

اثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي
" بتطبيق على سلسلة مطاعم كودو بمدينة الرياض "
(دراسة حالة)

أسم الطالب
اشواق محمد الشهراني
2021205863

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي - 2024

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
13	1.9. مخطط المشروع.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
	2.2. المتغير المستقل.....
	2.3. المتغير التابع.....
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
19	2.5. الخاتمة.....
20	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
21	3.1. المقدمة.....

21	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
22	3.3. تصميم البحث
22	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
23	3.5. طريقة جمع البيانات
23	3.6. أنواع البيانات
23	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
24	3.8. الخاتمة
25	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
26	4.1. المقدمة
26	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
26	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
27	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
27	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
27	4.6. الخاتمة
28	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
29	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
29	5.2. توصيات الدراسة
29	5.3. الخاتمة
30	قائمة المراجع
33	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التطور السريع على جميع الاصعدة سواءً كانت ثقافية او اقتصادية او علمية يجعل المؤسسات في حاجة ماسة الى تحسين منتجاتها وخدماتها واحدى تلك الطرق للتحسين تكون من خلال المورد البشري كون ان الاهتمام فيه يرفع روح العمل لتحقيق اهداف المؤسسة (النوية & ايمان، 2013)

من اهم المؤشرات للمؤسسات الناجحه على الاهتمام بالمورد البشري هو الرضا الوظيفي وذلك من خلال تحقيق الترابط و الانسجام بين الافراد المختلفه في المؤسسة وزيادة الولاء ورفع الروح المعنوية للموظف (هيثم & رابع، 2023)

ولتحقيق التحسين بالمورد البشري بالمؤسسات وزيادة كفاءته يكون التحفيز مهم للحاجات الانسانية فتحفيز الموظفين على حسب مهاراتهم وكفاءتهم و قدراتهم يجعلهم يعملون بطاقة وحماس افضل والاهتمام بهم وإحسان معاملتهم يمنح الموظفين الطمأنينة بعيداً عن القلق والتوتر وغيرها (امير & العيورات، 2022)

ويُعرف ان الحوافز مهمه في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اشباع الحاجات الانسانية و رغباتها المادية و المعنوية وهي تختلف باختلاف الاشخاص وطباعهم ومدى الحوافز التي توفرها المؤسسات ليكون لدى الموظف الرضا الوظيفي مما يسهم برفع مستوى الأداء و تحقيق الأهداف المرجوه منه (سلامي & شيخاوي و اخرون، 2022)

فالحوافز لها نظريات مختلفة في علم السلوك وكثيراً من الباحثين اختلفت وجهات نظرهم نحو الحوافز وفعاليتها وتأثيرها في سلوك الافراد ، فالحوافز عالم واسع ومتنوع . وجد ان المؤسسات المثالية والناجحه هي التي تحفز موظفيها وتدفعهم لرفع الكفاءه والفعالية وتوقظ لديهم الحماس ومنع شعور الموظف بالاحباط وتدفعه الى المثابرة و للعمل بطاقة عقلية وجسدية كاملة هذا من شأنه ان يجعل الموظف يشعر بالرضا الوظيفي وولاء اكبر للمؤسسة وتحقيق التفاعل بين الموظف و المؤسسة ويجعله يربط اهدافه الشخصية معها (تايبى & خولة و اخرون، 2023)

يعتبر الداعم الرئيسي للمؤسسات و تحقيق اهدافها هو المورد البشري يجب الاهتمام به واستخدامه استخدام فعال ، يُعتقد ببعض الحالات ان الموظف مُجبراً على اداء وظيفته سواءً كان راضاً عنها او غير راضي

و عدم وجود حوافز التي تمثل اساساً لرفع طاقة و أداء الموظف وتحسين مستواه الاقتصادي و الاجتماعي وايضاً المعنوي قد يترتب هذا الاهمال للموظف سلبياً على حالته النفسية و الاجتماعية وتدني مستوى الاداء وايضاً مستوى الرضا الوظيفي (فرحي & سهيل ،2023)

ان مشكلة قلة الحوافز المادية و المعنوية التي تتناسب مع ما يستحقه الموظف تؤثر على الرضا الوظيفي ويتسبب بعدم رضا الموظف وينعكس سلباً على ادائه بالعمل وبالتالي عدم تحقيق اهداف المؤسسة (فهدة ،2021)

