

عنوان البحث

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم: بالتطبيق على العاملين في

شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية

**The role of motivation in improving employee performance and achieving
their satisfaction: applied to employees of the Telecommunications**

Company (STC) in the Kingdom of Saudi Arabia

(مشروع بحثي مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية)

إعداد الطالبة: عبير حسن معشي

الرقم الأكاديمي: ٢٤١٠٠٠١٠٦

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤-٢٠٢٥

الإهداء:

إلى من غرس في قلبي حب العلم والمعرفة، إلى من كان سندي في كل خطوةٍ خطوتها نحو النجاح، إلى

والديَّ العزيزين، الذين لم يبخلا عليَّ بالدعم والتشجيع والدعاء.

إلى إخوتي وأحبتي، الذين كانوا لي خير معين وسند في مسيرتي العلمية.

إلى كل من منحني كلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعوة بظهر الغيب، أهدي لكم ثمرة جهدي وعلمي،

وأسأل الله أن يجعلها نافعة لي ولكم.

الشكر والتقدير:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة المشرفين الكرام / د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، اللذان لم يدّخرا جهداً في توجيهي ودعمي خلال هذه الرحلة العلمية، فله مني كل الامتنان والعرفان،

كما أشكر كل أساتذتي الكرام الذين أثروا معرفتي وأسهموا في تكويني العلمي ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لأصدقائي وزملائي الذين كانوا لي عوناً وسنداً في لحظات التحدي.

وأخيراً، جزيل الشكر لكل من ساهم، ولو بكلمة تشجيع، في تحقيق هذا الإنجاز، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

المستخلص:

تتناول هذه الدراسة تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي داخل المؤسسات، مع التركيز على تحليل أنواع الحوافز المختلفة، سواء المادية أو المعنوية في شركة الاتصالات السعودية ودورها في تعزيز دافعية العاملين وتحسين الإنتاجية. استندت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات الميدانية لاستخلاص نتائج دقيقة حول العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تقديم الحوافز وتحفيز الموظفين، حيث تسهم الحوافز المادية في تحسين الاستقرار المالي للعاملين، بينما تعزز الحوافز المعنوية من الشعور بالانتماء والرضا داخل بيئة العمل. كما بينت الدراسة أن العدالة والشفافية في توزيع الحوافز تلعبان دورًا رئيسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة تطوير أنظمة حوافز متكاملة تجمع بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي، بالإضافة إلى تبني سياسات تحفيزية مرنة تستجيب لاحتياجات الموظفين المختلفة. كما توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية حول أثر الحوافز طويلة الأجل على الالتزام المؤسسي والإبداع الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، بيئة العمل، الإنتاجية، العدالة التنظيمية، استراتيجيات التحفيز.

Abstract:

This study examines the impact of incentives on employee performance and job satisfaction within organizations, focusing on analyzing different types of incentives, both financial and non-financial in STC company, and their role in enhancing employee motivation and productivity. The study relied on a review of previous literature and field data analysis to derive accurate results regarding the relationship between incentives and job performance levels.

The findings revealed a strong positive correlation between incentives and employee motivation. Financial incentives contribute to improving employees' financial stability, while non-financial incentives enhance their sense of belonging and satisfaction within the workplace. The study also highlighted that fairness and transparency in incentive distribution play a crucial role in achieving job satisfaction and reducing employee turnover rates.

Based on these findings, the study recommends the development of comprehensive incentive systems that combine financial rewards with non-monetary recognition. Additionally, it suggests adopting flexible incentive policies that address the diverse needs of employees. Future research is encouraged to explore the long-term effects of incentives on organizational commitment and workplace innovation.

Keywords: Incentives, job satisfaction, job performance, motivation, financial incentives, non-financial incentives, work environment, productivity, organizational justice, incentive strategies.

فهرس المحتويات	
الموضوع	رقم الصفحة
مستخلص	٤
Abstract	٥
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة الدراسة	١١
مشكلة الدراسة	١٣
أهمية الدراسة	١٥
أهداف الدراسة	١٥
تساؤلات الدراسة	١٦
فروض الدراسة	١٧
الدراسات السابقة	١٧
المنطلقات النظرية للدراسة	٢٤
المنهجية وطرق البحث	٢٦
أدوات الدراسة	٢٦
حدود الدراسة	٢٦
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز	
مفهوم الحوافز	٢٨
نظريات الحوافز	٢٩

٣٣	أهمية الحوافز
٣٦	خصائص نظام الحوافز
٣٦	أنواع الحوافز
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي	
٤٢	مفهوم الرضا الوظيفي
٤٤	أهمية الرضا الوظيفي
٤٧	عوامل الرضا الوظيفي
٤٨	خصائص الرضا الوظيفي
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
٥٠	أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحفيز
٥٧	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
٦٣	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٧١	المنهجية وطرق البحث
٧١	مقياس الدراسة
٧٢	صدق أداة الدراسة
٧٦	ثبات أداة الدراسة
٧٧	إجراءات تطبيق الدراسة
٧٧	أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: عرض وتفسير وتحليل النتائج	
٨٠	نتائج الاستبيان

٩٢	تحليل الفرضيات
٩٣	اختبار فروض الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٩٧	الخاتمة
٩٧	النتائج
٩٨	التوصيات
١٠٠	الأبحاث المستقبلية
١٠٢	المراجع

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الجدول
٧٣	الجدول رقم (١): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور
٧٤	الجدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور
٧٥	الجدول رقم (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (التحفيز والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) بالدرجة الكلية للبعد.
٧٦	جدول رقم (٤): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
٨٠	جدول رقم (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع
٨١	جدول رقم (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

٨٢	جدول رقم (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
٨٣	جدول رقم (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
٨٤	جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحفيز .
٨٧	جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي.
٨٩	جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحفيز والرضا الوظيفي.
٩٢	جدول رقم (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى
٩٣	جدول رقم (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية
٩٤	جدول رقم (١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة
٩٥	جدول رقم (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

الملاحق:

رقم الصفحة	الموضوع
١١٠	الاستبيان
١١٥	نتائج التحليل الاحصائي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

يعد التحفيز بمثابة القوة التي تستنهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقدرات ومواهب، بحيث تقوم المؤسسة بالتحكم في هذه الإمكانيات التي يمتلكها الموظف من خلال تسخيرها إلى رفع كفاءة العمل و زيادة مستوى إنتاجية المؤسسة عن طريق ربط ما يقوم به الموظف بنظام تحفيز معين تقوم بوضعه المؤسسة نفسها لتستثير هممه ويعكس هذا أسلوب علمي في إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل. كما أن من أهم وسائل طرق استنهاض قدرات الموظف وصقل موهبته هو تمكينه في المنصب الذي يشغله بحيث هذا التمكين يشعر الموظف بثقة المؤسسة في قدراته وإمكانياته وبهذا ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه بالعمل (بوحميد، ٢٠٢٠)

ويعرف التحفيز بأنه المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق اشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه. كما يمكن تعريف التحفيز من الجانب السلوكي للفرد العامل على أنه دفع العامل لاتخاذ أسلوب وسلوك معين أو تغيير مساره في أداء مهامه الوظيفية من أجل لفت نظر المدراء والحصول على ما يطمح إليه العامل من تحفيز جراء ما قام به من اتباع سلوك يحقق من خلاله أهداف المؤسسة (العنود، ٢٠١٥).

وللتحفيز أهمية بالغة للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع للعاملين حيث تعد الحوافز من بين العوامل المحركة لدافعية الأفراد لأداء العمل، فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها العامل من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. (عاشور، ٢٠١٦)

و أن أبرز ما يميز المؤسسات هو الكفاءة في مستوى الأداء الوظيفي بها، إضافة إلى أنه يعتبر السبب الرئيسي في بقاء واستمرار المؤسسة في الإنتاج وتقديم الخدمات، لذلك أصبح من الضروري والمهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف والطموحات للمؤسسة، كما تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم وأدائهم المتميز في العمل. (القضاة، 2017)

ويشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي أنه مقياس يوضح مدى فعالية الموظف في القيام بعمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، أي باختصار؛ هو السلوك الذي من خلاله تقوم المنظمة بتقييم الفرد الذي يعمل لديها بشكل صحيح، مع الأخذ في الاعتبار مدى فعاليتهم وكفاءتهم في أداء وظائفهم. يمكن معرفة الأداء الوظيفي للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة بعدة طرق، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية أو استطلاع آراء الزملاء والمشرفين، ومنها: هناك عدة عوامل يمكن أن تحسن الأداء الوظيفي لأي موظف. الموظف، مثل: معارفه ومهاراته ودوافعه وقدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين (محمد، ٢٠١٨)

هذا ويعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين وخاصة في المجال الإداري لارتباطه بالعنصر البشري ولما له من أثر في زيادة الإنتاجية، لذا على منظمات الأعمال الاهتمام بالعاملين والعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم من خلال عدد من الأدوات والذي منها التحفيز الذي يعد ذو أثر كبير على السلوك الإنساني، ويختلف نظام التحفيز من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة و دور كل مؤسسة داخل المجتمع لكن ليس هناك اختلاف عن كون هذه الحوافز ذات شقين رئيسيين هما الحوافز مادية و أخرى معنوية ، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حده لتوظيف هذه الحوافز للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة للموظف و المنظمة. (طالب، ٢٠١٩)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (موسى، ٢٠١٣)

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد يمكن خلق من خلالها الرغبة لديهم في لتحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يمكن القول معه أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد مع وضع نظام فعال للحوافز بدوره يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا الوظيفي عن ذلك العمل في المنظمة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. (خليل، ٢٠٢٣).

مشكلة الدراسة:

أدت الحوافز إلى ظهور الكثير من التحديات لمدخلات الموظفين ومخرجاتهم في المنظمة، حيث يتسبب إهمال الهيكل الملائم في الحوافز الدافعة، والمكافآت، والفوائد مع الكثير من العدالة غير المتكافئة في إدارة مخطط الحوافز. ومن المؤكد أن للحوافز تأثير مباشر على أداء العاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم سلبياً أو إيجابياً، أو سوء جودة المنتج الجيد، أو تحسين جودة المنتج السيئ، وعدم الرضا عن العمل، أو انخفاض الروح المعنوية، والالتزام المنخفض، والتغيب، وقلة معدل دوران الموظفين للبقاء مع المنظمة، حيث إنتاجية الموظف الضعيفة تؤثر على المدخلات والمخرجات، على الرغم من الكمية الكبيرة من الأموال المستخدمة في هذه الحوافز والمكافآت، فقط عدد قليل من مديري الموارد البشرية قادرون على تبرير وقياس ما إذا كانت فعالة. (الشغذلي، ٢٠٢٤)

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن تراعي المنظمات أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز، مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد. (أبو حيمد، ٢٠٢٠)

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات ونجاحها وجعلها أكثر فاعلية وإنتاجية وتسعى شركة الاتصالات السعودية جاهدة إلى تحقيق هذه الأهداف. إذ لوحظ أن نظام الحوافز المادية والمعنوية لدى شركة الاتصالات غير كافية ولا تحقق الغرض المطلوب منها لتحسين الأداء الوظيفي لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في دراسة نظام الحوافز المادية والمعنوية في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية والبحث في كيفية تطويره لتحسين الأداء وتحقيق رضا العاملين بالشركة. (الرتيق، وآخرون، ٢٠٢٤)

انطلاقاً من هذا يمكننا طرح التساؤل التالي والذي يفيدنا في تعميق البحث وهو: كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية وتحقيق رضائهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية أو النظرية في التعرف على نظم الحوافز المختلفة مادية كانت أو معنوية وانعكاساتها على فاعلية أداء العاملين وتحقيق رضائهم، مما يستدعي فهم لنقاط الخلل في نظم الحوافز وكيفية تحسينها وتطويرها لرفع أداء العاملين وزيادة انتماء العاملين لمنظماتهم وتقليل معدل دوران العمل والتعرف على أنسب الحوافز المادية والمعنوية التي تفي بحاجة العمال وتحفزهم للعمل وتحسن من مستوى رضاهم.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية أو التطبيقية من أهمية نظام الحوافز وفاعليته في رفع كفاءات العاملين وتحسين أدائهم في شركة الاتصالات السعودية التي تساهم في الناتج المحلي كونهما من الشركات المهمة. والتعرف على الواقع الفعلي لنظم الحوافز في هذه الشركة وقياس إلى أي حد قد يتأثر أداء العاملين بنظم الحوافز وذلك في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة، كما تتبع أهمية الدراسة العملية من كونها ستقدم نتائج وتوصيات إلى متخذي القرارات في الشركة محل البحث تساعدهم في اتخاذ قرارات فعالة من شأنها رفع نظام الحوافز المتبع وبالتالي تحفيز أداء العاملين فيها الأمر الذي سيسهم في رفع كفاءة الشركة وتحقيق أهدافها. كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مفهوم نظم الحوافز وأنواعها المختلفة.
- التعرف على ماهية أداء العاملين ومستوى رضائهم والتعرف على الدوافع التي تحسن من أدائهم.

- استكشاف دور نظم الحوافز في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- التعرف على مستوى رضا العاملين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية في شركة الاتصالات السعودية.
- تقديم توصيات علمية من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية عن استخدام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية والتعرف على الجوانب السلبية لغايات تلفيها.

تساؤلات الدراسة:

لا تقل قدرات الموارد البشرية أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي يتيح فرصة الاستغلال الفعال لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهناك إجماع على دوره الفعال في الإبداع والابتكار والتجديد، لذا أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية، تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي، هذا الرضا الذي يكون كرد فعل لمجموعة من المتغيرات في مقدمتها متغير الحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية، الكفيلة ببلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد. وعليه تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بنظم الحوافز وما هي أنواعها المختلفة؟
- ما المقصود بأداء العاملين وما هي الدوافع التي تحسن من أدائهم؟
- ما هو دور نظم الحوافز في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي ومستوى رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية عن نظام الحوافز في الشركة؟

- ما هي المقترحات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية عن استخدام الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية وتحسين مستوى رضاهم؟

فروض الدراسة:

من خلال تحديد أهداف وتساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الشغذلي، ٢٠٢٤) إلى إظهار أثر الحوافز المادية والمعنوية والتحفيز الوظيفي على الأداء الوظيفي. حيث تم تلخيص مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة؟، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة، حيث تم تناول مفهوم الحوافز من

حيث أهميته وأهدافه وأساليبه ونظرياته، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر إيجابي للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد المنظمة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة. كما أن للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.

