

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

1 الشكر والتقدير

الحمد لله، حمدًا طيبًا مباركًا فيه، كما ينبغي لوجهه الكريم وسلطانه العظيم. الحمد لله رب العالمين، الذي به استعنا، وعليه توكلنا، والصلاة والسلام على أشرف الخلق، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه.

اتقدم بخالص الشكر و التقدير الى الدكتورة منى العشري على جهدها المتميز في الإشراف، وعلى مساعدتها لنا في إنجاز هذا المشروع، ونصائحها وتوجيهاتها السديدة. نشكرها كذلك على صبرها وسعة صدرها، وحرصها الدائم على إتمام هذا المشروع في أحسن الظروف، فجزاها الله عنا كل خير.

ختامًا، نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا المشروع، ومن لم يتسن لي ذكر اسمه، لكم جميعًا كل شكرنا.

2 الإهداء

إلى الوالدين الكريمين، حفظهما الله ورعاهما،
إلى إخواننا وأخواتنا وزملائنا، وإلى كل الأصدقاء وكل من ساعدنا في إنجاز هذا المشروع .
جزاكم الله خيرًا جميعًا.

3 مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

4 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.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
13	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....

Error! Bookmark not defined.

2.3. المتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	18
2.5. الخاتمة.....	19
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	20
3.1. المقدمة.....	21
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	21
3.3. تصميم البحث.....	21
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	Error! Bookmark not defined.
3.5. طريقة جمع البيانات.....	Error! Bookmark not defined.
3.6. أنواع البيانات.....	Error! Bookmark not defined.
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	Error! Bookmark not defined.
3.8. الخاتمة.....	Error! Bookmark not defined.
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	26
4.1. المقدمة.....	27
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	27
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	31
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	31
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	35
4.6. الخاتمة.....	37
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	39
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	40
5.2. توصيات الدراسة:.....	40
5.3. الخاتمة:.....	41
قائمة المراجع.....	41
الملاحق.....	44

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 ماسه 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 & رابح، 2023)

ولتحقيق التحسين بالمورد البشري بالمؤسسات وزيادة كفاءته يكون التحفيز مهم للحاجات الانسانية

فتحيز 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 (تايبي & خولة واخرون، 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 سواً كان راضاً عنها او غير راضي

و عدم وجود حوافز التي تمثل اساساً لرفع طاقة و اداء 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 اداءه 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 اداءه ولذلك يزداد 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 (خنفر & 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 (ذبلاوي، 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 البشرية لمكينها من استغلال المورد البشري بصوره ايجابيه 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 سواء كانت معنوية او اجتماعية 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 واخرون ، 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 :

