيجابي، حيث يدل على أن معظم الموظفين لا يميلون إلى تأجيل أعمالهم، مما يعزز من كفاءة الأداء والانضباط الوظيفي. ومن الناحية التحليلية، فإن هذه النتائج تعكس وجود مستوى مرتفع من الالتزام الفردي لدى الموظفين، حيث يبدو أن العاملين يعتمدون بدرجة كبيرة على دافعهم الذاتي في أداء العمل، حتى في ظل وجود مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي وسياسات المكافآت.

المتوسط العام للأداء الوظيفي

بلغ المتوسط العام لمتغير الأداء الوظيفي حوالي (٤.٠)، مما يشير إلى أن مستوى الأداء

الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص يعد مرتفعاً.

ويعكس هذا المستوى أن الموظفين يلتزمون بمهامهم ويحرصون على تقديم أداء جيد، كما يسعون إلى تطوير أنفسهم وتحسين جودة العمل الذي يقدمونه، وهو ما يعكس بيئة عمل تتسم بدرجة جيدة من الجدية والالتزام.

ربط بالتساؤل الثالث

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن الإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة، والذي ينص على:

ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص؟

حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين يقع ضمن المستوى المرتفع. ويُظهر هذا المستوى أن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط، ويسعون إلى تحقيق جودة عالية في العمل، وهو ما يعكس كفاءة الموارد البشرية في القطاع الخاص.

ومن الملاحظ أن مستوى الأداء الوظيفي جاء أعلى من مستوى كل من سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن الأداء المرتفع لدى الموظفين لا يعتمد فقط على مستوى المكافآت أو الرضا، بل قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، أو الالتزام المهني، أو طبيعة بيئة العمل.

كما أن هذه النتيجة تعد ذات دلالة تحليلية مهمة، حيث تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات قد لا تكون مباشرة، بل قد تتسم بدرجة من التعقيد، وهو ما يدعم فكرة وجود متغيرات وسيطة، مثل الرضا الوظيفي، في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء.

كما تمهد هذه النتيجة لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات، حيث سيتم التحقق مما إذا كانت سياسات المكافآت تؤثر بشكل مباشر على الأداء، أو أن هذا التأثير يتم بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي.

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن الإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة، والذي ينص على :ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص؟، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين يقع ضمن المستوى المرتفع.

ويُظهر هذا المستوى أن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط، ويسعون إلى تحقيق جودة عالية في العمل، وهو ما يعكس كفاءة الموارد البشرية في القطاع الخاص.

ومن الملاحظ أن مستوى الأداء الوظيفي جاء أعلى من مستوى كل من سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن الأداء المرتفع لدى الموظفين لا يعتمد فقط على مستوى المكافآت أو الرضا، بل قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، أو الالتزام المهني، أو طبيعة بيئة العمل.

كما أن هذه النتيجة تمهد لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات، حيث سيتم التحقق مما إذا كانت سياسات المكافآت تؤثر بشكل مباشر على الأداء، أو أن هذا التأثير يتم بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي.

سابعاً: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

اختبار العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين

متغير سياسات المكافآت ومتغير الرضا الوظيفي، وذلك اعتمادًا على المتوسطات الحسابية لكل متغير.

ويُعد معامل ارتباط بيرسون من الأساليب الإحصائية المناسبة في مثل هذه الدراسات، حيث يتيح

قياس درجة الارتباط الخطي بين متغيرين كميين، إضافة إلى تحديد اتجاه العلاقة، سواء كانت موجبة أم

سالبة، وهو ما يساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة أكثر دقة.

جدول (٤-٩): معامل الارتباط بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى العلاقة
سياسات المكافآت ↔ الرضا الوظيفي	0.819	قوية موجبة

تفسير النتائج

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨١٩)، وهي قيمة تعكس درجة عالية من الترابط بين المتغيرين.

وتعني هذه النتيجة أن التغير في مستوى سياسات المكافآت يقترن بشكل واضح بتغير مماثل في مستوى الرضا الوظيفي، حيث يؤدي تحسن سياسات المكافآت - سواء من حيث العدالة أو الشفافية أو ارتباطها بالأداء - إلى ارتفاع مستوى الرضا لدى الموظفين، والعكس صحيح.

وتُظهر هذه النتيجة أن سياسات المكافآت تمثل عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل، إذ تسهم في تعزيز شعورهم بالتقدير والإنصاف، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم الوظيفي.

ومن الناحية التحليلية، فإن قوة العلاقة (٠.٨١٩) تعد من القيم المرتفعة في الدراسات السلوكية، وهو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ضعيفة أو هامشية، بل تمثل علاقة جوهرية يمكن الاعتماد عليها في تفسير سلوك الموظفين داخل المنظمة. كما أن هذه القوة تعكس أن سياسات المكافآت تمثل أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، وليست مجرد عامل ثانوي ضمن مجموعة عوامل أخرى.

ومن زاوية تحليلية أعمق، يمكن ملاحظة أن هذه العلاقة القوية تتسق مع نتائج التحليل الوصفي السابق، حيث جاء كل من متغيري سياسات المكافآت والرضا الوظيفي عند مستوى متوسط، مما يشير إلى وجود توازن نسبي بينهما. وهذا يعني أن أي تحسن في أحدهما من المرجح أن يقابله تحسن في الآخر، وهو ما يعزز من قوة العلاقة بينهما ويؤكد الترابط الوظيفي بين المتغيرين.

