جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة : سهير مريومة

بعنوان :

اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/..... (الدرجة العلمية– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ بن شويحة بشير (أستاذ مساعد–أ– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقرر

الدكتور/..... (الدرجة العلمية– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية:2016/2015

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة : سهير مريومة

بعنوان :

اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/..... (الدرجة العلمية– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ بن شويحة بشير (أستاذ مساعد–أ– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقرر

الدكتور/..... (الدرجة العلمية– جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية:2016/2015

إهداء

قال رسول الله (ص) "من صنع اليكم معروفا فكافئوه فان لم تجدوا ماتكافؤه به فادع له حتى تروا أنكم كافأتموه"

إلى من يعجز اللسان عن إيفاء حقهماعلى سر وجودي ونور عيوني إلى من علماني أن العمل كفاح والعلام سلاح إلى اعز ما املك في هذا الوجود" والدي الكريمين".

أدامكما الله تاجا فوق رأسي

إلى كل من قاسمني حلو الحياة أخواتي وإخوتي: منال، أماني، طارق، علاء، وإلى ابنة أختي وحبوبتي سرين ، وزوج أختي عيسى، وفيروز.

إلى خاطبي ورفيقي: فاتح بو الأنوار وكل عائلته.

إلى كل خالاتي وعماتي، أخوالي وأعمامي وجدتي جميلة.

إلى من كانت أنيستي في مشواري الجامعي وأبت أن نختمه معا إلى صديقتي وزميلاتي جواد أمال.

إلى من كانوا لي خير جليس: صفاء، دلال، كاملة، سمية، ميلوده، فريدة، رواية ..... .

إلى كافة دفعة تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والى كل من يذكره قلبي و لم تسعه سطوري .

سهير مريومة

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذي آتوا العلم درجات بما تعملون خبير"

اللهم لك الحمد على ما أعنتنا عليه وأنعمت علينا به وعلى ما هديتنا إليه.

وفقنا ربنا أن نؤدي شكر النعم.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بن شويحة بشير الذي كان لي نعم المرشد ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وأرائه السديدة.

أيضا أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ جابو سليم جزاه الله عني خير الجزاء لما قدامه لي من عون ونصح.

أتقدم بشكري الخالص إلى جميع عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقرت وأوجه لهم تحية تقدير واحترام.

دون أن أنسى من ساعدني في هذا البحث على إيجاد المعلومات والمراجع ومكان الدراسة أبي وخاطبي وصديقتي، أتوجه لهم بشكر الخالص.

وأخير أتوجه بشكري إلى كل من أفادني بحرف أو كلمة أو معلومة كان أستاذ أو طالب أو أي شخص أخر.

سهير مريومة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تقرت ولاية ورقلة، استخدام الباحث الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة (104) 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 الدارسة حيث بلغت القوة التفسيرية 0.273، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية 0.507، 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 عموما.

الكلمات المفتاحية:نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:
The study aims to investigate the impact of the incentive system to achieve job satisfaction in a sample of small and medium enterprises in Touggourt Ouargla Province, the use of the researcher questionnaire and interview to gather information, and limited distribution to simple random sampling method of the process of reaching the study sample census (104) Single, data were analyzed contained in the questionnaires by using the statistical package for social Sciences (Spss) based on averages, standard deviations, correlation coefficients, regression analysis, and the study found a number of findings, including: that the material incentives scantily influence on job satisfaction in the small and medium enterprises replace the study where explanatory power amounted to 0.273, and that there are significant relationship statistically between moral incentives and job satisfaction in the small and medium enterprises under study reaching force explanatory 0.507, while the results showed that there were no statistically significant differences between the study vocabulary in the relationship between the system of incentives and job satisfaction due variable age, educational level and years of experience, the study recommended work to increase the effectiveness of the impact of the incentive system through reconsider its assessment of the systems generally incentives.

Key words: the incentive system, job satisfaction ,. Small and medium-sized enterprises .

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء	III
الشكر و التقدير	IV
الملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة المختصرات	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ– ب
القسم الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
الفصل الأول:نظام الحوافز والرضا الوظيفي	**2**
تمهيد	**3**
المبحث الأول: ماهية الحوافز ونظام الحوافز	**4**
المبحث الثاني: الإطار ألمفاهيمي لرضا الوظيفي	**10**
المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي	**13**
خلاصة الفصل	**14**
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	**15**
تمهيد	**16**
المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة	**17**
المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	**19**
المبحث الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....	**20**
خلاصة الفصل	**21**
القسم الثاني: الدراسة الميدانية	
الفصل الثالث:الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	**23**
تمهيد	**24**
المبحث الأول: طريقة الدراسة	**25**
المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	**29**
المبحث الثاني:تحليل نتائج الدراسة (المناقشة).....	**30**
خلاصة الفصل	**32**
الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	**33**

تمهيد	**34**
المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة	**35**
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)	**42**
خلاصة الفصل	**46**
الخاتمة	**47**
قائمة المراجع	**50**
الملاحق	**55**
الفهرس	**67**

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	اسم المختصر
01	CIVENCO SPA	**مؤسسة إنتاج الغرف الصحراوية**
02	SPMC	**مؤسسة إنتاج مواد البناء**
03	LCTV	**مؤسسة المراقبة التقنية للسيارات**
04	SP.ADJEDEI	**مؤسسة مطاحن جديع**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الدراسات الحالية بالدراسات السابقة	20
(1-2)	يوضح مجتمع الدراسة	26
(2-2)	توزيع عينة الدارسة	27
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	27
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	28
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	28
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	29
(7-2)	العبارات التي تقيس أبعاد نظام الحوافز	30
(8-2)	العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي	30
(9-2)	يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة الفاكرونباخ	30

(2-10)	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	31
(3-1)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المادية	35-36
(3-2)	يوضح الارتباط الخطي بين بعد الحوافز المادية والتابع الرضا الوظيفي	36
(3-3)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار لبعد الحوافز المادية والتابع الرضا الوظيفي	37
(3-4)	يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المادية	37
(3-5)	قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية	38
(3-6)	يوضح الارتباط الخطي بين بعد الحوافز المعنوية والتابع الرضا الوظيفي	38
(3-7)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار لبعد الحوافز المعنوية والتابع الرضا الوظيفي	39
(3-8)	يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية	39
(3-9)	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل نظام الحوافز والتابع	39
(3-10)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير المستقل والتابع	40
(3-11)	يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للمتغير المستقل	40
(3-12)	اختبار T ومتغير الجنس	41
(3-13)	اختبار ANOVA ومتغير السن	41
(3-14)	اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي	41
(3-15)	اختبار ANOVA ومتغير الخبرة في العمل	41

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	48
02	استمارة الاستبيان	49
03	نتائج تحليل برنامج (Spss)	52

المقدمة

توطئة:

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعمالها بواسطة موردها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها ، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من إيجاد المورد الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، لدى وجود الحوافز الإدارية في العمل لها مكانة متميزة في دفع الفرد للعمل بكفاءة وفاعلية عالية لهذا نجد أن الدارسات الحديثة زادت اهتماماتها بعملية تحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم في العمل التعاوني لخلق الدافع للفرد في ذاته الداخلية ومن ثمة توجيه تصرفاته وسلوكه نحو الهدف المقرر من قبل المؤسسة.

يعد رضا الفرد عن عمله أساس لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد ركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه.

وتهدف الحوافز إلي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم، إذ تقوم الحوافز بدور فاعل حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهارتهم، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجات الأفراد في آن واحد، مما يؤدي إلي استمرار المؤسسات، وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفاعلية.

أولا: إشكالية الرئيسية:

انطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة.

و على ضوء أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي رفع أداء المؤسسات ككل و دعم إستمراريتها يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى إي مدى يمكن أن يؤثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟

2- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الشخصية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

3- يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث كلما وجدت الحوافز تحقق الرضا الوظيفي.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الشخصية.

ثالثا: أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1-التعرف على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

2-التعرف عن مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

3-التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

رابعا: أهمية الدراسة

- تقدم هذه الدراسة آفاقا للباحثين الجدد الذين لهم علاقة بموضوع نظام الحوافز و علاقته بتحقيق الرضا الوظيفي م .ص .م ؛
- تكتسب هذه الدراسة توضيح أنظمة الحوافز المستخدمة في المؤسسات ص و م، و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي؛
-المساهمة في توعية المسيرين بمدى أهمية التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات ص و م .