ومشكلة البحث عن استبيان عن تأثير نظام الحوافز بجميع انواعها وتأثيرها على الموظف من حيث تحسين الاداء ورفع الكفاءة والانتاجية ورضاه الوظيفي (ريم ،1217)

من النظريات العديدة اظهرت اهمية الرضا الوظيفي بنسبة للموظف فبعضهم قال ان كلما زاد اجر الموظف زادت انتجايته وتحسن أدائه ولذلك يزيد لديه الرضا الوظيفي، والبعض قال ان الحاجات الاجتماعية و المعنوية تحقق الرضا الوظيفي ويجب على المؤسسات العمل بها والاهتمام بالموظف و اعتباره هو القيمة العليا (خنفز & طلحة، 2019)

لذلك اصبح ضرورياً المحافظه على رضا الموظف والاهتمام لحاجاته المادية والمعنوية وخلق جو ملائم ليستطيع الموظف العمل بثقه وحرية لاداء افضل ومواكبة التطور و التحديات التي تساعد على تحقيق النجاح واهداف واستراتيجيات المؤسسات (ذبلأوي،2017)

يوجد اهمية كبيرة للحوافز لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسات وذلك بشكل تحفيز الموظف بفعالية وكفاءة وخلق الرضاء لدى الموظف ويساعد في حل كثير من المشاكل الادارية التي تخفض مستوى الاداء (ربيعة & بوشباك ، 2019)

اساليب التحفيز اختلفت على مر العصور سابقا كانت تقتصر على التحفيز المادي فقط اما الان بدا التركيز على التحفيز المادي و المعنوي معا والبحث عن سياسات لتطبيقها بالمؤسسات و الادارات العملية لدفعهم للعمل بطاقة و انجاز افضل وتحسين الأداء و لقاء الضوء على الموارد البشريه لمكينها من استغلال المورد البشري بصوره ايجابية وعطاء اهمية للموظف ومساهمته بالوصول لاهداف المؤسسة وكيفية التعامل الجيد مع اي تغيير ممكن ان يحصل على العمل والان تسعى المؤسسات للوصول الى التميز و الارتقاء عن من ينافسها والحاق بالتطورات التي تساهم بذلك (رميشي ،2020)

1.2. مشكلة الدراسة

ان مشكلة قلة الحوافز المادية و المعنوية التي تتناسب مع ما يستحقه الموظف تؤثر على الرضا الوظيفي ويتسبب بعدم رضا الموظف وينعكس سلباً على ادائه بالعمل وبالتالي عدم تحقيق اهداف المؤسسة (فهدة ، 2021) ومشكلة البحث عن استبيان عن تأثير نظام الحوافز بجميع انواعها وتأثيرها على الموظف من حيث تحسين الاداء ورفع الكفاءة والانتاجية ورضاه الوظيفي (ريم ، 1217)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يوجد نظريات مختلفة لمحاولة فهم وتوضيح العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي ولكن مازال ينقصها توضيح اكثر لمساهمتها و اهميتها للمؤسسات .

وايضا كيفيه فهم احتياجات الموظف لتحسين ادائه والذي يزيد من رضاه الوظيفي .

لذلك يجب دراسة الحوافز سوا كانت معنويه او اجتماعيه فاهي من العوامل تؤثر على الموظف من خلال سلوكه وتصرفاته لذا هي تحت الموظف على المثابه بعمله و تزيد انتاجيته .(القطان & وحيد ، 2021)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فريدريك تايلور مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل بحث عن حلول لتنظيم لصراعات ومشاكل واستغلال الموارد البشرية و المادية فوجد ان يجب ان تكون هناك دراسة لهذه المشكلات و تركز المؤسسات على المكافآت حسب قدراتها وكانت دراسته تخلو من الجانب المعنوي بسبب ذاك قام "التون مايو" يدرس مفاهيم ربعية، & الحافز المعنوي واثبت ان الحافز المادي و المعنوي محرك اساسي لسوك الموظف (بوشباك 2019)

" ماهو دور الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي ؟ "

1.3. أهمية الدراسة

من النظريات العديدة اظهرت اهمية الرضا الوظيفي بنسبة للموظف فبعضهم قال ان كلما زاد اجر الموظف زادت انتاجيته وتحسن أدائه ولذلك يزيد لديه الرضا الوظيفي، والبعض قال ان الحاجات الاجتماعية و المعنوية تحقق الرضا الوظيفي ويجب على المؤسسات العمل بها والاهتمام بالموظف و اعتباره هو القيمة العليا (خنفز & طلحة، 2019)

قد تساهم هذه الدراسة للتوصل الى فهم العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي وايضا تفعيل دور الموارد البشرية بتوضيح انظمة الحوافز المستخدمة ودورها واهميتها بتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز فكرة ان

الحوافز والرضا الوظيفي من اساسيات تحقيق المؤسسة لاهدافها ونيل ولاء موظفيها وتفانيهم باداء عملهم والذي ينعكس بدوره على تميز ونجاح المؤسسة في قطاع المطاعم .