كما هدفت دراسة **Nusraningrum, et al., (2024)** إلى تحليل الدور الوسيط لمشاركة الموظفين وبيئة العمل الخضراء في العلاقة بين الحوافز وأداء موظفي شركات الخدمات اللوجستية في جاكرتا بإندونيسيا. باستخدام نهج البحث الكمي السببي، تم توزيع ٢٢٢ استبياناً بين موظفي الخدمات اللوجستية من أربع مدن محيطة بجاكرتا، وهي بوجور وديبوك وتانجيرانج وبيكاسي. تم تكييف هذه الاستبيانات من دراسات سابقة. تمت معالجة البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع المربعات الجزئية الصغرى. أظهرت النتائج أن أداء الموظفين في شركات الخدمات اللوجستية تأثر بشكل إيجابي وهام بالحوافز. علاوة على ذلك، وجد أن بيئة العمل الخضراء ومشاركة الموظفين تتوسط بشكل كبير العلاقة بين الحوافز والأداء. تشير الدراسة إلى أنه يمكن رفع أداء الموظفين في شركات الخدمات اللوجستية من خلال توفير بيئة عمل خضراء، إلى جانب تعزيز دافعية الموظفين ومشاركتهم.

سعت دراسة **Mohammed, (2024)** إلى استكشاف أهمية الحوافز والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، مع التركيز على معالجة جوانب مختلفة من هذه القضية. يتعلق التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز إنتاجية وتفاقي قوتها العاملة. لتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام نهج متعدد الأوجه (كمي ونوعي)، يتضمن استطلاعات شاملة ومقابلات أجريت بين الموظفين في المصانع

والمؤسسات الصحية والتعليمية والشركات. أظهرت نتائج البحث وجود ارتباط قوي وإيجابي بين الحوافز والرضا الوظيفي، مما يدل باستمرار على تحسن الأداء بين الموظفين المحفزين والراضين. تشمل العوامل الرئيسية المؤثرة على هذه الديناميكية التعويض العادل، وفرص تطوير المهارات، وبيئات العمل الداعمة. وعلاوة على ذلك، أصبح من الواضح أن النهج الشامل، الذي يدمج الحوافز الجوهرية والخارجية، يثبت فعاليته في تعزيز مشاركة الموظفين. تؤكد هذه الدراسة على أهمية الاعتراف بالطبيعة المتعددة الأوجه لتعزيز أداء الموظفين، وتقديم رؤية قيمة للمنظمات التي تسعى إلى تهيئة بيئة عمل مواتية لتعزيز إمكانات قوتها العاملة.

أما دراسة (العامري، ٢٠٢٣) فقد قامت بتناول أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية، والدعم القيادي، والجودة الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين المديرية الذي يبلغ عددهم (2366) موظفا وموظفة. وتم جمع البيانات عبر الاستبانة الإلكترونية باستخدام نماذج جوجل من (342) موظفا وموظفة وفق أسلوب العينة الميسرة. كما تم تحليل البيانات باستخدام العديد من أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في المديرية، بينما أشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود أثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المديرية. كما وأنه يوجد أثر للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي وأن الدافعية الذاتية هي أكثر مكونات الحوافز المعنوية تأثيراً في الأداء الوظيفي.

وكشفت دراسة (Shafqat, N., (2023) عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين العوامل التحفيزية الداخلية والخارجية على أداء الموظفين، من خلال دراسة كمية موسعة أجريت في السويد ستوكهولم، تم التحقيق في

موضوع البحث "أي عامل تحفيزي (جوهري أو خارجي) له تأثير كبير على أداء الموظفين؟، تشير النتائج إلى أنه، وإن كان بدرجات متفاوتة، فإن المتغيرات التحفيزية الداخلية والخارجية تلعب أيضًا دوراً مهماً في تشكيل أداء الموظفين. كما أن الدوافع الداخلية والخارجية تعد مكونات حيوية في دفع مشاركة الموظفين، فقد أشار تحليل الارتباط إلى وجود علاقات إيجابية وهامة إحصائياً بين هذه العوامل التحفيزية والأداء. وهذا يشير إلى أن تأثير التحفيز على الأداء يتحقق بشكل كبير.

وفي دراسة (الشهري، ٢٠٢٢) تناول الباحث أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى عسير المركزي واشتملت عينة الدراسة على (210) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وقد تضمنت نتائج الدراسة الآتي: أن "درجة تقديم الحوافز للعاملين بمستشفى عسير المركزي" جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وأن "درجة جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بمستشفى عسير المركزي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أف ارد عينة الدراسة؛ ووجود علاقة ارتباطية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للعاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بمستشفى عسير المركزي؛ وقد تضمنت توصيات الدراسة الآتي: ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادلة من خلال التدرج الوظيفي، والاهتمام بزيادة أجور العاملين بالقطاع الصحي لتحسين أدائهم؛ وإعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطويرها بما يلائم توقعات الموظفين بمستشفيات القطاع الحكومي السعودي؛ وضرورة مشاركة الموظفين لإدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل.

بينما كان الهدف من دراسة (علي، ٢٠٢١) هو التعرف على المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز في العمل من خلال التعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية وكذلك توضيح دور المدراء والمسؤولين في تنمية الروح المعنوية للعاملين، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع

الروح المعنوية للعاملين ورفع أدائهم والتعرف على أساليب الحفز وأنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقام بتصميمها بالاستفادة من الاطار النظري والدراسات السابقة وبعد الانتهاء من تصميمها والتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في شركة MTN للاتصالات في السودان باستخدام اسلوب العينة الميسرة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٦٠) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبعد تحليل البيانات التي تمجمعها توصل الباحث الى عدة نتائج من أبرزها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة.

وعمدت دراسة (النعمي، صماري، ٢٠٢١) إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديريات التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الوسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في

المديريات العامة محل الدراسة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية. وتستخدم دراسة (Kumari, et al., (2021 مبادئ نظرية التعزيز للتحفيز ونظرية تقرير المصير وتبحث في كيفية تأثير الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين. يتم دراسة الحوافز والمكافآت من منظورين جوهريين وخارجيين، في حين يتم قياس أداء الوظيفة من جوانب أداء المهام. كما تم دراسة التأثير الوسيط لرضا الوظيفة بين الحوافز والمكافآت وأداء الوظيفة. باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، جمع الباحثون البيانات من الموظفين الإداريين وغير الإداريين العاملين في شركات التصنيع والخدمات. تم اتباع أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية لجمع 422 استجابة تجريبية. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن المكافأة الحوافز يؤثران بشكل إيجابي على أداء الموظف بشكل كبير. إلى جانب ذلك، تؤكد النتائج أن العلاقة بين المكافآت والحوافز وأداء الموظفين الوظيفي تعتمد على رضا الوظيفة. وتقدم هذه الدراسة رؤى قيمة للإدارة العليا لشركات التصنيع والخدمات حول كيفية تعزيز رضا موظفيها وأدائهم من خلال اتباع أساليب تحفيزية ومكافأة مختلفة في شركات مختلفة الأحجام.

وهدفت دراسة (Izci, et al., (2021 إلى التعرف على تأثير تحفيز الموظفين على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في قطاع الصحة العامة، وتحديد العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وتحديد معدل القبول للمشاركين فيما يتعلق بتحفيز الموظفين وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وتحديد الخصائص الديموغرافية للمشاركين. وزع الباحثون ٢٨٠ استبيانًا من خلال تنسيق التطبيق عبر الإنترنت. تم استلام ٢٥٠ استبيانًا واستكمالها بشكل صحيح، لذا كان حجم عينة الدراسة ٢٥٠ مشاركًا، بما في ذلك الأطباء والممرضات والعاملين الآخرين. وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال إجراء اختباري

التحليل التبايني ومربع كاي باستخدام برنامج SPSS -24 إلى وجود تأثير لدوافع الموظفين على أداء العاملين والرضا الوظيفي في قطاع الصحة العامة، كما توجد علاقة قوية بين الدوافع وأداء العاملين والرضا الوظيفي.

وحاولت دراسة (أبو حيمد، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل. وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

أما دراسة (أبو صالح، ٢٠٢٠) فقد تناولت الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكليات جامعة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات ووزعت على ٤٢ موظف بكليات الجامعة بالحوية (شطر الطلاب). وتم إتباع عدة أساليب في التحليل الإحصائي للبيانات تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين كل من الحوافز وأداء الموظفين، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المتغير المستقل (الحوافز) بشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما أن الرضا الوظيفي لعب دوراً وسيطاً بين الحوافز

وأداء الموظفين وبما أن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية، لذلك فإن الوساطة هنا هي وساطة جزئية.

من خلال تقييم الدراسات السابقة نلاحظ أن بعض الدراسات تناولت تأثير أحد أنواع الحوافز وهي الحوافز المادية على الأداء ولم تتناول الأنواع الأخرى مثل الحوافز المعنوية وتأثيرها على الأداء، بينما دراسات أخرى، تناولت جميع أنواع الحوافز ولكن قامت بدراسة أثرها على متغير واحد فقط إما الأداء الوظيفي فقط أو الرضا الوظيفي فقط، ووجدت أن هناك استراتيجيات تحفيزية مادية ومعنوية ، تمت الإشارة على وجه التحديد إلى نظام رواتب الموظفين والمكافآت والترقيات والعلاقات الشخصية الجيدة بين الموظفين من أهم استراتيجيات تحفيز الموظفين. وترى الباحثة أنه لعمل دراسة شاملة ومتكاملة عن التحفيز وتأثيره على الأداء والرضا الوظيفي يجب دراسة وتحليل جميع أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي من ناحية وأثرها على الرضا الوظيفي من ناحية أخرى، لأن ذلك يثري الدراسة ويعطي نتائج قوية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الحوافز المادية: هي الحوافز التي تمنحها المنظمة لموظفيها كالرواتب أو الأجور أو المكافآت التشجيعية أو الاشتراك في الأرباح وغيرها، بما يحقق للموظفين مستوى مناسب من العيش والقدرة على مواجهة الأعباء المالية للحياة (العمرى، ٢٠٠٦).

التعريف الإجرائي للحوافز المادية: هي الحوافز المادية الملموسة التي تُعطى للموظفين الذين يعملون في شركة الاتصالات السعودية مقابل جهدهم وأدائهم.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي توفرها المنظمة لموظفيها وذلك لإسعادهم وإشعارهم بأهميتهم ومكانتهم وانتمائهم وإحساسهم بالتقدير واحترام آراءهم ومقترحاتهم كأوسمة النجاح، وشهادات التقدير، ونشر أسمائهم، وغيرها. (الحسن، ٢٠١٠).

التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية: هي الحوافز المعنوية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات السعودية مثل خطابات الشكر والتقدير للجهد المبذول من قبل الموظف والترقيات أثناء المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات وغيرها.

الأداء الوظيفي: ويقصد بالأداء هو تنفيذ الموظف للأعمال والقيام بالمسؤوليات التي تم تكليفه بها والتي ترتبط بوظيفته. (الحلايية، ٢٠١٣).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: ويقصد به تنفيذ الموظف الإداري في شركة الاتصالات السعودية لأعمال والمهام التي يتم تكليفه بها سواء من قبل المستويات الإدارية العليا أو الوسطى على مستوى الشركة.

الرضا الوظيفي: وهو أن يشعر الفرد أثناء أداء عمله بالسعادة والارتياح وذلك بسبب التوافق الذي حصل له بين ما كان يتوقعه وما حصل عليه فعلاً في عمله، مما يدفع الفرد لبذل المزيد من العمل والإنتاج. (المؤمن، ٢٠١٨)

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: وهو مدى شعور الموظف الإداري الذي يعمل في شركة الاتصالات السعودية بالسعادة والارتياح نتيجة ما كان يتوقعه وما حصل عليه فعلاً في عمله داخل الشركة.

المنهجية وطرق البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي تضمن مسحاً شاملاً للمصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتتمثل عينة الدراسة في العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC في المستويات الإدارية المختلفة (دنيا، متوسطة، عليا)، وذلك لمعرفة آرائهم عن نظام الحوافز المطبق لدى الشركة ومستوى رضائهم عنه وكيف يؤثر على أدائهم.

أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث تم تطويرها فيما يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام هما: القسم الأول ويتضمن المعلومات الشخصية للمستجيبين، بينما القسم الثاني يتضمن متغيرات الدراسة المستقلة، ويتضمن القسم الثالث متغيرات الدراسة التابعة وهي الأداء الوظيفي ورضا العاملين.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر الحوافز على أداء ورضا العاملين، أي أن العوامل الأخرى - بخلاف الحوافز - التي تؤثر على أداء ورضا العاملين سوف تكون خارج نطاق هذه الدراسة.
- الحدود المكانية (الجغرافية): تتمثل حدود البحث المكانية في المملكة العربية السعودية وتحديداً شركة الاتصالات السعودية STC.
- الحدود البشرية: تتمثل حدود البحث البشرية في العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للبحث في الفترة ٢٠٢٤.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والأدبيات السابقة

المبحث الأول:

الإطار المفاهيمي للتحفيز

مفهوم الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل المالية وغير المالية التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافها. وتساعد الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي، تحسين الأداء، وزيادة الولاء التنظيمي، مما يسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق استدامتها. (المؤمن، ٢٠١٨)

وقد أشار Idris (2024) إلى أن الحوافز تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الدافعية، حيث أكد أن وجود حوافز مناسبة يسهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة مستوى التزامهم بمهامهم الوظيفية.

يعتبر التحفيز واحد من أهم الدوافع الرئيسية التي من شأنها توفير بيئة عمل نموذجية يتحقق من خلالها جميع أهداف ومريئات المؤسسة، كما أن التحفيز يعطي طابع لدى الموظفين بأهميتهم ويشعرهم بالسكينة النفسية مما يوفر لهم من اشباع لرغباتهم سواء كانت هذه الرغبات مادية، معنوية، اجتماعية أو نفسية. كما أن نظام الحوافز يعتبر نظام قانوني تنتهجه المؤسسات يتكفل في تقديم امتيازات استثنائية للعاملين وفق شروط معينة يؤثر عليهم ايجابا في مجمل أدائهم الوظيفي والسلوكي داخل بيئة العمل. إضافة أهمية التحفيز في الوقت الحالي مع ازدياد الضغوطات وبعد جائحة كورونا وتحقيق الموازنة بين العمل والحياة الاجتماعية والاسرية. (بخيت، ٢٠١٦).