خامسا: مبررات اختيار الموضوع:

-أهمية تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-التعرف على أهمية الرضا الوظيفي لدى المورد البشري؛

-الميول الشخصي للبحث عن الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

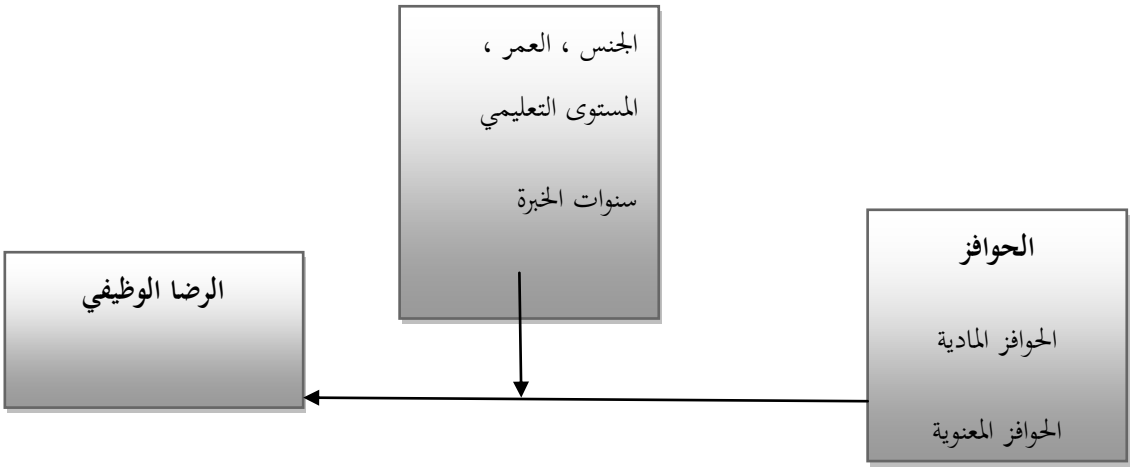
سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعة، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها.و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

أ .**المنهج الوصفي**: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

سابعا: نموذج الدراسة:

المتغيرات الوسطية **Mediating variable**



المتغير المستقل**Independent Variable** المتغير التابع **Dependent Variable**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثامنا: مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية و العربية بمختلف أنواعها .

تاسعا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية :المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة تقرت ولاية ورقلة و البالغ عددها ستة مؤسسات .

الحدود الزمنية :كانت فترة التربص ممتدة من (**2016/02/20 إلى 2016/03/20**) و قد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال العاملون في هذه المؤسسات .

عاشراً:هيكل الدراسة:

سنحاول في القسم الأول التعرض لفصلين أساسيين و هما :

- في الفصل الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم الحوافز ثم الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة على الوظيفي على كل منهما.
- و في الفصل الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز والرضا الوظيفي.

سنحاول في القسم الثاني التعرض لفصلين أساسيين وهما :

- ❖ في الفصل الثالث يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .
- ❖ و في الفصل الرابع يتم عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات.

القسم الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفصل الأول

نظام الحوافز والرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المستخدمة في المؤسسات في وقتنا الراهن، لأنه العنصر الفاعل بين جميع عناصر الإنتاج لامتلاكه الطاقات الفكرية المتجددة التي تضمن استمرار العمل وتطوره، مما جعل إدارة المؤسسات الناجحة تتحول من معاملة الإنسان كالآلة دون اهتمام بمشاعره وبيئة عمله المادية والعلاقات الإنسانية، إلى الاهتمام بالجوانب النفسية للموارد البشرية. هذا ما يدعو إلى الحديث عن الحوافز المادية والمعنوية التي تمثل محركات خارجية للموارد العاملة في المنظمة، تظهر آثارها على شكل رضا وولاء للمؤسسة.

وعليه أصبح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية مما يدفع بها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل من مفهوم نظام الحوافز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

المبحث الأول:ماهية الحوافز و نظام الحوافز

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل إن وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.[1]

أولا:مفهوم الحوافز:

لقد اختلف الباحثون و الكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للحوافز، و فيما يلي عرض لأهم التعاريف .

– **الحوافز لغة**:يشير مصطلح الحوافز(حفزه، دفعه إلى الخلف، والليل يحفز النهار إي يسوقه ورايته متحفز إي مستفزا مستعجل لا يمكنه الجلوس.

– **اصطلاحاً**: يعرفه أبو الكشك: **الحوافز** بأنها تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة إنتاجية مرة أخرى.[2]

– فقد عرف صلاح الشنواني **الحوافز** بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين.[3]

–**الحوافز** تعبر في أبسط معانيها ما يحصل عليه الفرد في المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها.[4]

يلاحظ من التعاريف السابقة أنها متقاربة في دلالتها عن الحوافز، كمؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة للتأثير على العاملين لديها للوصول إلى الأداء الأفضل والشعور بالانتماء للمنظمة.

يجب أن نفرق بين **الحافز والدافع**: فالحافز خارجي أما الدافع داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

---

[1] نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ. **تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي**.رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010م، ص09.

[2] ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله. **أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** .رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك،2011-2012، ص20.

[3] صلاح الدين الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 1987،ص420.

[4] ليا زيد وهيبة. **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي**. مجلة كلية المأمون، جامعة معسكر، 2009العدد22، ص26.

ثانياً:أهمية الحوافز:

يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط الآتية:[1]

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم السلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- المساهمة في تحقيق إي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلي إنجازها؛[2]
- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد؛
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب.

ثالثاً:أنواع وأسس منح الحوافز:

1)-أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

أ)تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية

-الحوافز المادية:وهي مبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً للفرد من دخل إضافي،ومن أمثالتها:[3]

- المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة؛
- المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها العاملون أو أسهم تمنح كحافز لهم؛
- الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور؛
- التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي؛
- البدلات المختلفة(سفر- سكن- مواصلات)؛

[1] علرف بن ماطل الجريد. **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي**. رسالة ماجستير، العلوم الادراية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007،ص10-11.

[2] جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس. **الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي**. مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل، العدد 97، مجلد2010،32،ص6.

[3] معاذ نجيب غريب. **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي**. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد35، العدد2012،93،ص4.

-الترقية والتقدم في العمل.

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما انه الأكثر تأثير من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين.[1]

-الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقي في عمله وولائه في تحقيق التعاون بين زملائه.

ولا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية، بل هناك ترابط وتكامل فيما بينها، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفق لظروف العامل والمنظمة من الحوافز ما يناسب ظروفها.[2]

وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات...الخ.[3]

ب)تصنيف الحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها: وتنقسم إلى حوافز إيجابية و سلبية [4]

- **الحوافز الايجابية**:هي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لرفع مستوى ولائهم وتحسين أدائهم، وحتى تكون الحوافز الايجابية فعالة ومؤثرة يجب تطبق فورا عند قيام العامل بالتصرف الذي يستحق عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة وأن تؤدي إلى إشباع حاجة عند العامل يشعر بضرورة إشباعهم. ومن أمثلة الحوافز الايجابية:

- العدالة في معاملة العاملين، الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله، وإشعاره بأهميته؛
- الترقية الاستثنائية، والشكر والثناء والمكافأة لأصحاب الإنجازات؛
- توفير بيئة العمل المناسبة ماديا ومعنويا.

-الحوافز السلبية: وهي عقوبات مختلفة يتم إبقاءها على المرؤوسين، قد تؤدي بالنتيجة إلى تغير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه.

وتتمثل الحوافز السلبية بمجموعة إجراءات تتخذها الإدارة للحد من التصرفات غير المقبولة، مثل عدم الالتزام بالعمل وكثرة الأخطاء أو عدم الشعور بالمسؤولية والكسل، وتستخدم كأداة لتحذير الآخرين حتى لا يقعوا في الأخطاء مستقبلاً، ومن أمثلتها:

- الإنذار والتنبيه للعاملين المقصرين؛
-تأخير الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية أو النقل لمكان آخر؛
-الحسم في التعويضات، ومنع بعض الامتيازات مثل الطعام أو التنقل.

ج) تصنيف الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:تنقسم إلى

- الحوافز الفردية: وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل ،ويطبق هدا النوع

[1] الطاهر الواقي. **التحفيز وأداء الممرضين**. مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة" 02"،2012-2013، ص27.

[2] معاذ نجيب غريب، **مرجع سبق ذكره**، ص4

[3] نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، **مرجع سبق ذكره**، ص11

[4] معاذ نجيب غريب، **مرجع سبق ذكره**، ص11.

الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة .[1]

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية...الخ.

– **الحوافز الجماعية**: تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الفريق.

ومن أمثلتها:[2]

-المزايا العلنية – الرعاية الصحية والاجتماعية التي تواجه إلى أفراد يعملون في منظمة واحدة.

وهذا لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاج والأداء، وقد تكون إيجابية أو سلبية، أو مادية أو معنوية. وهي بدورها تشجع وتنمي روح التعاون العمل بروح فريق.

د) تصنيف الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

– **حوافز داخلية**: ترتبط بالعامل نفسه، وهو العمل وفق الإحساس الداخلي للفرد، وهو التصرف فردياً.