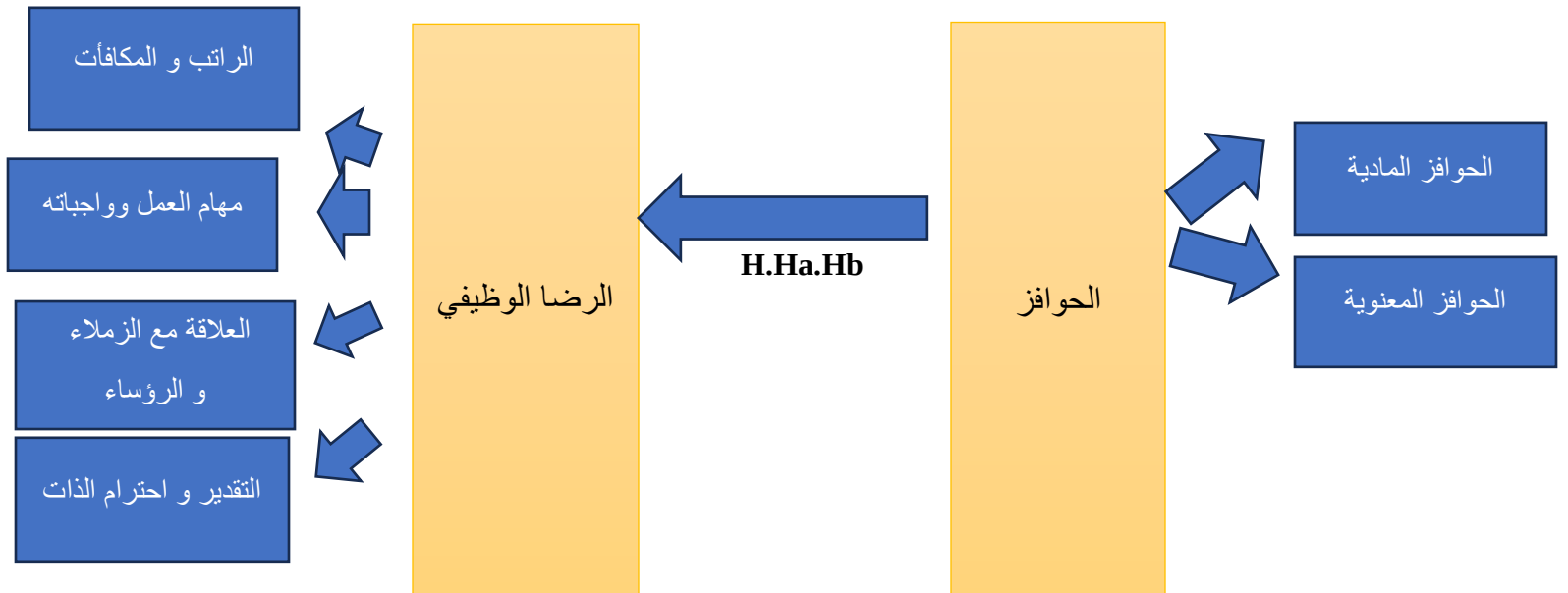
- التعرف على نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسة
- التعرف على مدى رضا الموظفين عن نوعية الحوافز
- تحديد و استكشاف نوعية الحوافز التي لها فعالية في رفع انتاجية الموظفين
- التعرف على العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي
- التعرف بين العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي
- التعرف على تأثير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

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

1.9. مخطط المشروع

الفصل الاول: 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

تقديم 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)

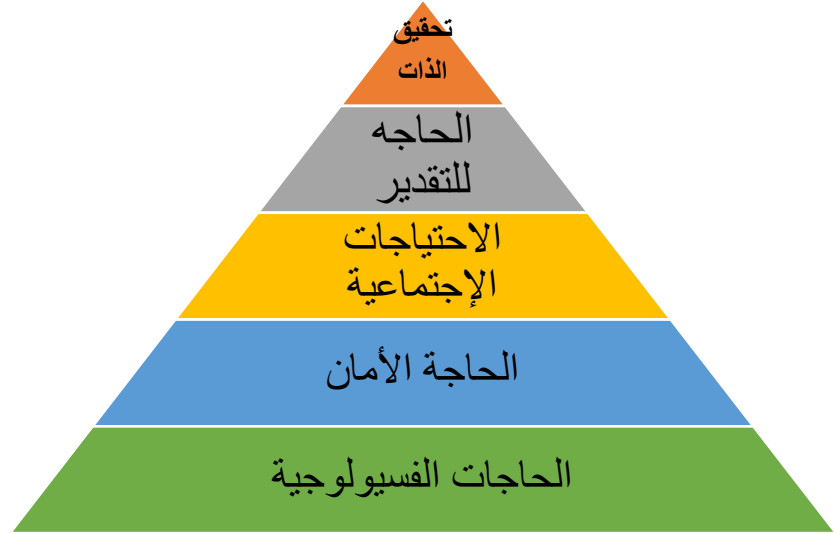
تطوير استراتيجيات التحفيز: تقدم هذه الدراسات رؤى حول الاستراتيجيات الأكثر نجاحًا في تحفيز الموظفين، مما يمكن المنظمات من تبني سياسات تحفيزية تحقق أقصى درجات الرضا الوظيفي.

