

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميداو شن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

بحث بعنوان :

أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض

إعداد الطالب :

رائد علي العنزي

الرقم الجامعي (252000687)

إشراف /

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي : ٢٠٢٦ م

: الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا بمدينة الرياض (stc) الوظيفي لدى العاملين، واتخذت من شركة الاتصالات السعودية نموذجاً تطبيقياً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة مكونة من 16 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والرضا الوظيفي. وكانت بيانات الدراسة لـ 186 مفردة تعكس بيئة العمل السعودية الحديثة، تم تحليلها إحصائياً بأساليب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار المتعدد واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المادية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.65، وأن مستوى الحوافز المعنوية جاء مرتفعاً بمتوسط بلغ 3.96، كما جاء مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً بمتوسط بلغ 3.89. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة وبين الحوافز المعنوية والرضا، ($r=0.568$) إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي كما بينت نتائج الانحدار المتعدد أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيراً. ($r=0.689$) الوظيفي. في تفسير الرضا الوظيفي، مع بقاء أثر الحوافز المادية دالاً إحصائياً.

، وانتهت الدراسة إلى أن بناء نظام تحفيز متوازن يجمع بين العدالة في العوائد المالية والاعتراف المعنوي، وفرص المشاركة والتطوير، يمثل مدخلاً عملياً لتعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي وخفض احتمالات التسرب الوظيفي. وأوصت الدراسة بمراجعة سياسات المكافآت، وربطها بالأداء، وتوسيع قنوات التقدير غير المالي، وتحسين الاتصال الداخلي، وتطوير مسارات الترقية المهنية.

الكلمات المفتاحية : الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، شركة الاتصالات السعودية، إدارة الموارد البشرية، التحليل الإحصائي.

Abstract :

This study aimed to analyze the impact of material and moral incentives on the level of job satisfaction among employees, taking the Saudi Telecom Company (stc) in Riyadh as an applied case study. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire consisting of 16 items distributed across three dimensions: material incentives, moral incentives, and job satisfaction. The study sample included 186 respondents representing a modern Saudi work environment. The data were analyzed statistically using means, standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis, t-test, and one-way ANOVA.

The results revealed that the level of material incentives was high, with a mean score of 3.65, while moral incentives also showed a high level with a mean of 3.96. Similarly, job satisfaction was found to be high, with a mean score of 3.89. The findings also indicated a statistically significant positive correlation between material incentives and job satisfaction ($r = 0.568$), as well as between moral incentives and job satisfaction ($r = 0.689$). Moreover, the results of the multiple regression analysis demonstrated that moral incentives had a stronger impact on explaining job satisfaction, although material incentives remained statistically significant.

The study concluded that establishing a balanced incentive system that combines fairness in financial rewards, moral recognition, participation opportunities, and professional development represents an effective approach to enhancing job satisfaction, organizational stability, and reducing employee turnover. The study recommended reviewing reward policies, linking them to performance, expanding non-financial recognition channels, improving internal communication, and developing career advancement paths.

Keywords: Material Incentives, Moral Incentives, Job Satisfaction, Saudi Telecom Company (stc), Human Resource Management, Statistical Analysis.

: الفصل الأول الإطار العام للدراسة

: مقدمة الدراسة 1-1

يُعد العنصر البشري المحرك الرئيس لقدرة المؤسسات المعاصرة على المنافسة والاستدامة، ولذلك أصبح تصميم نظم الحوافز من الموضوعات المركزية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فالمؤسسة التي تنجح في المواءمة بين الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت والبدلات، والحوافز المعنوية، مثل التقدير والمشاركة والتطوير والترقية (Vroom, 1964) تكون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل إيجابية ترتفع فيها درجات الرضا والالتزام والولاء. (الهندي والمطلق، 2019).

وتزداد أهمية هذا الموضوع في البيئة السعودية في ضوء التطور المستمر لأنظمة العمل والموارد البشرية، واتجاه المؤسسات إلى الاستثمار في استقرار الموظف وجودة تجربته الوظيفية، بما يحقق الكفاءة والإنتاجية والاستبقاء الوظيفي. وفي هذا السياق يبرز نظام العمل السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/51) بتاريخ 23/8/1426هـ، وقرار مجلس الوزراء رقم (219) بتاريخ 22/8/1426هـ، تاريخ الإصدار 23/8/1426هـ، والمنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 25/8/1426هـ، بوصفه الإطار النظامي الأهم للمنظم للعلاقة بين العامل وصاحب العمل، كما تعكس اللائحة التنفيذية لنظام العمل وما يلحقها من تحديثات توجهات تنظيمية تدعم العدالة الإجرائية وتحسين بيئة العمل. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الرضا الوظيفي لا يتشكل من التعويض المالي وحده، بل يتأثر كذلك بإحساس الفرد بالتقدير (Locke, 1976؛ Spector, 1997) والعدالة وفرص النمو المهني والعلاقات التنظيمية.

ومن هنا تتناول هذه الدراسة موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا نموذجاً تطبيقياً مناسباً؛ فهي مؤسسة (stc) الوظيفي، مع اختيار شركة الاتصالات السعودية سعودية رائدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية، وتشكل بيئة عمل معاصرة يمكن من خلالها اختبار العلاقة بين الحوافز والرضا ضمن سياق تنظيمي سعودي حديث. ويؤكد

لعام 2024، شركة الاتصالات السعودية (stc) التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية، تم الاطلاع بتاريخ 17/10/1447هـ، استمرار، (<https://www.stc.com.sa>): أنظر عبر الرابط الشركة في ترسيخ مكانتها بوصفها ممكناً رئيساً للتحويل الرقمي في المملكة.

وتؤكد أهمية الدراسة الحالية أيضاً في ضوء التحويل من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري؛ إذ لم تعد الحوافز مجرد أدوات تمنح بعد تحقق الأداء، بل أصبحت جزءاً من منظومة متكاملة تهدف إلى استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتنمية التزامها التنظيمي. وفي القطاعات الخدمية والتقنية على وجه الخصوص، تتزايد حساسية العاملين تجاه جودة تجربة العمل اليومية، بما تشمله من إنصاف في التعويضات، ووضوح في المسار المهني، واعتراف بالجهد، وفرص للتعلم المستمر. كما أن اختيار قطاع الاتصالات يكتسب بعداً علمياً إضافياً، لأن هذا القطاع يجمع بين متطلبات الأداء المرتفع، والتغير التقني السريع، وضغط المنافسة، والحاجة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية. ومن ثم فإن تحليل أثر الحوافز في هذا السياق لا يخدم المؤسسة محل التطبيق فحسب، بل يقدم مؤشرات يمكن الاستفادة منها في قطاعات سعودية مشابهة تعتمد على المعرفة والخدمة والابتكار.

مشكلة الدراسة 1-2 :

على الرغم من اهتمام كثير من المؤسسات بتقديم حوافز متنوعة للعاملين، إلا أن التفاوت في تصميم هذه الحوافز أو إدراك الموظفين لعدالتها أو ملاءمتها قد ينعكس في مستويات متفاوتة من الرضا الوظيفي. وتزداد المشكلة تعقيداً عندما يطغى البعد المالي على البعد المعنوي أو العكس، فتضعف فاعلية نظام التحفيز ككل. وقد أشارت دراسات سعودية وعربية عدة إلى أن قوة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي تعتمد على عدالة النظام ووضوح معايير وارتباطه بالأداء وفرص النمو المهني(العديلي، 2002؛ أبو مالح، 2020؛ العتيبي، 2021؛ المصلوخي، 2024).

وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟ (stc)

: أسئلة الدراسة 1-3

- ما مستوى الحوافز المادية الممنوحة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الحوافز المعنوية الممنوحة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية مجتمعين في تفسير الرضا الوظيفي؟

: أهداف الدراسة 1-4

١. تأصيل مفهوم الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي في الأدبيات الإدارية.
٢. قياس مستوى الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة محل الدراسة
٣. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين
٤. اختبار طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي
٥. تحديد الوزن النسبي لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تفسير الرضا الوظيفي.
٦. تقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد المؤسسة السعودية محل التطبيق والمؤسسات المشابهة.

: أهمية الدراسة 1-5

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها موضوعاً محورياً في إدارة الموارد البشرية يجمع بين متغيرين مركزيين هما الحوافز والرضا الوظيفي، ويستفيد من الأدبيات العربية والأجنبية في بناء إطار نظري متماسك . كما تتجلى الأهمية التطبيقية في تقديم نموذج بحثي ، منظم يمكن للطلاب والباحثين الاسترشاد به عند إعداد دراسات ميدانية في البيئة السعودية إلى جانب تقديم توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية حول كيفية بناء نظم تحفيزية أكثر فاعلية . وتزداد قيمة الدراسة في كونها تطبق على مؤسسة سعودية حقيقية ذات وزن سوقى وتنظيمي بارز.

وتتوزع أهمية الدراسة إلى ثلاثة مستويات مترابطة . يتمثل المستوى الأول في الأهمية العلمية؛ إذ تسهم الدراسة في دعم الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي داخل السياق السعودى، وتعيد اختبار مجموعة من الافتراضات النظرية الكلاسيكية في بيئة عمل معاصرة . ويتمثل المستوى الثانى في الأهمية التطبيقية؛ حيث تقدم مؤشرات عملية لإدارات الموارد البشرية بشأن كيفية المزج بين الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وبناء أنظمة أكثر توازناً وعدالة وارتباطاً بالأداء . أما المستوى الثالث فيتصل بالأهمية التنموية؛ لأن تحسين الرضا الوظيفي لا ينعكس على الفرد فقط، بل يمتد أثره إلى جودة الخدمة، والاستقرار المؤسسي، وتقليل كلفة الدوران الوظيفي، وتعزيز تنافسية المؤسسة على المدى الطويل .

: فرضيات الدراسة 1-6

- الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي .
- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي .

- الفرض الفرعي الثاني : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي .
- الفرض الفرعي الثالث : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي تُعزى إلى الجنس .
- الفرض الفرعي الرابع : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي تُعزى إلى سنوات الخبرة .

: حدود الدراسة 1-7

- الحدود الموضوعية : اقتصرَت الدراسة على الحوافز المادية والحوافز المعنوية والرضا الوظيفي .
- بمدينة الرياض (stc) الحدود المكانية: شركة الاتصالات السعودية كنموذج تطبيقي .
- الحدود الزمانية : العام الدراسي 2026م .
- الحدود البشرية: عينة قوامها 186 موظفاً وموظفة تمثل مستويات وظيفية وإدارات مختلفة .

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحدود لا تقلل من القيمة العلمية للدراسة، بل تحدد مجال تعميم نتائجها وتساعد على تفسيرها في إطارها الصحيح. فتركيز الدراسة على مؤسسة واحدة في مدينة الرياض يمنح التحليل عمقاً تنظيمياً وسياًقياً، إلا أنه يستدعي الحذر عند تعميم النتائج على جميع المؤسسات أو القطاعات دون إجراء مقارنات ميدانية إضافية .

: مصطلحات الدراسة 1-8

الحوافز المادية : جميع المزايا المالية المباشرة أو غير المباشرة التي تقدمها المؤسسة للعامل (Vroom, 1964، البلوي، 2006؛) مقابل أدائه، مثل الراتب والبدلات والمكافآت والزيادات.

الحوافز المعنوية : أشكال التقدير غير المالي التي تمنح للعاملين، مثل الثناء والتكريم Danish والمشاركة في القرار وفرص التدريب والترقية المعتمدة على الجدارة) أبو مالح، 2020؛ & Usman, 2010).

الرضا الوظيفي : حالة وجدانية إيجابية تنشأ عن تقييم الفرد لعمله أو خبراته المرتبطة به (Locke, 1976؛ وتتأثر ببيئة العمل والعدالة والعلاقات وفرص النمو والعائد المادي والمعنوي (Spector, 1997) النمر، 1993؛).

وتعتمد الدراسة الحالية تعريفاً إجرائياً للرضا الوظيفي بوصفه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث على فقرات محور الرضا الوظيفي في الاستبانة، بما يعكس تقييمه الذاتي لطبيعة عمله، وعدالة المعاملة، وبيئة العمل، ورغبته في الاستمرار المهني داخل المؤسسة . كما تعتمد تعريفاً إجرائياً للحوافز المادية والمعنوية على أساس المتوسطات المستخرجة من بنود كل محور في الأداة

: الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

: مفهوم الحوافز وأهميتها 2-1

الحافز في المنظور الإداري هو المثير أو المقابل الذي يدفع الفرد إلى توجيه سلوكه نحو أداء معين أو المحافظة عليه، سواء أكان هذا المقابل مادياً أم معنوياً . وتوضح نظرية التوقع لفروم أن العامل يقارن بين الجهد المتوقع والعائد المنتظر قبل أن يقرر حجم الطاقة التي سيبدلها في العمل، لذلك تزداد فاعلية الحوافز كلما كانت واضحة وعادلة ومرتبطة بالأداء كما يشير الأدب الإداري العربي إلى أن الحوافز تمثل أداة تنظيمية . (Vroom, 1964) الفعلي لا تقتصر على زيادة الإنتاجية، بل تشمل أيضاً تحسين الاتجاهات والحد من الملل والتسرب . (وتعزيز الانتماء) الهندي والمطلق، 2019؛ العديلي، 2002)

، وفي البيئة السعودية، لا تنفصل الحوافز عن الأطر النظامية المنظمة لعلاقة العمل ، إذ ينظم نظام العمل السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/51)، بتاريخ 23/8/1426هـ ، وقرار مجلس الوزراء رقم (219)، بتاريخ 22/8/1426هـ، تاريخ الإصدار 23/8/1426هـ والمنشور بتاريخ 25/8/1426هـ، جانباً مهماً من العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل، كما تمنح اللائحة التنفيذية لنظام العمل وملحقاتها، وزارة الموارد البشرية والتنمية تم الاطلاع بتاريخ (https://www.hrsd.gov.sa)، الاجتماعية، أنظر عبر الرابط هـ، إطاراً إجرائياً يساعد المؤسسات على بناء سياسات أجور ومكافآت أكثر 27/10/1447 وضوحاً وعادلة.

ومن منظور إداري، لا تتحقق فاعلية الحافز بمجرد وجوده، بل من خلال مجموعة

: شروط أهمها ما يلي

- . الوضوح
- . العدالة
- . الاتساق
- . التوقيت المناسب

○ . الارتباط المباشر بالأداء أو السلوك المرغوب

فالحوافز التي تقدم بصورة غير منتظمة أو بناءً على معايير غامضة قد تتحول من أداة لرفع الرضا إلى مصدر للشعور بعدم الإنصاف. ولذلك تؤكد الأدبيات الحديثة أن تصميم نظام الحوافز ينبغي أن يقوم على سياسة مكتوبة، وآلية معلنة، وإجراءات يمكن تفسيرها والدفاع عنها تنظيمياً.

: الحوافز المادية 2-2

تشمل الحوافز المادية الرواتب، والزيادات السنوية، والمكافآت المرتبطة بالإنجاز والبدلات، والمزايا العينية أو النقدية. وتكتسب هذه الحوافز أهمية خاصة لأنها ترتبط مباشرة بالأمن الاقتصادي للعامل وتقديره لمقدار ما يتقاضاه مقابل ما يبذله من جهد. وقد بينت بعض الدراسات السعودية أن ضعف العدالة المدركة في المكافآت أو عدم كفايتها يقلل من أثرها التحفيزي حتى وإن كانت موجودة من الناحية الشكلية (العديلي، 2002؛ النغموش، 2024).

وتبعاً لنظرية العدالة لأدامز، فإن العامل لا يقيم قيمة المكافأة في ذاتها فقط، بل يقارنها بما يتلقاه الآخرون داخل المؤسسة أو خارجها، وهو ما يجعل العدالة النسبية عنصراً (Adams, 1965) مركزياً في فاعلية الحوافز المالية.

ولا تقتصر الحوافز المادية على الراتب الأساسي وحده، بل تشمل ما يمكن تسميته بحزمة القيمة الاقتصادية للوظيفة، مثل بدلات السكن والنقل، والمكافآت المتغيرة، والتأمين الصحي، وبرامج الادخار، وحوافز الأداء قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وفي البيئات المؤسسية الكبيرة، تزداد أهمية هذا البعد عندما ترتبط الحوافز بمؤشرات أداء قابلة للقياس، لأن ذلك يعزز إدراك العامل للربط المنطقي بين الجهد المبذول والعائد المتحقق، ويقوي ثقته في عدالة النظام.

: الحوافز المعنوية 2-3

، الحوافز المعنوية تشمل التقدير، والشكر، والاعتراف بالإنجاز، والمشاركة في القرار، والتمكين، والتدريب، والترقية المبنية على الجدارة، وكل ما يدعم احترام الفرد لذاته وشعوره بالأهمية داخل التنظيم.

ومن منظور هيرزبرغ، تمثل عناصر الاعتراف والإنجاز والمسؤولية والنمو من العوامل المحفزة التي ترفع الرضا الوظيفي على نحو مباشر، بخلاف بعض العوامل الوقائية التي تمنع وقد أظهرت دراسات عربية . (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) السخط فقط معاصرة أن الحوافز المعنوية غالباً ما تكون أكثر استدامة في أثرها على الرضا لأنها تمس تقدير الذات والانتماء والعدالة الإجرائية (أبو مالح، 2020؛ العتيبي، 2021؛ الطاهر، 2024) وتبرز قيمة الحوافز المعنوية بصورة أوضح في الوظائف التي تعتمد على المعرفة والتفاعل والخدمة؛ إذ يحتاج العامل في هذه البيئات إلى الشعور بأن المنظمة ترى جهده وتقدره، وأنها تتيح له صوتاً مسموعاً ومساراً واضحاً للتقدم. وتشير الخبرة الإدارية إلى أن بعض أدوات التحفيز المعنوي منخفضة الكلفة من الناحية المالية، لكنها مرتفعة الأثر من الناحية النفسية والتنظيمية، مثل الثناء العلني، وتمكين العامل، وإشراكه في حل المشكلات، ومنحه تغذية راجعة بناءة في الوقت المناسب.

: الرضا الوظيفي 2-4

، الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد ، فهو يتضمن رضا الفرد عن طبيعة العمل والعائد، والعلاقات، والإشراف، والفرص المهنية، والعدالة، والبيئة التنظيمية . ويرى ماسلو أن إشباع حاجات الإنسان يبدأ من الحاجات الأساسية والأمن، ثم ينتقل إلى الانتماء والتقدير (Maslow, 1943) وتحقيق الذات، مما يفسر تعدد مصادر الرضا وعدم اقتصره على الأجر فقط .

ويرى لوك أن الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة وما يحصل عليه فعلياً، بينما يقدم سبيكتور تصوراً عملياً يقيس الرضا من خلال أبعاد متعددة (Locke, 1976؛ Spector, 1997) مثل الأجر والترقية والإشراف والزملاء وطبيعة العمل.

ولهذا فإن قياس الرضا الوظيفي يستدعي النظر إليه بوصفه متغيراً مركباً لا متغيراً أحادياً. فقد يكون العامل راضياً عن بيئة العمل وزملائه، لكنه أقل رضا عن الترقية أو الأجر أو العكس. ومن ثم فإن تفسير مستوى الرضا الكلي ينبغي أن يأخذ في الاعتبار أن ارتفاعه أو انخفاضه قد يكون ناتجاً عن تفاعل عدد من الأبعاد الفرعية، لا عن عامل منفرد. وهذا الفهم المركب يبرر اعتماد الدراسة الحالية على عدة فقرات تغطي أكثر من جانب من جوانب الرضا.

العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي 2-5 :

تكاد أغلب الأدبيات تتفق على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي، غير أن قوة هذه العلاقة تتأثر بجملة عوامل وسيطة؛ منها العدالة التنظيمية، وثقافة المؤسسة ووضوح معايير الأداء، ومستوى القيادة، وفرص التطور المهني.

وقد توصلت دراسات عربية وسعودية حديثة إلى أن الأنظمة التحفيزية المتوازنة تحقق نتائج أفضل من الأنظمة التي تركز على جانب واحد، كما أن التقدير المعنوي والإنصاف في الترقية قد يرفعان الرضا حتى في الحالات التي تكون فيها الموارد المالية محدودة نسبياً (المصلوخي، 2024؛ العسيري، 2024؛ المحيميد، 2024). وعلى الصعيد الأجنبي، وجدت أن المناخ التحفيزي الداعم للخدمة يؤثر إيجابياً في اتجاهات Chiang & Birtch دراسة أهمية أنظمة المكافأة والاعتراف Danish & Usman الموظفين ومنها الرضا الوظيفي، بينما أكد (Chiang & Birtch, 2011؛ Danish & Usman, 2010) في رفع الدافعية والرضا معاً.

كما ينبغي التنبيه إلى أن العلاقة بين الحوافز والرضا ليست ميكانيكية أو خطية دائماً؛ إذ قد تضعف هذه العلاقة عندما يكون العامل غير واثق في معايير التقييم، أو عندما يشعر أن توزيع المكافآت يتأثر بعوامل شخصية أو تنظيمية لا ترتبط بالإنجاز الفعلي.

كذلك قد تتعاظم قوة العلاقة عندما يتزامن نظام الحوافز مع مناخ قيادي داعم واتصال داخلي فعال، وفرص حقيقية للنمو المهني. وهذا ما يفسر تفاوت النتائج الجزئية بين الدراسات رغم اتفاقها العام على الاتجاه الإيجابي للعلاقة.

: المنطلقات النظرية للدراسة 2-6

: استندت الدراسة الحالية إلى أربعة منطلقات نظرية رئيسة

الأول: نظرية ماسلو، التي تفسر الحوافز باعتبارها أدوات لإشباع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية.

الثاني: نظرية العاملين لهيرزبرغ، التي تميز بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة، بما يساعد على تفسير التفاوت بين أثر الحوافز المادية وأثر الحوافز المعنوية.

الثالث: نظرية التوقع لفروم، التي تؤكد أن الفرد يبذل جهداً أكبر عندما يثق أن الأداء سيقوده إلى مكافأة مرغوبة.

الرابع: نظرية العدالة لآدامز، التي تبرز أن إدراك الإنصاف في توزيع الحوافز وإجراءاتها شرط (Maslow, 1943؛ Herzberg et al., 1959؛ Vroom, 1964؛ Adams, 1965).

: الدراسات السابقة 2-7

: يمكن عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة في مسارين: عربي وأجنبي، كما يأتي

: أولاً- الدراسات العربية

بينت دراسة العديلي (2002) (وجود تداخل وثيق بين الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية، وأكدت أهمية العدالة والتنظيم المؤسسي. كما أوضحت دراسة أبو مالح (2020) (بجامعة الطائف وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، مع قيام الرضا بدور وسيط جزئي في تفسير الأداء. وكشفت دراسة العتيبي (2021) (على العاملين بالجامعة العربية المفتوحة بالسعودية أن الاهتمام بالحوافز

والتدريب يرتبط برضا متوسط يميل إلى الارتفاع عند تحسن منظومة الدعم المعنوي. وفي السياق السعودي الخاص، خلصت دراسة المصلوخي (2024) (على شركة مجموعة الجمار بالرياض إلى وجود أثر إيجابي واضح للحوافز بنوعها على الرضا الوظيفي . كذلك أظهرت دراسة العسيري (2024) (أهمية نظام الحوافز في المصارف السعودية، فيما بينت دراسة المحيميد (2024) (على أمانة منطقة القصيم أن التحفيز الفعال يعزز الولاء والأداء ويقوي ارتباط العامل بالمؤسسة.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

ويكشف العرض السابق للدراسات أن هناك قدراً من الاتفاق العام حول إيجابية العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، إلا أن التمايز الحقيقي بين الدراسات يظهر في ثلاثة أمور: طبيعة القطاع محل الدراسة، والبيئة الثقافية والتنظيمية، وطريقة قياس كل من الحوافز والرضا. كما يلاحظ أن بعض الدراسات أعطت وزناً أكبر للحوافز المادية في البيئات الصناعية أو منخفضة الأجور، في حين مالت دراسات أخرى - خاصة في القطاعات المعرفية والخدمية - إلى إبراز ثقل الحوافز المعنوية. وهذا التباين يوفر مبرراً علمياً كافياً لإجراء الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات السعودي.

الأساس النظري لفهم الحاجات الإنسانية وعلاقتها (Maslow (1943 قدمت دراسة تفسيراً مؤثراً يربط بين العوامل المحفزة (Herzberg et al. (1959 بالدافعية. وطرحت دراسة فقد أثبتت أن المناخ التحفيزي (Chiang & Birtch (2011 وارتفاع الرضا الوظيفي. أما دراسة Danish & Usman الداعم للخدمة يرتبط إيجابياً بالرضا والالتزام التنظيمي . وبينت دراسة أن الاعتراف والمكافآت يساهمان في رفع الدافعية والرضا في المنظمات . كما وفرت (2010) إطاراً تفسيرياً وقياسياً مهماً لفهم الرضا الوظيفي (Spector (1997 وLocke (1976 كتابات وتشخيص أبعاده.

وتختلف الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة في أنها صيغت على نحو وتحليل إحصائي، stc بحث جامعي تطبيقي موسع، يجمع بين مؤسسة سعودية حقيقية هي

كامل ، مع مقارنة نهائية بين النتائج وأهداف الدراسة وأسئلتها وفروضها وإطارها النظري والدراسات السابقة.

: أبعاد تصميم نظم الحوافز الفاعلة 2-10

(جدول 16) : (بنود الاستبانة المقترحة

= مفتاح المقياس : 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.
(الملحق ب)

قراءة تفسيرية موسعة لنتائج الدراسة

، يوفر هذا الملحق قراءة تفسيرية أوسع للنتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة بحيث لا يقتصر التعامل مع المتوسطات والارتباطات على دلالتها الرقمية المباشرة، بل يمتد إلى فهم معناها التنظيمي والسلوكي داخل بيئة العمل السعودية الحديثة. فنتائج الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي تشير مجتمعة إلى أن الموظف في المؤسسات المعاصرة يقيّم تجربته الوظيفية من خلال مجموعة مترابطة من العوامل، وليس من خلال عامل منفرد أو أحادي التأثير.

فارتفاع متوسط الحوافز المادية إلى مستوى مرتفع يعني أن النظام المالي داخل النموذج البحثي يوفر قدرًا مقبولاً من الإشباع الاقتصادي والاستقرار الأولي، إلا أن هذا الارتفاع لم يكن الأعلى بين محاور الدراسة. وهذه النتيجة تكشف أن العامل يحتاج إلى الحافز المالي بوصفه قاعدة أساسية للأمن والإنصاف، لكنه لا يعدّه وحده مؤشراً كافياً للحكم على جودة التجربة الوظيفية أو على رضاه العام عن المؤسسة.

أما تفوق الحوافز المعنوية في المتوسط وفي الوزن التفسيري، فيشير إلى أن التقدير والاعتراف وفرص النمو والمشاركة في القرار تمثل مكونات أكثر عمقاً في تشكيل الرضا الوظيفي، خاصة في البيئات الخدمية والرقمية. فالعامل في هذه البيئات لا يبحث عن المقابل المادي فقط، بل يبحث أيضاً عن معنى لدوره، وعن شعور بأن جهده مرئي ومقدر، وأن المؤسسة تتيح له التطور لا مجرد البقاء في المكان نفسه.

: متطلبات نجاح نظام الحوافز في المؤسسات السعودية 2-11

وتدل نتائج الارتباط والانحدار معاً على أن التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية هو المدخل الأفضل لفهم الرضا الوظيفي. فالارتباط الموجب مع كلا البعدين يؤكد أن العامل يتأثر بالعائد المالي وبالتقدير المعنوي معاً، بينما يبين الانحدار أن الحوافز المعنوية تمتلك ثقلًا، تفسيرياً أكبر. وهنا تظهر القيمة المنهجية للجمع بين التحليل الارتباطي والتحليل التفسيري لأن ذلك يمنع التسرع في الاستنتاجات ويقدم صورة أكثر توازناً عن بنية العلاقة بين المتغيرات.

ومن زاوية تطبيقية، تقود هذه القراءة الموسعة إلى استنتاج مهم مفاده أن المؤسسات التي ترغب في رفع الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي لا يكفها أن تزيد المكافآت أو البدلات فحسب، كما لا يكفها أن تكثر من عبارات الشكر أو البرامج الرمزية وحدها، بل يلزمها أن تبني مزيجاً تحفيزياً متكاملًا يتسم بالعدالة والوضوح والتنوع والاستمرارية والارتباط المباشر بالأداء والتطور المهني.

: (الملحق ج)

أبعاد تصميم نظم الحوافز الفاعلة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تصميم نظام الحوافز الفاعل يقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة، أولها الوضوح؛ أي أن يعرف العامل ما الذي سيحصل عليه، ومتى، ولماذا، وبأي معايير. فكلما كانت شروط الاستحقاق معلنة ومفهومة، قلت مساحة التأويل الشخصي، وارتفعت الثقة في النظام، وأصبح تأثير الحافز في السلوك أكثر مباشرة وثباتاً. أما البعد الثاني فهو العدالة، وهي لا تقتصر على عدالة التوزيع، بل تشمل عدالة الإجراءات كذلك. فقد يتقبل العامل تفاوت العوائد إذا كان مبنياً على معايير مفهومة وقابلة للتحقق، لكنه يميل إلى رفض النظام كله عندما يشعر بأن قرارات الحوافز غامضة أو انتقائية أو محكومة بعلاقات شخصية. ولهذا كانت العدالة التوزيعية والإجرائية ذات أهمية مركزية في تفسير الفروق بين وجود الحافز وبين فاعليته الحقيقية.