كما يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية التوقع (Expectancy Theory)، حيث يفترض أن الموظف يكون أكثر رضا عندما يدرك أن جهده في العمل سيؤدي إلى نتائج ملموسة، من بينها الحصول على مكافآت عادلة. وبالتالي، فإن وضوح العلاقة بين الأداء والمكافآت يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، خاصة إذا كانت المكافآت تعكس بشكل حقيقي مستوى الأداء.

كذلك، تدعم هذه النتيجة ما تشير إليه نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange

Theory)، والتي ترى أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يؤدي

تقديم المنظمة لمكافآت عادلة ومنصفة إلى استجابة إيجابية من الموظف تتمثل في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الشعور بالانتماء والالتزام.

ومن جانب آخر، تعكس هذه النتيجة أهمية البعد الإدراكي في سياسات المكافآت، حيث لا يكفي وجود نظام مكافآت جيد، بل يجب أن يدرك الموظفون عدالته وشفافيته، لأن هذا الإدراك هو الذي يحدد مدى تأثيره الفعلي في الرضا الوظيفي. وبالتالي، فإن الفجوة بين التطبيق والإدراك قد تفسر في بعض الحالات ضعف تأثير المكافآت رغم وجودها.

كما يمكن الإشارة إلى أن هذه العلاقة القوية قد تتأثر بطبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص، التي غالباً ما تعتمد بشكل أكبر على الحوافز والمكافآت كأداة لتحفيز الأداء، مما يزيد من حساسية الموظفين تجاه هذه السياسات، ويجعلها أكثر تأثيراً في مستوى رضاهم.

نتيجة اختبار الفرضية:

في ضوء النتائج السابقة، يمكن القول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى.

ولا يقتصر هذا القبول على الجانب الإحصائي فقط، بل يمتد إلى الجانب التفسيري، حيث تؤكد النتائج أن سياسات المكافآت تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة عند النظر إلى بقية متغيرات الدراسة، حيث يُتوقع أن يلعب الرضا الوظيفي دورًا محوريًا في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين. وبناءً على ذلك، فإن العلاقة القوية بين المكافآت والرضا تمثل خطوة أساسية لفهم كيفية انتقال أثر المكافآت إلى الأداء. كما تمهد هذه النتيجة لاختبار الفرضيات التالية، والتي ستتناول العلاقة المباشرة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، وكذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، بما يساهم في بناء تصور متكامل حول طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٢ - اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

اختبار العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير سياسات المكافآت ومتغير الأداء الوظيفي، وذلك اعتمادًا على المتوسطات الحسابية لكل متغير. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، سواء كانت قوية أو ضعيفة، مباشرة أو غير مباشرة، كما يساعد في تحديد مدى إمكانية الاعتماد على سياسات المكافآت كعامل مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (٤-١٠): معامل الارتباط بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى العلاقة
سياسات المكافآت $\leftrightarrow$ الأداء الوظيفي	0.163	ضعيفة موجبة

تفسير النتائج

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.١٦٣)، وهي قيمة منخفضة تعكس ضعف الترابط المباشر بين المتغيرين.

وتعني هذه النتيجة أن التغير في مستوى سياسات المكافآت لا يرتبط بشكل قوي أو مباشر بالتغير في مستوى أداء الموظفين، مما يشير إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بالمكافآت بشكل مباشر بنفس درجة تأثيرها على الرضا الوظيفي.

ومن خلال المقارنة مع نتائج الفرضية الأولى، يتضح أن سياسات المكافآت كانت مرتبطة بشكل قوي بالرضا الوظيفي، لكنها لم تظهر نفس القوة في ارتباطها بالأداء، وهو ما يشير إلى أن تأثير المكافآت على الأداء قد لا يكون تأثيرًا مباشرًا، وإنما يتم عبر متغيرات وسيطة، وعلى رأسها الرضا الوظيفي.

ومن الناحية التحليلية، تُعد هذه النتيجة ذات دلالة مهمة، لأنها تكشف عن طبيعة أكثر تعقيدًا للعلاقة بين المتغيرات، حيث لا يمكن افتراض أن تحسين المكافآت سيؤدي تلقائيًا إلى تحسين الأداء، بل إن هذا التأثير قد يمر عبر سلسلة من العوامل النفسية والتنظيمية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص، حيث قد يكون أداء الموظفين مرتفعاً نتيجة لعوامل أخرى مثل الالتزام الوظيفي، أو ضغط العمل، أو متطلبات الوظيفة، أو الرقابة الإدارية، أو الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإنجاز، وليس فقط نتيجة لسياسات المكافآت.

ومن زاوية تحليلية أعمق، فإن ضعف العلاقة قد يعكس أن الموظفين يؤدون عملهم بدافع داخلي أو التزام مهني، وليس بالضرورة بدافع الحصول على مكافآت، وهو ما يتفق مع نتائج التحليل الوصفي التي أظهرت أن مستوى الأداء جاء مرتفعاً، في حين أن مستوى سياسات المكافآت جاء متوسطاً.