1.3.1. على المستوى النظري:

اذا كان الرضا الوظيفي هي مشاعر يتخيلها الموظف ويعبر عنها بتحسين انتاجيته بالعمل هذا يعني ان الوظيفة التي يقوم بها تحقق القيم يشعر الموظف انها مهمة له فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بسبب تحفيز المؤسسة التي تحدد عوامل لتمييز بين قدرات الموظفين (مريامة & صياد، 2017) من اهم الوسائل التي تستخدم لحث الموظفين على تحقيق الانجاز و الاداء والانتاجية المرتفعة هي الحوافز يوجد معارضين ومؤيدين لنظام الحوافز وهذا من شأنه يزيد من ضروره الاستفادة من الدراسات السابقة وتطبيقها بالمؤسسات لاهمية الحوافز بدفع الموظفين الى التقدم و التميز وهذا مايؤثر ايجابا على المؤسسات (ضياء الدين ، 2018)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن اهمية ان الحوافز لا زالت تحت المجهر ومحل جدل ونقاش وايضا لان الدراسات اثبتت اهمية الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي واصبح من الضروري الالتفات الى هذه الاهمية وتصنيفها من اولويات المؤسسات ودراساتها بشكل كامل (محمد صالح & زموري وآخرون، 2022)

1.4. أسئلة الدراسة

على ما تم تقديمه سابقا يمكن صياغة وتحديد إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :
ماهو دور الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي على سلسلة مطاعم كودو بمدينة الرياض ؟
ومن خلال هذا التساؤل تتفرع مجموعة اسئلة من بينها مايلي :

- ماهي الحوافز الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي ؟
- ماهو تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي ؟
- ماهو تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي ؟
- كيف تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي ؟
- هل شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤثر على ادائه ؟
- هل نجاح وتميز المؤسسة يعتمد على الرضا الوظيفي للموظفين ؟

1.5. أهداف الدراسة

من خلال لقاء الضوء على مشكلة الدراسة واهميتها ، تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