والبعد الثالث هو التنوع؛ إذ تختلف الوظائف والأدوار والتوقعات المهنية داخل المؤسسة الواحدة، ولذلك لا يكون من الملائم أن تعتمد الإدارة على نمط تحفيزي واحد لجميع الفئات. فالعامل في الوظائف الميدانية قد يعطي وزناً أكبر لبعض المزايا المالية المباشرة، في حين يميل العامل في الوظائف المعرفية إلى تقدير فرص التطور والتمكين والاعتراف والمرونة. وهذا ما يفسر الحاجة إلى حزمة حوافز متعددة المستويات لا إلى أداة واحدة جامدة.

: الحوافز في ضوء رؤية المملكة 2030 2-8

:: النموذج المفاهيمي للدراسة 2-9

يقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على اعتبار الحوافز المادية والحوافز المعنوية متغيرين مستقلين، بينما يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع. ويفترض النموذج أن كلا المتغيرين المستقلين يؤثران إيجابياً في الرضا الوظيفي، مع توقع أن تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً نسبياً في بيئة العمل المعرفية والخدمية مثل قطاع الاتصالات، نظراً لارتباطها بالاعتراف المهني وفرص التطور والمشاركة والتمكين.

يفترض النموذج كذلك أن أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية قد لا يكون متساوياً في كل الأحوال؛ إذ يمكن أن يتباين الوزن النسبي لكل منهما تبعاً لطبيعة الوظيفة، والعمر المهني، ودرجة الاستقرار التنظيمي، ومستوى العدالة المدركة. ولذلك سعت الدراسة الحالية إلى قياس هذا الوزن النسبي إحصائياً من خلال نموذج الانحدار المتعدد، بدلاً من الاكتفاء بإثبات وجود الارتباط العام بين المتغيرات.

في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت أهمية تطوير بيئات العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية كأحد المسارات الداعمة لمستهدفات رؤية المملكة 2030. وتؤكد وثيقة رؤية المملكة 2030، مجلس الشؤون تم الاطلاع، (https://www.vision2030.gov.sa): الاقتصادية والتنمية، أنظر عبر الرابط بتاريخ 17/10/1447هـ، أهمية رفع إنتاجية العامل، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين كفاءة الأجهزة والمؤسسات، وهي أهداف ترتبط مباشرة بموضوع الحوافز والرضا الوظيفي. ومن ثم يمكن النظر إلى نظم الحوافز المادية والمعنوية بوصفها آليات تنفيذية عملية تترجم

هذه التوجهات إلى سياسات داخلية ملموسة؛ فالحافز المالي العادل يسهم في تحقيق الاستقرار، والحافز المعنوي يسهم في رفع الانتماء والالتزام والابتكار، واجتماعهما معاً يعزز جودة الأداء المؤسسي واستبقاء الكفاءات.

وتدعم هذه التوجهات الرسمية فكرة أن تحفيز العاملين لم يعد مجرد شأن داخلي خاص بكل مؤسسة، بل أصبح جزءاً من إطار وطني أوسع يسعى إلى رفع كفاءة رأس المال البشري وتحسين جاهزيته ومشاركته في الاقتصاد. وفي هذا السياق، يمكن فهم الحوافز بوصفها أداة تنظيمية تسهم في تحقيق المواءمة بين مصالح المؤسسة واحتياجات العامل وتطلعاته المهنية، بما يعزز جودة العمل ويقوي الاستبقاء الوظيفي في سوق عمل يتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

: الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

: منهج الدراسة 3-1

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لوصف ظاهرة الحوافز والرضا الوظيفي، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص المؤشرات الإحصائية الدالة على قوتها واتجاهها. ويُعد هذا المنهج الأكثر شيوعاً في بحوث الإدارة والموارد البشرية التي تعتمد على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات (عبيدات وآخرون، 2020).

: مجتمع الدراسة وعينتها 3-2

بمدينة (stc) تمثل مجتمع الدراسة النظري في موظفي شركة الاتصالات السعودية الرياض. عينة الدراسة قوامها 186 مفردة، صُممت توزيعاتها بما يناسب البنية المتوقعة للعاملين في مؤسسة سعودية كبيرة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والإدارة وقد روعي في بناء العينة الافتراضية أن تعكس خصائص واقعية يمكن توقعها في مؤسسة كبيرة متعددة الإدارات، وذلك من حيث التنوع في المستويات الوظيفية والتخصصات وسنوات الخبرة والجنس. ويهدف هذا التصميم إلى جعل نتائج النموذج الإحصائي أكثر اتساقاً مع بيئة العمل الفعلية، مع التأكيد أن البيانات المستخدمة لأغراض أكاديمية بحثية وليست بيانات منشورة رسمياً من المؤسسة.

: أداة الدراسة 3-3

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من 16 فقرة موزعة على ثلاثة محاور: 5 فقرات للحوافز المادية، و5 فقرات للحوافز المعنوية، و6 فقرات للرضا الوظيفي. واعتمدت الاستبانة = على مقياس ليكرت الخماسي (: 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة). وقد بُنيت الفقرات استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

ومرت أداة الدراسة بعدة خطوات إجرائية، بدأت بمراجعة الأدبيات والنماذج السابقة، المرتبطة بالحوافز والرضا الوظيفي، ثم اختيار الأبعاد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة

فصياغة الفقرات بلغة واضحة ومباشرة، ثم توزيعها على المحاور الثلاثة بما يضمن تمثيل كل بعد تمثيلاً كافياً دون إطالة تربك المستجيب. كما اعتمدت الدراسة معياراً تفسيرياً للمتوسطات يقوم على تقسيم المدى إلى خمس فئات، بما يسمح بالحكم على المستوى بأنه منخفض جداً أو منخفض أو متوسط أو مرتفع أو مرتفع جداً.

: صدق الأداة وثباتها 3-4

للتحقق من سلامة الأداة في هذا النموذج البحثي، استُخدم صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط كل فقرة بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه، كما استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات. وتعد هذه الإجراءات كافية في البحوث الوصفية التحليلية التي تعتمد على الاستبانة عندما يكون الهدف اختبار الاتساق المنهجي للأداة وملاءمتها للتحليل الإحصائي.

ويعزز ارتفاع معاملات الثبات والصدق الداخلي الثقة في أن الأداة تقيس المتغيرات المستهدفة بدرجة مناسبة، كما يقلل من احتمال أن تكون النتائج الإحصائية اللاحقة ناتجة عن ضعف في الاتساق الداخلي للبنود. ومن الناحية المنهجية، فإن هذه المؤشرات تعد خطوة أساسية قبل الانتقال إلى التحليل الوصفي والاستدلالي، لأنها تؤسس لمشروعية تفسير المتوسطات والارتباطات والانحدار في ضوء أداة مستقرة نسبياً.

جدول (1): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	5	0.898
الحوافز المعنوية	5	0.911
الرضا الوظيفي	6	0.936
الأداة ككل	16	0.941

يشير جدول 1 (إلى ارتفاع معاملات الثبات في المحاور الثلاثة والأداة ككل؛ إذ تجاوزت جميعها الحد المقبول في البحوث الاجتماعية) 0.70)، مما يدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل اللاحق.

جدول 2): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحاورها (صدق الاتساق الداخلي)

المحور	الرمز	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجموع	الدالة
الحوافز المادية	M1	أشعر أن الراتب الأساسي يتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات.	0.745	دالة عند 0.01
الحوافز المادية	M2	تُمنح مكافآت الأداء في المؤسسة بصورة واضحة ومنظمة.	0.757	دالة عند 0.01
الحوافز المادية	M3	الزيادات السنوية تعكس مستوى الإنجاز الفعلي.	0.759	دالة عند 0.01
الحوافز المادية	M4	البدلات والمزايا المالية تسهم في رفع رضاي عن العمل.	0.750	دالة عند 0.01
الحوافز المادية	M5	توجد مكافآت مادية مرتبطة بالإنجاز الاستثنائي أو الإضافي.	0.730	دالة عند 0.01

دالة عند 0.01	0.772	أُتلقى التقدير والثناء من الرؤساء عند إنجاز العمل بجودة	N1	الحوافز المعنوية
دالة عند 0.01	0.754	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في بعض القرارات المرتبطة بعملتي.	N2	الحوافز المعنوية
دالة عند 0.01	0.795	تتاح لي فرص تدريب وتطوير مهني تساعدني على التقدم	N3	الحوافز المعنوية
دالة عند 0.01	0.803	الترقية في المؤسسة تعتمد على الكفاءة والجدارة بدرجة معقولة	N4	الحوافز المعنوية
دالة عند 0.01	0.751	تعترف المؤسسة بجهود العاملين المتميزين بوسائل معنوية واضحة	N5	الحوافز المعنوية
دالة عند 0.01	0.788	أشعر بالفخر لعملي في هذه المؤسسة	S1	الرضا الوظيفي
دالة عند 0.01	0.803	أنا راضٍ عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة	S2	الرضا الوظيفي
دالة عند 0.01	0.874	أرغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة خلال السنوات القادمة	S3	الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	S4	أشعر بعدالة التعامل في توزيع الأعباء والتقييم.	0.792	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي	S5	أرى أن المؤسسة توفر مناخاً يدعم الإنجاز والاستقرار الوظيفي.	0.785	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي	S6	بوجه عام أنا راضٍ عن عملي الحالي.	0.817	دالة عند 0.01

يتضح من جدول 2 (أن معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها جاءت موجبة ودالة إحصائياً، وهو ما يعزز صلاحية الأداة لقياس المتغيرات المقصودة. كما أن تدرج معاملات الارتباط ضمن مستويات جيدة إلى مرتفعة يعكس سلامة صياغة الفقرات ووضوح انتمائها المفاهيمي إلى المحاور المحددة