يمكننا القول إن التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق اشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه. كما أن يمكننا تعريف التحفيز من الجانب السلوكي لي الفرد العامل على أنه

دفع العامل لاتخاذ أسلوب وسلوك معين أو تغيير مساره في أداء مهامه الوظيفية من أجل لفت نظر المدراء والحصول على ما يطمح اليه العامل من تحفيز جراء ما قام به من أتباع سلوك يحقق من خلاله أهداف المؤسسة. (العنود، ٢٠١٥).

التحفيز هو القوة التي تستنهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقد ارت ومواهب، بحيث تقوم المؤسسة بالتحكم في هذه الإمكانيات التي يمتلكها الموظف من خلال تسخيرها إلى رفع كفاءة العمل و زيادة مستوى إنتاجية المؤسسة عن طريق ربط ما يقوم به الموظف بنظام تحفيز معين تقوم بوضعه المؤسسة نفسها لتستثير همهم ويعكس هذا أسلوب علمي في إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل. كما أن من أهم وسائل طرق استنهاض قدرات الموظف وصقل موهبته هو تمكينه في المنصب الذي يشغله بحيث هذا التمكين يشعر الموظف بثقة المؤسسة فيه إيمان المؤسسة بقدراته وإمكانياته وبهذا ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه بالعمل. (أبوحميد، ٢٠٢٠).

نظريات الحوافز:

ظهرت العديد من النظريات التي تفسر كيفية تحفيز الأفراد داخل بيئة العمل، وتوضح الدوافع التي تؤثر على سلوكهم وأدائهم. من بين هذه النظريات، نجد نظرية هرم ماسلو للحاجات التي تقترض أن الأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم وفق تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان، يليها الاحتياجات الاجتماعية، ثم التقدير، وأخيراً تحقيق الذات. وفقاً لهذه النظرية، عندما يتم إشباع هذه الحاجات من خلال الحوافز المناسبة، يزداد رضا الموظفين ومستوى أدائهم. على الجانب الآخر، قدم فريدريك هيرزبيرج نظرية العاملين التي تقترض أن هناك نوعين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؛ عوامل الصحة مثل الرواتب وبيئة العمل التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وعوامل التحفيز مثل التقدير وفرص

النمو التي تعزز الرضا الوظيفي وتزيد من دافعية الموظف. ومن خلال هذه النظرية، يمكن للإدارات تطوير أنظمة حوافز فعالة تجمع بين تحسين بيئة العمل وتقديم فرص نمو وظيفية حقيقية. (Yukai, 2017)

أما نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم، فتري أن الموظفين يحفّزون بناءً على توقعهم بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية. تعتمد هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية، وهي التوقع الذي يشير إلى العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المتوقع، والأداة التي تعكس العلاقة بين الأداء والمكافآت المحتملة، والجاذبية التي تشير إلى مدى رغبة الموظف في الحصول على هذه المكافآت. ووفقاً لهذه النظرية، فإن وضوح العلاقة بين الأداء والمكافأة يعزز من تحفيز الأفراد. وفي إطار تفسير الحوافز من منظور السلوك، تأتي نظرية تعزيز السلوك التي قدمها سكينر، والتي تشير إلى أن السلوك الإيجابي يمكن تعزيزه من خلال الحوافز المناسبة. تعتمد هذه النظرية على استخدام التعزيز الإيجابي، مثل المكافآت والثناء، لتعزيز الأداء المرغوب، واستخدام التعزيز السلبي، مثل تقليل المهام الروتينية، لتحفيز الموظفين. من خلال هذه المقاربة، يمكن للمؤسسات توظيف الحوافز بشكل استراتيجي لتحسين الأداء العام. (Yanyang Y., 2016)

وأخيراً، تقدم نظرية العدالة التي طورها آدمز تفسيراً آخر للحوافز، حيث تؤكد أن الأفراد يقارنون جهودهم ومكافآتهم بمجهودات ومكافآت زملائهم. فإذا شعر الموظفون بالعدالة في توزيع الحوافز، فإنهم يصبحون أكثر تحفيزاً، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى انخفاض مستوى الحافزية وربما إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا. (Frengki, et al., 2017)

ويمكن تلخيص نظريات الحوافز كما يلي: (بوزورين، ٢٠١٩؛ الشغذلي، شمسي، ٢٠٢٤)

أ. نظرية هرم ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم وفقًا لتسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بتحقيق الذات. وعندما يتم إشباع هذه الحاجات من خلال الحوافز المناسبة، يزداد رضا الموظفين ومستوى أدائهم.

ب. نظرية العاملين لهيرزبيرج (Herzberg's Two-Factor Theory)

تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة في العمل إلى:

1. عوامل الصحة: (Hygiene Factors) مثل الأجور وبيئة العمل، والتي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

2. العوامل المحفزة: (Motivators) مثل التقدير وفرص النمو، والتي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والدافعية.

ج. نظرية التوقع لـ فيكتور فروم (Vroom's Expectancy Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يحفّزون بناءً على توقعهم بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية يستفيدون منها، وتعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية:

- التوقع: (Expectancy) العلاقة بين الجهد والأداء.
- الأداة: (Instrumentality) العلاقة بين الأداء والمكافآت.
- الجاذبية: (Valence) مدى رغبة الموظف في الحصول على المكافآت

الخطوات الأساسية في تصميم نظام الحوافز :

تعتبر عملية التحفيز من أهم الخطوات المتبعة في رفع مستوى أداء العاملين داخل أي مؤسسة لذلك التطرق إلى الخطوات سيوضح أبعاد تصميم نظام الحوافز : (الساكت، ٢٠١١)

1. مرحلة التقييم والاعداد: يتم في هذه المرحلة إعداد دراسة تفصيلية لجميع العوامل النفسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، بحيث فهم التركيبة وجميع الجوانب السلوكية للكادر البشري في المؤسسة ومعرفة حاجياته ورغباته الشخصية التي من خلالها سوف يتم وضع اتجاهات مرحلة التقييم، وعليه سوف يتم توقع وجهات نظر العاملين اتجاه نظام الحوافز وكيفية تطبيقه في المؤسسة.

2. مرحلة وضع الخطة أو الإستراتيجية: بعد عملية الدراسة والتقييم من قبل ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، سوف تقوم بالخطوة الثانية التي تهتم بتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، بهدف فهم أبعادها وبعدها يتم وضع الخطة المعنية بنظام الحوافز بعد التدرج في تحديد الأهداف من ايجاد نظام حوافز في المؤسسة، تحديد وتقييم مستويات الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة إمكانياتهم في تحمل المسؤولية، تحديد سقف الحوافز وفق إمكانيات المؤسسة.

3. مرحلة تجريب الخطة: هي عبارة عن تجريب خطة التحفيز قبل اعتمادها بشكل نهائي و رؤية مدى مناسبتها لي بيئة العمل داخل المؤسسة، كما يتوجب هنا تهيئة العاملين على تفهم أهمية الخطة وأهم تفاصيلها بهدف تثقيفهم بها وأدراك ما تحتويه من بنود وضوابط، كما يفضل تجربة الخطة في قسم معين أو عدد معين من العاملين من أجل التأكد من سلامتها من الأخطاء في حين تطبيقها في المؤسسة.

4. مرحلة التنفيذ والمتابعة: تتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الحوافز في بيئة العمل بعد ما تم تجربة

خطة الحوافز وقياس مدى ملاءمتها لي سير عمل المؤسسة وسلامة إجراءاتها وإضافة التعديلات

عليها بما يضمن استمراريته في تحفيز العاملين.

أهمية الحوافز :

تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى ولها تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية فإذا استخدم بطريقة عقلانية سيقترن عن ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيصه في ما يلي : (حورية، عاشور،

(٢٠١٦)

- المساهمة في إعداد تنظيم المنظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياته؛
- المساهمة في التحم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله
- حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وتعزيز قدراتهم ميولهم ؛

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن للمنظمة توافقها ؛

- المساهمة في تحقيق الأعمال والأنشطة والسعي إلى إنجازها .

أهداف الحوافز :

تعد الأهداف المحفز الفعلي والعامل الأساسي لتحقيق أي غاية ولتجسيد هذه الأهداف في أي مجال من مجالات الحياة اليومية علينا بإتباع نظم و أطر ، فإذا استحال تحقيق الأهداف زالت الغاية فتصبح الفائدة

منعدمة، وعليه سنتكلم على تقسيم الأهداف كما يلي: (عودة، ٢٠١٣)

١- **أهداف العاملين:** العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام الحوافز يحفزهم هدفهم لاكتساب أرباح مالية مع فائدة إلى بذل مجهود بدني رائد للاكتساب وتحصيل الفائدة وهذا بموجب الحافز التي أقرأ لهم صاحب العمل والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون بها هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي التقدير والاحترام والتشجيع والإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

٢- **أهداف المنظمة:** تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب إدارية ومنتوقعة أو غير المتوقع، تتمثل وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- الزيادة حجم الإنتاج عن طريق استخدام نفس العناصر كالمواد الخام و الطاقات والمعادن .
- تخفيض العادم والضياع والفاقد وذلك من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة وعلى النسبة الجارية للعوادم والضياع في طاقة و الوقت والفوائد المختلفة بين الخامات والموارد المساعدة نتيجة النقل والاستخدام العقلاني وبالتالي تحقيق فوارق مالية ومكاسب تتمثل خفض الكلفة المصنع .
- تحسين السلعة أو الخدمة وذلك برفع مستوى جودة سلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها .
- زيادة ربحية المنظمة هو الهدف الرئيسي التي تسعى إليه المنظمة من خلال إدخالها لنظام الحوافز ومعنى زيادة الربحية تحقيق فائض كبير أكثر عن السابق والتي يؤهلها يجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار وهذا ما يساعد المنظمة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين المستوى المنظمة الشبيهة.

خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها : (صالح. ٢٠١٧)

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق ويشير هذا بالواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو بالأوقات.
- التحفيز: يجب أن يتميز نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي على تحميسهم وزيادة إقناع والدفاع عنه.
- القبول: يتسم نظام الحوافز الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المسطرة عليه.
- تحديد معدلات الأداء يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة واضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- الملائمة تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار سنية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة هذه معايير تحديد مقدار الحوافز.

شروط نظام الحوافز:

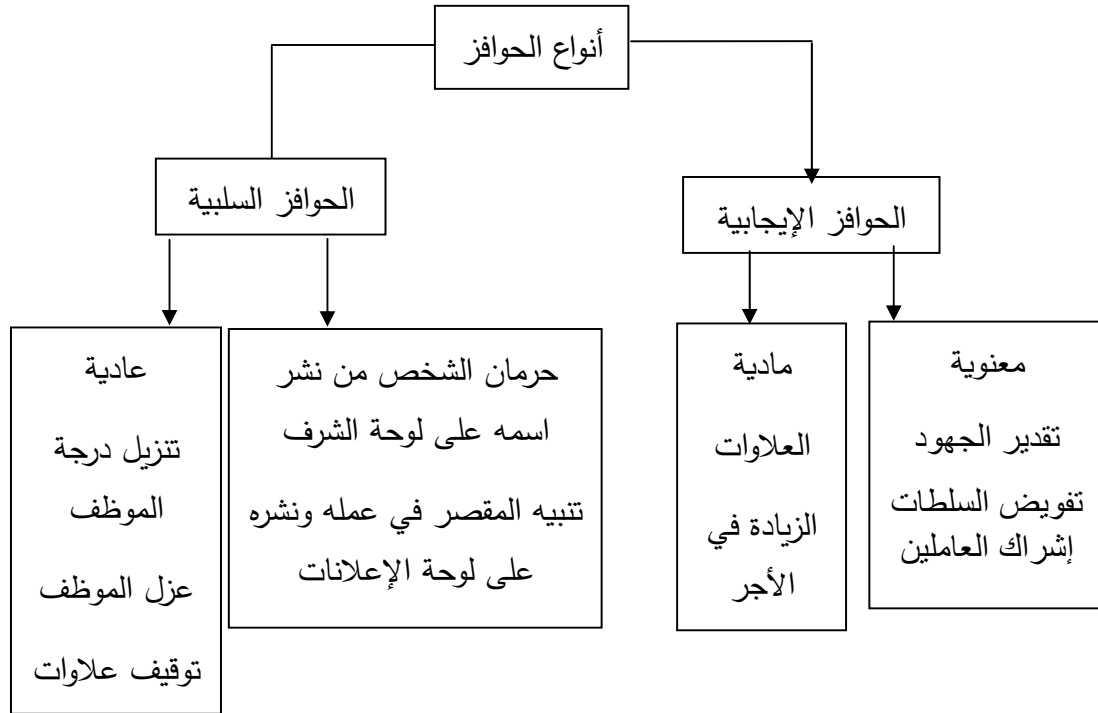
لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط الأساسية لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها منها: (الحسن ، ٢٠١٠)

- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها ويفضل أن تكون متقاربة.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع نظام تلقي الحوافز.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة المساواة والكفاءة.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

أنواع الحوافز:

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يوضحها بالشكل التالي: (زروقي؛ مهناوي،

(٢٠٢١)



أولاً: الحوافز الإيجابية: الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

1. الحوافز المادية:

وهي الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح". والحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها التالي:

أ. الأجور والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل،

إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

ب. التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص، ...الخ.

ت. المزايا العينية ذات القيمة المادية:

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر، الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

ث. ظروف العمل ومتطلباته المادية:

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات، والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به، فكلما ازادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر. الزيادات الدورية وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

ج. المشاركة في الأرباح:

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

2. الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتقويض الصلاحيات، ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها على النحو التالي:

فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.

ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزا له اثار كبيرة في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

توسيع العمل: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

ثانيا: الحوافز السلبية:

يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته، وتقسم الحوافز السلبية على أساس أنها:

حوافز مادية: تتمثل في تنزِيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وتم تقسيم الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد انجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

شروط نجاح نظام التحفيز:

من ضمن الشروط التي يجب تواجدها في خطة تطبق نظام الحوافز في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، وتهدف إلى تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي هي: (عبدالمجيد البلوش، ٢٠٢٣)

1. أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين.
2. إيجاد صلة مباشرة ما بين الهدف المراد الوصول إليه والحافز المقدم من أجله.
3. وضع تصور زمني يتناسب مع تحقيق الهدف وتقديم الحافز للموظف في نفس وقت تحقيق الهدف.

4. ضمان استمرارية تقديم الحوافز للموظفين من أجل طمئنت الموظفين.
5. وجوب توفر العدالة والمساواة في شروط وضوابط منح الحوافز.
6. معرفة الموظفين لسياسة منح الحوافز والألية التي يتم منحهم بالحوافز.
7. تنمية العلاقة بين الانجاز في تحقيق الأهداف في العمل مع الحصول على التحفيز المقابل لتحقيق الهدف.