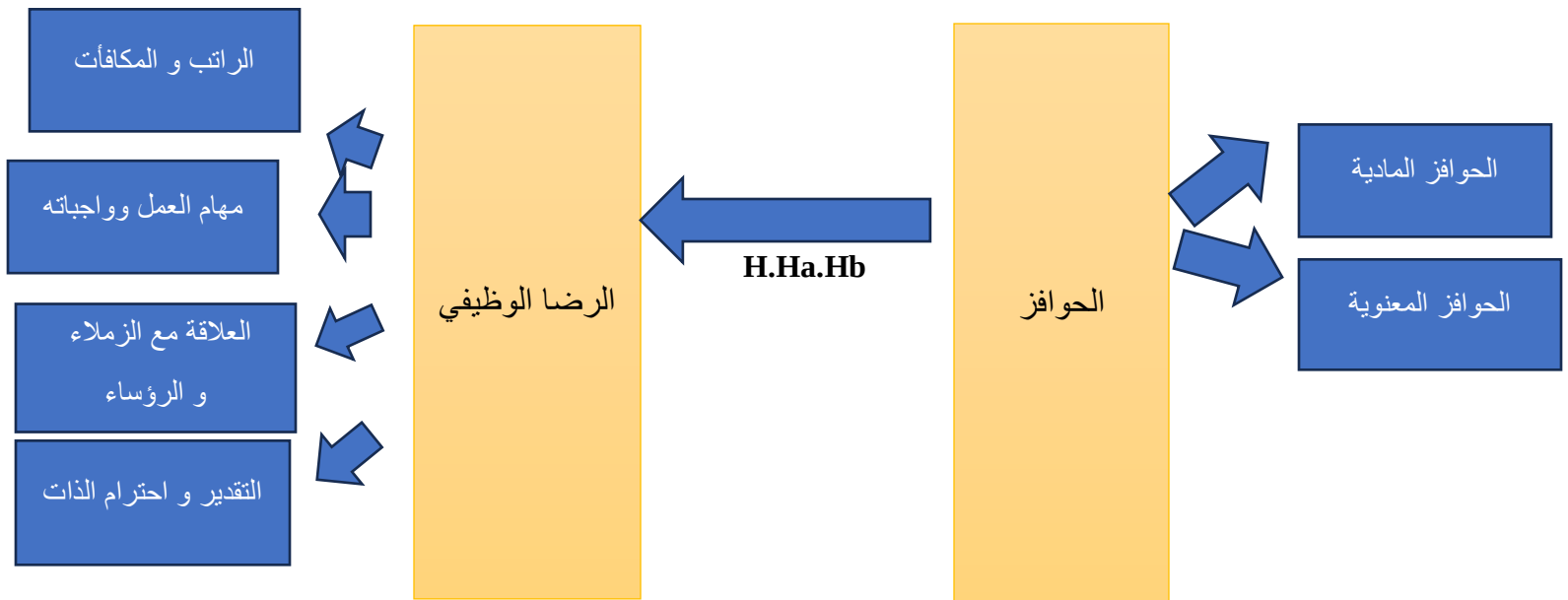
- التعرف على نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسة
- التعرف على مدى رضا الموظفين عن نوعية الحوافز
- تحديد و استكشاف نوعيه الحوافز التي لها فعالية في رفع انتاجية الموظفين
- التعرف على العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي
- التعرف بين العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي
- التعرف على تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها لفهم اثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي تم صياغة الفرضيات التالية :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نوعية الحوافز و تأثيرها على الرضا الوظيفي

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

نبذة عن الشركة كودو

منذ أكثر من 30 عامًا ، بدأت قصة النجاح الملهمة هذه عندما قررت مجموعة من الشباب السعودي بدء أعمالهم التجارية الخاصة. كانت فكرة إنشاء مطعم ساندويتش يقدم قائمة فريدة من نوعها ، مصنوعة من مكونات طازجة من مصادر محلية ، والتي كانت مختلفة عما اعتاد عليه الناس في المملكة العربية السعودية ، ركيزة مهمة لضمان نجاح المشروع. كانت فكرة إعداد كل وجبة أمام أعين العميل هي أيضًا مفتاح نجاح من خلق تجربة طعام جديدة وفريدة من نوعها في المملكة العربية KUDU تمكن مؤسسو KUDU. السعودية. يمكننا أن نقول بفخر كبير أننا استطعنا أن نبتكر مفهومًا خاصًا للنجاح تحول إلى ظاهرة تسمى ، وتعتبر من أهم العلامات التجارية في المملكة العربية السعودية اليوم ، مع أكثر من 300 فرع KUDU

في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية ، نحن فخورون بأن نكون رواد التحول الغذائي في المملكة ، نقدم دورات تدريبية لموظفينا للتأكد من أنهم يقدمون أفضل خدمة وأعلى KUDU العربية السعودية. في جودة لعملائنا. كما نسعى جاهدين لغرس قيمنا في جميع موظفينا على جميع المستويات. لقد تمكنا من تحقيق أعلى معايير الجودة والكفاءة من خلال برامج تدريبية مكثفة للموظفين وتطبيق أنظمة إدارية على أعلى مستوى لفهم جميع احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم. لقد حصلنا على شهادة

2005: ISO 9001 و HACCP SQF 2000 ، وكلاهما معترف به دوليًا في تقييم الأعمال.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الأطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة	

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

من خلال هذه الدراسة نحاول معرفة علاقة الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي كما نحاول معرفة اثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي في سلسلة مطاعم كودو بمدينة الرياض