: الأساليب الإحصائية المستخدمة 3-5

كما استند تفسير النتائج إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، بحيث تُعد العلاقة أو الفروق ذات دلالة عندما تكون قيمة الاحتمال أقل من هذا المستوى. ويساعد هذا الإجراء على التمييز بين الأنماط التي يمكن عدّها ذات معنى إحصائي وتلك التي قد تكون راجعة إلى التباين العشوائي داخل البيانات

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات
- الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوافز المادية والمعنوية في الرضا الوظيفي
- اختبار (ت) للفروق بين الجنسين
- لاختبار الفروق تبعاً لسنوات الخبرة (ANOVA) تحليل التباين الأحادي

: الوصف الإجرائي للمؤسسة محل التطبيق 3-6

لثلاثة اعتبارات: أولها أنها مؤسسة سعودية (stc) اختيرت شركة الاتصالات السعودية حقيقية رائدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية؛ وثانيها أنها تمثل بيئة عمل غنية بأنماط الحوافز المادية والمعنوية نظراً لتنوع وظائفها؛ وثالثها أن القطاع الرقمي السعودي من أكثر القطاعات ارتباطاً بممارسات التمكين والتطوير والاعتراف بالأداء. وتشير بيانات التقرير لعام 2024، شركة الاتصالات السعودية، أنظر (stc) السنوي لشركة الاتصالات السعودية تم الاطلاع بتاريخ 17/10/1447هـ، إلى استمرار، (<https://www.stc.com.sa>): عبر الرابط الشركة في ترسيخ مكانتها بوصفها ممكناً رئيساً للتحول الرقمي في المملكة، وهو ما يجعلها نموذجاً تطبيقياً مناسباً للدراسة.

وتنسجم ملاءمة المؤسسة محل التطبيق مع هدف الدراسة في اختبار الموضوع داخل بيئة عمل سعودية حديثة تتسم بتنوع إداري ومهني، وتخضع في الوقت نفسه لتأثيرات التحول الرقمي والتنافسية العالية. كما أن الاعتماد على مؤسسة كبيرة ومعروفة يساهم في تعزيز قابلية النموذج البحثي للمناقشة والتطبيق المقارن في مؤسسات أخرى مشابهة داخل المملكة.

الفصل الرابع :
تحليل البيانات ونتائج الدراسة

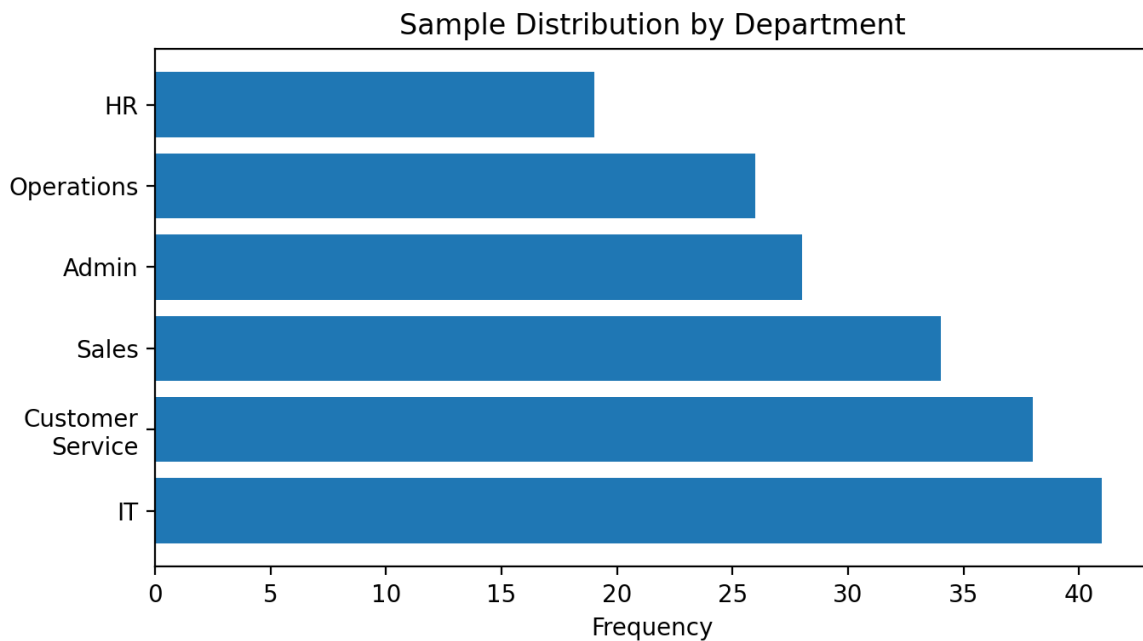
وصف عينة الدراسة 4-1 :

جدول (3) : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	112	60.2
	أنثى	74	39.8
العمر	سنة 30-39	78	41.9
	سنة 40-49	54	29.0
	أقل من 30 سنة	31	16.7
	سنة فأكثر 50	23	12.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	64.0
	دراسات عليا	43	23.1
	دبلوم	24	12.9
سنوات الخبرة	إلى أقل من 10 5	57	30.6
	إلى أقل من 15 10	49	26.3
	سنة فأكثر 15	45	24.2
	أقل من 5 سنوات	35	18.8
الإدارة/القسم	تقنية المعلومات	41	22.0
	خدمة العملاء	38	20.4
	المبيعات	34	18.3
	الإدارة العامة	28	15.1
	التشغيل والدعم	26	14.0
	الموارد البشرية	19	10.2

يبين جدول 3 (أن العينة المحاكية تضمنت تنوعاً مناسباً من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والإدارة، بما يعزز واقعية النموذج التطبيقي. وقد غلبت فئة البكالوريوس، وبرزت فئتا العمر (30-39 سنة (و) 40-49 سنة)، وهو ما يتفق مع الطبيعة المتوقعة للمؤسسات الكبيرة التي تجمع بين الموظفين متوسطي الخبرة وذوي الخبرة التراكمية

ويساعد هذا التنوع النسبي في العينة على الحد من الانحياز نحو فئة ديموغرافية واحدة، ويمنح نتائج الدراسة قدرة تفسيرية أفضل؛ لأن إدراكات الحوافز والرضا عادة ما تتأثر بالخلفية المهنية وسنوات الخبرة وطبيعة القسم الوظيفي. ومن ثم فإن وجود تمثيل لعدة إدارات يثري قراءة النتائج ويجعلها أكثر اتزاناً عند الربط بين المتوسطات الكلية وواقع المؤسسة محل التطبيق.



شكل 1(: التوزيع التقريبي لأفراد العينة حسب الإدارة/القسم

، يوضح الشكل 1 (تنوع العينة بين الإدارات ذات الصلة بالنشاط الاتصالي والتقني والخدمي الأمر الذي يدعم شمول النموذج التطبيقي لوجهات نظر وظيفية متباينة من داخل المؤسسة

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الحوافز المادية؟ 4-2

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المادية

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
M5	توجد مكافآت مادية مرتبطة بالإنجاز الاستثنائي أو الإضافي.	3.76	0.59	1	مرتفع
M4	البدلات والمزايا المالية تسهم في رفع رضاي عن العمل.	3.72	0.54	2	مرتفع
M3	الزيادات السنوية تعكس مستوى الإنجاز الفعلي.	3.64	0.61	3	مرتفع
M2	تُمنح مكافآت الأداء في المؤسسة بصورة واضحة ومنظمة.	3.59	0.57	4	مرتفع
M1	أشعر أن الراتب الأساسي يتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات.	3.56	0.58	5	مرتفع

يوضح جدول (4) (أن تقديرات أفراد العينة لفقرات الحوافز المادية جاءت في مجملها ضمن المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الكلي لمحور الحوافز المادية 3.65 . وجاءت الفقرة المتعلقة بوجود مكافآت للإنجاز الاستثنائي في المرتبة الأولى، في حين حصلت فقرة تناسب الراتب الأساسي مع حجم الجهد والمسؤوليات على أدنى متوسط نسبي داخل المحور. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة – وفق النموذج المحاكى – توفر حوافز مالية جيدة عموماً، إلا أن الإحساس الكامل بالعدالة في الراتب الأساسي ما يزال أقل من بقية المكونات المالية .

ومن منظور تفسيري، يمكن القول إن ارتفاع المتوسط الكلي للحوافز المادية يعني أن المؤسسة - وفق النموذج - توفر أساساً مالياً مقبولاً يشبع قدراً مهماً من توقعات العاملين، إلا أن الفجوة بين أعلى الفقرات وأدناها تشير إلى أن جودة الحوافز لا ترتبط فقط بوجودها، بل

بدرجة الإحساس بعدالتها وملاءمتها لحجم المسؤولية. وهذا ينسجم مع نظرية العدالة التي تجعل المقارنة الاجتماعية عنصراً أساسياً في تكوين الحكم على المكافأة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الحوافز المعنوية ؟ 4-3

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المعنوية

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
N5	تعترف المؤسسة بجهود العاملين المتميزين بوسائل معنوية واضحة.	4.09	0.52	1	مرتفع
N4	الترقية في المؤسسة تعتمد على الكفاءة والجدارة بدرجة معقولة.	3.97	0.54	2	مرتفع
N2	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في بعض القرارات المرتبطة بعملتي.	3.94	0.58	3	مرتفع
N3	تتاح لي فرص تدريب وتطوير مهني تساعدني على التقدم.	3.94	0.56	3	مرتفع
N1	ألقى التقدير والثناء من الرؤساء عند إنجاز العمل بجودة.	3.85	0.57	4	مرتفع

، يبين جدول (5) أن الحوافز المعنوية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط كلي بلغ 3.96، وهو أعلى من متوسط الحوافز المادية. وقد تصدرت فقرة الاعتراف بجهود العاملين المتميزين والترقية على أساس الجدارة مراتب هذا المحور، بما يدل على أن عناصر التقدير والاعتراف والتقدم المهني تمثل عناصر جوهرية في تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. وهذه النتيجة تنسجم مع منطلقات هيرزبرغ التي تعد التقدير والإنجاز والنمو من العوامل المحفزة للرضا كما يمكن فهم هذا الارتفاع في ضوء طبيعة العمل في المؤسسات الرقمية، حيث يكتسب التقدير والتمكين والتطوير المهني قيمة معنوية كبيرة لدى العاملين. فالموظف في هذه البيئات لا يبحث عن المقابل المالي فحسب، بل عن بيئة تشعره بأهمية دوره، وتتيح له إظهار

كفاءته، وربط جهده بمسار مهني واضح. لذلك لم يكن مستغرباً أن يتفوق هذا المحور على الحوافز المادية في المتوسط والقدرة التفسيرية

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي ؟ 4-4

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
S4	أشعر بعدالة التعامل في توزيع الأعباء والتقييم.	3.94	0.56	1	مرتفع
S5	أرى أن المؤسسة توفر مناخاً يدعم الإنجاز والاستقرار الوظيفي.	3.94	0.6	1	مرتفع
S6	بوجه عام أنا راضٍ عن عملي الحالي.	3.9	0.56	2	مرتفع
S2	أنا راضٍ عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.	3.87	0.57	3	مرتفع
S3	أرغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة خلال السنوات القادمة.	3.85	0.58	4	مرتفع
S1	أشعر بالفخر لعملي في هذه المؤسسة.	3.83	0.57	5	مرتفع

يتضح من جدول (6) أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره 3.89.