وهذا يعني أن الأداء المرتفع لدى الموظفين لا يعتمد بشكل أساسي على مستوى المكافآت، بل قد يكون مدفوعاً بعوامل أخرى، مثل الشعور بالمسؤولية، أو الرغبة في تحقيق الذات، أو الالتزام بقيم العمل، وهي عوامل قد تكون أكثر تأثيراً في الأداء من الحوافز المادية المباشرة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التوقع (Expectancy Theory)، حيث قد لا يكون لدى بعض الموظفين تصور واضح بأن الأداء المرتفع سيؤدي بالضرورة إلى مكافآت أفضل، مما يقلل من تأثير المكافآت كحافز مباشر للأداء. فإذا لم يكن هناك ارتباط واضح ومدرّك بين الأداء والمكافأة، فإن تأثير الحوافز يصبح محدوداً.

كذلك، يمكن النظر إلى هذه النتيجة من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، حيث قد يكون تأثير المكافآت يظهر أولاً في شكل رضا وظيفي، ثم ينعكس لاحقاً على الأداء، وليس بشكل مباشر، وهو ما يدعم فكرة وجود متغير وسيط في هذه العلاقة.

نتيجة اختبار الفرضية

بناءً على النتائج السابقة، يمكن القول إن العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي جاءت ضعيفة، وبالتالي لا يتم دعم الفرضية الثانية بشكل قوي، حيث لم تظهر علاقة ذات دلالة قوية بين المتغيرين.

وتُعد هذه النتيجة من النتائج المهمة في الدراسة، حيث تشير إلى أن العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي ليست علاقة مباشرة، بل قد تكون علاقة غير مباشرة تمر عبر متغيرات أخرى، وعلى رأسها الرضا الوظيفي، كما أن هذه النتيجة تسهم في توجيه تفسير النتائج بشكل أكثر دقة، حيث توضح أن التركيز على تطوير سياسات المكافآت وحدها قد لا يكون كافياً لتحسين الأداء، ما لم يتم تعزيز العوامل النفسية والتنظيمية المرتبطة بها.

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في الفرضية التالية، للتأكد مما إذا كان الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل (متغير وسيط) في العلاقة بين المكافآت والأداء، كما تمهد هذه النتيجة لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بدور الرضا الوظيفي في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، وهو ما سيسهم في بناء فهم أكثر تكاملاً لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٣- اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين

متغير الرضا الوظيفي ومتغير الأداء الوظيفي، وذلك اعتمادًا على المتوسطات الحسابية لكل متغير.

ويُعد هذا الاختبار مناسبًا لتحليل العلاقة بين المتغيرين، حيث يوضح ما إذا كان ارتفاع مستوى

الرضا الوظيفي يقترن بارتفاع مستوى الأداء، كما يساعد في تحديد قوة هذا الارتباط، وهو ما يمثل خطوة

مهمة في تفسير سلوك الموظفين داخل بيئة العمل.

جدول (٤-١١): معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى العلاقة
الرضا الوظيفي ↔ الأداء الوظيفي	0.413	متوسطة موجبة

تفسير النتائج:

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤١٣)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين

المتغيرين، وإن كانت بدرجة أقل مقارنة بالعلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي.

وتعني هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يرتبط بارتفاع مستوى أدائهم

في العمل، حيث يميل الموظفون الراضون عن وظائفهم إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام، وتحمل

المسؤولية، والحرص على جودة العمل، والمبادرة في أداء المهام.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذه العلاقة المتوسطة تعكس أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً مؤثراً

في الأداء، لكنه ليس العامل الوحيد أو الحاسم، بل يأتي ضمن مجموعة من العوامل التي تسهم في تشكيل مستوى الأداء داخل المنظمة.

ومن خلال الربط مع نتائج التحليل السابقة، يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة مهمة في

تفسير الأداء الوظيفي، حيث جاءت العلاقة بين المكافآت والرضا قوية، في حين كانت العلاقة بين المكافآت والأداء ضعيفة، بينما جاءت العلاقة بين الرضا والأداء بمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء.

وهذا النمط من العلاقات يعكس تسلسلاً منطقيًا في التأثير، حيث تبدأ سياسات المكافآت بالتأثير

في الجانب النفسي للموظف (الرضا الوظيفي)، ثم ينعكس هذا الرضا بشكل جزئي على مستوى الأداء، وهو ما يفسر عدم وجود علاقة قوية مباشرة بين المكافآت والأداء.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يؤدي شعور الموظف

بالرضا نتيجة حصوله على معاملة عادلة أو بيئة عمل مناسبة إلى استجابة إيجابية تتمثل في تحسين مستوى أدائه، من خلال زيادة الالتزام والانتماء للمنظمة.

كذلك، يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية التوقع، حيث يسعى الموظف الراضي إلى بذل

مزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل، خاصة إذا كان يتوقع أن هذا الجهد سيقابل بتقدير أو مكافأة مناسبة، مما يعزز من دافعيته للأداء.

ومن زاوية تحليلية أعمق، فإن كون العلاقة متوسطة وليست قوية جدًا يشير إلى أن الأداء

الوظيفي لا يعتمد فقط على الرضا الوظيفي، بل يتأثر أيضًا بعوامل أخرى مثل طبيعة العمل، والقيادة

الإدارية، والضغوط التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ومستوى الرقابة، وهي عوامل قد تعزز أو تضعف تأثير الرضا على الأداء.

كما يمكن الإشارة إلى أن وجود مستوى أداء مرتفع (كما أظهر التحليل الوصفي) مع مستوى رضا متوسط، يعزز فكرة أن بعض الموظفين يؤدون عملهم بدافع الالتزام أو متطلبات العمل، حتى في حال عدم وصولهم إلى مستويات عالية من الرضا، وهو ما يفسر عدم ارتفاع قوة العلاقة إلى مستوى قوي.