من أجل الحصول على نظام حوافز جيد داخل المؤسسة يتطلب ذلك نجاح النظام بشكل عام وتوفر عدد من المقومات الأساسية التي تساهم في أنجاح العملية وغرس روح الولاء الوظيفي لدى العاملين تجاه المؤسسة التي يعملوا بها بحيث تكون المؤسسة جزء من شخصياتهم وبالتالي ينعكس هذا إيجابا على أدائهم في المؤسسة، وتتمثل هذه المقومات في:

1. دراسة الإدارة العليا بالمؤسسة لشخصيات وسلوكيات الموظفين.
2. تعدد المزايا التي يحملها نظام الحوافز (مادية، معنوية، اجتماعية، نفسية).
3. اختيار نظام التحفيز المناسب لطموحات الموظفين.

المبحث الثاني:

الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه. (موسى؛ السعودي ، ٢٠١٣).

كما عُرِفَ الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف الايجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل. وأن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه. (نادر، ٢٠١٠)

لذا، يمكننا الاستخلاص بأن الرضا الوظيفي هو حالة يصل إليها الفرد نتيجة تفاعله مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

من مظاهر الرضا الوظيفي: (محمد ، ٢٠٠٤)

- 1- الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود

إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.

2- قلة الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

3- اختفاء الشائعات: عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم.

مسببات الرضا الوظيفي: (الطيب، ٢٠٠٠)

1- ظروف العمل: تعمل الوظائف المثيرة للاهتمام التي توفر التدريب والتنوع والاستقلالية على إرضاء معظم الموظفين، كما أن الترابط والتغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتفاعل مع الزملاء في العمل خارج نطاق العمل هي عوامل متعلقة بقوة بالرضا الوظيفي، كما يلعب المدراء دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للموظفين، فالموظفين الذين يتم منحهم القوة من قبل مدراءهم، يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ظروف العمل – وبالأخص الطبيعة الجوهرية للعمل هي متنبئات جيدة بالرضا الوظيفي.

2- الشخصية: تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر من أولئك الذين يقيمون أنفسهم بشكل سلبي.

3- الدفع: يرتبط الدفع بالرضا الوظيفي وبالسعادة بشكل عام بالنسبة للكثير من الأشخاص.

4- المسؤولية المجتمعية للمنظمة: إن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع مهمة المسؤولية

المجتمعية للمنظمة سيكونون أكثر رضا وظيفياً.

أهمية الرضا الوظيفي وعناصره:

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء فإننا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كما يقال دائماً، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الحقيقة أصبحت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات، بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهمية أي وظيفة و/ أو أي شاغل وظيفة، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المنظمة من السلع والخدمات. (الصالح، ٢٠٢٢)

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه الدرجة التي يحسُّ بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها. ويتفق غالبية المديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل. ففي غياب أي منهما تقشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر. وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعض العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا. ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة للآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق

مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. إن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على

رضا الشخص بوظيفته تتضمن: (حمد، ٢٠١٨)

- الرضا عن المرتب والحوافز المادية.

- الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.

- الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

- الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

- الرضا عن مكان العمل.

- الرضا عن فرص التقدم والترقية.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المظاهر الهامة التي تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت وذلك لسببين: لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته، ولما لتأثير وإسهام الرضا في باقي الاتجاهات إذ يحدث أثار سلبية أو إيجابية على كل سلوكيات الفرد بل على ظواهر مجالات العمل. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي : (مراد، ٢٠١٨)

أولاً : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف :

ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به . الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر العاملون بأن حاجاتهم المادية من أكل مسكن، وغير المادية من تقدير

واحترام أمان الوظيفي مشبعة بشكل كافي تريد لديهم الرغبة في تأدية أعمال هم بطريقة مميزة . زيادة مستوى الطموح والتقدم فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي، الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة خلما يشعر العاملين بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسساتهم.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

نتائج الرضا الوظيفي:

- 1- أداء العمل: الموظفون السعداء سيكونون أكثر إنتاجية وسيؤدون عملهم بشكل أفضل، وتميل المنظمات التي لديها موظفين راضين عن عملهم إلى أن تكون أكثر فعالية.
- 2- سلوك المواطنة التنظيمية: وهذا السلوك يتضمن التحدث بإيجابية عن العمل، مساعدة الآخرين، وتخطي التوقعات الطبيعية.
- 3- رضا الزبائن: حتى تحصل المنظمات الخدمية على زبائن راضين ولديهم ولاء للمنظمة، لا بد لها أن يكون موظفيها راضين عن عملهم أولاً.
- 4- رضا الحياة: يرتبط الرضا عن الحياة بشكل عام بالرضا الوظيفي، فالموظف السعيد سيكون سعيداً في حياته لأن وظيفته تلبي طموحاته واحتياجاته.

عوامل الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها الى : (الشرايدة، ٢٠١٠)

- أولاً: عوامل تنظيمية .

- ثانياً: عوامل ذاتية .

أولاً:- **العوامل التنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:

الحوافز: وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والاشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الاعمال المكلفين بها وتشمل (الاجر , المكافآت التشجيعية, الترقية).

نمط الاشراف:- معظم الدراسات التي اجريت في هذا المجال اكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف ورضا العاملين, وان معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم , حيث ان عدم وجود الاشراف الجيد يؤدي الى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

قيم واهداف المنظمة:- كلما شعر العامل بانه يعمل من اجل اهداف ذات قيمة او نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن انكاره على الرضا الوظيفي لانه يعمل من اجل شئ يستحق الجهد .

ظروف العمل المادية:- اثبتت التجارب بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل, وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل .

التدوير الوظيفي:- يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لآخرى, ويستخدم لغرض التدريب في اكثر الاحيان , كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله , لانها تؤدي الى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم , مما يؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي.

ثانيا :- العوامل الذاتية :- وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالآتي :

حاجات الفرد المادية والمعنوية , مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد , الشعور باحترام الذات , ظروف العامل ومستواه الاجتماعي , كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر,الجنس,المستوى التعليمي,الذكاء).

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (موسى، ٢٠١٥)

١- تعدد مفاهيم طرائق القياس :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

٢ -النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي, فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر , فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

٣- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

٤-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات. والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

٥- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

المبحث الثالث:

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحفيز:

دراسة (خليل، ٢٠٢٣):

تتبع أهمية البحث من أهمية التحفيز ودوره الهام في تحقيق أهداف المنظمات بالدول النامية ونجاح الأعمال والخروج من دائرة الاقتصاد الضعيف والجهل إلى دول ذات اقتصاد قوى وإنتاجية عالية. شهدت البنوك التجارية خلال العقدين الأخيرين العديد من المتغيرات والتحديات التي شكلت ضغوط متعاضمة عليها تدفعها وتجبرها على إجراء عمليات تغيير شاملة، شهدت البنوك التجارية خلال العقدين الأخيرين العديد من المتغيرات والتحديات التي شغلت ضغوط متعاضمة عليها تدفعها وتجبرها على إجراء تغييرات شاملة. وتم تصميم استمارة لكي تستخدم لاختبار العلاقة بين التحفيز والزيادة الإنتاجية، وقد بلغ حجم العينة المختارة (١٠٠) تم استبعاد (٢٣) قائمة غير صحيحة، ومن ثم أصبح عدد القوائم الصحيحة (٥٢) استمارة في كفر الشيخ، وعدد (٢٥) استمارة استبيان في بيلا.

وتبين من نتائج البحث أن حصول عبارات زيادة المرتب، توفير الدعم المالي، الحافز على أساس العمل الجماعي، تخطيط وضبط الترقيات، تأكيد الإدارة العليا للحوافز، وضع سياسات عادلة للثواب والعقاب، وجود إدارة قوية، الاهتمام بالعملية التدريبية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى. ومن أهم التوصيات: أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الإنتاجي، ضرورة تصميم نظام للحوافز وللموظفات الإدارية. وعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وطرق تقييم الموظفين، وتأهيل الموظفين وزيادة مهارتهن وتنميتها مهنيًا مما يساعد

على ترقيتهم وتحقيق تطلعاتهم التنموية التي تزيد من مكاسبهم المادية والمعنوية كحافز لزيادة مستوى الأداء وكفاءته.

دراسة (تجاني، ٢٠٢٢):

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الإنتاجية، وكذلك التعرف على انطباع العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم الوظيفي ، كما يسلط الضوء على المشاكل المتعلقة بانخفاض الأداء وعلاقتها بنظام التحفيز، وفي سبيل تحقيق ذلك اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المتغيرات ذات العلاقة. ويعد التحفيز من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تحسين أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذه الحوافز فاعلة في تحسين أدائها من خلال اشباع رغبات العاملين ليسهموا في عملية تحقيق النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.

توصل البحث إلى نتائج أهمها ضعف المراقبة الفعالة للشركات الإنتاجية في مدينة أنجمينا، وعدم الاهتمام بصحة المستهلكين والحفاظ على البيئة ، وعدم توفير المنتجات بالكميات الكافية، وضعف الجودة في المؤسسات الإنتاجية بالعاصمة أنجمينا ، وعدم توفير المياه والكهرباء الكافي تأثر على قدرة الإنتاج، لذلك فإن البحث يوصي بالآتي: الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء المعيشة وزيادة علاوة الزوجة والأبناء ، لأن الراتب لا يشبع الحاجات الفسيولوجية ولا يوفر لشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي . ومنح العلاوات الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة . و توفير التدريب للموارد البشرية في مؤسسات الدراسة . كما يوصي بالاهتمام بالتخطيط طويل المدى وإشراك جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط وكذلك في اتخاذ القرارات وتبني السياسات .

دراسة (شفيق، ٢٠٢٢):

لأشك أن موضوع تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين جودة الأداء الوظيفي لاقى اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة لما تبين له من آثار ايجابية على أداء المؤسسات بشكل عام، حيث اهتم العلماء بالبحث في العوامل التي تقوي الأداء الوظيفي ووجدوا أن الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أنواعها لها تأثير على مستوى تحسين جودة الأداء، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع الحوافز تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإستقرائي لهذه الدراسة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيراً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وقد أوصت بضرورة التركيز على هذين النمطين ودراسة درجة موائمة تلك النظم مع الإحتياجات الفعلية للموظفين.

دراسة (مارني، المسكري، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وعددهم (٨٠٠٠) موظف تقريبا، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (٤٥٠) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (٤٠٧) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت ٩٠%، واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة معامل الانحدار (F) واختبار (Regression).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (3,47)، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية متوسط حسابي (3,43)، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,00)، وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حيث بلغت ($R=0.323$) وكانت الأعلى عند الحوافز المعنوية ($R=0.0335$) بينما بلغت عند الحوافز المادية ($R=0.286$). بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم حيث لا يكون الحافز روتينياً أو تلقائياً، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

:Geelmaale, A., (2019)

الغرض من هذا البحث هو اكتشاف تأثير تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي ودراسة العلاقة بين أنظمة المكافآت على الأداء التنظيمي. تم تصميم هذه الدراسة بناءً على الأدبيات التي تربط بين تأثير تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي والعلاقة بين أنظمة المكافآت على الأداء التنظيمي. تم بناء الأهداف بناءً على الأدبيات وتم اختبار النموذج في منظور الدراسات والأدبيات السابقة. ويعد تحفيز الموظفين من أقوى الأدوات وأكثرها تأثيراً والتي يمكن أن تحفز الموارد البشرية إما للتحسين أو للتدهور. لذلك فهي مسألة حساسة، إلا إذا كانت مواجهة المديرين بفعالية قد تسبب عقبة في مكان العمل والأداء التنظيمي. يعد نظام المكافآت جانباً مهماً في كل منظمة لأنه يؤثر على الأداء التنظيمي. عندما لا يتم مكافأة الموظفين بشكل

مناسب على ما يحققونه في أدائهم، فقد يؤدي ذلك إلى إعاقة الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن تحفيز الموظفين له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، كما أن هناك علاقة بين أنظمة المكافأة على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج المكتسبة أنه إذا تم تحفيز الموظفين ومكافأتهم بشكل إيجابي، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرتهم على الاستمرار والإنتاجية بالتأكيد لزيادة الأداء التنظيمي.

:Abubakari, A., (2018)

الهدف العام للبحث هو تقييم آثار تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي. وتم استخدام النهج الكمي ودراسة الحالة. تم البحث عن عينة مكونة من ٩٢ موظفًا من بين ١٢٠ موظفًا في شركة ثري اكس لميتد، تم اعتماد استبيان منظم لجمع البيانات الأولية. وجدت الدراسة أن هناك استراتيجيات تحفيزية نقدية وغير نقدية اعتمدتها الشركة، تمت الإشارة على وجه التحديد إلى نظام رواتب الموظفين والمكافآت والترقيات والعلاقات الشخصية الجيدة بين الموظفين من أهم استراتيجيات تحفيز الموظفين. تتبنى كل منظمة، في هدفها لتحقيق رسالتها وبيانات رؤيتها، شكلاً من أشكال الاستراتيجيات التحفيزية لإغراء موظفيها بتقديم أفضل ما لديهم. تفترض بعض المنظمات أن أي استراتيجيات تحفيزية تتبناها تناسب كل موظف وتحقق أهداف أدائها. لا يمكن دراسة دوافع الموظفين بمعزل عن سياقها التنظيمي حيث أن الأنشطة التي يتم القيام بها داخل المنظمة هي التي يتم أخذها في الاعتبار؛ وعلى وجه الخصوص، فإن الدافع البشري هو الذي يشجع الفرد على البقاء مع المنظمة، ويتم تحديد ازدهار المنظمات وبقائها من خلال كيفية تعاملها مع مواردها البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحفيز الموظفين له تأثير إيجابي على أداء الموظف والمنظمة ككل. كما أن العوامل التحفيزية التي تتبناها شركة ثري اكس لميتد لها تأثير كبير على أداء الموظفين. ومن المتصور أنه إذا تم تحديد وتنفيذ استراتيجيات التحفيز بشكل جماعي، فسيتم تعزيز أداء الموظفين والتنظيم بشكل مستدام.