ومنها:

-الاستقلال في العمل؛

– استخدام مهارات صعبة؛

– القيام بأداء عمل مهم؛

وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة للأخرى، ويكون تأثيرها وعلاقتها غالباً في الأداء والرضا الوظيفي.

– **حوافز خارجية**:هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

-الأجر النقدي –الجازات – التأمين – الوجبات المجانية – العلاج ...الخ. وغالبا يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، ولها ثلاث أنماط رئيسية متاحة لدى إدارة المنظمة- الأجر والمكافآت المالية الأخرى – الترقية – التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

2-أسس منح الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:[3]

أ)-**الأداء**: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

[1] عبد العزيز شنيق. **الحوافز والفاعلية التنظيمية**. مذكرة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،، 2007-2008، ص143.

[2] على جوادي. **التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي كرة نوادي كرة اليد**. مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي محمد شريف مساعديه سوق أهراس، 2011-2012،ص40-41.

[3] منير بن أحمد بن دريدي. **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**.دار الابتكار لنشر والتوزيع عمان، ط1، 2013، ص84.

ب)–المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

ج)– الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

د)المهارة: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، و يمكن، استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الادارية والفنية للفرد.[1]

ربعاً–مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه:

1–مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية:[2]

أ)تحديد هدف تصميم: تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة...الخ

ب)دراسة الأداء: الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي تصميم سليم للوظائف، وجود عدد كاف من العاملين، وجود ظروف عمل ملائمة، وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل.

ج)تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطى المبلغ الموجود الجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا...الخ، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.

2– شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:[3]

- **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصر وواضحا ومفهوم وذلك في بنوده وصياغته.
- **ربط الحافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداه تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح .
- **التنويع:** هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- **الهدف:** أن يكون للحافز هدف معينا كرفع الإنتاج.

[1] مقدود وهيبة. **التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة**. مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص84.

[2] منير بن أحمد دريدي، مرجع سبق ذكره، ص144-145.

[3] المرجع السابق، ص143-144.

- **الشمولية**: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظيفتهم.
- **أن يكون مناسب**:بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.
- **الاستقرار و المرونة**: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد. [1]
- **التدريب** : يجب تدريب المدرين ورؤساء الأقسام و الملاحظين و المشرفين على إجراءات النظام .

خامساً:العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:[2]

إن وضع نظام الحوافز في منظمة من المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثنائه وهي:

1)الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر كبير في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

2)ظروف العمل:للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وذلك يساعد زيادة الإنتاجية .

3)الجوانب التنظيمية:ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف و يشمل ذلك سياسات الأجور، والمركز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته و الهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية و إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي،وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراته.

[1] نورة محبوب. أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين. مذكرة ماستر، فرع علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2015،ص9.

[2] محمد حسن التجاني يوسف. **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي**. مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، مجلد 1، العدد2، 2005، ص22.

المبحث الثاني: الإطار ألمفاهيمي الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي أهتم بها الباحثون، كونه من العوامل الأساسية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالإنجاز والإنتاجية والدافعية والقيادة، وغيرها من المتغيرات التنظيمية،فالرضا الوظيفي مؤشر على فعالية التنظيم.

أولا:مفهوم الرضا الوظيفي:

هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو ومفهوم واضح ومحددا لهذا المصطلح ويرجع السبب إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها.

-يعرف **الرضا الوظيفي** بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي تتكون لدى الفرد تجاه وظيفته والتي تمثل بالنتيجة المحصلة الكلية نحو الأوضاع المختلفة للعمل.[1]

-**الرضا الوظيفي** هو شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظريه إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر ما يفوق ما يحصل فعلا كان هناك عدم رضا.[2]

- ويقصد **بالرضا الوظيفي**: هو ذلك الشعور الايجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها نظر للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، واقتناعه بان توقعاته ورغباته مشبعة.[3]

و يعرف كذلك بأنه ردود فعل عاطفية تعود إلى حالة العمل، و إدراك الموظف بمدى توفير الوظيفة للأجواء المهمة في العمل .[4]

-يرى هيرزبرج أن **الرضا الوظيفي** يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفية بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار وله الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.[5]

ونستخلص من **التعاريف السابقة** بأن هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، ومن العوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل.

---

[1] أبان عثمان عبد الرازق.**الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة معاهد بغداد**. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 1، العدد 2، 2005، ص22

[2] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب. **الرضا والولاء الوظيفي**. زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، ط1، 2013، ص135.

[3] وفاء أحمد محمد. **أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل**. مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 93، مجلد 31، 2009،ص6

[4] Adeyinka tella**– work motivation satisfactio and organizational commitment of library personnel in acadmic and researesh libraies in Oyo state Nigeria**– library philasphy and practices.2007.issN1552.p4.

[5] باجة حميد. **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**. مذكرة ماستر،إدارة أعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2013-2014، ص50.

ثانياً:عناصر الرضا الوظيفي:

هناك 6 عناصر للرضا الوظيفي هامة، منها ما هو متصل بالعمل ومنها ما هو متصل بجوانب أخرى وهذه العناصر هي:[1]

أ)–كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

ب)–الرضا عن نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذلك ما لديهم من طاقة في القيام.

ج)– الاندماج مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.

د)– توفير الأهداف في التنظيم: حيث يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.

هـ)–عدالة المكافآت الاقتصادية: يتوقع الفرد أن يحصوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المنظمة وكذلك إذا ما قورنت بما يتحصله الأفراد في منظمات أخرى.

و)–الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة والعقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته وهي إن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر في حالة الفرد في محيط العمل.

ثالثا:أهمية الرضا الوظيفي: ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:[2]

أ)–زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد؛

ب)–ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

–أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛

– أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؛

– ان الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛

–إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛[3]

–هناك علاقة وثيقة مابين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى إلى زيادة الإنتاج.

---

[1] باجة حميد. **المرجع السابق**، ص52.

[2] محمد الحسن التجاني يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص60.

[3] إيناس فؤاد نواوي فلمبان. **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**. مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2007–2008،ص24.

رابعاً:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم من العوامل ما يأتي:[1]

1-**الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسليه مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشار الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفاع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2-**محتوى العمل وتنويع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنويع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عون العمل.

3-إمكانية الفرد وقدراته ومعفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، أن إناطة أعمال أو المهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

4-فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5-نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين. فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6-ظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

[1] وفاء أحمد محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص8-9.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيزله دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

-علاقة الحافز بالرضا:

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:[1]

- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي ؛

- الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلىتحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة؛

-الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية :

- ✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة؛
- ✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ لإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة؛
- ✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف ض فيها من شخص لآخر وتبعا لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

لذا يجب يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.[2]

---

[1] باجة حميد، **مرجع سبق ذكره**،ص78.

[2] علاء خليل محمد العكش. **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي** . رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص43.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإحاطة بمفهوم الحوافز والتعرف على مراحل تصميم نظام الحوافز وكذلك الرضا الوظيفي.

وما يمكن استنتاجه: أن منح الحوافز له أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، لذا يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل الوصل إله، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز شامل للمؤسسة، يقود أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، وبالتالي نجاح المؤسسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التعرض لأهم الدراسات السابقة(عربية و أجنبية) التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، و قد تم عرض هذه الدراسة السابقة وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات و إبراز أهم نقاط التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية ، و نختتم الفصل بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة و ما أضافته إلى الدراسة الحالية.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

أولا:الدراسات العربية:

1-دراسة (**أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي** 2009) لهيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية بعنوان"**الحوافز وأثرها على الأداء**" . يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هئية استكشاف وإنتاج النفط اليمنية وأثرها على الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1630 موظفاً بلغت العينة (320) فرداً اختيروا بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبانة أداة للبحث، وقد أظهرت النتائج البحث ضعف في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما أن رؤساءهم لا يعبروا مقترحاتهم اهتماما يذكر،مما أنعكس على معنوياتهم. وفرص الترقية فيها لا يرتبط بتقارير تقييم الأداء، ومن تم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت.

2-دراسة (**معاذ نجيب غريب** 2012) بعنوان "**الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي**" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية متمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على الحوافز والولاء التنظيمي.

وتم إتباع طريقة المسح الشامل على المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي. وتبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع. وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد السنوات والخبرة. وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزي لمتغير الدورات التدريبية.

3-دراسة (**الشهري على بن يحي** 2002) رسالة ماجستير تخصص علو إدارية بعنوان " **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية. وفق للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات،الخدمة،المؤهل التعليمي،العمر،الراتب،الأمن الوظيفي،ظروف العمل،علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين،الترقية والتقدم في العمل تم توزيع الاستبيان على233مفتشا جمركيا يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض،بالاعتماد على برنامج (spss) لمعالجة البيانات وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة طرديه بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الإنتاجية ،أن من العوامل الوظيفية المؤثرة على الإنتاجية و التي تعزز الرضا الوظيفي هو استخدام الأجهزة الحديثة.