نتيجة اختبار الفرضية

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الثالثة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وإن كانت هذه العلاقة بدرجة متوسطة.

وعند النظر إلى نتائج الفرضيات الثلاث معاً، تتضح الصورة العامة للعلاقات بين متغيرات

الدراسة، حيث:

- توجد علاقة قوية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي

- توجد علاقة متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء

- توجد علاقة ضعيفة بين سياسات المكافآت والأداء

وهذا النمط من العلاقات يشير بوضوح إلى أن تأثير سياسات المكافآت على الأداء لا يتم بشكل

مباشر، بل ينتقل عبر الرضا الوظيفي، وهو ما يدعم فرضية وجود دور وسيط للرضا الوظيفي.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذه النتيجة تمثل تأكيداً مهماً على طبيعة العلاقات غير المباشرة في

بيئة العمل، حيث لا تؤثر السياسات التنظيمية في النتائج النهائية (الأداء) إلا من خلال تأثيرها في

العوامل النفسية والسلوكية للموظفين.

وبناءً على ذلك، سيتم في الجزء التالي اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، وذلك للوصول إلى فهم أكثر تكاملاً ودقة لطبيعة هذه العلاقة.

٤- اختبار الفرضية الخامسة

(دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط)

نص الفرضية:

يسهم الرضا الوظيفي في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

تحليل دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

يهدف هذا الجزء إلى اختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، أي ما إذا كان تأثير سياسات المكافآت على الأداء يتم بشكل مباشر، أم أنه ينتقل من خلال تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي.

ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات السابقة، والتي أظهرت ما يلي:

- وجود علاقة قوية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي ($r = 0.819$)
- وجود علاقة متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ($r = 0.413$)
- وجود علاقة ضعيفة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي ($r = 0.163$)

تفسير نتائج الوساطة

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى نمط واضح من العلاقات، حيث يظهر أن سياسات المكافآت تؤثر بشكل قوي على الرضا الوظيفي، في حين أن تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي ضعيف. وفي المقابل، يظهر أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي.

ويعني ذلك أن سياسات المكافآت لا تؤثر على أداء الموظفين بشكل مباشر، وإنما تؤثر أولاً على مستوى رضاهم الوظيفي، والذي بدوره ينعكس على مستوى أدائهم. وبعبارة أخرى، فإن الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل أو قناة انتقال لتأثير سياسات المكافآت على الأداء.

ومن خلال هذا التحليل، يمكن القول إن العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي هي علاقة غير مباشرة في معظمها، حيث يتم نقل هذا التأثير عبر الرضا الوظيفي.

تعكس هذه النتيجة طبيعة السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل، حيث لا يستجيب الموظفون للمكافآت بشكل مباشر من خلال تحسين الأداء فقط، بل من خلال التأثير النفسي الذي تحدثه هذه المكافآت، والذي يتمثل في شعورهم بالرضا والتقدير.

فعندما يدرك الموظف أن المنظمة تقدم له مكافآت عادلة ومناسبة، فإنه يشعر بالرضا تجاه عمله، مما يدفعه إلى بذل جهد أكبر وتحسين أدائه. أما في حال ضعف سياسات المكافآت، فقد لا يظهر تأثير مباشر على الأداء، خاصة إذا كان الموظف ملتزماً بطبيعة عمله أو يخضع لضغوط تنظيمية تحفزه على الأداء بغض النظر عن المكافآت.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تقوم العلاقة بين الموظف والمنظمة على أساس التفاعل المتبادل، إذ يؤدي تقديم المنظمة لمكافآت مناسبة إلى تعزيز رضا الموظف، والذي ينعكس بدوره على أدائه.

كذلك، تدعم هذه النتيجة نظرية التوقع، حيث يسعى الموظف إلى تحسين أدائه عندما يدرك أن جهده سيؤدي إلى نتائج ملموسة، ولكن هذا الإدراك يمر أولاً عبر مستوى رضاه عن النظام القائم.

بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الخامسة، حيث يتضح أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين.

خلاصة تحليل الفرضيات

بشكل عام، تُظهر نتائج اختبار الفرضيات أن:

- سياسات المكافآت ترتبط بشكل قوي بالرضا الوظيفي لدى الموظفين
 - الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي
 - تأثير سياسات المكافآت على الأداء الوظيفي يكون في الغالب تأثيرًا غير مباشر
- وتعكس هذه النتائج نمطًا واضحًا من العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث يتضح أن سياسات المكافآت لا تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، بل من خلال تأثيرها في مستوى الرضا الوظيفي، الذي يمثل حلقة وصل أساسية في هذه العلاقة.
- كما تشير هذه النتائج إلى أن تحسين الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على تطوير نظم المكافآت، بل يتطلب التركيز على تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، باعتباره عاملاً نفسيًا وسلوكيًا يساهم في تحويل أثر المكافآت إلى أداء فعال.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الرضا الوظيفي يمثل عنصرًا محوريًا في تفسير العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، وهو ما يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة ويؤكد أهمية تبني منظور متكامل في إدارة الموارد البشرية.