دراسة (الشعلان، البليهد، ٢٠١٥):

هدف البحث التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى موظفات الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث فيها من (٣٧) موظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة البحث استمارة استبيان/ والتي تكونت من جزئين :الاول وتضمن معلومات شخصية عن أفراد البحث وخصائص العينة (الفئة العمرية ، الوظيفة ، المؤهل ، المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة) ، والثاني تكون من محورين: المحور الاول: أنواع الحوافز المادية واشتمل على (٨) عبا ارت ، وأنواع الحوافز المعنوية واشتمل على (١٥) عبارات. المحور الثاني مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية واشتمل على ١٠ عبارة.

وننتج عن البحث أن من أهم الحوافز المادية، الراتب، وتحسين ظروف العمل المادية بتوفير أجهزة تسهل أداء العمل، والترقية التي تزيد من الراتب. أما أهم الحوافز المعنوية فلقد كانت، كلمات الشكر والمديح الشفوي، ومن نتائج البحث ارتفاع الثقة الذاتية للموظفات وتأكيدهن على قدراتهن وعلى ارتفاع مستوى الأداء، كما نتج عن البحث ان معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء هو معامل ارتباط إيجابي ودال إحصائياً، مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما تحسن مستوى الاداء الوظيفي للموظفات. وتغلب محور الحوافز المادية في أهميته كمحفز لرفع مستوى الأداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب جامعة الأميرة نورة على محور الحوافز المعنوية.

ومن أهم التوصيات، أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء، ضرورة تصميم نظام للحوافز وللموظفات الإداريات خاص بالجامعة مرتبط بالأداء. عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وطرق تقييم الموظفين. تأهيل الموظفين وزيادة

مهاراتهم وتنميتهم مهنيًا مما يساعد على ترقيتهم وتحقيق تطلعاتهم التنموية التي تزيد من مكاسبهم المادية والمعنوية كحافز لزيادة مستوى الأداء وكفاءته.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على أهمية التحفيز بشقيه المادي والمعنوي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث طبقت إحدى الدراسات (دراسة خليل، ٢٠٢٣) على المؤسسات الخدمية مثل البنوك التجارية، بينما طبقت (دراسة مارني، المسكري، ٢٠١٩) على القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، ومن ناحية أخرى طبقت دراسات أخرى على قطاع المؤسسات الإنتاجية (دراسة، تجاني، ٢٠٢٢)، وقد خلصت (دراسة شفيق، ٢٠٢٢) إلى أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيراً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، بينما توصلت (دراسة مارني، المسكري، ٢٠١٩) إلى عدد من النتائج أهمها كانت استجابات الباحثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية، وذكرت (دراسة، خليل، ٢٠٢٣) تفصيلاً الحوافز المادية التي تأتي في المرتبة الأولى في تحسين أداء العاملين مثل زيادة المرتب وتخطيط وضبط الترقيات، وربط الحوافز على أساس الأداء، بينما جاءت الحوافز المعنوية مثل وجود سياسات عادلة للثواب والعقاب، ووجود إدارة قوية، والاهتمام بالعملية التدريبية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى في تحسين أداء العاملين. ويرى الباحث أن طبيعة ونوع وحجم الحوافز المادية والمعنوية تختلف من قطاع لقطاع ومن شركة لشركة داخل القطاع الواحد ويعتمد ذلك على فهم وثقافة الإدارة العليا ووجود إدارة قوية تتبنى المفاهيم والسياسات الإدارية التي تحسن من الأداء وتحقق المزايا التنافسية.

من خلال تقييم الدراسات السابقة نلاحظ أن بعض الدراسات (Geelmaale, A., 2019) تناولت تأثير أحد أنواع الحوافز المادية على الأداء وهو نظام المكافآت ولم تتناول الأنواع الأخرى من الحوافز المادية

كما أنها تجاهلت الحوافز المعنوية وتأثيرها على الأداء، بينما دراسات أخرى مثل دراسة (Abubakari, 2018) ودراسة (الشعلان، البليهد، ٢٠١٥) تناولت جميع أنواع الحوافز ووجدت أن هناك استراتيجيات تحفيزية نقدية وغير نقدية ، تمت الإشارة على وجه التحديد إلى نظام رواتب الموظفين والمكافآت والترقيات والعلاقات الشخصية الجيدة بين الموظفين من أهم استراتيجيات تحفيز الموظفين. ويرى الباحث أنه لعمل دراسة شاملة ومتكاملة عن التحفيز وتأثيره على الأداء والرضا الوظيفي يجب دراسة وتحليل جميع أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية أو إيجابية أو سلبية أو فردية أو جماعية لأن ذلك يثري الدراسة ويعطي نتائج قوية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة (الوهيبي، وآخرون، ٢٠٢٠):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢١) موظفاً، وأستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء، وأوصت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

في قطاع العمل السعودي تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وظيفة الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، وكذلك الوعي الذهني والالتزام التنظيمي. وكان عدد المشاركين في هذا البحث ٢٠٤ موظفاً سعودياً. المعلومات تم جمعها باستخدام الاستبيانات الإلكترونية وتم فحصها على ثلاث مراحل: الإحصاء الوصفي، والتحليل العاملي التأكيدي لاختبار الأبعاد، وتحليل المسار. الإحصاء الوصفي ومصنفات الارتباط تم تحليل جميع المتغيرات في المرحلة الأولى. التحليل العاملي التوكيدي والثبات تم استخدامها في المرحلة الثانية للنظر في وحدة الأبعاد لكل متغير. تم استخدام عاموس للقيام بذلك تحليل المسار في المرحلة الثالثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين اليقظة الذهنية والرضا الوظيفي، كما أن هناك ارتباط وعلاقة بين القيادة الحقيقية والرضا الوظيفي. وكذلك وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبينهما الوعي والالتزام التنظيمي. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة كدليل للمؤسسات في القطاع السعودي لتحسين رضا الموظفين، وبالتالي دعم أهداف الشركة.

تناولت هذه الأطروحة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، بناءً على دراسة حالة لمديرات المدارس. وقد ركز هذا البحث فقط على مديرات المدارس لأن القوانين والظروف الاجتماعية في البلاد تمنع التواصل الاجتماعي بين الجنسين خارج الأسرة المباشرة. وبدلاً من ذلك، كان البحث الذي أجري على مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في هذه الدراسة يهدف إلى اكتشاف العوامل التي أثرت على رضاهم الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار أن القضايا الخاصة بالجنس كانت محدودة بالسياق الذي تم فيه التحقيق. كان المستوى العام للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الشرقية منخفضاً بشكل عام. ومع ذلك، فقد وجد أن

العوامل المسببة للرضا الوظيفي المرتفع والمتوسط تتبع من قضايا ديموغرافية متعددة أو أسباب مستقلة في مكان العمل. على وجه التحديد، حددت هذه الدراسة عدة عوامل تتعلق بالرضا الوظيفي في المنطقة الشرقية لم يتم العثور عليها سابقاً في أبحاث سابقة في المملكة العربية السعودية: التوازن بين العمل والحياة، والبيئة القيادية النسائية، والموقع، والنقل الوظيفي والمكافآت المالية.

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد عمل المخططين التربويين، وتساعد على تحسين فهمهم لأهم الجوانب في مهنة مديري المدارس. بالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا البحث مساهمة يمكن أن تساعد في تطوير السياسة العامة في مجال التعليم؛ علاوة على ذلك، فهو يوفر فهماً لما يجب تجنبه وما هو الأكثر فاعلية. ويمكن أن تكون السياسة المستقبلية أكثر استنارة من خلال فهم العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا أو عدم الرضا وتنفيذ أهداف سياسية أكثر ملاءمة لنشر الموارد بشكل أكثر فعالية.

دراسة (طالب، ٢٠١٩):

هدف البحث إلى التعرف على عناصر كل من الرضا الوظيفي وجودة الخدمة في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم الكلي (٦٠) موظفاً وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وتم استبعاد استمارة واحدة فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (٥٩) استمارة ، وتم تصميم استبانة البحث استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل البحث إلى وجود ارتباط وتأثير بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المؤداة وخلص البحث على اعتبار أن الرضا الوظيفي من المتغيرات المهمة في زيادة جودة الخدمة المقدمة لدى العينة .

دراسة (عبد العزيز، وآخرون، ٢٠١٨):

يعتبر الرضا الوظيفي هو رد فعل شعوري لاستجابة وانتماء العامل لمكان العمل حسب توقعه وطبيعته شخصيته وذلك الشعور الذي يعبر عنه الفرد يوضح مدى تفاعله مع بيئته العملية من خلال المظاهر المختلفة المرتبطة بالعوامل المؤثرة على بيئة العمل. يهدف هذا البحث إلى معرفة قوة ودلالة العلاقة والتأثير بين الرضا الوظيفي وبيئة العمل بمؤسسات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية، وماهي أهم المقترحات لتحسين بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان توزع على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس واكاديمية القاهرة الجديدة حيث تم توزيع ٢٠٠ استمارة، وقد بلغ عدد الاستمارات التي أجري عليها التحليل الإحصائي (١٧٤) استمارة بنسبة (٨٧%)، وقد اعتمد البحث على عدد من الأساليب الاحصائية التي تتمثل في تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لتحليل نتائج البحث واختبار فروضه، وقد توصلت نتائج البحث إلي وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على بيئة العمل.

دراسة (المعاينة، ٢٠١٧):

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع

المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (3,11) وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا ، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الأسعار الموجود وإعطاء الادارة اهتمام أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين و اشراك العاملين في الدورات والندوات.

دراسة (الرخيص، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة الى التعرف على ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي من خلال ثلاث فرضيات وباعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات في هذا المجال ، حيث تبين من نتائج الدراسة وبناءاً على دراسة وتحليل الادبيات التي تناولت الموضوع وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت ومكونات وابعاد البيئة .التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسؤوليات الموكلة للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت وثبوت صحة الفرضيات. من النتائج التي توصلت اليها الدراسة وعبر الادبيات التي تم استعراضها تبين كذلك وجود علاقة بين مكونات التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي ، ووجود تلك العلاقة يبين ويثبت صحة فرضيات البحث التي قامت على اختبار وجود علاقة بين مكونات التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت، وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة تبين ان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي في ظل المهام والمسؤوليات الوظيفية حيث تؤكد تلك

النتائج صحة فرضيات البحث ووجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد ومكونات المهام والمسؤوليات للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦):

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بوهرا، وذلك من خلال استخدام مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي على عينة قدرت ب ١٢٠ طبيباً. بعد تحليل النتائج إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) جاءت النتائج كالآتي:

- وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة.
- وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي بدلالة أبعاده (الولاء: العاطفي، المحسوب، المعياري) لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة.

من خلال تحليل الدراسات السابقة نلاحظ أن بعض الدراسات (الوهبي، وآخرون، ٢٠٢٠؛ Nassani, et al, 2020) تناولت النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأداء وزيادة جودة الخدمة المقدمة، بينما تناولت دراسات أخرى (إبراهيم، ٢٠١٦؛ عبد العزيز، وآخرون، ٢٠١٨؛ طالب، ٢٠١٩؛ Alghamdi, 2020) مسببات الرضا الوظيفي مثل التوازن بين العمل والحياة، والبيئة القيادية النسائية، والموقع، والنقل الوظيفي والمكافآت المالية. وطبقت معظم الدراسات على المؤسسات التعليمية (مدارس

وجامعات). ويرى الباحث يجب عمل دراسة شاملة عن مسببات ونتائج الرضا الوظيفي للوصول إلى كيفية تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء، وأيضاً يجب توسيع نطاق التطبيق ليشمل مؤسسات أخرى بخلاف المؤسسات التعليمية.

هذا وتناولت بعض الدراسات أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي حيث حددت دراسة (الرخيص، ٢٠١٧) أن مكونات وأبعاد الرضا الوظيفي هي الحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسؤوليات الموكلة للعاملين، بينما حددت دراسة (المعاينة، ٢٠١٧) مكونات وأبعاد الرضا الوظيفي على أنها الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي:

دراسة (البلوشي، ٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، ومعرفة كلا من اتجاه وقياس مقدار تأثير نظام الحوافز بجميع أبعاده سواء المادية أو المعنوية على أداء موظفي (شركة تاول لمشاريع البنية التحتية)، كما أن الدراسة تهدف إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً على الموظفين مع مراعاة اختلاف وظائفهم ومستوياتهم العلمية، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة الذي بلغ ٤٤٠ حيث بلغت عينة الدراسة العشوائية ١٠٠ موظف من مختلف أقسام شركة تاول وهم من متحدثي اللغة العربية وكانت نسبة الاسترداد ٩٦% بحيث تم استرداد ٩٦ استبانة من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كلا من الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها الاهتمام بالجوانب المادية للموظفين والعمل على مضاعفة ترقيةاتهم والعلاوات المقدمة

كذلك الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية لهم وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة وتكريس مبدأ العمل ضمن فريق واحد والابتعاد على المحاباة والمحسوبية داخل بيئة العمل.

دراسة (بوكلتوم، ٢٠٢٣):

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية تيبازة وذلك باستخدام استبيان يتمحور حول التحفيز المادي والمعنوي وكذلك الرضا الوظيفي لجميع المعلومات ، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بُت التحفيز و الرضا الوظيفي لدى العاملات بمديرية الضرائب بولاية تيبازة حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) المتغير المستقل (التحفيز) قدر ب 0.752 كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملات .

دراسة (عبيد ، الشوافي، ٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الهندسي بالإدارات المحلية ودراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع لدى عينات الدراسة ببعض المتغيرات الأخرى ممثلاً في المتغير المستقل وهو نظم الحوافز المقدمة لهم وبعض المتغيرات الوسيطة (العوامل الديموغرافية - طبيعة محتوى الوظيفة - ظروف العمل المادية - العلاقة مع الرؤساء - الرضا عن ثقافة المنظمة - الرضا عن العمل) ، ارتباطاً بعوامل داخلية تتعلق بمدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات وطموح العاملين بالقطاع الهندسي وأثرها على الرضا الوظيفي . ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان

وتطويرها إستناداً إلى المحددات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والاستعانة بما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

أ- وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً ($R = 0.932$) بين الحوافز المقدمة للعاملين بالمحليات وبين مستويات الرضا الوظيفي لديهم .

ب- هناك اختلافات في مستويات الرضا الوظيفي مع مستوى الحوافز المقدمة فيما يتعلق بمتغير السن تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعينة محل الدراسة .

ت- هناك اختلافات بين مستويات الرضا الوظيفي مع مستوى الحوافز المقدمة مع متغير المؤهل الدراسي في تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعينة محل الدراسة .

ث- هناك علاقة ارتباط طردية قوية جداً ($R = 0.833$) بين مستوى الحوافز المقدمة وبين محتوى طبيعة الوظيفة لدى العاملين بالمحليات .

