



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال - بورقلة-

من إعداد الطالبين: بدري عبد الرؤوف - غراب زكرياء صلاح الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/13

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

أ/ طواهر عبد الجليل (أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ ذكار محمد يزيد (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ بن شويحة بشير (أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة هيدروكنال - بورقلة-

من إعداد الطالبين: بدري عبد الرؤوف - غراب زكرياء صلاح الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/13

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

أ/ طواهر عبد الجليل (أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ ذكار محمد يزيد (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ بن شويحة بشير (أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

إهداء

إلى أُمِّي الغالية رحمها الله،

إلى القلب الذي احتواني حبًّا، وإلى العين التي سهرت لأجلي، وإلى الروح التي كانت تدعو لي في

كل حين...

رحلت عني، لكنك لم ترحلي من قلبي، ولا من دعواتي، ولا من كل إنجاز أصيل إليه.

هذا التخرج كان حلمك قبل أن يكون حلمي، وها أنا أحققه اليوم وأهديه لروحك الطاهرة.

اللهم ارحمها واغفر لها، واجعل هذا العمل نورًا في قبرها وصدقةً جاريةً لها.

إلى أبي الغريز أطال الله عمره وبارك فيك، فهذا النجاح جزء من عطائك.

إلى عائلتي الكريمة،

أنتم دفء أيامي وقوتي، بدعمكم كبرت أحلامي واشتد عزمي، فلكم مني كل الشكر والامتنان

إلى كل أحبتي وأصدقائي،

كنتم النور في طريقي، والرفقة التي خففت عني مشقة الطريق، فشكرا لوجودكم.

أهديكم جميعًا ثمرة هذا الجهد، راجيًا من الله أن يوفقني لما هو خير

بلري عبد الرؤوف

إهداء

إلى تلك اللحظات التي صنعتني بصمت إلى كل تعب كان بداية الأمل، وإلى كل حلم

...قاوم الانطفاء في داخلي

.أهدي ثمرة جهدي هذه، إلى من سكنوا قلبي دعماً، وكانوا لي سنداً في كل عثرة

إلى من آمنوا بي حين كاد الشك يتسلل إلي، وإلى نفسي التي صبرت وثابرت، ولم تنحن

.رغم الصعاب. هذا العمل ليس مجرد صفحات تقرأ

بل هو حكاية كفاح، وصدق لإرادة، وإيمان بأن لكل مجتهد نصيب

غواب زكرياء صلاح الدين.

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وبفضله وتوفيقه وصل المشوار إلى غايته
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف، الذي غمرني بفيض
علمه وسعة صدره وكان لتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة الأثر
البالغ في إتمام هذا العمل وإخراجه إلى النور، كما أتقدم بالشكر الخاص
إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم بقراءة هذه المذكرة
وتقييمها بملاحظاتهم التي أعتز بها، إلى منبع العطاء ورمز التضحية
إلى والدي العزيزين شكرا لأنكم كنتم السند والدفاع في كل خطوة إليكم
أهدي ثمرة هذا الجهد ويسرني تجاوزها بخالص الشكر والتقدير لجميع
من كان وساهم في هذا العمل من أجل إتمامه شكرا

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز الحالي على الرضا الوظيفي في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة هيدروكنال بورقلة، وتكونت عينة الدراسة من 40 موظف في مؤسسة هيدروكنال بورقلة وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى متوسط لتطبيق نظام الحوافز في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، توجد علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس والوظيفة بينما غيابها في المتغيرات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، رضا وظيفي، مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the current incentives system on job satisfaction at the Hydrocanal institution in Ouargla. The descriptive-analytical approach was utilized, and a questionnaire was relied upon as a tool for collecting data related to the study. The study population was represented by the employees of the Hydrocanal institution in Ouargla, and the study sample consisted of 40 employees at the Hydrocanal institution in Ouargla. Finally, the study reached a set of results, the most important of which are: There is a medium level of implementation of the incentives system at the Hydrocanal institution in Ouargla, The study proved that there is a high level of job satisfaction at the Hydrocanal institution in Ouargla, There is a strong positive correlation between the incentives system and job satisfaction at the Hydrocanal institution in Ouargla, There are statistically significant differences in job satisfaction levels attributed to personal variables (gender and job role), while they are absent in other variables.