4- دراسة (**سالم عواد الشمري** 2009) ملتقى بعنوان "**الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي**" على قطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، وأسباب الفر وقات في الرضا الوظيفي بين العاملين، و قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي. وتم توزيع الاستبيان على 30 موظف العاملين في عمليات الخفجي المشتركة يمثلون مجتمع البحث وتوصلت إلى جملة من النتائج: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل

أداء الموظفين تعزي إلى مدى قبول الموظف النفسي عن وظفته(مدى شعور بالنجاح، وأهمية وظيفته)،وفي معدل أداء الموظفين تعزي إلى بيئة العمل الداخلية(مكان العمل والعلاقة بين الموظف ومرؤوسيه)،وكذا معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاه عن الأجر والحوافز والترقيات.

5- دراسة (**عطا الله محمد تيسير الشرعة** 2014) بعنوان "**العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي**" على العاملين في البنوك السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، تم تطوير استبانه لقياس المتغيرات التي يعتقد بتأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث يتم توزيع 480 على عينة المكونة من العاملين استخدمت العينة العشوائية المسيرة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:أن الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية دور كبير في تطوير أعمال البنوك ،والتقليل من معدل الدوران. كما توصلت إلى أن البنوك تحرص بشكل متوسط على رضا موظفيها من خلال تقديم الحوافز المادية وتقديم المكافآت للموظفين المتميزين. وكذلك أن البنوك السعودية لا توفر فرص الابتعاث لإكمال الدراسة لموظفيها وأنها لا تقدم الحوافز المادية والجماعية على مستوى الإدارات والأقسام بشكل منتظم ومستمر.

ثانيا:الدراسات الأجنبية:

1-دراسة(Muhammad yousaf khan & Rizwan & fahad Anwar & Ibrahim Arshad 2013) بعنوان "**Impact of Employée Motivation on job satisfaction with Respect To corporate Social Responsibility and Rewrads**" قاما بدارسة العلاقة بين الدوافع والرضا الوظيفي للموظف فيما يتعلق بالمكافآت (الجوهرية والخارجية)، والمسؤولية الاجتماعية للشركات(الداخلية والخارجية) اتخذت موظفي البنوك وعدد قليل من المنظمات باهو البور. تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتم توزيع 148 استبيان باستخدام تحليل الانحدار.وخلصت النتيجة أن هناك تأثير كبير من المسؤولية الاجتماعية للشركات الخارجية على تحفيز الموظفين. هناك علاقة مباشرة للمكافآت الخارجية في لديها الدافع للموظف، ومن المثير للاهتمام وجدت المكافآت الخارجية لها تأثير ضئيل على التحفيز الموظفين. ومع ذلك يرتبط تحفيز الموظفين مباشرة إلى الرضا الوظيفي، وقد حصلت هذه الدراسة أهمية الإدارية في سياق أنه ليس المكافآت الخارجية دائما على جميع المستويات التي تحفز الموظفين.

2- دراسة(Anamtha Raj A. Arokiasamy,huamhon tat and AbdulGhani kanesan bin Abdullah 2013) بعنوان" **The Effects of Reward System and Motivation on job satisfaction**" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التعويض والتحفيز والترويج مع الرضا الوظيفة لأعضاء هئية التدريس في ثلاث كليات خاصة في ماليزيا. تم جمع العينة بشكل عشوائي من خلال استبيان يوزع على ثلاث كليات خاصة في بينانغ، تم تحليل هذه باستخدام التحليل الوصفي لوصف الوضع الديمغرافي من المشركين. عامل بيرسون لحظة المنتج الارتباط لاختبار بين المتغيرات، أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التعويض والتحفيز والترويج له والرضا الوظيفي بين

أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات. يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المتغيرات في تعزيز رضا بين الموظفين من أجل تعزيز المواطن التنظيمية.

3-دراسة (MUOGABO 2013) بعنوان **the Impact of Employée Motivation On Organisational performance** (دراسة بعض الشركات مختارة في ولاية انامبرا نيجيريا)

هدف الدارسة التعرف على أثر تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي للشركات التصنيع مختارة من ولاية انامبرا، تكون مجتمع الدراسة من 120 عامل من 17 شركة. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي. وأظهرت النتيجة التي حصل عليها من التحليل أن العلاقة بين تحفيز الموظفين والأداء التنظيمي موجود هناك، وتكشف الدراسة أن الدوافع الخارجية التي تمنح للعاملين في المؤسسة لديها تأثير كبير على أداء العاملين. وهذا يتماشى مع نظرية العدالة التي تؤكد على أن الإنصاف في الأجور يميل إلى إنتاج أداء أعلى من العمال. يوصي الباحث أن جميع الشركات أن تعتمد المكافآت الخارجية في الشركات مختلفة لزيادة الإنتاجية.

المبحث الثاني:المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنحاول في هذا المبحث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه و أوجه الاختلاف.

أوجه الشبه: تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كونها استخدمت نفس طريقة الاستقصاء وجمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية.

أوجه الاختلاف:

الجدول رقم (1-1) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2016	أجريت في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية:2002،2009،2012،2013،2014
من حيث العينة	تناولت الدراسة 222 عامل في عينة من م ص م	تناولت الدراسة السابقة عينات مختلفة أغلبها موظفين وعاملين.
من حيث القطاع	كانت في قطاع خاص والمتمثل في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	تنوعت الدراسة السابقة بين القطاع العام والخاص ومعظمها في المؤسسات الكبيرة
من حيث الهدف	هدفت الدراسة إلى ابرز العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ومنها: الأداء، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، الدوافع، التعويض، الترويج، الأداء التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وكذا صيغة الفرضيات.
- ✓ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
- ✓ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان، والمساعدة على الاطلاع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.
- ✓ من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة، مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أهم الدراسات التي تفيد في دراستن ا الحالية والاستفادة منها من خلال تحديد أبعاد الدراسة وإعطاء لمحة أولية عن موضوع الدراسة والطريقة المتبعة في تصميم الاستبيان الذي يساعد على القيام بالدراسة الميدانية.

القسم الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

سيتم التطرق في هذا الفصل إلي منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة من خلال توضيح مجتمع الدراسة والعينة المبحوثة بالإضافة إلى قياس ثبات وصدق الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

المبحث الأول: طريقة الدراسة

أولا: منهج الدارسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعة، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الأهداف المرجوة في البحث يتم الاعتماد على المنهج التالي:

المنهج الوصفي التحليلي:الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

و ذالك من خلال عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

-المصادر الثانوية : و تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ، الملتقيات و المقالات و كذا الأبحاث و الدراسات السابقة .

-المصادر الأولية : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانه مخصصة لهذا الغرض، و وزعت على مجموعة من عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تقرت بالإضافة إلى المقابلة مع بعض المؤسسات.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تقرت، والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول (2-1) يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال	رأس المال	اسم المدير
شركة منابع النور	09/12/2010 تقرت للإستراد والتصدير	شركة ذات مسؤولية محدودة	20	3000000000	حميداتو عبد الله عزام
CIVENCOمؤسسة SPA	13/03/ 1999 تقرت بإنتاج الغرف الصحرواية	مؤسسة الهندسة المدنية شركة ذات أسهم	269	7500000000	عبد الواحد بن صغير
SPMCمؤسسة	2009 تماسين إنتاج مواد البناء	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	298	30000000000	تجني نور الدين
LCTVمؤسسة	2009 تقرت للمراقبة التقنية للسيارات	شركة تضامن محمد شريف وأخونه	69	10000000000	محمد الشريف محمد فؤاد
مؤسسة الإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانة	2008تقرت مقاولة أشغال البناء	شركة ذات مسؤولية محدودة	40	10000000000	سنوسي جاد
مؤسسة 26SP.ADJED EI	2000/11/11 تقرت إنتاج الفرينة والسميد والكسكسى	شركة ذات مسؤولية محدودة	126	45000000000	سيد خياط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسات .

2.عينة الدراسة: قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 104عامل من أصل 822 عامل وهو مجموع عدد العمال محل الدراسة، حيث تم توزيع 104 استبانه على العاملين بالمؤسسات المذكورة سلفا، وتم استرجاع 91 استبيان إي ما يعادل 87.5% ، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 14 استبانه إي بنسبة 13.46% أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت 4 استبيانات إي ما يعادل 3.84% والجدول أدناه يوضح عينة الدراسة.

الجدول (2 . 2) : توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل	النهائي
العدد	104	91	14	4	86
النسبة	%100	%87.5	%13.46	%3.84	%82.86

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات .

ثالثا.خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص يمكن إيضاحها في ما يلي:

أ . متغير الجنس

الجدول (2 . 3) : يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	79	91.8 %
أنثى	7	8.1 %
المجموع	86	100%

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

من خلال الجدول السابق (3.2) نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 91.8% وهي أعلى من الإناث التي بلغت 8.1% وهذا يعود إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث.

ب . متغير العمر

الجدول (2 . 4) : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	32	%37.2
من 30 إلى 50 سنة	50	%58.1
أكثر 50 سنة	4	%4.7
المجموع	86	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss.

يبين الجدول: أن 37.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (أقل من 30 سنة)، و 58.1% من عينة الدراسة هم الفئتين الأكثر تواجد في هذا النوع من المؤسسات في حين بلغت فئة أكثر من50 نسبة 4.7% وهي نسبة منخفضة نوعا ما إلا أنها تعبر على وجود الأفراد ذوى الأقدمية والخبرة والكفاءة في المؤسسة.

ج . المستوى التعليمي

الجدول (2 . 5) : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	39	%45.3
جامعي	24	%27.9
دراسات عليا	6	%7.0
تكوين أخرى	17	%19.8
المجموع	86	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يلاحظ من الجدول (5.2) أن العينة الأكبر يمتلكون المؤهل العلمي ثانوي فأقل بنسبة45.3% ، في حين كانت 27.9% حاملي الشهادات الجامعية وهذا ما يدل على أن المؤسسات لديها كفاءات بشرية، بينما ينقص بالنسبة لتكوين أخرى ودراسات عليا.

د . سنوات الخبرة في العمل

الجدول (2 . 6) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة في العمل	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	22	%25.6
من 3 إلى 5 سنوات	22	%29.1
أكثر من 5 سنوات	39	%45.7
المجموع	86	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة في العمل هي لفئة أكثر من5 سنوات بنسبة 45.3%، وهذا دليل على أن لديهم خبرة في مجال وظائفهم، تليها فئة من3إلى 5سنوات بنسبة29.1% وهذا راجع إلى أستحدث المناصب المشتغلة، في حين فئة أقل من سنتين فكانت بنسبة 25.6% وهذا ما يدل أن المؤسسات تقوم بتوظيف ذوى الخبرة و الاقدمية.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا:أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة بالإضافة غلى المقابلة. وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض استبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، وقياس معامل ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ.

وقد قسمت الاستبانه على النحو التالي:

أ–الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل).

ب- الجزء الثاني: ويتضمن المتغير المستقل نظام الحوافز بالبعدين (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) تابعاً لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشملت هذه الأبعاد (23) عبارة.

ج- الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي وشمل (18) عبارة.

الجدول (2 .7) : العبارات التي تقيس أبعاد نظام الحوافز

البعد	رقم العبارة
الحوافز المادية	**(1-13)**
الحوافز المعنوية	**(14-23)**

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

الجدول (2 .8) : العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي

البعد	رقم العبارة
الرضا الوظيفي	**(1-18)**

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة.

من أجل اختبار الصدق وثبات لأسئلة الاستبيان عن طريق معامل الثبات الفاكرونباخ، والذي يأخذ قيما تتراوح بين (0و1) فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كانت قيمة المعامل تساوي الواحد، إي زيادة قيمة معامل الفاكرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.

الجدول (2 . 9) : يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانه بطريقة الفاكرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
نظام الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي	41	0.921

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss.

من خلال الجدول:نلاحظ قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ تقدر ب0.921 مرتفعة وهي أكبر من 0.6 وهذا راجع إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان وكذلك يدل مصداقية في إجابات العينة على أسئلة الاستبيان.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وهذه الأساليب هي:

1-النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص أفراد العينة؛

2-اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛

4-معامل الانحدار الخطي وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

5- معامل الارتباط بيرسون؛

5-اختبار (ANOVA) و (T-test) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الجدول (10 . 2) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	**2**	**1**

المصدر : الندوة العلمية للشباب الإسلامي تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ص29.

ولتحديد مجال المتوسط الحسابي، كونها في إي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

-المدى (RANGE)= أكبر قيمة- أصغر قيمة =3-1=2

-ثم قسمة المدى على عدد الفئات 3/2=0.66 وبعد ذلك يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[1؛ 1.66]غير موافق (منخفض)؛

[1.67؛ 2.33] محايد (متوسط)؛

[2.34؛ 3] موافق (مرتفع).

خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى خصائص عينة الدراسة ومصداقي ة وثبات لأسئلة الاستبيان عن طريق معامل الفاكرونباخ.

الفصل الرابع

النتائج والمناقشة

تمهيد:

بعدما تم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة سنحاول في هذا الفصل أن نقوم بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة

أولا:تحليل المقابلة

تمت المقابلة مع أربع مؤسسات من أصل ستة مؤسسات وذلك بالتعرف عليها وطرح بعض الأسئلة على مديري هذه المؤسسات وتوصلت من خلال الإجابة إلى:

أكد بعض المسؤولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

– أن الحوافز المادية تقدم بشكل أكبر من الحوافز المعنوية والمتمثلة (زيادة في الراتب كل نهاية السنة، عطلة بدون اقتطاع الراتب، استعمال سيارات الشركة في أغراض خارج العمل، وجود تأمين صحي.....الخ.)

– تقدم الحوافز على أساس أداء العامل الجيد.

– أما بالنسبة لترقية فا على أساس الأقدمية المهارة.

– في ما يخص علاقة العمال: الموظفين في الإدارة يعملون بشكل فردي، العمال في الإدارة الدنيا يعملون بشكل جماعي.

أما بالنسبة للمقابلة مع الموظفين فكانت الإجابة:

–نقص في الحوافز المعنوية والتي تؤثر عليهم بشكل كبير وتحفزهم للعمل.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان

وذلك من خلال تحليل الجداول الإحصائية يتم تجزئة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وللإجابة عليها بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الارتباط الخطي وتحليل تباين خط الانحدار لبعد الحوافز المادية.

1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (1. 3) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المادية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	1.92	0.829	منخفض
02	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني	1.83	0.710	منخفض جداً
03	تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي	1.86	0.757	منخفض جداً
04	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	1.698	0.684	منخفض جداً
05	تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي للحافظ على جودة العمل	2.27	0.763	متوسط
06	وجود نظام الهدايا العينية يشجعني لبذل جهد أكبر في عملك	1.78	0.668	منخفض جداً
07	وجود نظام تأمين الصحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل	2.64	0.421	متوسط
08	توفر لك المؤسسة السكن المناسب	1.45	0.415	منخفض جداً
09	تأمين الموصلات من العمل إلي للبيت يشعرك بالراحة	2.10	0.801	منخفض
10	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	2.06	0.667	منخفض
11	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف	2.03	0.669	منخفض
12	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود أداء العاملين	1.86	0.710	منخفض جداً
13	مكافآت العمل الإضافي تدفعك للتمسك بعملك	1.99	0.670	منخفض
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.9606	0.203	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

2: الارتباط الخطي

الجدول رقم (2.3): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير الحوافز المادية والتابع الرضا الوظيفي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.522	0.273	0.264	0.31960

a. Valeurs prédites : (constantes), X1

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

3:تباين خط الانحدار

الجدول رقم (3.3): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	3,221	1	3.221	31.536	.000
Résidu	8,580	84	.102		
Total	11,802	85			

a. Valeurs prédites : (constantes), X1 b. Variable dépendante : y

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

الجدول رقم (4.3): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المادية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,391	,155		8,985	,000
	X1	,432	,077	,522	5,616	,000

a. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وللإجابة عليها بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الارتباط الخطي وتحليل تباين خط الانحدار لبعد الحوافز المعنوية.

1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (5.3) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
14	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	2.05	0.704	**منخفض**
15	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالإعمال الموكلة إليهم	1.94	0.691	**منخفض**
16	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	1.78	0.715	**منخفض جداً**
17	تعمل المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية	1.71	0.656	**منخفض جداً**
18	تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة الراتب	1.71	0.703	**منخفض جداً**
19	تولى المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	1.87	0.654	**منخفض جداً**
20	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية	2.03	0.646	**منخفض**
21	تشعر أن المؤسسة تهتم بالاقتراحات والمبادرات التي تقدمها	1.67	0.528	**منخفض جداً**
22	عملك في المؤسسة يساعدك على البروز في المجتمع	2.07	0.748	**منخفض**
23	تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه	2.63	0.669	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.9465	0.284	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

2: الارتباط الخطي

الجدول رقم (6.3): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير الحوافز المعنوية والتابع الرضا الوظيفي

Modéle	R	R-deux	R-deux ajuste	Erreur standard de léstimation
1	0.712	0.507	0.501	0.26315

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss

3:تباين خط الانحدار

الجدول رقم (7.3): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	5.985	1	5.985	86.425	.000
Résidu	5.817	84	.069		
Total	11,802	85			

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

الجدول رقم (8.3): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,269	,108		11,736	,000
	X2	,498	,054	,712	9,296	,000

a. Variable dépendante : y

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

الفرضية الثالثة: يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في حيث كلما وجدت الحوافز تحقق الرضا الوظيفي.