النتائج:

يهدف هذا القسم إلى عرض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة بصورة مركزة وشمولية، وذلك استنادًا إلى ما تم عرضه وتحليله في قسم تحليل البيانات، وبما يساهم في الإجابة عن تساؤلات

الدراسة واختبار فروضها، وفهم طبيعة العلاقات بين متغيراتها في إطار بيئة العمل في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

١ - مستوى سياسات المكافآت

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سياسات المكافآت في منظمات القطاع الخاص يقع ضمن المستوى المتوسط مع ميل نحو الارتفاع، وهو ما يشير إلى أن هذه السياسات تؤدي دوراً مقبولاً في تحفيز الموظفين، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير لتعزيز فعاليتها.

ويظهر من النتائج أن الموظفين يدركون وجود نظام للمكافآت يسهم في تحفيزهم، إلا أن هذا الإدراك لا يصل إلى مستوى الرضا الكامل، خاصة في الجوانب المرتبطة بعدالة توزيع المكافآت وتنافسيتها مقارنة بجهودهم أو مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويعكس ذلك وجود فجوة نسبية بين ما تقدمه المنظمات من مكافآت وما يتوقعه الموظفون منها، وهي فجوة قد تؤثر في فاعلية هذه السياسات على المدى الطويل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات قد تكون نجحت في بناء إطار عام لنظام المكافآت، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز عناصر الشفافية والعدالة وربط المكافآت بالأداء بشكل أكثر وضوحاً، بما يعزز ثقة الموظفين في هذه السياسات.

٢ - مستوى الرضا الوظيفي

أوضحت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بدرجة مقبولة من الرضا عن وظائفهم، دون أن يصل هذا الرضا إلى مستوى مرتفع يعكس اندماجاً وظيفياً قوياً أو ارتباطاً عميقاً بالمنظمة.

وقد برزت بعض الجوانب الإيجابية مثل الشعور بالاستقرار الوظيفي والحماس النسبي في أداء العمل، في حين ظهرت جوانب تحتاج إلى تعزيز، مثل الشعور بالتقدير والانتماء المؤسسي. ويشير ذلك إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، من بينها سياسات المكافآت، لكنه لا يعتمد عليها بشكل كامل، بل يرتبط أيضًا بعوامل نفسية وتنظيمية أخرى.

ومن زاوية تحليلية، فإن هذا المستوى المتوسط يعكس حالة من التوازن بين الرضا وعدم الرضا، حيث لا يعاني الموظفون من مشكلات واضحة، لكنهم في الوقت نفسه لا يشعرون بدرجة عالية من التقدير أو التحفيز، وهو ما قد يحد من قدرتهم على تقديم أداء استثنائي.

٣- مستوى الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين جاء مرتفعًا، حيث يتميز الموظفون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط وتحمل المسؤولية، إضافة إلى حرصهم على تطوير مهاراتهم وتحسين جودة العمل.

وتعكس هذه النتيجة وجود بيئة عمل تدفع الموظفين إلى تحقيق مستويات أداء مرتفعة، سواء من خلال متطلبات العمل، أو طبيعة الثقافة التنظيمية، أو نظم المتابعة والتقييم، وهو ما يشير إلى أن الأداء الوظيفي لا يتحدد فقط من خلال مستوى الحوافز، بل يتأثر أيضًا بعوامل تنظيمية وسلوكية أخرى.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين قد يعتمدون في أدائهم على دافع داخلي أو التزام مهني، وهو ما يفسر ارتفاع مستوى الأداء رغم أن مستوى المكافآت والرضا الوظيفي جاء متوسطًا.

٤- العلاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسن سياسات المكافآت يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا الموظفين.

وتعكس هذه النتيجة أهمية المكافآت كأداة أساسية في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل، حيث تؤدي المكافآت العادلة والواضحة إلى تعزيز شعور الموظف بالتقدير والإنصاف، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مستوى رضاه الوظيفي.

كما تشير هذه العلاقة القوية إلى أن إدراك الموظفين لعدالة وشفافية نظام المكافآت يمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى رضاهم، وليس فقط قيمة المكافأة نفسها.

٥- العلاقة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي

أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة ضعيفة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن تأثير المكافآت على الأداء لا يكون مباشرًا بنفس الدرجة التي تؤثر بها على الرضا الوظيفي.

وتدل هذه النتيجة على أن الأداء الوظيفي قد يكون مدفوعًا بعوامل أخرى، مثل الالتزام المهني، أو طبيعة العمل، أو الثقافة التنظيمية، أو متطلبات الأداء المفروضة على الموظفين، وأن دور المكافآت في تحسين الأداء قد يحتاج إلى المرور عبر متغيرات أخرى، وليس بشكل مباشر.

كما تعكس هذه النتيجة أن وجود نظام مكافآت جيد لا يضمن بالضرورة ارتفاع الأداء ما لم يكن هذا النظام قادرًا على التأثير في الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين.

٦- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى رضا الموظفين يساهم في تحسين أدائهم، إلا أن هذا التأثير لا يصل إلى مستوى العلاقة القوية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً مهماً في تحسين الأداء، لكنه ليس العامل الوحيد، حيث يتأثر الأداء أيضاً بعوامل أخرى تنظيمية وسلوكية، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وضغوط العمل.