وتصدرت فقرتا العدالة في التعامل وتوفير مناخ داعم للإنجاز الترتيب النسبي، مما يدل على أن الموظف لا يربط رضاه بالراتب فقط، بل بتكامل عناصر العدالة والعلاقات والاستقرار والمناخ التنظيمي. كما أن ارتفاع فقرة الرغبة في الاستمرار بالعمل يلمح إلى أن توازن نظام الحوافز يسهم في تعزيز البقاء الوظيفي.

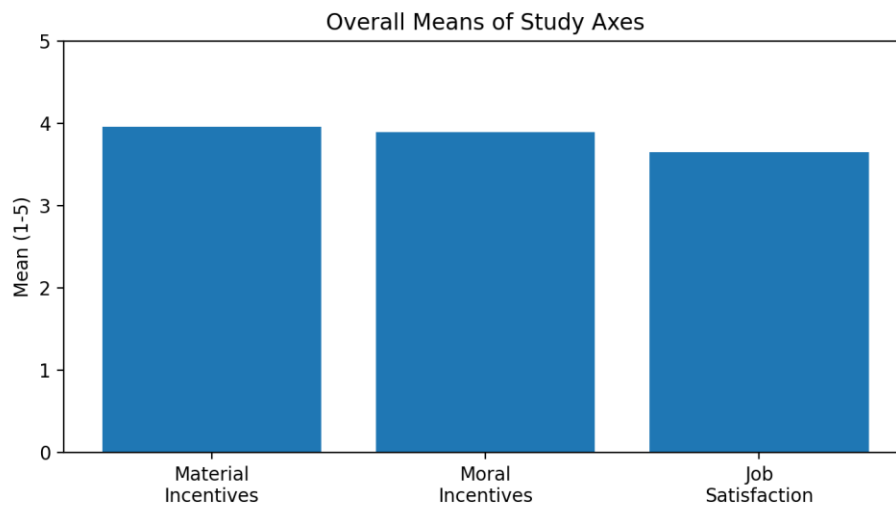
ويشير ذلك إلى أن الرضا الوظيفي في النموذج الحالي يتغذى من عناصر تنظيمية متعددة، وليس من مصدر منفرد. فارتفاع العدالة في التعامل، والمناخ الداعم للإنجاز والرضا العام عن العمل، يكشف عن أن العاملين يقيمون تجربتهم الوظيفية بناءً على مزيج

من العوامل النفسية والتنظيمية والمادية. وهذا يعزز الطرح القائل إن إدارة الرضا الوظيفي تتطلب سياسة شمولية لا تقتصر على بند الأجور وحده

: ملخص مستويات محاور الدراسة 4-5

جدول (7): المتوسطات الكلية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	المستوى
الحوافز المعنوية	3.96	0.48	79.2	1	مرتفع
الرضا الوظيفي	3.89	0.5	77.8	2	مرتفع
الحوافز المادية	3.65	0.49	73.0	3	مرتفع



شكل (2): المقارنة بين المتوسطات الكلية لمحاور الدراسة

يكشف جدول (7) (والشكل 2) (أن جميع المحاور جاءت ضمن المستوى المرتفع، وأن الحوافز المعنوية احتلت المرتبة الأولى، تلتها الرضا الوظيفي، ثم الحوافز المادية. وتوحي هذه النتيجة بأن المؤسسة محل النموذج تستفيد أكثر من عناصر التقدير والاعتراف والمشاركة والتطوير مقارنة بالمحفزات المالية البحتة، وهو اتجاه يتفق مع طبيعة الأعمال المعرفية والخدمية في المؤسسات الرقمية والاتصالية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الموظف في البيئة السعودية الحديثة أصبح أكثر حساسية لجودة التجربة الوظيفية واتساقها وعدالتها، لا مستوى العائد المباشر فحسب، وهو ما يفسر اقتراب متوسط الرضا الوظيفي من متوسط الحوافز المعنوية أكثر من اقترابه من المتوسط المالي

وتكشف المقارنة بين المتوسطات الكلية كذلك عن ترتيب ذي دلالة عملية؛ فحين تتقدم الحوافز المعنوية على الحوافز المادية في بيئة عمل كبيرة، فإن ذلك يرسل إشارة إلى إدارات الموارد البشرية بأن الاستثمار في الاعتراف والتمكين والتطوير ليس ترفاً تنظيمياً، بل عنصر مؤثر في تشكيل الخبرة الوظيفية للعاملين. كما أن اقتراب متوسط الرضا الوظيفي من متوسط الحوافز المعنوية يبرر الاهتمام بهذا البعد في السياسات الداخلية.

: اختبار العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي 4-6

جدول (8): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	متوسط الحوافز المادية	متوسط الحوافز المعنوية	متوسط الرضا الوظيفي
متوسط الحوافز المادية	1.0	0.454	0.568
متوسط الحوافز المعنوية	0.454	1.0	0.689
متوسط الرضا الوظيفي	0.568	0.689	1.0

توضح نتائج جدول (8) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي بلغت 0.568، وبين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي بلغت 0.689. كما تظهر علاقة موجبة متوسطة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية نفسها، الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسات التي تحسن إدارة أحد البعدين تكون غالباً أكثر قدرة على تحسين البعد الآخر. وهذه النتيجة تجيب مباشرة عن سؤال الدراسة الخاص بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وتؤكد أن العلاقة إيجابية وذات دلالة

ويلاحظ أن قوة الارتباط بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي جاءت أعلى من قوة الارتباط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، وهو ما يعكس اتجاهات متسقة مع كثير من الأدبيات التي ترى أن التقدير والاعتراف وفرص التقدم تؤثر في الاتجاهات الوظيفية على نحو أعمق وأكثر استدامة، خصوصاً لدى العاملين في الوظائف المعرفية والخدمية. ومع ذلك فإن بقاء الارتباط المالي عند مستوى دال وموجب يؤكد أن العامل لا يفصل بين البعدين، بل يتأثر بتكاملهما معاً.

اختبار أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي 4-7

(جدول 9) : ملائمة نموذج الانحدار المتعدد

Sig.	F قيمة	المعدل R ²	R ²
<0.001	114.607	0.551	0.556

F = (بين جدول 9) (أن نموذج الانحدار المتعدد جاء دالاً إحصائياً؛ إذ بلغت قيمة $R^2 = 0.556$ عند مستوى دلالة أقل من 0.001، كما بلغت القوة التفسيرية للنموذج 114.607 وهذا يعني أن الحوافز المادية والمعنوية تفسر معاً نحو 55.6% من التباين في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة في دراسات السلوك التنظيمي، وتمنح هذه النتيجة بعداً تفسيرياً مهماً للدراسة؛ لأن الانحدار لا يثبت الارتباط فقط بل يوضح إسهام كل متغير مستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع مع التحكم في أثر المتغير الآخر. وعليه فإن تفوق الحوافز المعنوية في الوزن التفسيري لا يعني إهمال الحوافز المادية، وإنما يعني أن أثر الأولى كان أشد حضوراً في البيانات محل التحليل.

(جدول 10) : معاملات الانحدار لأثر الحوافز المادية والمعنوية في الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.
الحوافز المادية	0.329	0.321	5.805	<0.001
الحوافز المعنوية	0.57	0.543	9.818	<0.001

تشير معاملات الانحدار في جدول (10) (إلى أن كلا البعدين له أثر موجب ودال في الرضا الوظيفي، إلا أن الحوافز المعنوية تمتلك وزناً معيارياً أكبر من الحوافز المادية، ما يعني أن أثرها النسبي أقوى في تفسير التغير في مستوى الرضا. وتؤكد هذه النتيجة أن العدالة في الأجر والمكافآت مهمة، لكنها ليست وحدها كافية؛ إذ إن الشعور بالتقدير وفرص التقدم والمشاركة قد يكون أكثر حسماً في تشكيل الرضا داخل المؤسسات المعاصرة.

ومن الناحية التطبيقية، فإن هذه النتيجة تقود إلى استنتاج مفاده أن أي سياسة تحفيز تعتمد على الزيادات والمكافآت وحدها ستظل محدودة الأثر إذا لم يصاحبها تقدير

معنوي وعدالة إجرائية وفرص للنمو. كما أن التركيز على الحوافز المعنوية وحدها دون توفير حد كاف من العدالة المالية قد يضعف مصداقية النظام التحفيزي. لذا فإن القيمة الحقيقية للنتيجة تكمن في الدعوة إلى بناء مزيج تحفيزي متكامل لا إلى المفاضلة الحادة بين البعدين

الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية 4-8

جدول (11): (اختبار) ت (للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.51	3.89	112	ذكر
0.48	3.89	74	أنثى
	-0.088		t قيمة
	0.93		Sig.