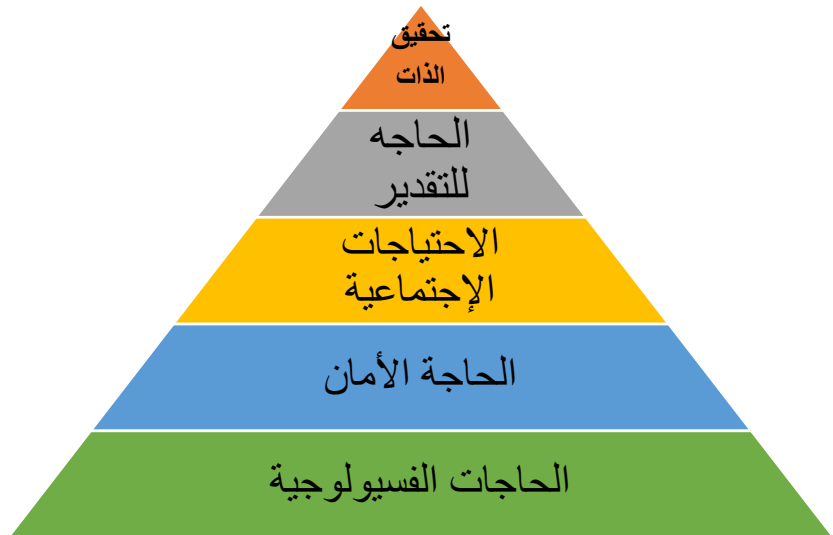
وتكمن أهمية الدراسات السابقة في تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

تقييم فعالية الحوافز: توفر الدراسات السابقة بيانات هامة حول كيفية تأثير الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، على رضا الموظفين. هذه المعلومات تساعد المؤسسات في تصميم حوافز أكثر فعالية لتحسين الأداء
(عزم اللل بن مارن، نور/2019)

تطوير استراتيجيات التحفيز: تقدم هذه الدراسات رؤى حول الاستراتيجيات الأكثر نجاحًا في تحفيز الموظفين، مما يمكن المنظمات من تبني سياسات تحفيزية تحقق أقصى درجات الرضا الوظيفي.
(مانع، محمد 2006)

إرشاد السياسات الإدارية: توفر نتائج الأبحاث إرشادات حول كيفية تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوافز، مما يعزز من كفاءة الإدارة ويسهم في خلق بيئة عمل إيجابية.
(التيجاني، 2010)

نظرية ماسلو: هي واحدة من أشهر النظريات في علم النفس، وضعها عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو في عام 1943. تتعلق هذه النظرية بفهم الدوافع البشرية وتحديد الحاجات الأساسية التي تدفع الإنسان إلى التصرف بطرق معينة



2.2. تعريف الحوافز

توجد تعريف عديدة للحوافز وضعها العلماء والباحثين اهمها فيها يلي:

تعرف الحوافز بأنها "كل قول او اشارة تدفع الانسان لسلوك افضل والاستمرار فيه وهو في الاصل عملية نفسية لها علاقه مباشره بالروح والجسد ومهما كبر السن او زاد العمر فالتحفيز لاينقطع (شريف شحاتة 2008) كما تعرف على انها "مجموعه العوامل او المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل اكبر الجهود في عملة و الابتعاد عن ارتكاب الاخطاء في مقابل حصوله على مايضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاتها المتعدده و تحقيق مشروعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله(أبو النصر 2008) ويمكن تعريفها بانها "تلك الاساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الافراد العاملين ومن ثم توفير اسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبه منهم (رسلان 2008) وايضا "كل ما يُقدّم للعامل من حوافز، سواء كانت مباشرة مثل الأجر أو غير مباشرة مثل التأمين الاجتماعي أو المشاركة في الأرباح، يُعتبر من وسائل التحفيز التي تهدف إلى زيادة معدلات إنتاجهم. حيث تعتبر العلاقات المادية أهم حافز ما دامت تلبي الاحتياجات الأساسية التي يسعى العامل لتحقيقها من خلال عمله" (بن مارن 2019)

1. الحوافز المادية :

- هي الحوافز ذو الطابع المالي او الاقصادي التي تخدم حاجات الموظفين الاساسية
- ✓ الأجر : حصول الفرع على اجر محدد مقابل جهده وعمله الذي يقوم به (مانع & محمد 2009)
 - ✓ المكافآت: مايتقاضاه الموظف بسبب عمل يقوم به على غير العاده او بعض الاعمال التي يقوم بها بعد انتهاء ساعات عمله الرسمية يعطى مكافآه للعمل الاضافي(يوسف & التيجاني 2010)
 - ✓ السكن والمواصلات : تخفيف نفقات الموظف ويعتبر حافز جيد بنظر الموظفين (يوسف & التيجاني 2010)
 - ✓ الضمان الاجتماعي : ضمان للمستقبل عند بلوغ سن التقاعد او ظروف قد توقفه قهريا عن العمل ويضمن ضمانا ماديا لحياه كريمة(يوسف & التيجاني 2010)
 - ✓ ربط الاجر بالإنتاج: تحفيز الموظف من خلال انه كل مازاد الانتاج زاد دخل الموظف(الكحل 2018)
 - ✓ العلاوات : تشجيع الموظف على نفقات الحياه ويكوم على شكل منقطع او دفعه واحدة(الكحل 2018)