كما توضح هذه العلاقة أن الرضا الوظيفي يعمل كعامل محفز للأداء، لكنه لا يكفي وحده لضمان تحقيق مستويات أداء مرتفعة بشكل مستمر.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي، يمكن تلخيص نتائج اختبار الفروض على النحو الآتي:

- تم قبول الفرضية التي تفترض وجود علاقة بين سياسات المكافآت والرضا الوظيفي، حيث جاءت العلاقة قوية وموجبة .
- لم يظهر دعم قوي للفرضية المتعلقة بوجود علاقة مباشرة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة ضعيفة .
- تم قبول الفرضية التي تفترض وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث جاءت العلاقة موجبة بدرجة متوسطة .
- أظهرت النتائج أن سياسات المكافآت تؤثر بشكل إيجابي في مستوى الرضا الوظيفي، مما يدعم الطابع التفسيري للعلاقة بين المتغيرين .
- تم تأكيد الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث تبين أن تأثير سياسات المكافآت على الأداء يتم بشكل غير مباشر عبر الرضا الوظيفي .

خلاصة تركيبية للنتائج:

تكشف نتائج الدراسة عن نمط متكامل ومترابط من العلاقات بين متغيراتها، حيث يتضح أن سياسات المكافآت تمثل نقطة البداية في التأثير، إلا أن هذا التأثير لا ينتقل بشكل مباشر إلى أداء الموظفين، بل يمر عبر مستوى الرضا الوظيفي.

فمن جهة، تؤثر سياسات المكافآت بشكل واضح في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يعكس أهمية إدراك الموظفين لعدالة ووضوح نظام المكافآت. ومن جهة أخرى، يسهم الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين، وإن كان هذا التأثير بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الأداء الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها عوامل نفسية وتنظيمية.

كما تشير النتائج إلى أن الأداء الوظيفي المرتفع لدى الموظفين لا يعتمد بشكل كامل على مستوى المكافآت، بل يتأثر بعوامل أخرى مثل الالتزام المهني، والثقافة التنظيمية، وطبيعة بيئة العمل، وهو ما يعكس تعقيد العلاقة بين المتغيرات داخل المنظمات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين أداء الموظفين لا يتحقق من خلال تطوير سياسات المكافآت بشكل مباشر فقط، بل من خلال تعزيز مستوى الرضا الوظيفي كحلقة أساسية في هذه العلاقة، وهو ما يستدعي منظمات القطاع الخاص إعادة النظر في كيفية تصميم وتنفيذ نظم المكافآت بما يحقق التوازن بين العدالة والتحفيز، ويعزز من الأثر النفسي والسلوكي لهذه السياسات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود تأثير قوي لسياسات المكافآت على الرضا الوظيفي، ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في التأثير على أداء الموظفين، إضافة إلى ضعف التأثير المباشر للمكافآت على الأداء، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير

ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

١ - تطوير سياسات المكافآت بما يعزز العدالة التنظيمية

توصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات المكافآت المعتمدة، والعمل على تحقيق قدر أعلى من العدالة في توزيعها، بحيث ترتبط المكافآت بشكل واضح بحجم الجهد المبذول ومستوى الأداء الفعلي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي أظهرت ارتباطاً قوياً بين إدراك العدالة ومستوى الرضا الوظيفي.

كما يُنصح بتقليل الفجوات غير المبررة بين الموظفين في الحصول على المكافآت، لما لذلك من أثر سلبي مباشر على الرضا الوظيفي، ومن ثم على الأداء بشكل غير مباشر.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- وضع معايير واضحة ومكتوبة لتحديد المكافآت.
- استخدام أدوات تقييم أداء موضوعية.
- مراجعة توزيع المكافآت بشكل دوري.

٢ - تعزيز الشفافية في نظام المكافآت

ينبغي على المنظمات تعزيز مستوى الشفافية فيما يتعلق بنظام المكافآت، من خلال توضيح الأسس التي يتم بناءً عليها منح المكافآت، والإعلان عنها بشكل واضح لجميع الموظفين، وهو ما يساهم في تحسين إدراكهم لعدالة النظام.

وتساهم الشفافية في:

- تقليل الغموض وسوء الفهم

- رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة

- تعزيز إدراك العدالة التنظيمية

كما يمكن تطبيق ذلك عبر:

- نشر سياسات المكافآت داخليًا.

- عقد جلسات تعريفية للموظفين.

- توضيح أسباب منح أو عدم منح المكافآت.

٣- الربط الفعال بين الأداء والمكافآت

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الربط المباشر بين الأداء الوظيفي والمكافآت، بحيث يدرك

الموظف أن مستوى أدائه ينعكس بشكل واضح على ما يحصل عليه من حوافز، خاصة في ضوء النتائج التي أظهرت ضعف العلاقة المباشرة بين المكافآت والأداء.

ويُعد هذا الربط من أهم العوامل التي تعزز الدافعية، إلا أن فعاليته تعتمد على وضوحه وإدراك

الموظفين له، وليس فقط على وجوده.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ربط المكافآت بمؤشرات أداء محددة (KPIs).

- تقديم مكافآت فورية للأداء المتميز.

- تقييم الأداء بشكل دوري وربطه بالمكافآت.

٤ - الاهتمام بالحوافز غير المالية

تؤكد نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لا يعتمد فقط على المكافآت المالية، بل يتأثر أيضًا بالحوافز غير المالية، التي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز شعور الموظف بالتقدير والانتماء.

لذلك، توصي الدراسة بالاهتمام بهذه الجوانب من خلال:

- تقديم شهادات تقدير وتحفيز معنوي.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- توفير فرص للنمو المهني والتطوير.
- تحسين بيئة العمل والعلاقات التنظيمية.