Keywords: Incentives system, job satisfaction, Hydrocanal institution in Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز
6	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لرضا الوظيفي
8	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
09	المطلب الأول: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية
13	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
20	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
46	خلاصة الفصل الثاني
48	خاتمة
50	المراجع
53	الملاحق
69	الفهرس

قائمة الجداول

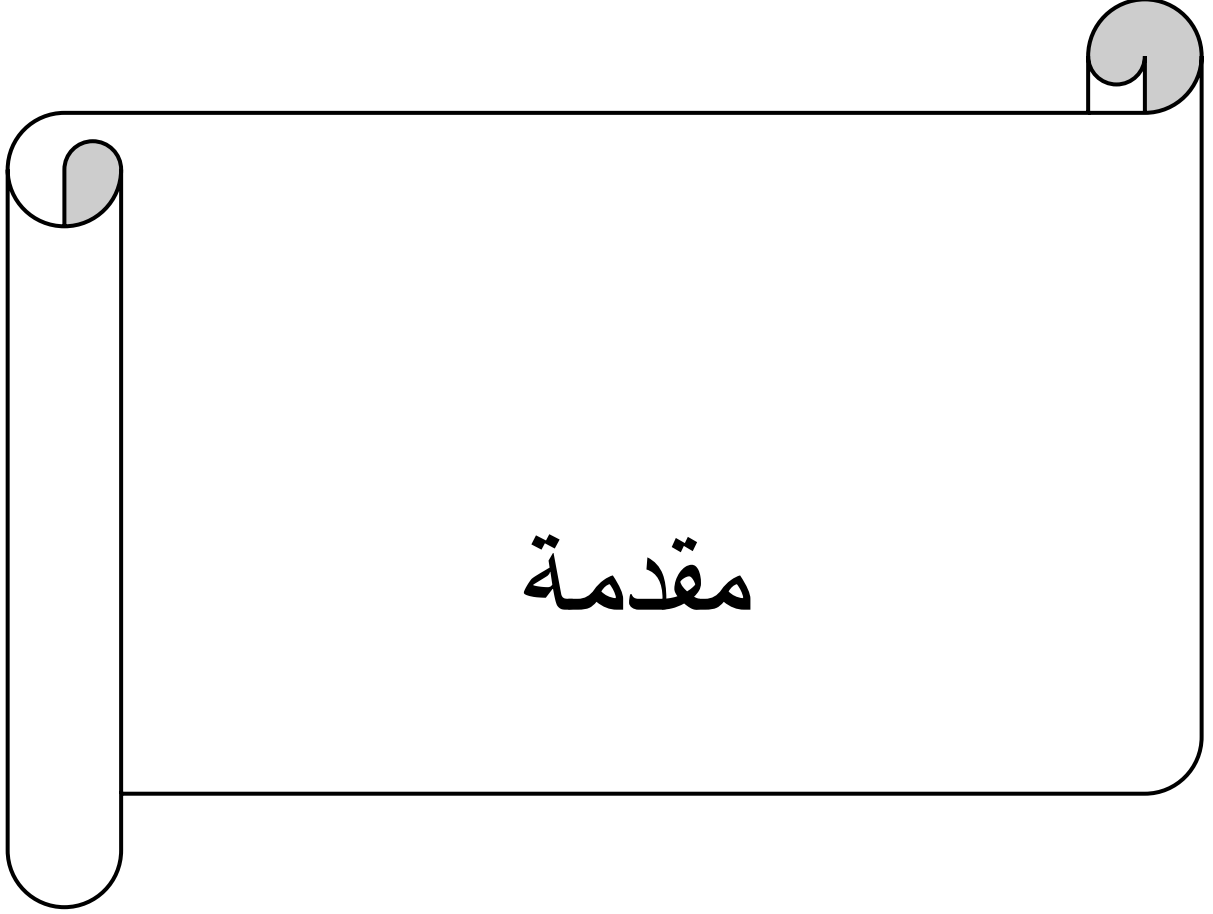
الجدول رقم	العنوان	صفحة
(01-01)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة العربية	17
(02-01)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة الأجنبية	18
(01-02)	أفراد عينة الدراسة	24
(02-02)	مجال المتوسط الحسابي لمقياس للكارت الخماسي	25
(03-02)	معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ	26
(04-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	26
(05-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	27
(06-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	28
(07_02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	29
(08-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	30
(09-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الحوافر المادية	31
(10-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الحوافر المعنوية	33
(11-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها التنافس بين العمال	35
(12-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الحوافر المفصلة	36
(13-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الرضا عن العمل	39
(14-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الرضا عن الأجر	40
(15-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والضجة لبعدها الرضا عن مستوى العمل	41
(16-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الرضا عن فرص الترقية	42
(17-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الرضا عن الإشراف	43
(18-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الرضا عن توقيت العمل	44
(19-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الرضا عن فريق العمل	45
(20-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الرضا عن ظروف العمل	46
(21-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الأول لاختبار الفرضية 1	47
(22-02)	نتائج تطبيق اختبار Ttest لعينة الواحدة على فقرات المحور الثاني	48
(23-02)	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثالثة	49
(24-02)	نتائج اختبار T للفروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	50
(25-02)	نتائج التباين الأحادي لف وروق تبعاً لمتغير العمر	50
(26-02)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً للمستوى التعليمي	50
(27-02)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق تبعاً للأقدمية	51
(28-02)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق تبعاً لمتغير الوظيفة	51