2. الحوافز المعنوية:

- هي أحد أشكال الحوافز التي تستهدف بشكل أساسي نفسية العامل، وترفع معنوياته في بيئة عمله
- ✓ الامان و الاستقرار الوظيفي : وهي ان يحس الموظف انه غير مهدد بالطرد في اي لحظه ويتم طمأنته انه مستقر بوظيفته وان يستغل الفرص للانتقال لأعلى المراتب كلما اثبت جدارته (الوافي & الطاهر 2012)
 - ✓ المشاركة في اتخاذ القرار: ان يتم إشراك الموظفين باي قرارات لها علاقة بأعمالهم (الهيت & خالد عبد الرحمن 2005)
 - ✓ الترقيات :لها جانب مجي ومعنوي وايضا زياده بالمسؤوليات (الهيت & خالد عبد الرحمن 2005)
 - ✓ الباب المفتوح : مسموح للموظفين بتقديم اقتراحاتهم وارائهم الى مدراءهم مباشرة (الهيت & خالد عبد الرحمن 2005)
 - ✓ الشكر و التقدير : تعتبر من اهم الحوافز المعنوية وتأثيرها فعال و الايجابي على الموظفين (الهيت & خالد عبد الرحمن 2005)

2.3. الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع المحورية التي جذبت اهتمام الباحثين، خاصة في الدراسات التي تركز على تحسين بيئة العمل. على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في هذا المجال، لا تزال الآراء متباينة بشأن كيفية تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي. ويعود هذا التباين إلى اختلاف الأساليب والسياسات المتبعة فضلاً عن التحديات المرتبطة بالتغيير الثقافي في بيئات العمل المختلفة. يتطلب تحقيق الرضا الوظيفي دراسة متأنية لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي وتحسن أداء العاملين (تابيبي & خولة واخرون، 2023)

الرضا الوظيفي:

- ✓ الأجر والمكافآت: يشكل الأجر والمكافآت جزءاً أساسياً في تحقيق رضا الموظفين. تعويضات مالية ملائمة ومكافآت عادلة تسهم بشكل كبير في تعزيز تحفيز الموظفين ورضاهم عن عملهم (الكل، 2008)
- ✓ ظروف العمل: توفر بيئة عمل مريحة وآمنة تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين. تشمل الظروف الملائمة مساحات العمل المناسبة، والتجهيزات الجيدة، وإجراءات السلامة. (مصطفى ، 2018)
- ✓ فرص التطوير المهني : توفر فرص التدريب والتطوير المهني يسهم في تعزيز رضا الموظفين، حيث يشعرون بأنهم قادرون على تطوير مهاراتهم والوصول إلى أهدافهم المهنية . (الكل، 2018)

✓ **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يمكن التوازن الجيد بين العمل والحياة الشخصية الموظفين من إدارة أوقاتهم بفعالية، مما يعزز رضاهم عن حياتهم بشكل عام. (الكل، 2018)

✓ **التقدير والاعتراف:** التقدير من قبل الإدارة لجهود الموظفين، سواء من خلال مكافآت أو إشادة علنية، يعزز الشعور بالرضا والاعتزاز بالعمل. (الكل، 2018)

✓ **أساليب القيادة والإدارة:** تؤثر أساليب القيادة والإدارة على رضا الموظفين، حيث تساهم القيادة الإيجابية في خلق بيئة عمل داعمة، وتعزز من الشعور بالثقة والاحترام. (الكل، 2018)

✓ **العلاقة بين الزملاء:** تعزز العلاقات الجيدة مع الزملاء من رضا الموظفين، حيث تساهم في خلق جو عمل تعاوني ومساند. (الكل، 2018)

2.4. العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي

العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي هي محور اهتمام العديد من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. خلال السنوات العشر الأخيرة، تم إجراء العديد من الأبحاث التي تسلط الضوء على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى رضا الموظفين ومنها دراسة تبحث في كيفية تأثير الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت) والمعنوية (مثل التقدير والاعتراف) على مستوى رضا الموظفين في (مالك، وآخرون 2012). بيئات العمل المختلفة