٥ - التركيز على تحسين الرضا الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء

نظرًا لأن نتائج الدراسة أظهرت أن تأثير سياسات المكافآت على الأداء يتم بشكل غير مباشر عبر الرضا الوظيفي، فإن تحسين الأداء يتطلب التركيز أولاً على رفع مستوى الرضا الوظيفي باعتباره متغيرًا بسيطًا محوريًا.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحسين بيئة العمل.
- تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين.
- الاهتمام باحتياجات الموظفين وتوقعاتهم.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

٦- بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة

توصي الدراسة بضرورة العمل على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الموظفين نفسيًا ومهنيًا، حيث أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي قد يكون مرتفعًا حتى في ظل مستوى متوسط من المكافآت، مما يعكس أهمية العوامل التنظيمية الأخرى.

وتشمل عناصر بيئة العمل الداعمة:

- القيادة الإيجابية.
- تعزيز روح الفريق.
- توفير الدعم الإداري المستمر.
- تقليل الضغوط غير الضرورية.

٧- مراعاة الخصوصية الثقافية عند تصميم سياسات المكافآت

توصي الدراسة بضرورة مراعاة الخصائص الثقافية للمجتمع السعودي عند تصميم نظم المكافآت، حيث تختلف استجابة الموظفين للحوافز باختلاف القيم الاجتماعية والثقافية.

وعليه، ينبغي:

- تصميم سياسات تتناسب مع توقعات الموظفين المحليين.
- مراعاة أهمية التقدير الاجتماعي والمهني.
- تجنب النقل الحرفي لنماذج أجنبية دون تكييفها مع البيئة المحلية.

٨- إجراء تقييم دوري لفعالية نظم المكافآت

من المهم أن تقوم المنظمات بإجراء تقييم دوري لنظم المكافآت، وذلك لقياس مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء.

ويمكن أن يشمل ذلك:

- استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين.
- تحليل نتائج الأداء بشكل مستمر.
- مقارنة نتائج المكافآت مع مؤشرات الأداء الفعلية.

٩- دعم البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية

توصي الدراسة بضرورة تشجيع إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والضغط الوظيفية، وذلك للوصول إلى فهم أعمق وأكثر شمولاً لهذه الظاهرة.

كما يمكن توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل:

- قطاعات مختلفة.
- مناطق جغرافية متعددة.
- متغيرات تنظيمية إضافية.

خاتمة الفصل والبحث:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، والكشف عن طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها في إطار بيئة العمل المعاصرة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من موظفي القطاع الخاص، حيث تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بما أسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسات المكافآت تلعب دوراً محورياً في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تبين وجود علاقة قوية بينهما، مما يعكس أهمية تصميم نظم مكافآت عادلة وشفافة ومرتبطة بالأداء في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء داخل المنظمة.

في المقابل، لم تظهر سياسات المكافآت تأثيراً مباشراً قوياً على أداء الموظفين، حيث جاءت العلاقة بينهما ضعيفة، وهو ما يشير إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بالمكافآت بشكل مباشر، بل يتشكل من خلال مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، مثل الالتزام المهني، والثقافة التنظيمية، وطبيعة بيئة العمل.

كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا يميلون إلى تقديم أداء أفضل، إلا أن هذا التأثير لا يعمل بمعزل عن عوامل أخرى، وهو ما يعكس الطبيعة متعددة الأبعاد للأداء الوظيفي.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين سياسات المكافآت وأداء الموظفين، حيث ينتقل تأثير المكافآت إلى الأداء من خلال تأثيرها على مستوى الرضا

الوظيفي، وهو ما يوضح أن التأثير الحقيقي لسياسات المكافآت يكمن في قدرتها على التأثير في الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين.

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص لا يتحقق فقط من خلال تقديم المكافآت، بل من خلال تبني منظور متكامل لإدارة الموارد البشرية، يركز على تعزيز مستوى الرضا الوظيفي كحلقة أساسية في هذه العلاقة، وربط الحوافز بالجوانب المعنوية والتنظيمية داخل بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية تبني سياسات مكافآت عادلة وشفافة، وتعزيز الشفافية والعدالة التنظيمية، والاهتمام بالجوانب غير المالية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم نموذج تفسيري يوضح العلاقة غير المباشرة بين سياسات المكافآت والأداء الوظيفي عبر الرضا الوظيفي، وهو ما يمثل إضافة علمية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، تفتح هذه الدراسة المجال أمام إجراء مزيد من البحوث التي تتناول متغيرات أخرى قد تسهم في تفسير الأداء الوظيفي، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والضغوط الوظيفية، إضافة إلى توسيع نطاق التطبيق ليشمل قطاعات ومناطق مختلفة، بما يعزز من فهم طبيعة هذه العلاقات في سياقات تنظيمية متنوعة.

المراجع:

المراجع العربية

- القحطاني، محمد بن عبد الله (٢٠٢٢). أثر الحوافز المعنوية في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية* (12)، ٤٥-٧٨.
- الخليفي، عبد الله بن محمد (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين في القطاع الخاص السعودي. *مجلة الإدارة الحديثة* (9)، ٣٣-٦٠.
- سعيد، أحمد بن علي (٢٠٢٣). أثر سياسات المكافآت المالية وغير المالية في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاعين العام والخاص في مملكة البحرين. *المجلة العربية للإدارة* (15)، ١٠١-١٣٠.