1: الارتباط الخطي

الجدول رقم (9.3): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع

Modéle	R	R-deux	R-deux ajuste	Erreur standard de léstimation
1	0.713	0.508	0.496	0.26456

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss

2:تباين خط الانحدار

الجدول رقم (10.3): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	5.992	2	2.996	42.805	.000
Résidu	5.809	83	.070		
Total	11,802	85			

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

الجدول رقم (11.3): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,291	,129		10,001	,000
	X1	-,032	,097	-,038	-,325	,746
	X2	,518	,082	,741	6,292	,000

a. Variable dépendante : y

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس،السن،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة) .

حتى يتمكن الباحث من معرفة المتغير التابع إلى أي نوع من التوزيع يخضع و مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه و بين المتغيرات الشخصية ، قام بتطبيق اختبار طبيعة التوزيع بين المتغير التابع و هو أداء الموارد البشرية و المتغيرات الوسطية و هي (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة) من خلال ذلك سنقوم باختبار T في حالة المتغير يحتمل إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

اختبارTومتغير الجنس

الجدول رقم (12.3): يوضح اختبارT ومتغير الجنس

المتغير التابع	البيان	SIG
الرضا الوظيفي	الجنس	0.026

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

اختبار ANOVAو متغير السن:

الجدول رقم (13.3): يوضح اختبار ANOVA ومتغير السن

المتغير التابع	البيان	SIG
الرضا الوظيفي	السن	0.692

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

اختبار ANOVA ومتغير المستوى التعليمي

الجدول (14.3): يوضح اختبار ANOVA والمستوى التعليمي

المتغير التابع	البيان	SIG
الرضا الوظيفي	المستوى التعليمي	0.061

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

اختبارANOVA ومتغير الخبرة

الجدول (15.3): يوضح اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

المتغير التابع	البيان	SIG
الرضا الوظيفي	الخبرة	0.274

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجSpss .

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)

1.تحليل نتائج اختبار فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي.

- **تحليل الجدول (1.3) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المادية.**

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد الحوافز المادية بلغ (1.9606) و انحراف معياري عام (0.203) وتدل الاستجابة منخفضة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية المتبعة في المؤسسات محل الدراسة، واحتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.421)، وتليه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي(2.27) وانحراف معياري (0.763) وهذا ما يدل على وجود نظام تأمين صحي داخل هذه المؤسسات وهذا للأمان وصحة العامل وكذلك تقدم أجور إضافية على العمل الإضافي. في حين نجد أن الفقرة رقم (4) و(8) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(1.698)و (1.45) وانحراف معياري (0.684)و (0.415) وهذا ما يفسر أن أغلب محل لا توفر السكن للعامل وكذلك لا تقوم بتوزيع نسبة من الأرباح التي تحصل عليها.

- **تحليل الجدول (2.3)) الذي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير الحوافز المادية والتابع الرضا الوظيفي**

المتغيرx1 الحوافز المادية. الجدول يوضح لنا معامل الارتباط R هو 52.2% ومعامل التحديد R^2 =27.3% والعلاقة هنا طردية وبالتالي يبين لنا أن معامل الارتباط الخطي بين x1 و y وهو 52.2% إي الارتباط متوسط بينهم، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هوR^2 =27.3% والباقي يرجع لعوامل أخرى.

- **تحليل الجدول (3.3) الذي يوضح تحليل تباين خط الانحدار.**

يبين لنا الجدول تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.221 ومجموع مربعات البواقي هو 8.580 ومجموع المربعات الكلية 11.802

-درجة الحرية وهي df=1 ودرجة حرية البواقي هي 84.

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو F=31.536 التي توضح أن النموذج مقبول إحصائيا وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة.

-مستوى دلالة الاختبار sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05 هذا يوجب قبول الفرضيةH_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافزالمادية على الرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة.

- **تحليل الجدول (4.3) الذي يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المادية.**

يبين لنا هذا الجدول الصيغة الرياضية لخط الانحدار التي تعبر (y) متغير التابع الرضا الوظيفي و (x1) متغير الحوافز المادية :

$\mathbf{Y=1.391+0.432\ x_1}$ وكما يبين لنا اتجاه العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي من خلال الميل وهو موجب إي العلاقة طردية (هناك تأثير طردي).

2.تحليل نتائج اختبار فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

- **تحليل الجدول رقم (5.3) الذي يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية.**

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد الحوافز المعنوية بلغ (1.9465) وانحراف معياري (0.284) وتدل الاستجابة المنخفضة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المعنوية المتبعة في المؤسسات محل الدراسة. وقد احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.669) ، وهذا ما يدل شعور العامل بأهمية العمل الذي يقدمه.في حين نجد أن الفقرة رقم (21) في الرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.67) وانحراف معياري (0.528). وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بالمبادرات واقتراحات العمال التي يقدمونها، كما يظهر لنا من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد بدرجات منخفضة مما يدل على نقص الحوافز المعنوية.

- **تحليل الجدول (6.3)) الذي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير الحوافز المعنوية والتابع الرضا الوظيفي**

المتغيرx2 الحوافز المعنوية. الجدول يوضح لنا معامل الارتباط R هو71.2% و معامل التحديد % 50.7= R^2 وهنا يوجد علاقة تأثير قوي وبالتالي يبين لنا أن معامل الارتباط الخطي بين x2 و y وهو71.2% إي أن الارتباط قوي بينهم، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو% 50.7= R^2 والباقي يرجع لعوامل أخرى.

- **تحليل الجدول (7.3) الذي يوضح تحليل تباين خط الانحدار.**

يبين لنا الجدول تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.985 ومجموع مربعات البواقي هو 5.817ومجموع المربعات الكلية 11.802

-درجة الحرية وهي df=1 ودرجة حرية البواقي هي 84.

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو F=86.425 التي توضح أن النموذج مقبول إحصائيا وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة.

-مستوى دلالة الاختبار sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا يوجب قبول الفرضية H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة.

- **تحليل الجدول (8.3) الذي يوضح دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية.**

يبين لنا هذا الجدول الصيغة الرياضية لخط الانحدار التي تعبر (**y**) متغير التابع الرضا الوظيفي و (**x_2**) متغير الحوافز المعنوية:

$\mathbf{Y=1.269+0.498\ x_2}$ وكما يبين لنا اتجاه العلاقة بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي من خلال الميل وهو موجب إي العلاقة طردية (هناك تأثير طردي).

3.اختبار فرضية يوجد يؤثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي بحيث كلما وجدت الحوافز تحقق الرضا الوظيفي.

- **تحليل الجدول (9.3 الذي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع.**

الجدول يوضح لنا معامل الارتباط R هو71.3% و معامل التحديد % 50.8= R^2 والعلاقة هنا طردية وبالتالي يبين لنا أن معامل الارتباط الخطي بين x1و x2 و y وهو 71.3% إي الارتباط قوي بينهم، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو% 50.8= R^2 والباقي يرجع لعوامل أخرى.

- **تحليل الجدول (10.3) الذي يوضح تحليل تباين خط الانحدار**

يبين لنا الجدول تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، حيث أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.992 ومجموع مربعات البواقي هو 5.809 ومجموع المربعات الكلية 11.802

- درجة الحرية وهي df=2 ودرجة حرية البواقي هي83.

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو F=42.805 التي توضح أن النموذج مقبول إحصائيا وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة.

- مستوى دلالة الاختبار sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05 هذا يوجب قبول الفرضية H_1 التي تنص على يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة.

- **تحليل الجدول (11.3) الذي يوضح دراسة معاملات خط الانحدار**

يبين لنا هذا الجدول الصيغة الرياضية لخط الانحدار التي تعبر (y) متغير التابع الرضا الوظيفي و(x) نظام الحوافز

$\mathbf{Y= 1.291-0.032\ x_1+0.518\ x_2}$.

كما نلاحظ من الجدول أن**x_1** قيمة sig أكبر من 0.05 وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H0 وبالتالي عند دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي وجدنا أن الحوافز المادية ليست لها معنوية إحصائية وإنها تؤثر بشكل ضئيل وعكسي على الرضا الوظيفي.

مما يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرضا الوظيفي حسب العينة المدروسة.

4.اختبار فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي يعزى إلى المتغيرات الشخصية .

- **تحليل الجدول (12.3) الذي يوضح اختبارT ومتغير الجنس**

باستخدام اختبار T.text وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (sig) نلاحظ أنه sig (0.026) أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد إي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس وهذا راجع إلى اختلاف في إجابات العينة.