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
ج	النموذج الأولي للدراسة	(01-01)
27	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-02)
27	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	(02-02)
28	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(03-02)
29	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(04-02)
30	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(05-02)
53	النموذج النهائي للدراسة	(06-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
54	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 01
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة	الملحق رقم 02
55	الاستبيان	الملحق رقم 03
58	مخرجات نتائج SPSS v27	الملحق رقم 04



توطئة.

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية، وفي ظل التنافسية المتزايدة ولضمان كفاءة هذا العنصر البشري كان إلزاما على الإدارة البحث عن السبل الكفيلة لتحفيزه ودفعه نحو العطاء، ومن هنا تبرز أهمية نظام الحوافز كأحد أقوى الأدوات المادية والمعنوية التي تمتلكها المؤسسة للتأثير على سلوك موظفيها، فالخافز ليس مجرد مقابل مادي أو معنوي للجهد المبذول بل هو وسيلة لإشباع حاجات الفرد وتقديرًا لمكانته، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لديه، فكلما اتسم نظام الحوافز بالعدالة والشفافية تعززت لدى الموظف مشاعر الولاء والانتماء مما يقلل من معدلات دوران العمل ويزيد من الرغبة في التميز، و من هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع هذه العلاقة داخل مؤسسة هيدروكنال بورقلة لفهم كيف يساهم نظام الحوافز المتبع في تشكيل الحالة النفسية والمهنية للموظفين ورفع مستوى رضاهم، وفي هذا السياق تطرح هذه الدراسة تساؤلا جوهريا حول طبيعة ونوعية الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ومدى موائمتها مع التوقعات الفردية والمهنية للعاملين في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة حيث أن هذه الإشكالية لا تستهدف فقط رصد الواقع الحالي بل تتجاوزه إلى تحليل الآليات التي تجعل نظام الحوافز محركا حقيقيا للرضا وكيف يمكن لهذه المنظومة أن تساهم في خلق توازن بين تطلعات الموظف الإنتاجية واحتياجات المؤسسة الاستراتيجية ومن خلال منهجية علمية دقيقة ستستعمل هذه الدراسة لتفكيك العلاقة بين الأبعاد المادية والمعنوية للحوافز وبين الأبعاد النفسية والوظيفية للرضا، بما يضمن تقديم استنتاجات وتوصيات عملية تساهم في ارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتدعم تحقيق الرضا الوظيفي كهدف استراتيجي طويل المدى، كما توضح الدراسة فعالية نظام الحوافز ومدى قدرته على مواءمة أهدافه مع المحددات الشخصية للفرد كمهاراته وطموحاته والمحددات المتعلقة ببيئة العمل كنمط القيادة والعلاقات مع الزملاء، فالحوافز التي تفتقر إلى العدالة أو التي لا تأخذ بعين الاعتبار التنوع في حاجات الموظفين قد تتحول إلى عامل عكسي يولد مشاعر عدم الرضا والإحباط ومن هذا المنطلق ركزت دراستنا على قياس الأثر الذي يحددها هذا النظام من خلال مقاييس علمية دقيقة تتيح لنا فهم مسببات الرضا أو عدم الرضا في مؤسسة محل الدراسة والبحث في كيفية تفعيل العوامل التنظيمية والشخصية لتحقيق بيئة عمل إيجابية فالهدف النهائي من هذه الدراسة هو الوصول إلى الصياغة لنظام الحوافز و الذي لا يكتفي بتحسين الأداء الإنتاجي فحسب بل يضمن أيضا تحقيق الرضا الكلي للموظف فالتوازن الذي يدمج الأبعاد الداخلية للوظيفة مع الظروف الخارجية المحيطة بها ومن خلال هذا تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز وكيف يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال دراستنا سنحاول التعرف على أهمية وأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي وهذا من خلال الجانب النظري والتطبيقي لموضوع دراستنا والتي ستكون في مؤسسة هيدروكنال بورقلة ، وهذا ما يقودنا لطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير نظام الحوافز الحالي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق نظام الحوافز في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغير الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع دراستنا ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة لفرعية قمنا بصياغة الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمؤسسة هيدروكنال بورقلة؛
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؛
- الفرضية الثالثة: يوجد أصغر دو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هي دروكنال بورقلة؛
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق زاد دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