(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 عمله و الابتعاد عن ارتكاب الاخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن 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 يُقدَّم 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)

4.1

1. الحوافز المادية :

هي الحوافز ذو الطابع المالي او الاقتصادي 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 توقعه قهريا عن العمل ويضمن ضمانا ماديا لحياه كريمة (يوسف & التيجاني 2010)

✓ **ربط الاجر بالانتاج:** تحفيز الموظف من خلال انه كل مازاد الانتاج زاد دخل الموظف (الكحل 2018)

✓ **العلاوات :** تشجيع الموظف على نفقات الحياه ويكوم على شكل متقطع 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 ورائهم 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 (تايبي & خولة وآخرون، 2023)

4.2 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 (الكحل، 2008)

✓ **ظروف العمل:** توفر بيئة عمل مريحة وأمنة 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 قادرين على تطوير مهاراتهم والوصول إلى أهدافهم المهنية. (الكحل، 2018)

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

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

✓ **العلاقة بين الزملاء:** تعزز العلاقات الجيدة مع الزملاء من رضا الموظفين، حيث تساهم في خلق جو عمل تعاوني ومساند. (الكحل، 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 القطاع العام والخاص. (جيهان زيب & 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(While Lu & 2012)

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

يركز هذا البحث على تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة كودو لتغذية وإعاشة. سيتناول هذا البحث مجموعة من الجوانب، هي التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث و تصميم البحث و مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات و طريقة جمع البيانات و أنواع البيانات وإجراءات التحليل الإحصائي بالإضافة إلى ذلك، سيتم مناقشة الطريقة المتبعة في القياس، ومدى موثوقية أدوات الدراسة، وتحديد الأساليب والأدوات المستخدمة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

4.3 الحوافز

الحوافز هي مجموعة من المكافآت التي تقدم للأفراد لتحفيزهم على الأداء بشكل أفضل، سواء كانت هذه المكافآت مادية مثل الرواتب والمكافآت، أو معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود (الحمادي، 2019).

4.4 الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح والإيجابية تجاه عمله، ويتعلق بالعوامل المختلفة مثل بيئة العمل، الرواتب، التقدير، والفرص للنمو والتطور. يعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً على مدى توافق توقعات الموظف مع تجربته الفعلية في العمل (العجمي، 2020)

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

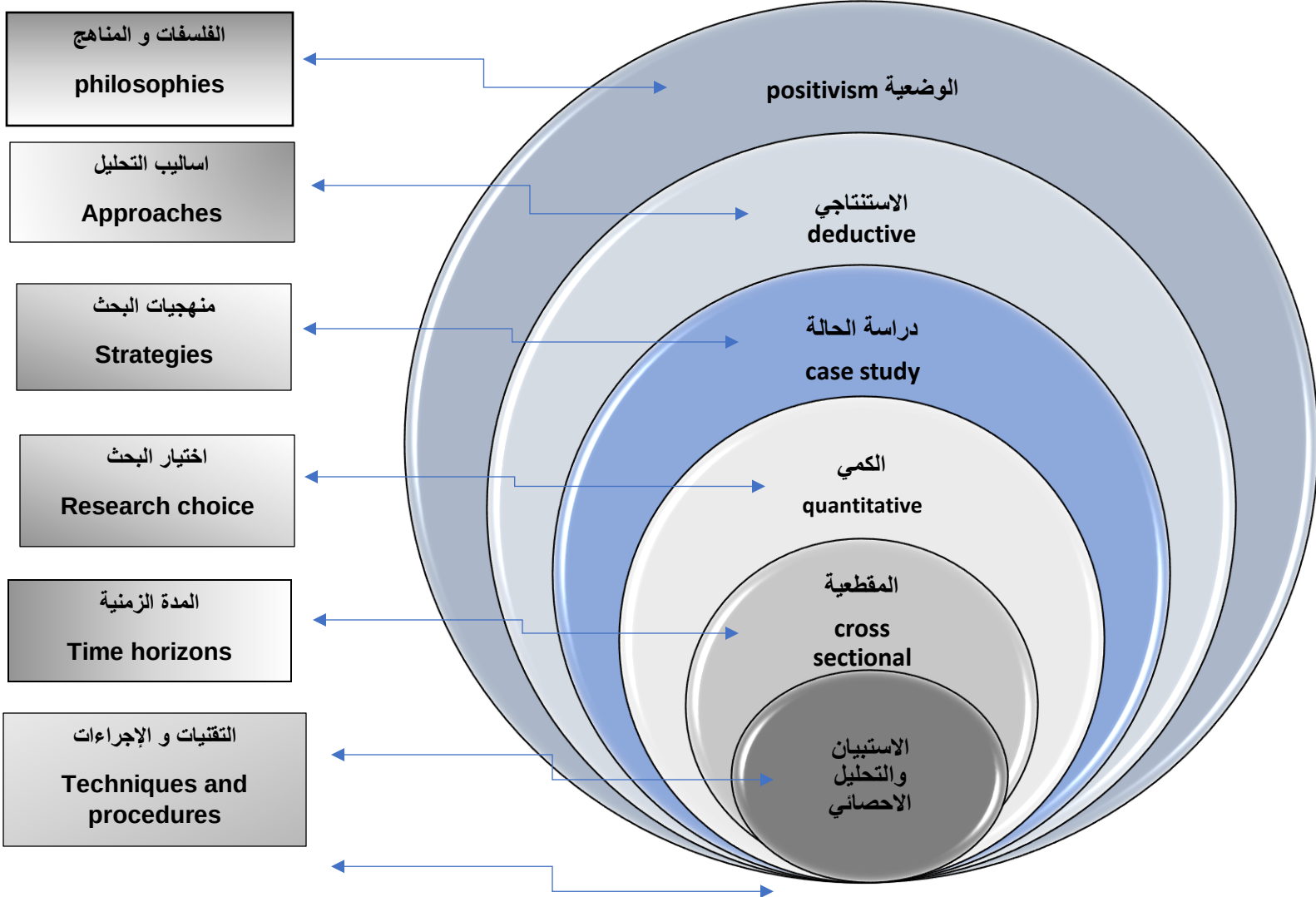
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات :

3.4.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في سلسلة مطاعم كودو للتغذية و الأعاشة أكثر من 3000 موظف.

3.4.2 عينة الدراسة :

تشمل عينة الدراسة عينة من موظفين شركة كودو حيث تتألف من 30 موظف.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم أخذ العينات الاحتمالية و باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

3.5 طريقة جمع البيانات :

سيتم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً، حيث يتضمن هذا التحليل تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين الحوافز و الرضا الوظيفي في (شركة كودو للتغذية و الاعاشة).

3.5.1 الحوافز

اعتمد الباحث على استبانة (أمير & العيورات، 2022) لقياس الحوافز، والتي تتضمن بعدين: الحافز المادي والحافز المعنوي، بإجمالي 20 فقرة. يتكون بُعد الحافز المادي من 10 فقرات، بينما يتكون بُعد الحافز المعنوي من 10 فقرات أيضاً. يستخدم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُمثل 1 = غير موافق بشدة و 5 = موافق بشدة.

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الحوافز	الحوافز المادية	10	(أمير & العيورات، 2022)
	الحوافز المعنوية	10	
	العدد الكلي	20	

3.5.2 الرضا الوظيفي

اعتمد الباحث على استبانة (ذبلأوي 2017) لقياس الرضا الوظيفي، والتي تتضمن 4 ابعاد الراتب والمكافآت و مهام العمل وواجباته و العلاقة مع الزملاء والرؤساء والتقدير واحترام الذات بإجمالي 16 فقرة. يستخدم الاستبيان مقياس ليكرت الثلاثي، حيث يُمثل 1 = غير موافق و 3 = موافق .

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الرضا الوظيفي	الراتب والمكافآت	4	(ذبلأوي 2017)
	مهام العمل وواجباته	4	
	و العلاقة مع الزملاء	4	
	والتقدير واحترام الذات	4	
	العدد الكلي	16	

3.6. أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية :

تشكل من الاستبانة التي تم إعدادها بناءً على أسئلة مغلقة، حيث تم تصميمها لتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها، وتم إعدادها بالاستناد إلى عدد من استبيانات الدراسات السابقة مع تعديلها لتوافق موضوع الدراسة.

3.6.2 البيانات الثانوية:

تشكلت من معلومات خارجية يمكن الوصول إليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بما في ذلك كتب ومقالات وأطروحات دراسات عليا ذات صلة.

3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات :

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات المستخلصة لاستخلاص استنتاجات ذات دلالة. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 28، لهذا الغرض.

- تم إجراء تحليل وصفي لتوصيف العينة، مما يوفر رؤية واضحة حول خصائص مجتمع العينة. يساعد هذا التحليل الباحث في فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى المتعلقة بالمشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية ضرورية لضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. تستخدم اختبارات الصدق، مثل التحليل العاملي الاستكشافي، لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تحقق الأهداف المرجوة، بينما تقيم اختبارات الثبات، مثل اختبار (كرونباخ ألفا)، استقرار النتائج .