ج- هناك علاقة ارتباط قوية ($R = 0.638$) بين مستوى الحوافز المعنوية المقدمة وبين مستويات الرضا الوظيفي وتأثير ذلك على مستوى الأداء .

:Mohamed, M., et al., (2023)

تعد الموارد البشرية المورد الأكثر أهمية لوكالات السفر في بيئة الأعمال التنافسية للغاية اليوم. على الرغم من أن موظفي وكالات السفر يجب أن يمتلكوا الذكاء والمعرفة الوظيفية والمهارات المتقدمة والقدرة على إدارة الوقت، إلا أنهم لن يتقدموا في حياتهم المهنية أو يبذلوا الجهود المثالية ما لم يكن لديهم دوافع جيدة. يهدف البحث إلى تحليل أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في وكالات السفر في مصر. ولتحقيق ذلك

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من أربعمائة وعشرين (420) موظفًا بوكالات السفر في مصر. تم تحليل الاستبيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الثبات، وارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار بدعم من برنامج SPSS 25.0. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أسباب اختيار الموظفين للعمل في وكالات السفر والعوامل التي تحفزهم على أداء وظائفهم بشكل جيد. وبالتالي أوصى البحث بأن يقوم مديرو وكالات السفر بإعطاء الأولوية لمعنويات الموظفين لأن الموظف ذو الروح المعنوية العالية سيكون أكثر التزامًا بالوظيفة.

دراسة (طبية، ٢٠٢٢):

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، استخدام الباحث الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة ١٠٤ مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وأن هناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية ٠.٥٠٨، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً.

دراسة (النعيمة، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٨١) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٤١٣٧) فرداً من العاملين في كل من المديريات التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (٤٠%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (٦٠%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الواسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديريات العامة محل الدراسة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.

دراسة (مراد، ٢٠١٨):

يتناول الباحث في هذه الدراسة أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكويتية مع التطبيق على العاملين في شركة زين للاتصالات الخلوية . تؤكد الدراسات الحديثة في مجال الإدارة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ، إذا لا يمكن لأي عمل أن يستغني عن وجود هذا العنصر المؤثر في المؤسسة رغم وجود الآلة أو الماكنة ، فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع استغلال كفاءة وفعالية عاملها . وتولي القيادات الإدارية عادة اهتماماً رئيسياً بالعنصر البشري من خلال البحث

عن العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين سلبا او ايجابا ، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا العامل أو الموظف عن العمل الذي يقوم به ، حيث يسعى المسؤولون في المنظمات الى إيصال العاملين في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، وفي سبيل ذلك تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الاداء لديهم.

يتضح من نتائج الدراسة أن هناك درجة ارتباط وتأثير متبادل عالية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكويتية وذلك بالتطبيق على شركة زين للاتصالات الخلوية وأوضحت الدراسة أن هناك درجة من التحفيز المادي والمعنوي يتم استخدامها في تلك المؤسسات إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب خصوصاً فيما يتعلق بالحوافز المعنوية . ورغم ذلك فإن الدراسة أثبتت أن هناك ارتباط كبير بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي وتأتي الحوافز المادية في المرتبة الثانية وهو ما يعني أنه يجب على تلك المؤسسات الاهتمام بالحوافز المادية وإعطائها مساحة أكبر ، وتوصي الدراسة بفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع على تكوين جماعة العمل المفيدة، والتأكد من حصول العاملين على رواتب تتناسب مع ما يقومون به من عمل.

:Ezam, et al., (2018)

تعمل الاتجاهات الناشئة لإدارة الموارد البشرية (HRM) على تغيير آليات وضع الاستراتيجيات. هناك مجال كبير للبحث في هذا المجال. تبحث إدارة المنظمات عن طرق لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. تعد إدارة الموارد البشرية مهمة لأن موظفي المنظمة يمكن أن يكونوا مصدرًا لنجاح أو فشل المنظمة. تركز هذه الدراسة على استكشاف جانبين من هذا المجال وهما الرضا الوظيفي للموظفين والتحفيز في سياق مجموعات الدخل المختلفة. تم فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال المقارنة بين الفئات

ذات الدخل المتوسط الأدنى والمتوسط بمساعدة ١٧٧ استبيانًا تم ملؤها من قبل موظفي البنوك في كراتشي، باكستان. نتائج هذه الدراسة تثري المديرين لاتخاذ القرار في القطاع المصرفي الباكستاني. ويتضح من النتائج أنهم لا يؤمنون إلا بالمزايا المالية للحصول على الرضا من وظائفهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحثة تنوع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فكل تناولها من منظور مختلف كما وسطت بعض الدراسات بعض المتغيرات كمتغيرات وسيطة لدراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، فمثلا دراسة النعيمي، ٢٠٢١، استخدمت العدالة التنظيمية كمتغير وسيط لدراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، بينما استخدمت دراسة البلوشي، ٢٠٢٣، الأداء التنظيمي كمؤشر للرضا الوظيفي، كما أن الدراسات السابقة استخدمت أحد أنواع الحوافز (مادية فقط، او معنوية فقط) للتأثير على الرضا الوظيفي، لذلك تميزت دراستنا الحالية في متغيراتها لاستخدامها جميع متغيرات وأنواع الحوافز سواء إيجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية وسواء فردية أو جماعية لقياس الأثر على الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي وهو الأكثر ملائمة للبحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهو يقوم على وصف الظواهر وجمع البيانات وتحليلها ومناقشتها بهدف التطوير.

مجتمع الدراسة: يعرف المجتمع بأنه مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات المختلفة حول الظاهرة أو المشكلة، يتألف مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC).

عينة الدراسة: شملت الدراسة بعض العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) (١٠٠ شخص) .

أدوات الدراسة: تم الاعتماد في هذا الدراسة على استبانة خاصة بالعاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، والاستبانة عبارة عن أداة يشمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات متضمنة الاجابات أو الآراء المحتملة وذلك بهدف الحصول أو تأكيد اجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة.

مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث في قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات، على مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب يستخدم في مجال الإحصاء في توزيع أوزان إجابات العينة، والذي يندرج من أعلى وزن له (5) درجات مثلت في حقل الإجابة (موافق بشدة) إلى أدنى وزن له أعطى (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (غير موافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال امام افراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح بالجدول التالي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على ادبيات الدراسة.

صدق أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وبلغ عدد المحكمين (5) محكمين. وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية، ووضع الاستبانة في صورتها النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً ومن ثم قام بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الجدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور:

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.77**	1. التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية.
0.86**	2. تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى ولها تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية فإذا استخدم بطريقة عقلانية سيترتب عن ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة.
0.84**	3. تعتبر الأجور والمرتبات من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
0.80**	4. من أهم أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي: درجات الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات
0.85**	5. من شروط نجاح نظام التحفيز أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

يلاحظ أن (**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.85**	6. الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد.
0.89**	7. من مظاهر الرضا الوظيفي وجود العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها.
0.88**	8. زيادة نسبة الغياب وعدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
0.77**	9. تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر.
0.81**	10. من العناصر المهمة للرضا الوظيفي هي الرضا عن المرتب والحوافز المادية والرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة والرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء.

يلاحظ أن (**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (التحفيز والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) بالدرجة الكلية للبعد:

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.83	11. تمنح شركة الاتصالات (STC) مكافآت وعلاوات على الراتب الأساسي.
**0.85	12. توفر شركة الاتصالات (STC) تأمين صحي وسكن مناسب للعاملين.
**0.84	13. يتمتع العاملون في شركة الاتصالات (STC) بالحرية في اختيار طرق أداء العمل، لذلك يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي.
**0.84	14. يتاح للعاملين في شركة الاتصالات (STC) فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.
**0.75	15. تتوافق سياسات الترقية في شركة الاتصالات (STC) مع طموحات العاملين.

يلاحظ أن (**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول (1-3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساق هذه العبارات وصلاحياتها.

3- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) ((Cronbach's alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على عينة الدراسة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (4) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة:

محاوَر الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحوَر
المحوَر الأوّل	5	0.90
المحوَر الثاني	5	0.89
المحوَر الثالث	5	0.92
معامل الثبات العام للاستبيان ككل	15	0.95

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام لمحاوَر الدراسة عال حيث بلغ (0.95) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات تطبيق الدراسة:

تم الاستعانة ببعض المتخصصين ليتعرف أفراد الدراسة على الاستبيان والاجابة على الأسئلة الواردة به، وقد استغرق توزيعها وجمعها (7 أيام) تقريباً. وقد حصل الباحث على عدد (100) استبانة صالحة

للتحليل، وتم ذلك خلال العام 2025 وبعد ذلك تم ادخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحساب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

- سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والديمغرافية لأفراد الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- كما سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
- ومعامل الفا كرونباخ "Alpha Cronbach" ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- وبعد ذلك سيتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجع) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يقيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- سيتم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكن عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة والتحقق من فرضيات الدراسة.
- سيتم حساب نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multilinear Regression) للتحقق وبناء نموذج الدراسة.

الفصل الرابع:

عرض وتفسير وتحليل النتائج

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية والتي احتوت على عدد من المتغيرات الشخصية (النوع - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة) كما احتوت أسئلة الدراسة، على الأسئلة الرئيسية التالية المتعلقة بكل من:

1. التحفيز.
2. الرضا الوظيفي.
3. التحفيز والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC)

نتائج استبيان العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC):

أولاً: المعلومات الشخصية (الديمغرافية):

الجزء الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
% 82	82	ذكر
% 18	18	أنثى
% 100	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (82) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (82%) من إجمالي أفراد الدراسة من الذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، وأن (18) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (18%) من إجمالي أفراد الدراسة من الإناث.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة
9 %	9	20 - 25 عام
16 %	16	26 - 30 عام
29 %	29	31 - 35 عام
25 %	25	36 - 40 عام
21 %	21	أكثر من 40 عام
100 %	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٦) أن (9) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة اعمارهم من 20 - 25 عام. في حين أن (16) منهم يمثلون ما نسبته (16%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من 26 - 30 عام، وأن (29) منهم يمثلون ما نسبته (29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 31 - 35 عام وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة. في حين أن (25) منهم يمثلون ما نسبته (25%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من 36 - 40 عام، في حين أن

(21) منهم يمثلون ما نسبته (21%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أكثر من 40 عام، هذه النتيجة توضح تباين العينة من حيث الفئة العمرية الشيء الذي يساعد الدراسة في إعطاء إجابات تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
3 %	3	ما قبل الثانوي
6 %	6	ثانوي
34 %	34	مؤهل جامعي
57 %	57	دراسات عليا
100 %	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٧) أن (57) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (57%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حاصلين على دراسات عليا وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (34) منهم يمثلون ما نسبته (34%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل الجامعي. وأن (6) منهم يمثلون ما نسبته (6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الثانوية العامة، أن (3) منهم يمثل ما

نسبته (3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل ما قبل الثانوية ، هذه النتيجة تعكس تباين المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
3 %	3	أقل من 3 سنوات
11%	11	من 3 - 5 سنوات
55 %	55	من 6 - 10 سنوات
31 %	31	10 سنوات فأكثر
100 %	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٨) أن (55) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (55%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من 6 - 10سنوات، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (31) منهم يمثلون ما نسبته (31%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة 10سنوات فأكثر. وأن (11) منهم يمثلون ما نسبته (11%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من 3 - 5سنوات ، وأن (3) منهم يمثلون ما نسبته (3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 3 سنوات، وهذه النتيجة تعكس تباين عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة.

الجزء الثاني:

المحور الأول: التحفيز:

للتعرف على مستوى ممارسة التحفيز في شركة الاتصالات السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو

التحفيز.

الرقم	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
1	التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية.	4.08	0.761	%81.6	موافق	5
2	تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى ولها تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية فإذا استخدم بطريقة عقلانية سيترتب عن ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة.	4.11	0.815	%82.2	موافق بشدة	4
3	تعتبر الأجور والمرتبات من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد	4.18	0.757	%83.6	موافق	1

	بشدة				والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.	
2	موافق بشدة	83.2%	0.801	4.16	من أهم أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي: درجات الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات	4
3	موافق بشدة	82.8%	0.778	4.14	من شروط نجاح نظام التحفيز أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.	5
	موافق بشدة	82.6%	0.645	4.13	المتوسط العام للمحور الأول	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن درجة استجابة أفراد العينة نحو التحفيز في شركة الاتصالات السعودية جاءت بدرجة " أوافق بشدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.11 وحتى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (أوافق بشدة) على أداة الدراسة، وبنسبة موافقة 82.6 % ، مما يفسر أن هنالك ممارسات لتحفيز العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتراوحت المتوسطات الحسابية الآراء العينة بين (4.08 – 4.18) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة وهي الفئة التي تشير إلى خيار (أوافق، أوافق بشدة) على الترتيب، مما يعكس التجانس في اجابة المبحوثين نحو ممارسات تحفيز العاملين في شركة الاتصالات السعودية ، ومن أهم العبارات التي تمثل ذلك:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تعتبر الأجور والمرتبات من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.18 من 5).

- وجاءت العبارة رقم (4) وهي " من أهم أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي: درجات الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.16 من 5).

- وجاءت العبارة رقم (5) وهي " من شروط نجاح نظام التحفيز أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.14 من 5).

وعليه يمكن استنتاج أن هناك ممارسات لتحفيز العاملين في شركة الاتصالات السعودية بدرجة عالية.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو

الرضا الوظيفي.

الرقم	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
6	الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد.	4.13	0.719	%82.6	موافق بشدة	4
7	من مظاهر الرضا الوظيفي وجود العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها.	4.09	0.728	%81.1	موافق	5
8	زيادة نسبة الغياب وعدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.	4.28	0.711	%85.6	موافق بشدة	1

9	تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر.	4.16	0.706	%83.2	موافق بشدة	2
10	من العناصر المهمة للرضا الوظيفي هي الرضا عن المرتب والحوافز المادية والرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة والرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء.	4.14	0.719	%82.8	موافق بشدة	3
	المتوسط العام للمحور الثاني	4.16	0.601	%83.2	موافق بشدة	

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن درجة استجابة أفراد العينة الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية جاءت بدرجة " أوافق بشدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.11 وحتى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (أوافق بشدة) على أداة الدراسة، وبنسبة موافقة 83.2% ، مما يفسر أن هنالك رضا وظيفي من جانب العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتراوحت المتوسطات الحسابية الآراء العينة بين (4.28 - 4.09) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة وهي الفئة التي تشير إلى خيار (أوافق، أوافق بشدة) على الترتيب، مما يعكس التجانس في اجابة المبحوثين نحو الرضا الوظيفي من جانب العاملين في شركة الاتصالات السعودية ، ومن أهم العبارات التي تمثل ذلك:

- جاءت العبارة رقم (8) وهي " زيادة نسبة الغياب وعدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.28 من 5).
 - وجاءت العبارة رقم (9) وهي " تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.16 من 5).
 - وجاءت العبارة رقم (10) وهي " من العناصر المهمة للرضا الوظيفي هي الرضا عن المرتب والحوافز المادية والرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة والرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.14 من 5).
- وعليه يمكن استنتاج أن هناك رضا وظيفي من جانب العاملين في شركة الاتصالات السعودية بدرجة عالية.