وأيضا تناولت دراسة أخرى دور الحوافز المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، مع تحليل لبيانات عمل متعددة في القطاعين العام والخاص. (جيهانزيب & بشير 2013)

ودراسته ركزت على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في المدارس والجامعات، وكيف يمكن للحوافز أن تؤثر على أداء المعلمين والموظفين الإداريين. (مصطفى & علي 2019)

و تفحص هذه الدراسة تأثير الحوافز المختلفة على رضا الموظفين وقدرتهم على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات. (شهزادي & خنام 2014) ودراسته تستكشف دور الحوافز غير المالية، مثل التقدير وفرص النمو، في تعزيز رضا الموظفين مقارنة بالحوافز المالية. (ديسي & ريان 2017) ودراسة تحليل تأثير الحوافز على رضا العاملين في القطاع الصحي، مع التركيز على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي (2012 & While Lu)

وهناك من يقسم عوامل الرضا الى :

•الراتب والمكافآت

•مهام العمل وواجباته

•العلاقة مع الزملاء والرؤساء

•التقدير واحترام الذات

2.5. الخاتمة

يتضح أن الحوافز تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات. أظهرت الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها وجود علاقة قوية بين نوع الحوافز المقدمة ومستوى رضا الموظفين عن وظائفهم. فالحوافز المادية مثل المكافآت والعلاوات تُعد أدوات تحفيزية فعالة تسهم في تحسين الأداء وزيادة الالتزام التنظيمي. وعلى الجانب الآخر، تساهم الحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف بجهود الموظفين في تعزيز شعورهم بالانتماء وتحقيق الذات، مما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي. (تايبي & خولة وآخرون، 2023)

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

اثر الحوافز على رفع إنتاجية العاملين دراسة حالة لشركة البناء للجنوب و BATI SUD. إيمان غيلاني &، النوية قاجة الجنوب الكبير.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/4479>

العيورات. (2022). أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع &، أمير الكهرباء و الغاز غارداية

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/4252>

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. (2022). علي/مؤطر &، سلامي، كملاً، شيخاوي، أبوبكر، بوزيدي (جامعة احمد دراية-ادرار) (Doctoral dissertation, المؤسسة الصناعية الجزائرية

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6780>

دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. سهيل &، فرحي (جامعة قاصدي مرباح-ورقلة) (Doctoral dissertation, تقرت

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/35177>

(Doctoral dissertation) "دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة" المديرية الجهوية موبيليس ورقلة. ذبلاوي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، dissertation,

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/14675>

خلاف رابح. (2023). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي &، عريفي هيثم

<http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/14935>

جامعة (Doctoral dissertation) الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (2023). حمزة/مؤطر &، تايبي، خولة، جودي (احمد دراية-ادرار

ربيعة. أ(2019) ثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي &، بوشباك لولاية باتنة

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8548>

نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية لعمال شركة الكهرباء والطاقت المتجددة. طلحة &، خنفر (Doctoral dissertation, univ-ouargla) "بتقرت (SKTM)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21266>

فهد محمد العتيبي. (2021). دور الحوافز والبرامج التدريبية على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على العاملين 163-175, (23)5, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. في الجامعة العربية المفتوحة بالسعودية

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D280321>

النشار. (2017). علاقة سياسة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات 1-16, 1(1), مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات. السياحة بالإسكندرية

<https://doi.org/10.21608/mfth.2017.26081>

د/وحيد عبدالله علي. (2021). الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية & ., القطان, د. و. ع. ع 61-21(234), *مجلة القراءة والمعرفة*. بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم 102. [10.21608/MRK.2021.162766](https://doi.org/10.21608/MRK.2021.162766)

أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. (2017). صياد, مريامة (جامعة غرداية/كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير, Doctoral dissertation, فرع غرداية).