- **تحليل الجدول (13.3) الذي يوضح ANOVA ومتغير السن**

باستخدام ANOVA نلاحظ أن sig (0.692) أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد إي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير السن وهذا راجع إلى أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة إي السن لا يؤثر على إجابات العينة.

- **تحليل الجدول (14.3) الذي يوضح ANOVA ومتغير المستوى التعليمي**

باستخدام ANOVA نلاحظ أن sig (0.061) أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد إي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي وهذا راجع إلى أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة إي المستوى التعليمي لا يؤثر على إجابات العينة.

- **تحليل الجدول (15.3) الذي يوضح ANOVA ومتغير الخبرة**

باستخدام ANOVA نلاحظ أن sig (0.274) أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد إي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة وهذا راجع إلى أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة إي الخبرة لا تؤثر على إجابات العينة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع و أبعاد نظام الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تقرت وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري ...) وتوصلنا إلى معرفة أبعاد نظام الحوافز و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

الخاتمة

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمؤسسات. وأدراك المؤسسة لدوافع الأفراد تنير طريق أمام المؤسسة في تحفيزها للعاملين، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

وهذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية " **إلى إي مدى يمكن أن يؤثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من منطلقها دراسة إحصائية وصفية لنظام الحوافز السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم الحوافز المقدمة وكذا مستوى الرضا الوظيفي فيها وهي دراسة تأثيرية و إرتباطية كونها تكشف عن مدى وجود علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

ومن خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، وقد حاولنا الإجابة عليها من خلال نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية والمتمثلة في (المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط....).

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز بقيمة إرتباطية (0.552) والعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.273) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن بعد الحوافز المادية يفسر ما مقدره (27.3%) من المتغير التابع والباقي راجع لعوامل أخرى.

الفرضية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية قوي بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، ويعزز بقيمة إرتباطية (0.712) و العلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.507) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن بعد الحوافز المعنوية يفسر ما مقداره (50.7%) من المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والباقي لعوامل أخرى.

الفرضية الثالثة: وجود أثر لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي قوي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز بقيمة إرتباطية (0.713) و العلاقة طردية لأن الإشارة موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.508) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن المتغير المستقل نظام الحوافز يفسر ما مقدره (50.8%) من المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي لعوامل أخرى.

الفرضية الرابعة: توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.026 وهو أصغر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أن كل من السن

والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى إلى كل من السن والمستوى التعليمي والخبرة.

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية:

-أثبتت أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل عكسي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

-أثبتت أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بالنسبة إلى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-أثبتت الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى السن والمستوى التعليمي والخبرة.

التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية نظام الحوافز وزيادة رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة وتتلخص هذه التوصيات في:

- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما؛

- ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل قيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تحسن من أداء موردها البشرية؛

- تم التوصل إلى أن بعد الحوافز المادية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة لدى نوصى بمنح المكافآت و التحفيزات اللازمة، وكذا زيادة أجور العاملين بغرض إشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى الرضا لديهم مما يدفعهم إلى بدل جهود إضافية.

. آفاق البحث

-أثر نظام الحوافز على ميزانية المؤسسة.

-دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-الحوافز والفعالية التنظيمية.

-محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.

2- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **الرضا و الولاء الوظيفي** ، زمزم ناشرون وموزعون الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2013.

3- منير بن أحمد بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية** ، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2013.

2- المجلات العلمية:

1-أبان عثمان عبد الرزاق، **الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة في المعاهد بغداد** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد2، 2005.

2-أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي، **الحوافز وأثرها على الأداء** ، مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد31، العدد93، 2009.

3-جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، **الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي** ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد32، العدد 97، 2010.

4-عطا الله محمد تيسير الشرعة، **العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، العدد40، 2014.

5-ليا زيد وهيبة، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي** ، مجلة كلية المأمون الجامعة، جامعة معسكر، العدد22.

6-معاذ نجيب غريب، **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد93، 2012.

7-وفاء أحمد محمد، **أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19 ،2009.

3-الملتقيات:

1-سالم عواد الشمري، **الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي** ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصادية و الإدارة، المملكة العربية السعودية، يناير2009.

4-البحوث الجامعية:

1-الطاهر الوافي، **التحفيز وأداء الممرضين** ، مذكرة ماجستير، علم اجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة "2"، 2012-2013.

2-إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي** ، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2007-2008.

3-باجة حميد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي** ، مذكرة ماستر، علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2007-2008.

4-عارف بن ماطل الجريد، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي** ، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

5-عبد العزيز شنيق، **الحوافز والفاعلية التنظيمية** ، مذكرة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، 2007-2008.

6-علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

7-علي بن يحي الشهري، **الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية** ، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

8-على جوادي، **التحفيز وعلاقته بأداء لأعبي كرة اليد الجزائرية** ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي محمد شريف مساعدية، سوق أهراس، 2011-2012.

9-محمد الحسن ألتيجاني يوسف، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي** ، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

10-مقدود وهيبة، **التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة** ، مذكرة ماجستير، أحمد بوقره بومرداس، 2008.

11-ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، **أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** ،مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كليات الدراسات العيا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012.

12-نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، بغزة، 2010.

13-نورة محبوب، **أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغير والمتوسطة** ، مذكرة ماستر، علو التسيير، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

1-Adeyinka tella- **work motivation. job satisfaction and organizational commitiment of Library personnel in Acadmic and researesh libaies in Oyostate Nigeria-** Library philosophy and practices2007issN1552 .

2- Anamtha Raj A. Arokiasamy,huamhon tat and AbdulGhani kanesan bin Abdullah- **The Effects of Reward System and Motivation on job satisfaction** -Evidence from the Education Industry in Malaysia. World Applied Sciences Journal2013issN1818-4952.

3- Muhammad yousaf khan & Muhammad Rizwan & Muhammad fahad Anwar & Muhammad Ibrahim Arshad-**Impact of Employée Motivation on job satisfaction with Respect To corporate Social Responsibility and Rewards -**Journal of Public Administration and Governance 2013issN2161-7104.

4- MUOGABO.U.S- **the Impact of Employee Motivation On Organizational performance –** A study of Some Selected firms In Anambra State Nigeria The International Journal of Engineering And Science 2013 issN2319-1813.

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	أولاد حيمود عبد اللطيف	أستاذ مساعد . أ.	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر . ب .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
03	أسماء يوسف	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
04	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

المصدر : من اعداد الطالبة.

الملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص:تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أخي العامل ،أختي العاملة .

تحية طيبة و بعد،

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تحمل عنوان " **أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** "و نظرا لأهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان ، نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي ، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين .

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة(×) في المكان المناسبة.

الجنس : ذكر ☐ أنثى: ☐

العمر:أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي :ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تكوين أخرى ☐

سنوات الخبرة في العمل : أقل من سنتين ☐ من3 إلى5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

الجزء الثاني:فبما يلي مجموعة العبارات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
	أولا:الحوافز المادية			
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي			
2	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني			
3	تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي			
4	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين			
5	تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي للحافظ على جودة العمل			
6	وجود نظام الهدايا العينية يشجعني لبذل جهد أكبر في عملك			
7	وجود نظام تأمين الصحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل			
8	توفر لك المؤسسة السكن المناسب			
9	تأمين الموصلات من العمل إلي للبيت يشعرك بالراحة			
10	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب			
11	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف			
12	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود أداء العاملين			
13	مكافآت العمل الإضافي تدفعك للتمسك بعملك			

	ثانيا:الحوافز المعنوية			
14	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي			
15	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالإعمال الموكلة إليهم			
16	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار			
17	تعمل المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية			
18	تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة الراتب			
19	تولى المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية			

20	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية			
21	تشعر أن المؤسسة تهتم بالاقتراحات والمبادرات التي تقدمها			
22	عملك في المؤسسة يساعدك على البروز في المجتمع			
23	تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه			

الجزاء الثاني: العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
1	العمل المكلف به عمل مشوق وممتع جدا			
2	اعتدت على انجاز عملك دون اي رغبة فيه			
3	سعادتك خلال وقت عملك أكثر منها خلال وقت فراغك			
4	ساعات العمل وأوقاته المعمول به في المؤسسة مناسبة			
5	تتوافر ظروف عمل مناسبة (تكييف- إضاءة- نظافة-تهوية) في مؤسساتك			
6	العمل اليومي الذي أمارسه يساعدني في اكتساب الخبرة والتقدم الوظيفي			
7	يوفر لي العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية مرموقة			
8	علاقاتي مع زملائي تقوم على التقدير والاحترام			
9	يتسم جو العمل الذي أعمل فيه بالتعاون			
10	تعمل بين زملاء يقدرون لك الجهود التي تبذلها			
11	تتصف علاقاتك مع رئيسك بالتقدير والاحترام			
12	يقدر لك رؤسائك الجهود والانجازات التي تحققها			
13	درجة تفاهمي مع الرئيس المباشر عالية			
14	يتفهم رئيسي ظروفي الخاصة			
15	تشعر بالرضا عن أسلوب الأشراف في المؤسسة			
16	لديك شعور بالرضا عن الحوافز التي تحصل عليها			
17	تحس بالاطمئنان لاستمرارك بهذه الوظيفة وعدم فقدانها			
18	الحوافز الحالية تتناسب مع مسؤولية العمل			

مشكورين على تعاونكم معي.