المحور الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات (STC):

للتعرف على مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو

التحفيز والرضا الوظيفي.

الرقم	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
11	تمنح شركة الاتصالات (STC) مكافآت وعلاوات على الراتب الأساسي.	4.12	0.714	%82.4	موافق بشدة	3
12	توفر شركة الاتصالات (STC) تأمين صحي وسكن مناسب للعاملين.	4.07	0.755	%81.4	موافق	4
13	يتمتع العاملون في شركة الاتصالات (STC) بالحرية في اختيار طرق أداء العمل، لذلك يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي.	4.13	0.691	%82.6	موافق بشدة	2
14	يتاح للعاملين في شركة الاتصالات (STC) فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	4.05	0.730	%81	موافق	5
15	تتوافق سياسات الترقية في شركة الاتصالات (STC) مع طموحات العاملين.	4.21	0.640	%84.2	موافق بشدة	1
	المتوسط العام للمحور الثالث	4.12	0.581	%82.4	موافق بشدة	

يتضح من الجدول رقم (١١) أن درجة استجابة أفراد العينة للتحفيز والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات

السعودية جاءت بدرجة " أوافق بشدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12 من 5)، وهو متوسط يقع

في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.11 وحتى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (أوافق بشدة) على أداة الدراسة، وبنسبة موافقة 82.4% ، مما يفسر أن هنالك علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من جانب العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتراوحت المتوسطات الحسابية الآراء العينة بين (4.05 – 4.21) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة وهي الفئات التي تشير إلى خيار (أوافق، أوافق بشدة) على الترتيب، مما يعكس التجانس في اجابة المبحوثين نحو التحفيز والرضا الوظيفي من جانب العاملين في شركة الاتصالات السعودية ، ومن أهم العبارات التي تمثل ذلك:

- جاءت العبارة رقم (15) وهي " تتوافق سياسات الترقية في شركة الاتصالات (STC) مع طموحات العاملين.." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.21 من 5).

- وجاءت العبارة رقم (13) وهي " يتمتع العاملون في شركة الاتصالات (STC) بالحرية في اختيار طرق أداء العمل، لذلك يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي.." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.13 من 5).

- وجاءت العبارة رقم (12) وهي " تمنح شركة الاتصالات (STC) مكافآت وعلاوات على الراتب الأساسي.." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط (4.12 من 5).

وعليه يمكن استنتاج أن هناك تحفيز ورضا وظيفي من جانب العاملين في شركة الاتصالات السعودية بدرجة عالية.

تحليل الفرضيات:

أولاً: الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية،

يوضح جدول رقم (١٢)

تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الانحدار (B)	T-Test		مستوى تفسير معنوية المعاملات (0.05)
		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية P-value	
الحوافز المادية	.599	9.010	*.000	يوجد تأثير معنوي
المؤشرات: معامل الارتباط $R = .67$ ، معامل التحديد $R^2 = .447$ ، قيمة اختبار $F = 81.187$				

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية، ويظهر ذلك من خلال درجة الارتباط ($R = .67$). مما يفسر وجود ارتباط قوى موجب (كلما زادت الحوافز المادية في شركة الاتصالات السعودية أدى ذلك إلى زيادة أداء العاملين). كما نجد أن قيمة اختبار ($F = 81.187$) بمستوى معنوية (0.000) مما يدل على معنوية النموذج وان النموذج يمكن التنبؤ به وصالح الاختبار العلاقة محل الدراسة.

ومما تقدم من نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الاولى والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لنظام الحوافز المادية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية"

ثانياً: الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على رضا العاملين في

شركة الاتصالات السعودية.

يوضح جدول رقم (١٣)

تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الانحدار (B)	T-Test		مستوى تفسير معنوية المعاملات (0.05)
		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية P-value	
الحوافز المادية	.566	8.670	.000*	يوجد تأثير معنوي
المؤشرات: معامل الارتباط $R = .65$ ، معامل التحديد $R^2 = .428$ ، قيمة اختبار ف $F = 75.168$				

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز المادية ورضا العاملين في

شركة الاتصالات السعودية، ويظهر ذلك من خلال درجة الارتباط ($R = .65$). مما يفسر وجود ارتباط

قوى موجب (كلما زادت الحوافز المادية في شركة الاتصالات السعودية أدى ذلك إلى زيادة رضا

العاملين). كما نجد أن قيمة اختبار ($F = 75.168$) بمستوى معنوية (0.000) مما يدل على معنوية

النموذج وان النموذج يمكن التنبؤ به وصالح الاختبار العلاقة محل الدراسة.

ومما تقدم من نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الثانية والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لنظام الحوافز المادية على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية"

أولاً: الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية.

يوضح جدول رقم (١٤)

تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى تفسير معنوية المعاملات (0.05)	T-Test		معامل الانحدار (B)	المتغير
	القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الاختبار		
يوجد تأثير معنوي	.000*	14.224	.680	الحوافز المعنوية
المؤشرات: معامل الارتباط $R = .82$ ، معامل التحديد $R^2 = .67$ ، قيمة اختبار ف $F = 202.314$				

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز المعنوية وأداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية، ويظهر ذلك من خلال درجة الارتباط ($R = .82$). مما يفسر وجود ارتباط

قوى موجب (كلما زادت الحوافز المعنوية في شركة الاتصالات السعودية أدى ذلك إلى زيادة أداء

العاملين). كما نجد أن قيمة اختبار ($F = 202.314$) بمستوى معنوية (0.000) مما يدل على معنوية

النموذج وإن النموذج يمكن التنبؤ به وصالح الاختبار العلاقة محل الدراسة.

ومما تقدم من نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الثالثة والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية"

ثانياً: الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على رضا العاملين في

شركة الاتصالات السعودية.

يوضح جدول رقم (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى تفسير معنوية المعاملات (0.05)	T-Test		معامل الانحدار (B)	المتغير
	القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الاختبار		
يوجد تأثير معنوي	.000*	11.228	.600	الحوافز المعنوية
المؤشرات: معامل الارتباط $R = .75$ ، معامل التحديد $R^2 = .558$ ، قيمة اختبار $F = 126.060$				

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز المعنوية ورضا العاملين في

شركة الاتصالات السعودية، ويظهر ذلك من خلال درجة الارتباط ($R = .75$). مما يفسر وجود ارتباط

قوى موجب (كلما زادت الحوافز المعنوية في شركة الاتصالات السعودية أدى ذلك إلى زيادة رضا

العاملين). كما نجد أن قيمة اختبار ($F = 126.060$) بمستوى معنوية (0.000) مما يدل على معنوية

النموذج وإن النموذج يمكن التنبؤ به وصالح الاختبار العلاقة محل الدراسة.

ومما تقدم من نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الرابعة والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية"

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

الخاتمة:

تعد الحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، حيث تلعب دوراً مهماً في تعزيز الدافعية وتحسين الإنتاجية داخل بيئة العمل. من خلال هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على أهمية التحفيز بمختلف أنواعه المادية والمعنوية، وتأثيره على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC). كما تم استعراض نظريات الحوافز المختلفة لفهم كيفية تأثيرها على بيئة العمل، وتحليل البيانات التي تم جمعها لتحديد مدى فاعلية نظام الحوافز الحالي وتأثيره على مستوى الأداء والرضا الوظيفي للعاملين.

من خلال استعراض الأدبيات السابقة وتحليل البيانات، اتضح أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى الحوافز المقدمة ومدى تحفيز العاملين. فالمؤسسات التي تضع برامج تحفيزية واضحة وتوفر بيئة عمل إيجابية تستطيع تحقيق مستويات أداء أفضل وتقليل معدلات دوران الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن الحوافز لا تؤثر فقط على الأداء الفردي، ولكنها تسهم أيضاً في تحسين مناخ العمل وزيادة التعاون بين الموظفين. تؤكد هذه الدراسة أن نظام الحوافز يمثل أداة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق رضا العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على نجاح المؤسسات. لذا، من الضروري أن تستثمر الشركات في تطوير أنظمة تحفيزية عادلة وفعالة، تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية تطلعات العاملين، مما يسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل بيئة العمل.

النتائج:

بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه في الدراسة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج المهمة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. يوجد ارتباط قوي بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين، حيث أظهرت الدراسة أن تقديم حوافز

مناسبة يزيد من إنتاجية العاملين ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. تؤثر الحوافز المادية بشكل كبير على رضا العاملين، حيث يميل الموظفون إلى البحث عن مزايا

مالية تعكس جهودهم وتساعدهم على تحسين مستوى معيشتهم.

3. تلعب الحوافز المعنوية دورًا هامًا في تعزيز الولاء الوظيفي، حيث يساهم التقدير والاعتراف

بإنجازات الموظفين في رفع معنوياتهم ودفعهم إلى العمل بجدية أكبر.

4. هناك تفاوت في رضا العاملين عن نظام الحوافز الحالي في شركة الاتصالات السعودية، حيث

يرى بعض الموظفين أن الحوافز الممنوحة لا تعكس الجهود المبذولة، مما يؤدي إلى تراجع

الحافزية لديهم.

5. يؤثر تصميم نظام الحوافز ومدى عدالته على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن وجود

نظام عادل وشفاف للحوافز يساعد في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتقليل معدلات دوران الموظفين.

التوصيات:

لتحقيق أعلى مستويات الأداء والرضا الوظيفي من خلال الحوافز، توصي الدراسة بما يلي:

1. إعادة هيكلة نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة وشفافية: يجب أن تعتمد المؤسسات على معايير

واضحة ومحددة عند تقديم الحوافز، بحيث يتم ربطها مباشرة بمستويات الأداء الفعلية، مما يعزز

الشعور بالإنصاف بين الموظفين.

2. تطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين المزايا المادية والمعنوية: ينبغي ألا يقتصر التحفيز على

المكافآت المالية فقط، بل يجب أن يشمل الحوافز المعنوية مثل التقدير العلني، الترقية، وتوفير

بيئة عمل داعمة.

3. تعزيز ثقافة التقدير داخل المؤسسة: يجب على الإدارات تبني ممارسات تعزز الاعتراف بجهود

الموظفين، من خلال خطابات الشكر، الجوائز التقديرية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات

التي تؤثر على مسارهم الوظيفي.

4. إجراء مراجعات دورية لأنظمة الحوافز لضمان توافقها مع احتياجات الموظفين: يتوجب على

المؤسسات قياس مدى فاعلية نظام الحوافز بشكل دوري، والتكيف مع التغيرات في متطلبات

الموظفين وسوق العمل.

5. توفير فرص التطوير المهني وربطها بالحوافز: من الضروري تقديم برامج تدريبية للموظفين

بحيث يتم تحفيزهم من خلال فرص التعلم والتطور، مما يعزز أداءهم ويدعم تحقيق أهداف

المؤسسة.

6. إشراك الموظفين في تصميم نظام الحوافز: يمكن تحقيق ذلك من خلال استطلاعات الرأي

وجلسات النقاش المفتوحة، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

7. تحفيز العمل الجماعي عبر برامج مكافآت الفريق: يجب أن يتم تقديم مكافآت خاصة للفرق

التي تحقق إنجازات جماعية، مما يعزز من ثقافة التعاون داخل المؤسسة.

8. دمج التكنولوجيا في أنظمة الحوافز: يمكن استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة الأداء ومنح الحوافز

بناءً على بيانات دقيقة وموضوعية، مما يساهم في تحسين كفاءة نظام التحفيز.

9. التركيز على تحسين جودة الحياة الوظيفية: من خلال توفير بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين

العمل والحياة الشخصية، مما يعزز من رضا الموظفين ودافعيتهم.

10. تعزيز الحوافز الخاصة بالابتكار والإبداع: يجب أن يتم تقديم مكافآت خاصة للموظفين الذين

يقدمون حلولاً إبداعية تساعد في تحسين عمليات المؤسسة وزيادة كفاءتها.

الأبحاث المستقبلية:

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة، هناك العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون موضع اهتمام

للأبحاث المستقبلية لتوسيع نطاق المعرفة في هذا المجال، ومن بين هذه المقترحات ما يلي:

1. دراسة تأثير الحوافز طويلة الأجل على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي: يمكن أن تركز

الأبحاث المستقبلية على تحليل كيفية تأثير الحوافز التي تُمنح على مدى فترات طويلة، مثل خطط

التقاعد والمكافآت السنوية، على التزام الموظفين بالمؤسسة.

2. العلاقة بين التحفيز والإبداع الوظيفي: يمكن إجراء دراسات مستقبلية حول كيفية تأثير أنظمة

الحوافز على الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، ومدى ارتباطها بتحفيز الموظفين لتقديم أفكار

جديدة.

3. دراسة مقارنة بين القطاعات المختلفة: يمكن مقارنة تأثير الحوافز في قطاعات مختلفة، مثل

القطاع الحكومي والقطاع الخاص، لمعرفة مدى فاعلية أنظمة التحفيز في كل بيئة عمل.

4. أثر التحفيز على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء: يمكن أن تستكشف الدراسات المستقبلية

العلاقة بين الحوافز وجودة الخدمة التي يقدمها الموظفون في القطاعات الخدمية، مثل قطاع

الاتصالات والقطاع الصحي.

5. استخدام التكنولوجيا في أنظمة الحوافز :مع التطور التكنولوجي، يمكن دراسة كيفية استخدام

الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية لتصميم أنظمة حوافز أكثر كفاءة وعدالة.

6. دور الثقافة التنظيمية في نجاح برامج التحفيز :يمكن البحث في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية

داخل المؤسسات على تقبل الموظفين لأنظمة الحوافز ومدى تأثيرها على رضاهم وأدائهم.