3.8. الخاتمة :

تُبرز هذه الدراسة أهمية الحوافز كعامل رئيسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وأن تقديم حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية والالتزام، مما ينعكس إيجابيًا على أداء الأفراد داخل المؤسسات. في النهاية، إن الاستثمار في تطوير برامج الحوافز وتحليل تأثيرها على الرضا الوظيفي يُعد خطوة استراتيجية مهمة. يُوصى بمزيد من الأبحاث لاستكشاف آليات جديدة لتحفيز الموظفين وتقييم فعالية الحوافز الحالية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي بشكل مستدام.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28. يتضمن التحليل الإحصائي في هذا الفصل الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات. كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات التالية:

الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتمثل هذه التوزيعات في المعلومات الشخصية التي تشمل:

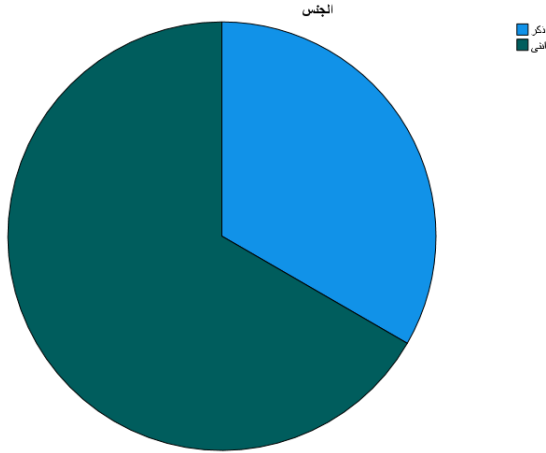
- الجنس : يشمل (ذكر، أنثى).
- العمر : تشمل (من 20 الى 30 ، من 31 الى 40 ، من 41 الى 50 ، أكثر من 50).
- المؤهل العلمي : يشمل (ثانوية او اقل، البكالوريوس، ماجستير ، دكتوراة).
- سنوات الخبرة : تشمل (أقل من سنة، من سنة إلى 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)

وضح الجدول والرسوم البيانية والفقرات التالية تصنيف عينة الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	10	%33.3
	انثى	20	%66.7
العمر	الإجمالي	30	%100
	من 20 الى 30	12	%40
	من 31 الى 40	16	%53.3
	من 41 الى 50	2	%6.7
	الإجمالي	30	%100
	ثانوية او اقل	6	%20
	البكالوريوس	22	%73.3
المؤهل العلمي	ماجستير	2	%6.7
	الإجمالي	30	%100
	أقل من سنة	6	%20
	من سنة إلى 5 سنوات	5	%16.7
	من 6 إلى 10 سنوات	10	%33.3
سنوات الخبرة	من 11 إلى 15 سنة	8	%27.7
	أكثر من 15 سنة	1	%3.3
	الإجمالي	30	%100

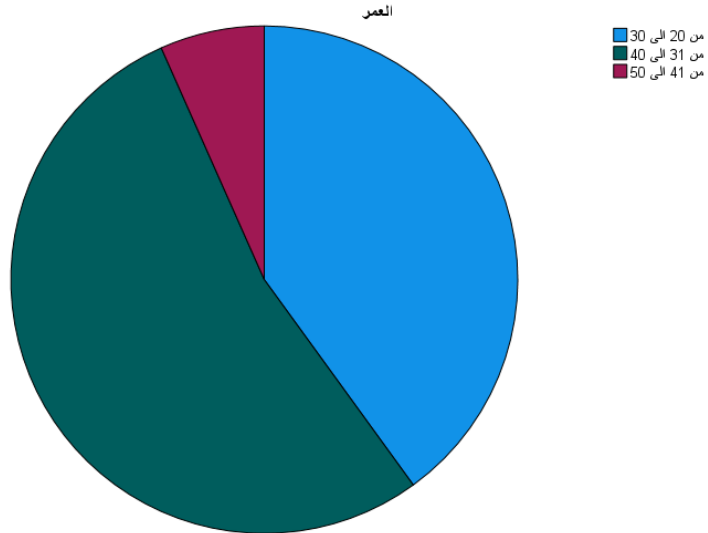
ستنادًا إلى بيانات الجدول ، تم استخلاص النتائج التالية:

- **بالنسبة للجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أنه على الرغم من تقارب أعداد الذكور والإناث في العينة، فإن عدد الإناث فاق عدد الذكور. حيث بلغ عدد الذكور 10 فردًا بنسبة 33.3% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 20 فردًا بنسبة 66.7% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:

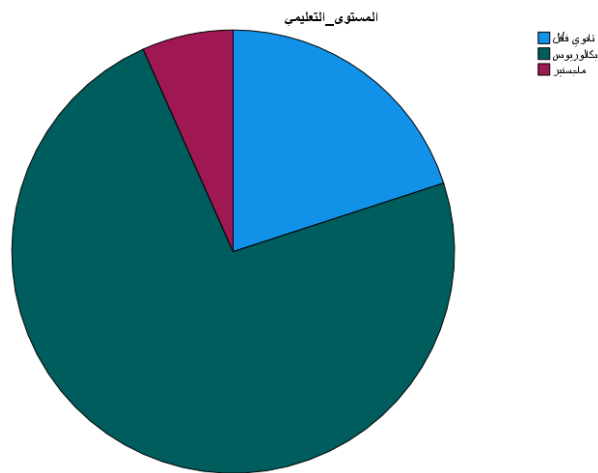


أما بالنسبة للعمر، فقد جاءت نتائج التوزيع كما يلي:

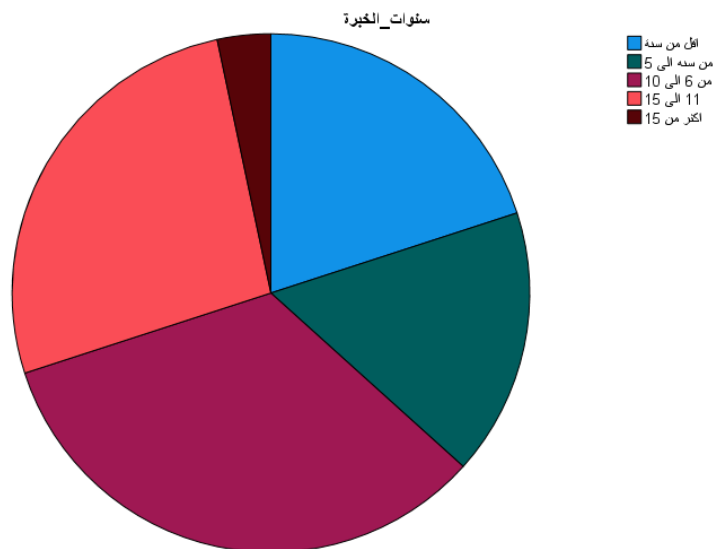
من 20 إلى 30 : بنسبة 40% ، من 31 إلى 40 : بنسبة 53.3% ، من 41 إلى 50 : بنسبة 6.7%
كما يوضح الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب العمر



وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فكانت النتيجة : ثانوية او اقل بنسبة 20%، البكالوريوس بنسبة 73.3%، ماجستير بنسبة 6.7% كما يوضح الشكل التالي :



وأیضا بالنسبة لسنوات الخبرة كانت النتيجة التالية : أقل من سنة بنسبة : 20%، من سنة إلى 5 سنوات بنسبة : 16.7%، من 6 إلى 10 سنوات بنسبة : 33.3% ، من 11 إلى 15 سنة بنسبة : 27.7% ، أكثر من 15 سنة بنسبة : 3.3% كما يوضح الجدول :



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج. (AVE) Extracted Variance Average أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمقاييس المستخدمة في الدراسة. تم تنفيذ هذه الاختبارات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28.

وتوضح الفقرات والجداول التالية تفاصيل هذه الاختبارات.