المراجع الأجنبية

- Aboramadan, M.; Kundi, Y. M. (2020). *The effect of reward systems on employee behavior and performance in organizations*. International Journal of Organizational Analysis. **28**, 1234–1250.
- Ahmad, N.; Aslam, S. (2023). *Reward practices and employee performance: The role of organizational culture*. Journal of Management Development. **42**, 89–105.
- Alrowwad, A.; Masa'deh, R.; Mdanat, M. (2020). *The impact of reward systems on employee performance in Middle Eastern organizations*. International Journal of Productivity and Performance Management. **69**, 123–140.

Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management practice**. London: Kogan Page.

Biswas, S. (2021). *Impact of reward systems on employee performance in Indian organizations*. International Journal of Human Resource Studies. **11**, 55–72.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Černe, M.; Smircich, L.; Potočnik, K. (2024). *Non-financial rewards and intrinsic motivation: Implications for employee performance*. Journal of Business Research. **158**, 113–125.

Chiang, F. F. T.; Birtch, T. A. (2010). *Pay for performance and work attitudes: The mediating role of employee satisfaction*. International Journal of Human Resource Management. **21**, 146–160.

Gerhart, B.; Fang, M. (2019). *Pay for performance: Past, present, and future research directions*. Academy of Management Annals. **13**, 1–36.

Javed, B.; Basit, A. (2022). *The mediating role of job satisfaction in the relationship between rewards and employee performance*. Management Research Review. **45**, 789–804.

Kuvaas, B. (2016). *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles*. International Journal of Human Resource Management. **27**, 234–251.

Milkovich, G. T.; Newman, J. M. (2018). **Compensation**. New York: McGraw-Hill Education.

Orgambídez, A.; Almeida, H. (2020). *Work engagement, social support, and job satisfaction in employees*. International Journal of Environmental Research and Public Health. **17**, 1–10.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2017). **Organizational behavior**. Boston: Pearson Education.

Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks: Sage Publications.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.

الملاحق:

ملحق (١): الاستبانة.

استبانة قياس أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

عزيزي/عزيزتي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان:
"أثر سياسات المكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

شاكرين لكم تعاونكم.

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

١ - الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢ - العمر:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

☐ ٤٥ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي
☐ دبلوم
☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

٤- سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٣ سنوات
☐ من ٣ إلى أقل من ٧ سنوات
☐ من ٨ إلى أقل من ١٥ سنة
☐ ١٥ سنة فأكثر

مقياس الإجابة

يرجى اختيار درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس الآتي:

أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

السؤال	١	٢	٣	٤	٥
١ توجد سياسة واضحة للمكافآت في المؤسسة					
٢ يتم منح المكافآت بناءً على الأداء					
٣ المكافآت عادلة مقارنة بالجهد المبذول					
٤ توفر المؤسسة حوافز غير مالية					
٥ يتم تطبيق المكافآت بعدالة بين الموظفين					
٦ أعرف المعايير التي يتم بناءً عليها منح المكافآت					
٧ تحفزني المكافآت في تحفيزي على تحسين أدائي					
٨ أرى أن نظام المكافآت في مؤسستي تنافسي مقارنة بالجهات الأخرى					
٩ أشعر بالرضا العام عن عملي الحالي					
١٠ أشعر بالاستقرار في وظيفتي					

					أفتخر بالعمل في هذه المؤسسة	١١
					أشعر بأن جهودي محل تقدير من الإدارة	١٢
					أشعر بالحماس عند أداء مهامى اليومية	١٣
					انصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة	١٤
					أرى ان بيئة العمل في مؤسستى مشجعة	١٥
					أفكر احياناً في ترك عملى	١٦
					ألتزم بإنجاز مهامى في الوقت المحدد	١٧
					أبذل جهداً إضافياً عند الحاجة	١٨
					أعمل على تطوير باستمرار	١٩
					أحقق أهدافى الوظيفية المطلوبة	٢٠
					أساهم في تحسين أساليب العمل	٢١
					أتحمل مسؤولية نتائج عملى	٢٢
					أحرص على جودة العمل الذى أقدمه	٢٣
					أؤجل بعض المهام حتى اللحظة الاخيرة	٢٤

Abstract:

This study aims to analyze the impact of reward policies on job satisfaction and employee performance in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. It seeks to examine the nature of the relationship among these variables and determine whether the effect of reward policies on performance is direct or mediated by job satisfaction.

The study adopted a descriptive-analytical approach, as it is suitable for describing the phenomenon and analyzing the relationships between its variables. Data were collected using a questionnaire as the main research instrument, which was distributed electronically to a sample of 80 employees working in the private sector in Saudi Arabia. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The analysis included several statistical techniques, such as means and standard deviations to describe the study variables, Pearson correlation to examine relationships between variables, and Cronbach's alpha to test the reliability of the instrument.

The results revealed that both reward policies and job satisfaction were at a moderate level, while employee performance was at a high level. The findings also showed a strong positive relationship between reward policies and job satisfaction, a moderate positive relationship between job satisfaction and performance, and a weak relationship between reward policies and performance. Furthermore, job satisfaction was found to play a mediating role in the relationship between reward policies and employee performance.

These findings provide a deeper understanding of the relationships among the study variables, particularly within the context of the private sector in Saudi Arabia, highlighting the importance of job satisfaction as a key mediating factor in linking reward policies to employee performance.

Keywords:

Reward Policies, Job Satisfaction, Employee Performance, Private Sector, Saudi Arabia.

College of Management

Department of Master of Human Resources Management

Title in English:

**The Impact of Reward Policies on Job Satisfaction and Employee
Performance: A Field Study in the Private Sector in Saudi Arabia.**

Prepared by:

Wasmiah Hamad Alfurayh

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year: 2026