7. العلاقة بين الحوافز والتوازن بين العمل والحياة الشخصية :يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية

كيفية تأثير أنظمة الحوافز على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.

المراجع:

1. إبراهيم، ماحي، (٢٠١٦)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني.
2. أبو شرخ، نادر (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
3. أبو صالح، عوض بن عمر، ٢٠٢٠، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد الثالث والعشرون.
4. أبو حميد، محمد سعد (٢٠٢٠)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١.
5. بخيت، طه، (٢٠١٦)، "أثر الحوافز على أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان .
6. البلوشي، عبد المجيد، (٢٠٢٣)، "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي" دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.
7. بوزورين، فيروز، ٢٠١٩، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات.

8. بوكلتوم، نعيمة، (٢٠٢٣)، أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة استطلاعية من وجهة

نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة"، مجلة الابداع، العدد الأول.

9. تجاني، الطيب حسن، (٢٠٢٢)، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية

بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، العدد الأول.

10. الحسن، محمد (٢٠١٠)، "التحيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت

القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، الأعمال، الأكاديمية

البريطانية لتعليم العالي، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

11. الحلايبة، غازي حسن عودة. 2013. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات

القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى'. جامعة الشرق الأوسط.

12. حمد، خالد (٢٠١٨). دور بعض العوامل المسببة للرضا الوظيفي في الداء التسويقي دراسة تحليلية

لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية مدينة اربيل. مجلة ارنست العلمية. المجلد.

3. العدد. 1. ديسمبر. ص 204 .

13. حورية، عاشور. (٢٠١٦) "سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة مديرية

التجارة بولاية المسيلة. رسالة ماجستير. كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف .

14. خليل، هناء، (٢٠٢٣)، أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك

بيل – كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد التاسع. العدد السادس عشر – الجزء

الأول.

15. الرتيق، واخرون، ٢٠٢٤، تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة

السعودية للاتصالات، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، العدد ٥.

16. الرخيص، مها محمد، (٢٠١٧)، ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الأول - المجلد الأول.
17. زروقي، فهيمة؛ مهنوي، فتيحة، (٢٠٢١)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدينة، رسالة ماجستير، جامعة يحيى فارس، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير.
18. الساكت، روان (٢٠١١) "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأف ارد العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين .
19. السعودي، موسى (٢٠١٣)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات - العلوم الإدارية،
20. الشرايدة، سالم (٢٠١٠). الرضا الوظيفي: دراسات ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
21. الشعلان، مضايي؛ البليهد، نورة، (٢٠١٥)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب، جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية . العدد الأربعون.
22. الشغدلي، هيا بنت حمود، ٢٠٢٤، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
23. شفيق، وليد، (٢٠٢٢)، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ٤٦.

24. الشهري، محمد بن ظافر، ٢٠٢٢، أثر الحوافز علي جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية علي مستشفى عسير المركزي، أطروحة ماجستير في إدارة الخدمات الصحية، كلية الاعمال، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية.

25. الصالح، إيدر محمد، (٢٠٢٢)، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

26. صالح، حسن (٢٠١٧)، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين"، مجلة الباحث، العدد ١٧.

27. طالب، مصطفى سعدي، (٢٠١٩)، الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على جودة الخدمة المقدمة - دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٤٢.

28. الطيب، ايهاب (٢٠٠٨)، اثرالمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة الجامعة الاسلامية , غزة , غير منشورة .

29. طيبة، مهدية، (٢٠٢٢)، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد ٣١، العدد الثاني.

30. عاشور، حورية . (٢٠١٦) "سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة. رسالة ماجستير. كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف.

31. العامري، علي بن سالم، ٢٠٢٣، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، سلطنة عمان.
32. عبد العزيز، محمد؛ وآخرون، (٢٠١٨)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس، المجلد الحادي والأربعون، الجزء الثالث.
33. عبيد ، أيمن؛ الشوافي، أيمن، (٢٠٢٣)، تأثير نظم الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي بمنظمات قطاع الأعمال، مجلة بنها للعلوم الإنسانية العدد (2).
34. علي، أبو بكر عطا الله أحمد، (2021) أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة 2017 – 2019، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، الخرطوم. السودان.
35. العمري، عوض، ٢٠٠٦، أثر الحوافز على الابداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد ٧٤.
36. العنود، متعب (٢٠١٥). "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية .
37. عودة، غازي حسن (٢٠١٣)، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية .
38. فروانيه، أحمد حازم وماضي، اسماعيل (2019)، " انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص" دراسة حالة شركة العودة، الجزائر .

39. القضاة، حسن صالح. (2017)، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين"، مجلة الباحث، العدد ١٧.

40. مارني، نور؛ المسكري، ماجد، (٢٠١٩)، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ١٢.

41. المؤمن، عدنان مراد، ٢٠١٨، التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، مجلة المعرفة، العدد ٢٠.

42. محمد، صلاح الدين (٢٠٠٤):- الرضا الوظيفي في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

43. محمد، عبد السلام، (٢٠١٨)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، الجمعية الليبية للعلوم التربوية.

44. مراد، عدنان، (٢٠١٨)، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الثاني.

45. المعاينة، عبد الله، (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثاني - المجلد الأول

46. موسى، عبد العزيز (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم المنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.

47. النعيمي، فاطمة حمد، (٢٠٢١)، أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد ٦.

48. الوهبي، محمد بن ناصر ؛ وآخرون، (٢٠٢٠)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة

الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة، الإصدار السابع

والعشرون.

49. Abubakari, A., (2018). Evaluating the Effects of Employee Motivation on Organizational Performance of XXX Limited, International Review of Management and Business Research.
50. Alghamdi, G., (2020). Job Satisfaction in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia, a case study with reference to female headteachers, A thesis submitted for the award of the degree of Doctor of Philosophy UCL Institute of Education.
51. Ezam, Q., et al., (2018). Role of Motivation on Employee Job Satisfaction: Comparative Analysis for Income Group, AIMC Asia International Multidisciplinary Conference.
52. Frengki, et al., 2017, The Influence of Incentive towards their Motivation and Discipline, Journal of Education and e-Learning Research.
53. Geelmaale, A., (2019). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance, international journal of advanced research.
54. Idris, 2024, The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review, Psikostudia Jurnal Psikoloh,
55. Izci, et al., 2021. The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector, Journal of Academic Projection.
56. Kumari, et al., 2021. Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. International Journal of Organizational Leadership 10.

57. Mohamed, M., et al., (2023). The Effect of Motivation on Job Satisfaction in Egyptian Travel Agencies, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research* Vol. (15), No. (2).
58. Mohammed, Abdelmajid Idris. 2024. The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review, *Psikostudia, Jurnal Psikologi*. Volume 13 No. 1.
59. Nassani, et al, (2020). Antecedents of Organizational Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction in Saudi Labor Sector, *Arab Journal of Administration*, Vol. 42, No. 3.
60. Nusraningrum, et al., 2024. Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector, *Frontiers in Sociology*.
61. Shafqat, N., (2023). The Influence of Motivation Factors on Employee's Performance. Master Thesis in Business Administration, Faculty Of Education And Business Studies, Department of Business and Economic Studies, University of Gavle.
62. Yanyang Y., 2016, Application of Incentive Theory in Compensation Management of Enterprises, *The Frontiers of Society, Science and Technology*.
63. Yukai , 2017, The Analysis And Application of Incentive Theory and Organizational Culture In Business Management,

الملاحق:

استبيان عن:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم: بالتطبيق على العاملين في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد،

نحن نقوم بإجراء دراسة حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) نأمل تعاونكم في الإجابة على الأسئلة التالية بكل موضوعية وشفافية، حيث سيتم استخدام إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى جميع المعلومات سرية تمامًا. وتقبلوا فائق الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية:

النوع:

○ ذكر

○ أنثى

العمر:

○ ٢٠-٢٥ عام

○ ٢٥-٣٠ عام

○ ٣٠-٣٥ عام

○ ٣٥-٤٠ عام

○ أكثر من ٤٠ عام

المستوى التعليمي:

○ التعليم قبل الثانوي

○ الثانوي

○ جامعي

○ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة في الشركة

○ أقل من ٣ سنوات

○ ٣-٥ سنوات

○ ٦-١٠ سنوات

○ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: أسئلة الاستبيان:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التحفيز				
				1. التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية.
				2. تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى ولها تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية فإذا استخدم بطريقة عقلانية سيترتب

				عن ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة.
				3. تعتبر الأجور والمرتبات من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
				4. من أهم أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي: درجات الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات. 5. من شروط نجاح نظام التحفيز أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

					6. الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد.
					7. من مظاهر الرضا الوظيفي وجود العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها.
					8. زيادة نسبة الغياب وعدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه تعد من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

					9. تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر.
					10. من العناصر المهمة للرضا الوظيفي هي الرضا عن المرتب والحوافز المادية والرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة والرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء.
المحور الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بالمملكة العربية السعودية					
					11. تمنح شركة الاتصالات (STC) مكافآت وعلاوات على الراتب الأساسي.
					12. توفر شركة الاتصالات (STC) تأمين صحي وسكن مناسب للعاملين.
					13. يتمتع العاملون في شركة الاتصالات (STC)

					بالحرية في اختيار طرق أداء العمل، لذلك يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي.
					14. يتاح للعاملين في شركة الاتصالات (STC) فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.
					15. تتوافق سياسات الترقية في شركة الاتصالات (STC) مع طموحات العاملين.

شكرا لكم ،،،،،

نتائج التحليل الإحصائي:

النوع:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	82	82.0	82.0	82.0
انثي	18	18.0	18.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المؤهل العلمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دراسات عليا	57	57.0	57.0	57.0
مؤهل جامعي	34	34.0	34.0	91.0
ثانوي	6	6.0	6.0	97.0
ما قبل الثانوي	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

العمر:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عام 25-20	9	9.0	9.0	9.0
عام 30-26	16	16.0	16.0	25.0
عام 35-31	29	29.0	29.0	54.0
عام 40-36	25	25.0	25.0	79.0
أكثر من 40 عام	21	21.0	21.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

سنوات الخبرة:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 3 سنوات	3	3.0	3.0	3.0
أكثر من 10 سنوات	31	31.0	31.0	34.0
من 6 إلى 10 سنة	55	55.0	55.0	89.0
من 3 إلى 5 سنوات	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	100	3.0	5.0	4.080	.7612
Q2	100	2.0	5.0	4.110	.8152
Q3	100	2.0	5.0	4.180	.7572
Q4	100	3	5	4.16	.801
Q5	100	3.0	5.0	4.140	.7788
X1	100	3.00	5.00	4.1340	.64514
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q6	100	3.0	5.0	4.130	.7199
Q7	100	3.0	5.0	4.090	.7261
Q8	100	3.0	5.0	4.280	.7118
Q9	100	3.0	5.0	4.160	.7067
Q10	100	3.0	5.0	4.130	.7199
X2	100	3.00	5.00	4.1580	.60188
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q11	100	3.0	5.0	4.120	.7146
Q12	100	3.0	5.0	4.070	.7555
Q13	100	3.0	5.0	4.130	.6913
Q14	100	3.0	5.0	4.050	.7300
Q15	100	3.0	5.0	4.210	.6403
X3	100	3.00	5.00	4.1160	.58131
Valid N (listwise)	100				

Correlations

		X1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
X1	Pearson Correlation	1	.768**	.863**	.839**	.799**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q1	Pearson Correlation	.768**	1	.653**	.588**	.410**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q2	Pearson Correlation	.863**	.653**	1	.655**	.592**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q3	Pearson Correlation	.839**	.588**	.655**	1	.585**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q4	Pearson Correlation	.799**	.410**	.592**	.585**	1	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q5	Pearson Correlation	.851**	.526**	.644**	.642**	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Correlations

		X2	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
X2	Pearson Correlation	1	.847**	.887**	.881**	.771**	.810**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100

Q6	Pearson Correlation	.847**	1	.731**	.677**	.574**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q7	Pearson Correlation	.887**	.731**	1	.752**	.641**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q8	Pearson Correlation	.881**	.677**	.752**	1	.533**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q9	Pearson Correlation	.771**	.574**	.641**	.533**	1	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q10	Pearson Correlation	.810**	.571**	.596**	.736**	.495**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Correlations

		X3	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
X3	Pearson Correlation	1	.827**	.846**	.842**	.843**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q11	Pearson Correlation	.827**	1	.676**	.663**	.569**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q12	Pearson Correlation	.846**	.676**	1	.563**	.690**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q13	Pearson Correlation	.842**	.663**	.563**	1	.648**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q14	Pearson Correlation	.843**	.569**	.690**	.648**	1	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
Q15	Pearson Correlation	.748**	.474**	.512**	.599**	.539**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	15

الفرض الأول**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المادية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.448	.44738

a. Predictors: (Constant), الحوافز_المادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.249	1	16.249	81.187	.000 ^b
	Residual	19.614	98	.200		
	Total	35.864	99			

a. Dependent Variable: أداي العاملين

b. Predictors: (Constant), الحوافز_المادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.687	.278		6.073	.000
	الحوافز_المادية	.599	.067	.673	9.010	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

الفرض الثاني

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز_المادية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.434	.428	.43953

a. Predictors: (Constant), الحوافز_المادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.522	1	14.522	75.168	.000 ^b
	Residual	18.933	98	.193		
	Total	33.454	99			

a. Dependent Variable: X3

b. Predictors: (Constant), الحوافز_المادية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.780	.273		6.522	.000
الحوافز_المادية	.566	.065	.659	8.670	.000

a. Dependent Variable: رضا العاملين

الفرض الثالث:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز_المعنوية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.674	.670	.34557

a. Predictors: (Constant), الحوافز_المعنوية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.160	1	24.160	202.314	.000 ^b
	Residual	11.703	98	.119		
	Total	35.864	99			

a. Dependent Variable: X2

b. Predictors: (Constant), الحوافز_المعنوية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.336	.201		6.634	.000
الحوافز_المعنوية	.680	.048	.821	14.224	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

الفرض الرابع:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز_المعنوية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750 ^a	.563	.558	.38641

a. Predictors: (Constant), الحوافز_المعنوية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.822	1	18.822	126.060	.000 ^b
	Residual	14.632	98	.149		
	Total	33.454	99			

a. Dependent Variable: X3

b. Predictors: (Constant), الحوافز_المعنوية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.625	.225		7.217	.000
الحوافز_المعنوية	.600	.053	.750	11.228	.000

a. Dependent Variable: رضا العاملين