4.4. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (AVE). • صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser, 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة الصدق التقاربي: Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، AVE التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً (DHair et al 2006). الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب) معامل الارتباط ، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة (P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية -SEM, PLS, كما يلي:

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P values	متوسط التباين المستخرج	
الحوافز	الحوافز المادية	A1	0.557	0.788	1.351	0.00	0.6981	0.57035
		A2		0.769	1.363	0.00		
		A3		0.742	1.269	0.00		
		A4		0.723	1.276	0.00		
		A5		0.704	1.357	0.00		
		A6		0.693	1.159	0.00		
		A7		0.671	1.517	0.00		
		A8		0.651	1.480	0.00		
		A9		0.622	1.230	0.00		
		A10		0.618	1.404	0.00		
	الحوافز المعنوية	B1	0.617	1.349	0.00	0.4426		
		B2	0.611	0.980	0.00			
		B3	0.532	1.155	0.00			
		B4	0.521	1.053	0.00			
		B5	0.721	1.119	0.00			
		B6	0.416	1.094	0.00			
		B7	0.61-	1.291	0.00			
		B8	0.594	1.196	0.00			
		B9	0.572	1.269	0.00			
		B10	0.452	1.245	0.00			

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P values	متوسط التباين المستخرج	
الرضا الوظيفي	الراتب والمكافآت	D1	0.689	0.860	0.802	0.00	0.77375	0.661938
		D2		0.775	0.961	0.00		
		D3		0.747	0.802	0.00		
		D4		0.713	0.803	0.00		
	مهام العمل وواجباته	F1		0.706	0.774	0.00	0.6895	
		F2		0.702	0.776	0.00		
		F3		0.676	0.845	0.00		
		F4		0.674	0.850	0.00		
	العلاقة مع الزملاء والرؤساء	G1		0.638	0.629	0.00	0.65825	
		G2		0.602	0.679	0.00		
		G3		0.725	0.629	0.00		
		G4		0.668	0.728	0.00		
	التقدير واحترام الذات	D1		0.642	0.791	0.00	0.52625	
		D2		0.547	0.860	0.00		
		D3		0.483	0.809	0.00		
		D4		0.433	0.817	0.00		

يتضح من الجدول بالأعلى :

مقياس تطبيق الحوافز :

جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ارتبط ارتباط قوي مع المتغيرات التابعة لها (المتغير و ابعاده) عند قيم 0.7 بالاضافه الى ان قيم كل معاملات للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE , يتضح ان قيمة لمتغير (الرضا الوظيفي) هو $0.5 < 0.557$ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق الرضا الوظيفي :

جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ارتبط ارتباط قوي مع المتغيرات التابعة لها (المتغير و ابعاده) عند قيم 0.7 بالاضافه الى ان قيم كل معاملات للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة هي (الحوافز) هو

$0.5 < 0.689$ كذلك قيم التباين المستخرج هي 0.57035 , 0.661938 على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

4.5. ثبات أداة الدراسة

يشير هذا إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة لعدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيان المستخدم في دراسة المتغيرات، تم حساب قيم ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة rho-A باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM-PLS. وفقاً لـ (Hair et al (2010)، يجب أن تكون هذه القيم أكبر من 0.7 لتحقيق الثبات للمقياس.

جدول النتائج التالية يوضح القيم المستخرجة من المعادلة الهيكلية SEM-PLS فيما يتعلق بالقيم الثلاثة: ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A.

Cranach's alpha		عدد العبارات		المتغير
0.835	0.896	10	المادية	الحوافز
	0.694	10	المعنوية	
0.784	0.842	4	الراتب و المكافآت	الرضا الوظيفي
	0.667	4	مهام العمل و واجباته	
	0.758	4	العلاقة مع الزملاء و الرؤساء	
	0.622	4	التقدير و احترام الذات	

الحوافز والأبعاد : أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي (0.896, 0.694) مما يدل على ان جميع القيم اكبر من 0.7 ووفقا ل (هيرو و اخرون , 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

الرضا الوظيفي والأبعاد : أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ هي (0.842, 0.667 , 0.758 , 0.622) مما يدل على ان جميع القيم اكبر من 0.7 ووفقا ل (هيرو و اخرون , 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.6. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس ، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ، ووفقا لما يلي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية
من 1 إلى اقل من 1.80	موافق بشدة	من 84 إلى اقل من 100 %	مرتفع جدا
من 1.80 إلى اقل من 2.60	موافق	من 68 إلى اقل من 84 %	مرتفع
من 2.60 إلى اقل من 3.40	محايد	من 52 إلى اقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى اقل من 4.20	غير موافق	من 36 إلى اقل من 52 %	منخفض
من 4.20 إلى اقل من 5	غير موافق بشدة	من 20 إلى اقل من 36 %	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى الحوافز وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الحوافز	المادية	3.02	3.32	0.795	0.896	محايد	محايد	متوسط	متوسط
	المعنوية		2.72		0.694		موافق	مرتفع	