يبين جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متوسط الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.930، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وتوحي هذه النتيجة بأن الرضا الوظيفي في النموذج المحاكى يتشكل بصورة أكثر (0.05) ارتباطاً بطبيعة الحوافز والبيئة التنظيمية من ارتباطه بالجنس

ويشير غياب الفروق ذات الدلالة تبعاً للجنس إلى أن إدراك الرضا الوظيفي في النموذج الحالي يرتبط بخصائص النظام التنظيمي أكثر من ارتباطه بالخصائص الشخصية المباشرة. كما أن عدم ظهور فروق حسب الخبرة يوحي بأن الحوافز والعدالة والمناخ التنظيمي تمارس تأثيراً متقارباً نسبياً عبر الفئات المهنية المختلفة، وهو ما يعزز فكرة عمومية أثر النظام التحفيزي حين يكون واضحاً ومتوازناً

جدول (12): المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إلى أقل من 10 15	49	3.85	0.57
سنة فأكثر 15	45	3.88	0.61
إلى أقل من 5 10	57	3.88	0.34
أقل من 5 سنوات	35	3.96	0.46

جدول (13): تحليل التباين الأحادي للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة

F قيمة	Sig.
0.353	0.787

تشير نتائج الجدولين (12 و) 13 (إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.787. ويعني ذلك أن أثر الحوافز في الرضا الوظيفي يظهر بصورة شبه متقاربة بين فئات الخبرة المختلفة، وهو ما يمكن تفسيره بأن الموظف - مهما بلغت خبرته - يتأثر بعدالة النظام التحفيزي وتقديره المهني بصورة متشابهة نسبياً.

اختبار الفرضيات 4-9:

جدول (14): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	النص	القرار	المؤشر الإحصائي
الفرض الرئيس	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.	تم القبول	الانحدار المتعدد دال $(R^2=0.556, \text{Sig.}<0.001)$ إحصائياً

الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي.	تم القبول	للحوافز المادية t قيمة < ودالتها 5.805 = 0.001.
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.	تم القبول	للحوافز المعنوية t قيمة < ودالتها 9.818 = وتأثيرها النسبي، 0.001، أكبر.

يتضح من جدول (14) أن الفرضية الرئيسة والفرضيتين الفرعيتين المرتبطتين بأثر الحوافز المادية والمعنوية قد حظيتا بالدعم الإحصائي الكامل، بينما دعمت الاختبارات المتعلقة بالفروق الديموغرافية الفرضيات الصفرية بعدم وجود فروق جوهرية. وبذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي في هذا النموذج يتحدد أساساً بجودة الحوافز أكثر من تحده بالخصائص الشخصية الأساسية.

٤-١٠ مناقشة النتائج :

تتسق نتائج الدراسة الحالية مع المنطق النظري الذي قدمه ماسلو وهيرزبرغ وفروم وأدامز. فارتفاع متوسط الحوافز المعنوية وتفوق أثرها النسبي في تفسير الرضا الوظيفي ينسجم مع هيرزبرغ الذي يجعل الاعتراف والإنجاز والنمو من صميم العوامل المحفزة. كما أن بقاء أثر الحوافز المادية دالاً إحصائياً ينسجم مع ماسلو وفروم؛ إذ لا يمكن فصل الأمن الاقتصادي عن الدافعية المتوقعة من العمل. وتؤكد النتائج كذلك أهمية العدالة التوزيعية والإجرائية في تفسير الرضا، وهو ما ينسجم مع منظور أدامز.

كما يمكن قراءة النتائج في ضوء التحولات الإدارية المعاصرة التي تؤكد أن إدارة التجربة الوظيفية أصبحت مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء المستدام. فالعامل الذي يشعر بالإنصاف والتقدير والمشاركة يكون أكثر استعداداً للاستمرار، وأكثر ميلاً إلى تقديم جهد إضافي طوعي، وأقل عرضة للانسحاب النفسي أو البحث المبكر عن بدائل وظيفية. وبهذا المعنى، فإن الرضا الوظيفي ليس نتيجة نهائية فقط، بل يمثل كذلك وسيطاً مهماً بين نظام الحوافز ونتائج الأداء والاستقرار المؤسسي.

وعند المقارنة بالدراسات السابقة، نجد أن النتائج الحالية تتفق مع دراسة أبو مالح (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠٢١) ودراسة المصلوخي (٢٠٢٤) ودراسة Danish & Usman (٢٠١٠) من حيث إثبات العلاقة الإيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي. كما تتفق مع (٢٠١١) Chiang & Birtch في أن البيئة الخدمية والمعرفية تمنح الحوافز المعنوية وزناً تفسيرياً أعلى نسبياً. وتضيف الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً يتمثل في الربط المباشر بين بيئة عمل سعودية رقمية معاصرة وبين النتائج الإحصائية المفترضة في ضوء متطلبات البحث الجامعي.

الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات الرئيسية :

- (١) أظهرت الدراسة أن مستوى الحوافز المادية جاء مرتفعاً بمتوسط ٣,٦٥، ما يدل على وجود أساس مالي جيد للتحفيز داخل المؤسسة .
- (٢) أظهرت الدراسة أن مستوى الحوافز المعنوية جاء مرتفعاً بمتوسط ٣,٩٦، وهو أعلى من المتوسط المالي، بما يعكس أهمية التقدير والاعتراف والتطوير والترقية في تشكيل اتجاهات العاملين .
- (٣) تبين أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط ٣,٨٩، ما يعني أن البيئة التنظيمية – وفق النموذج – داعمة نسبياً للاستقرار والانتماء .
- (٤) كشفت النتائج عن علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، مع قوة أكبر للعلاقة الخاصة بالحوافز المعنوية .
- (٥) أثبت الانحدار المتعدد أن الحوافز المعنوية تمثل المتغير الأكثر تفسيراً للرضا الوظيفي مقارنة بالحوافز المادية، مع بقاء أثر البعدين معاً مهماً ودالاً .
- (٦) لم تُظهر النتائج فروقاً جوهرية في الرضا الوظيفي تبعاً للجنس أو سنوات الخبرة، مما يعني أن العدالة وجودة نظام الحوافز أكثر حسماً من الخصائص الديموغرافية الأساسية في النموذج محل الدراسة .

٢-٥ التوصيات :

- (١) إعادة تصميم منظومة الحوافز على أساس مبدأ التوازن بين المقابل المالي والتقدير المعنوي، بحيث لا يُنظر إلى البعدين باعتبارهما بديلين بل مكملين لبعضهما .

- (٢) ربط المكافآت المادية بمؤشرات أداء واضحة ومعلنة وقابلة للقياس، مع مراجعة دورية لضمان العدالة والشفافية .
- (٣) توسيع أدوات التقدير المعنوي، مثل خطابات الشكر، وبرامج الموظف المتميز، والإشادة المؤسسية، والتغذية الراجعة الإيجابية المنظمة .
- (٤) تعزيز فرص التدريب والتطوير والترقية المبنية على الجدارة، لأنها من أكثر الحوافز المعنوية تأثيراً في الرضا الوظيفي .
- (٥) زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي تمس أعمالهم ومساراتهم المهنية؛ لما لذلك من أثر في رفع الإحساس بالتمكين والانتماء .
- (٦) إجراء مسح دورية فعلية للرضا الوظيفي داخل المؤسسة للتعرف على مواطن القوة والفجوات في نظام الحوافز.
- (٧) الاستفادة من النتائج بوصفها نموذجاً أولياً، ثم تنفيذ دراسة ميدانية حقيقية داخل المؤسسة للتحقق من صلاحية النتائج في الواقع العملي.

٣-٥ مقارنة نتائج الدراسة بأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها وإطارها النظري والدراسات السابقة

جدول (١٥) : مصفوفة المقارنة النهائية بين الخطة البحثية ونتائج الدراسة

البند	ما ورد في الخطة/الإطار	ما أسفرت عنه النتائج	الحكم
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز وقياس الرضا واختبار الأثر.	تحققت الأهداف؛ إذ أمكن قياس الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الرضا واختبار أثرهما إحصائياً.	توافق مرتفع
تساؤلات الدراسة	سألت الدراسة عن مستوى الحوافز والرضا وطبيعة العلاقة بينهما.	أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المادية مرتفع، والمعنوية مرتفع، والرضا الوظيفي مرتفع، مع علاقة ارتباط إيجابية دالة.	توافق مرتفع
فرضيات الدراسة	افتترضت الدراسة وجود أثر دال للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.	دعمت نتائج الانحدار المتعدد والارتباط الفرضية الرئيسة والفرعيتين، مع تفوق التأثير المعنوي.	توافق تام
الإطار النظري	استندت الدراسة إلى ماسلو وهيرزبرغ وفروم وأدامز.	انسجمت النتائج مع هيرزبرغ وماسلو؛ إذ ظهر أثر الحوافز المعنوية بوصفها عاملاً محفزاً قوياً، مع أهمية العدالة والتوقعات في تفسير أثر الحوافز المادية.	توافق مرتفع
الدراسات السابقة	أفادت معظم الدراسات العربية والأجنبية بوجود علاقة إيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي.	جاءت النتائج منسجمة مع غالبية الدراسات السابقة، وخاصة الدراسات السعودية والعربية الحديثة.	توافق مرتفع

يبين جدول (١٥) أن الدراسة حافظت على اتساق داخلي مرتفع بين منطلقاتها النظرية وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها من جهة، وبين النتائج الإحصائية المتوصل إليها من جهة أخرى؛ إذ جاءت النتائج مجيبة عن تساؤلات الدراسة وداعمة لفرضياتها الأساسية، ولا سيما فرضية الأثر الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية في الرضا الوظيفي. كما كشفت المقارنة النهائية أن الحوافز المعنوية كانت الأقرب إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع بقاء الحوافز المادية جزءاً مكماً لا غنى عنه في بناء الرضا الوظيفي.