الملحق رقم (03) : معامل الثبات لبعد الحوافز المادية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	13

الملحق رقم (04) : معامل الثبات لبعد الحوافز المعنوية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	10

الملحق رقم (05) : معامل الثبات للرضا الوظيفي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	18

الملحق رقم (06) : معامل الثبات الفاكرونباخ الكلي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	41

الملحق رقم (07) :الارتباط الخطي لبعد الحوافز المادية

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522[a]	,273	,264	,31960

a. Valeurs prédites : (constantes), X1

الملحق رقم (08) :تحليل الانحدار

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	3,221	1	3,221	31,536	,000[a]
	Résidu	8,580	84	,102		
	Total	11,802	85			

a. Valeurs prédites : (constantes), X1 الحوافز المادية

b. Variable dépendante : y الرضا الوظيفي

الملحق رقم (09) :معادلة الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,391	,155		8,985	,000
	X1	,432	,077	,522	5,616	,000

a. Variable dépendante : y الرضا الوظيفي

الملحق رقم (10) :الارتباط الخطي لبعد الحوافز المعنوية

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,712[a]	,507	,501	,26315

a. Valeurs prédites : (constantes), X2 الحوافز المعنوية

الملحق رقم (11) :تحليل الانحدار

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	5,985	1	5,985	86,425	,000[a]
	Résidu	5,817	84	,069		
	Total	11,802	85			

a. Valeurs prédites : (constantes), X2 الحوافز المعنوية

b. Variable dépendante : y الرضا الوظيفي

الملحق رقم (12) :معادلة الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,269	,108		11,736	,000
	X2	,498	,054	,712	9,296	,000

a. Variable dépendante : y الرضا الوظيفي

الملحق رقم (13) :الارتباط الخطي للمتغير المستقل نظام الحوافز

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,713[a]	,508	,496	,26456

a. Valeurs prédites : (constantes), X2, X1 الحوافز المادية والمعنوية

الملحق رقم (14) :تحليل الانحدار

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	5,992	2	2,996	42,805	,000[a]
	Résidu	5,809	83	,070		
	Total	11,802	85			

a. Valeurs prédites : (constantes), X2, X1 الحوافز المادية والمعنوية

b. Variable dépendante : y الرضا الوظيفي

الملحق رقم (15) :معادلة الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,291	,129		10,001	,000
	X1	-,032	,097	-,038	-,325	,746
	X2	,518	,082	,741	6,292	,000

a. Variable dépendante : y الرضا الوظيفي

الملحق رقم (16): اختبار TEST

الجنس GENRE

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
X1	Hypothèse de variances égales	4,488	,037	-1,106	83	,272	-,19498	,17625	-,54554	,15557
	Hypothèse de variances inégales			-1,623	9,006	,139	-,19498	,12012	-,46669	,07672
X2	Hypothèse de variances égales	1,886	,173	-2,054	83	,043	-,42344	,20612	-,83342	-,01347
	Hypothèse de variances inégales			-2,762	8,373	,024	-,42344	,15329	-,77420	-,07269
y	Hypothèse de variances égales	5,150	,026	-1,963	83	,053	-,28266	,14397	-,56902	,00370
	Hypothèse de variances inégales			-3,448	11,104	,005	-,28266	,08197	-,46287	-,10246

الملحق رقم (17): اختبار ANOVA والسن

AGE السن

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	,169	2	,084	,411	,665
	Intra-groupes	17,071	83	,206		
	Total	17,240	85			
X2	Inter-groupes	,164	2	,082	,284	,753
	Intra-groupes	23,950	83	,289		
	Total	24,114	85			
Y	Inter-groupes	,104	2	,052	,369	,692
	Intra-groupes	11,698	83	,141		
	Total	11,802	85			

الملحق رقم (18): اختبار ANOVA والمستوى التعليمي

NIVEAUالمستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	1,813	3	,604	3,213	,027
	Intra-groupes	15,426	82	,188		
	Total	17,240	85			
X2	Inter-groupes	1,847	3	,616	2,267	,087
	Intra-groupes	22,267	82	,272		
	Total	24,114	85			
Y	Inter-groupes	1,009	3	,336	2,555	,061
	Intra-groupes	10,793	82	,132		
	Total	11,802	85			

الملحق رقم (19) :اختبارANOVA والخبرة في العمل

EXPERIENCESالخبرة في العمل

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	,083	2	,041	,200	,819
	Intra-groupes	17,157	83	,207		
	Total	17,240	85			
X2	Inter-groupes	,430	2	,215	,754	,474
	Intra-groupes	23,684	83	,285		
	Total	24,114	85			
Y	Inter-groupes	,363	2	,181	1,317	,274
	Intra-groupes	11,439	83	,138		
	Total	11,802	85			

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
الشكر و التقدير	IV
ملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة المختصرات	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ–ب
القسم الأول:الأدبيات النظرية و التطبيقية	
الفصل الأول: نظام الحوافز والرضا الوظيفي	2
تمهيد	3
المبحث الأول: ماهية الحوافز ونظام الحوافز	4
أولاً: مفهوم الحوافز	4
ثانيا: أهمية الحوافز	5
ثالثا: أنواع وأسس منح الحوافز	5
1-أنواع الحوافز	7-5
2-أسس منح الحوافز	8-7
رابعاً: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه	8
1-مراحل تصميم نظام الحوافز	8
2-شروط نجاح نظام الحوافز	9-8
خامساً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز	9
المبحث الثاني: الإطار ألمفاهيمي للرضا الوظيفي	10
أولا: مفهوم الرضا الوظيفي	10
ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي	11
ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي	11
رابعا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	12
المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي	13
.علاقة الحافز بالرضا الوظيفي	13
خلاصة الفصل	14

الفصل الثاني:الدراسات السابقة	15
تمهيد	16
المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة	17
أولا: الدراسات العربية	18-17
ثانيا: الدراسات الأجنبية	19-18
المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	20-19
المبحث الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة	20
خلاصة الفصل	21
القسم الثاني: الدراسة الميدانية	
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	23
تمهيد	24
المبحث الأول: طريقة الدراسة	25
أولا: منهج الدراسة	25
ثانيا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	26
1- مجتمع الدراسة	26
2- عينة الدراسة	27
ثالثا: خصائص عينة الدراسة	27
المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	29
أولا: أداة الدراسة	29
ثانيا: صدق و ثبات أداة الدراسة	30
ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة	31-30
خلاصة الفصل	32
الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	26
تمهيد	34
المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة	35
أولا: تحليل المقابلة	35
ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان	35
.البعد الأول: الحوافز المادية و علاقته بالرضا الوظيفي	37-35
.البعد الثاني: الحوافز المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي	39-38
. المتغير المستقل: نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي	40-39
اختبار ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونظام الحوافز تعزى إلى المتغيرات الشخصية	40

متغير الجنس و اختبارTest-t	41
المتغيرات الأخرى و اختبار ANOVA	41
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)	42
1-تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى	42
.تحليل الجدول (3-1) متوسط بعد الحوافز المادية	42
.تحليل الجدول (3-2) الارتباط الخطي بين بعد الحوافز المادية والرضا الوظيفي	42
.تحليل الجدول (3-3) تحليل تباين خط الانحدار لبعد الحوافز المادية	42
.تحليل الجدول (2-4) دراسة معاملات خط الانحدار لبعد الحوافز المادية	43
2- تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية	43
. الجدول (3-5) متوسط بعد الحوافز المعنوية	43
.الجدول (3-6) الارتباط الخطي بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	43
.الجدول (3-7) تحليل تباين خط الانحدار لبعد الحوافز المعنوية	43
.الجدول (3-8) دراسة معاملات خط الانحدار لبعد الحوافز المعنوية	44
3-تحليل نتائج الفرضية الثالثة	44
.الجدول (3-9) الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع	44
.الجدول (3-10) تحليل تباين خط الانحدار للمتغير المستقل	44
.الجدول (3-11) دراسة معاملات خط الانحدار للمتغير المستقل	45-44
4- تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة	45
.الجدول (3-12 اختبارT والجنس	45
.الجدول(3-13) اختبارANOVA والمتغيرات الأخرى	45
خلاصة الفصل	46
الخاتمة	47
قائمة المراجع	50
قائمة الملاحق	55
فهرس المحتويات	67