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل الحوافز: إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو محايد، مما يدل على وجود حياد وتباين كبير في الآراء، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (3.02) بنسبة موافقة بلغت 84 %، عند الانحراف المعياري (0.795)

وقد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس ، وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي ، ووفقا لما يلي :

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.67	موافق	من 66.67 إلى أقل من 100 %	مرتفع
من 1.68 إلى أقل من 2.34	محايد	من 33.34 إلى أقل من 66.66 %	متوسط
من 2.35 إلى أقل من 3	غير موافق	من 0 إلى أقل من 33.33 %	منخفض

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي ، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

مستوى الأهمية		الاتجاه العام		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المتغير
متوسط	متوسط	محايد	محايد	0.624	0.687	1.85	2.24	الراتب والمكافآت
	متوسط	محايد						مهام العمل وواجباته
	مرتفع	موافق						العلاقة مع الزملاء والرؤساء
	متوسط	محايد						التقدير واحترام الذات

تظهر نتائج توصيف المتغير التابع الرضا الوظيفي : إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو محايد، مما يدل على وجود حياد وتباين كبير في الآراء، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (1.85) بنسبة موافقة بلغت 66 %، عند الانحراف المعياري (0.624)

4.7. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

يعرض الجدول التالي الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة ، و التي تم قياسها باستخدام SPSS-V-28 وذلك على النحو التالي :

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

		حوافز_ماديه	حوافز_معنوية
حوافز_ماديه	Pearson Correlation	1	.740**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	30	30
حوافز_معنوية	Pearson Correlation	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الراتب_ المكافآت	مهام_ العمل_ وواجباته	العلاقة_ مع_ الزملاء_ والرؤساء	التقدير_ واحترام_ الذات
الراتب_ المكافآت	Pearson Correlation	1	.390*	.205	.388*
	Sig. (2-tailed)		.033	.277	.034
	N	30	30	30	30
مهام_ العمل_ وواجباته	Pearson Correlation	.390*	1	.498**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.033		.005	<.001
	N	30	30	30	30
العلاقة_ مع_ الزملاء_ والرؤساء	Pearson Correlation	.205	.498**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.277	.005		<.001
	N	30	30	30	30
التقدير_ واحترام_ الذات	Pearson Correlation	.388*	.776**	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.034	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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 قلجة 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) بالمؤسسة 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. ذبلوي (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 & ,تايبلي, 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 والطاقة المتجددة. طلحة & خنفر (SKTM) (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

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

فهده محماس العتيبي. (2021). دور الحوافز والبرامج التدريبية على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على العاملين 5(23), 175-163. 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(1), 1-16. 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 الاقتصادية، 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 الآبار. 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> .

العجمي، م. (2020). "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسات". *مجلة الإدارة والاقتصاد*.

الحمادي، ع. (2019). "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الخاص". *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*.

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/joeeed.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>

5 الملاحق

اخي الفاضل/اختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان: "اثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن نضع بين ايديكم 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
	● المادية		(أمير & العيورات 2022)

	20-1	• المعنوية	الحوافز
(ذبلأوي 2017)	16-1	• الراتب والمكافآت • مهام العمل وواجباته • العلاقة مع الزملاء والرؤساء • التقدير واحترام الذات	الرضا الوظيفي

المعلومات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر
 ☐ أنثى

السن :

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

المستوى التعليمي :

☐ ثانوي فأقل
 ☐ بكالوريوس
 ☐ ماجستير
 ☐ دكتورة

سنوات الخبرة :

☐ 45 ☐

من 11 الى 15 ☐ من 6 الى 10 من سنة الى 5 ☐ اقل من سنة ☐
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 المعنوية	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	احصل 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 التحاقى بها	20	

البعء	رقم العبارة	الرضا الوظيفي العبارة	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>