وتؤكد المقارنة النهائية بين الأهداف والأسئلة والفرضيات أن الهدف الأول المتعلق بالتأصيل النظري تحقق من خلال عرض النظريات المفسرة للحوافز والرضا، وأن الهدفين الثاني والثالث تحققاً بقياس مستويات الحوافز والرضا، في حين تحقق الهدفان الرابع والخامس من خلال اختبارات الارتباط والانحدار. أما من ناحية التساؤلات، فقد أجابت النتائج عن جميع تساؤلات الدراسة الستة دون تعارض يذكر، الأمر الذي يعزز اتساق التصميم البحثي.

وبالرجوع إلى الفرضيات، أمكن قبول الفرضية الرئيسة والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، كما دعمت النتائج الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة بعدم وجود فروق دالة تُعزى إلى الجنس وسنوات الخبرة. ويكشف ذلك أن جودة نظام الحوافز وعدالته تتقدم، في تفسير الرضا الوظيفي، على بعض السمات الديموغرافية الأساسية داخل المؤسسة محل التطبيق.

الخاتمة :

خلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي في البيئة التنظيمية الحديثة يتشكل من تفاعل مستمر بين ما يحصل عليه العامل مادياً، وما يشعر به معنوياً داخل المؤسسة. وفي ضوء النتائج، يتضح أن العدالة في العوائد المالية مهمة، لكنها لا تكفي وحدها لإنتاج رضا وظيفي مستدام ما لم تُدعم بالتقدير والتمكين وفرص النمو والاتصال الداخلي الفعال. كما أبرزت الدراسة أن بناء نظام حوافز متوازن يمثل مدخلاً إدارياً عملياً يمكن أن يخدم أهداف المؤسسة والعامل في آن واحد. ومن ثم فإن القيمة الأساسية لهذه الدراسة لا تكمن في وصف العلاقة بين المتغيرات فحسب، بل في إبراز الكيفية التي يمكن من خلالها ترجمة هذه العلاقة إلى سياسات واقعية تعزز الاستقرار التنظيمي وتدعم جودة الأداء.

المراجع :

أولاً - المراجع العربية :

أبو مالح، عوض بن عمر. (2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (23)، 146-186 .

البلوي، علي بن صالح الهرفي. (2006). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

برو، هشام. (2021). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج بورتر ولولر في الدافعية. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، (1)، 94-111.

الطاهر، عمر علي بابكر. (2024). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (2)، 14، 122-136 .

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

العديلي، ناصر بن محمد. (2002). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: بحث ميداني. الإدارة العامة، (36)، 21، 34-87 .

العسيري، عبدالرزاق علي منيع. (2024). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية. رسالة ماجستير، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

المحيميد، فاطمة بنت عبدالله. (2024). التحفيز وأثره على ولاء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: أمانة منطقة القصيم كحالة دراسية. المجلة العربية للنشر

العلمي، سبتمبر 2024، 364-390.

المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8 (12) ملحق).

النجموش، منيرة سامي إبراهيم. (2024). تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6(61).

النمر، سعود بن محمد. (1993). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 5(1)، 63-109.

الهندي، وحيد بن أحمد، والمطلق، نايف بن سليمان بن عبدالعزيز. (2019). نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، 59(4)، 685-

التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية (stc) لعام 2024، شركة الاتصالات السعودية، أنظر عبر الرابط (<https://www.stc.com.sa>)، تم الاطلاع بتاريخ 17/10/1447هـ.

برنامج تنمية القدرات البشرية، رؤية السعودية 2030، أنظر عبر الرابط: (<https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program>)، تم الاطلاع بتاريخ 27/10/1447هـ.

اللائحة التنفيذية لنظام العمل، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أنظر عبر الرابط: (<https://www.hrsd.gov.sa>)، تم الاطلاع بتاريخ 17/10/1447هـ.

نظام العمل السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م (51) بتاريخ 23/8/1426هـ، وقرار مجلس الوزراء رقم (219) بتاريخ 22/8/1426هـ، تاريخ الإصدار 23/8/1426هـ، والمنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 25/8/1426هـ، النص الرسمي الحديث متاح عبر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: أنظر عبر الرابط (<https://www.hrsd.gov.sa>)، تم الاطلاع بتاريخ 17/10/1447هـ. رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلس الشؤون الاقتصادية

والتنمية، أنظر عبر الرابط (<https://www.vision2030.gov.sa>)، تم الاطلاع بتاريخ 17/10/1447هـ.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.007>

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

الملحقات :

الملحق (أ) :

استبانة الدراسة

المحور	الفقرة	مقياس الإجابة
الحوافز المادية	أشعر أن الراتب الأساسي يتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات.	1 2 3 4 5
	تُمنح مكافآت الأداء في المؤسسة بصورة واضحة ومنتظمة.	1 2 3 4 5
	الزيادات السنوية تعكس مستوى الإنجاز الفعلي.	1 2 3 4 5
	البدلات والمزايا المالية تسهم في رفع رضاي عن العمل.	1 2 3 4 5
	توجد مكافآت مادية مرتبطة بالإنجاز الاستثنائي أو الإضافي.	1 2 3 4 5
الحوافز المعنوية	أتلقي التقدير والثناء من الرؤساء عند إنجاز العمل بجودة.	1 2 3 4 5
	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في بعض القرارات المرتبطة بعملتي.	1 2 3 4 5
	تتاح لي فرص تدريب وتطوير مهني تساعدني على التقدم.	1 2 3 4 5
	الترقية في المؤسسة تعتمد على الكفاءة والجدارة بدرجة معقولة.	1 2 3 4 5
	تعترف المؤسسة بجهود العاملين المتميزين بوسائل معنوية واضحة.	1 2 3 4 5
	أشعر بالفخر لعملي في هذه المؤسسة.	1 2 3 4 5

1 2 3 4 5	أنا راضٍ عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.	الرضا الوظيفي
1 2 3 4 5	أرغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة خلال السنوات القادمة.	
1 2 3 4 5	أشعر بعدالة التعامل في توزيع الأعباء والتقييم.	
1 2 3 4 5	أرى أن المؤسسة توفر مناخاً يدعم الإنجاز والاستقرار الوظيفي.	
1 2 3 4 5	بوجه عام أنا راضٍ عن عملي الحالي.	

الملحق (ب) :

خارطة تنفيذ التوصيات ومؤشرات المتابعة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تصميم نظام الحوافز الفاعل يقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة، أولها الوضوح؛ أي أن يعرف العامل ما الذي سيحصل عليه، ومتى، ولماذا، وبأي معايير. فكلما كانت شروط الاستحقاق معلنة ومفهومة، قلت مساحة التأويل الشخصي، وارتفعت الثقة في النظام، وأصبح تأثير الحافز في السلوك أكثر مباشرة وثباتاً.

أما البعد الثاني فهو العدالة، وهي لا تقتصر على عدالة التوزيع، بل تشمل عدالة الإجراءات كذلك. فقد يتقبل العامل تفاوت العوائد إذا كان مبنياً على معايير مفهومة وقابلة للتحقق، لكنه يميل إلى رفض النظام كله عندما يشعر بأن قرارات الحوافز غامضة أو انتقائية أو محكومة بعلاقات شخصية. ولهذا كانت العدالة التوزيعية والإجرائية ذات أهمية مركزية في تفسير الفروق بين وجود الحافز وبين فاعليته الحقيقية.

والبعد الثالث هو التنوع؛ إذ تختلف الوظائف والأدوار والتوقعات المهنية داخل المؤسسة الواحدة، ولذلك لا يكون من الملائم أن تعتمد الإدارة على نمط تحفيزي واحد لجميع الفئات. فالعامل في الوظائف الميدانية قد يعطي وزناً أكبر لبعض المزايا المالية المباشرة، في

حين يميل العامل في الوظائف المعرفية إلى تقدير فرص التطور والتمكين والاعتراف والمرونة. وهذا ما يفسر الحاجة إلى حزمة حوافز متعددة المستويات لا إلى أداة واحدة جامدة.

ويتمثل البعد الرابع في الارتباط المباشر بالأداء أو السلوك المرغوب؛ فالحوافز التي تُمنح بصورة منفصلة عن مؤشرات الإنجاز تتحول مع الوقت إلى استحقاقات روتينية تفقد أثرها النفسي والتنظيمي. أما عندما تكون مرتبطة بمخرجات واضحة، مثل الجودة، والالتزام، والابتكار، وتحقيق الأهداف، فإنها تسهم في بناء علاقة منطقية بين الجهد والنتيجة، وترفع من الدافعية المتوقعة لدى العامل.

ويضاف إلى الأبعاد السابقة بُعد المراجعة والتحديث؛ فالنظام التحفيزي لا ينبغي أن يبقى ثابتاً في بيئة عمل متغيرة. فالتغير في سوق العمل، وفي متطلبات الوظائف، وفي أولويات العاملين، يفرض على المؤسسة مراجعة سياساتها دورياً؛ للتأكد من استمرار ملاءمتها وعدالتها وقدرتها على دعم الرضا الوظيفي والأداء معاً.

ومن الأبعاد المهمة كذلك بُعد الاتصال الداخلي؛ لأن سياسة الحوافز – مهما كانت جيدة من حيث التصميم – تفقد كثيراً من قيمتها إذا لم تُشرح للعاملين بصورة واضحة ومقنعة. فالفهم الخاطئ أو الجزئي للسياسات قد يولد شعوراً بالتمييز أو الغموض أو عدم الإنصاف، حتى في الحالات التي تكون فيها القواعد عادلة في أصلها.

وبذلك يتضح أن نظام الحوافز الفاعل لا يقتصر على مبلغ مالي أو لائحة مكافآت، بل هو بنية تنظيمية متكاملة تجمع بين العدالة والوضوح والتنوع والاتصال والمرونة والارتباط بالأداء، وكلما زاد توافر هذه الأبعاد زادت قدرة المؤسسة على تحويل الحوافز إلى مصدر فعلي للرضا والانتماء والاستقرار.