محمد & , زموري, إيدر <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/30712> أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار. الصالح ENTP (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في فروع. (2018). ضياء الدين محمد كامل عاصي (Doctoral dissertation, AL-Quds University). الضفة الغربية

https://dspace.alquds.edu/bitstream/20.500.12213/3627/1/MT_2018_21010019_8060.pdf النوية قاجة & , إيمان غيلاني BATI SUD. اثر الحوافز على رفع إنتاجية العاملين دراسة حالة لشركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/4479>

https://www.kudu.com.sa/cms/about_us_arabic

Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6-9. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20120205.02>

Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252. <https://doi.org/10.21427/D7NX2H>

Mustafa, M., & Ali, N. (2019). The impact of financial and non-financial incentives on job satisfaction: A case study of educational sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 47-63. <https://doi.org/10.22555/joeed.v6i1.2375>

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2393090>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017-1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>

الملاحق

أخي الفاضل/أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان: "أثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بدقة وذلك لارتباط نتائج البحث بدرجة كبيرة على إجاباتكم . وأود ان اعلمكم بأن المعلومات الواردة في الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

واشكركم سلفاً على تقديركم وتعاونكم.

المتغير	الابعاد	عدد الاسئلة	المصدر
الحوافز	- المادية - المعنوية	20-1	أمير & العيورات. (2022). أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غارداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).
الرضا الوظيفي	- الراتب والمكافآت - مهام العمل وواجباته - العلاقة مع الزملاء والرؤساء - التقدير واحترام الذات	16-1	ذبلأوي.(2017) دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة " المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن :

30 – 20 ☐ 40 – 31 ☐ 50 – 41 ☐ من 51 وأكثر ☐

المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتورة ☐

سنوات الخبرة :

اقل من سنة ☐ من سنة الى 5 ☐ من 6 الى 10 ☐ من 11 الى 15 ☐
اكثر من 15 ☐

البعد	رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحوافز المادية	1	أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يفوق الجهد الذي أبذله في العمل					
	2	يمنحني مديري مكافآت مادية نتيجة للعمل الإضافي باستمرار					
	3	نظام الترقيات في الشركة يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
	4	أحصل على علاوات من حين لآخر نتيجة أدائي لمهامي على أكمل وجه					
	5	توفر الشركة السكن و النقل للموظفين					
	6	يخصم من راتبي عند قيامي بمخالفات تنظيمية غير مبررة					
	7	تقوم إدارة الشركة بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية					
	8	تسعى إدارة الشركة إلى توزيع المكافآت الدورية بشكل عادل و مناسب يتوافق مع أداء الموظفين					
	9	يقوم مديري بالخصم من راتبي عند ارتكابي لمخالفات مهنية					
	10	تخصص إدارة الشركة هدايا تحفيزية للموظفين المتفانين في عملهم من حين لآخر					
الحوافز العنوية	11	أحصل من قبل مديري على شهادات شرفية و تقديرية نتيجة لنجاحاتي المستمرة					
	12	أحصل على المدح و الثناء من مديري عند قيامي بواجباتي بدقة					
	13	يعترف لي مديري بكفاءتي في عملي أمام الموظفين					
	14	يأخذ مديري بأرائي ومقترحاتي عندما يواجه مشكلة وظيفية					
	15	يعمل مديري على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية و فعالية					
	16	أحصل على التوبيخ و الانذار عند الخطأ					
	17	يسمح لي مديري بالمشاركة في اتخاذ القرارات كدعم لتحليلاتي الصائبة للمشاكل					

					يعاقب الموظفين السيئون بإدراج أسمائهم في القائمة السوداء للإدارة	18	
					تقيم إدارة الشركة حفل سنوي للموظفين مع توزيع هدايا تكريما لهم	19	
					سبق لي وأن تعرضت لعقوبات من قبل إدارة الشركة منذ التحاقني بها	20	

البعـد	رقـم العـبـارة	الرضا الوظيفي العـبـارة	غير موافق	محايد	موافق
الراتب و المكافآت	1	الراتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
	2	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية			
	3	يتناسب الرتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع			
	4	الرتب الذي اتقاضاه يحفزني على مزاولة عملي بصورة جيدة			
مهام العمل وواجباته	1	يعقد المدير اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العمل			
	2	المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيقة			
	3	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي			
	4	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي			
العلاقة مع الزملاء والرؤساء	1	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل			
	2	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل			
	3	العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصداقات			
	4	احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع من الزملاء ورؤيسي في العمل			
التقدير واحترام الذات	1	عملي يمكنني من الحصول على مااستحقته من التقدير			
	2	اشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي			
	3	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي			
	4	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة			

<https://forms.gle/PZpyC3oomhg7xNtB6>