رابعا: أهداف الدراسة

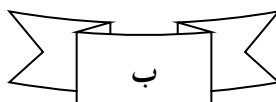
من خلال هذا البحث سنحقق جملة من الأهداف:

- 1- فهم كيفية تطبيق نظام الحوافز فعليا داخل المؤسسة من منظور الموظفين؛
- 2- التعرف على مدى رضا الموظفين وتقييمهم الشخصي للمقابل المادي والمعنوي الذي يتلقونه؛
- 3- معرفة كيف يؤثر إدراك الموظف لنظام الحوافز على شعوره بالانتماء والرغبة في العمل؛
- 4- تحديد العوائق التي يراها الموظفون في نظام التحفيز الحالي من خلال تجاربهم الواقعية.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- إبراز الدور المهم الذي يلعبه نظام الحوافز في استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- 2- توضيح كيف يؤثر النظام المادي والمعنوي على الرضا النفسي والأداء المهني للموظف؛
- 3- تزويد إدارة المؤسسة بصورة واقعية وعميقة حول كفاءة أساليب التحفيز المتبعة حاليا؛



سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

الأسباب الموضوعية:

- 1- تسليط الضوء على طبيعة وخصوصية نظام الحوافز في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؛
- 2- الحاجة العلمية لتقييم مدى فعالية أنظمة التحفيز الحالية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- 3- ندرة الدراسات الميدانية التي تعتمد على المقابلة كأداة رئيسية لفهم انطباعات الموظفين بعمق.

الأسباب الذاتية:

- 1- الرغبة الشخصية في فهم آليات العمل والتوظيف داخل مؤسسة هيدروكنال بورقلة؛
- 2- الطموح المهني في الالتحاق بالعمل بهذه المؤسسة مستقبلا كمسار وظيفي؛
- 3- الميل البحثي لاكتشاف كيفية إدارة الموارد البشرية والأنظمة المالية واقعا في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناول الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهما (نظام والحوافز، ورضا الموظفين)؛
أما في الجانب التطبيقي الميداني فقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة داخل مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

ثامنا: حدود الدراسة

كان نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على 40 موظف هيدروكنال بورقلة؛
- الحدود المكانية: استهدفت الدراسة مؤسسة هيدروكنال بورقلة؛
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة هذه خلال الشهر أبريل من 12 في الشهر إلى غاية 20 من الشهر.

تاسعا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدنا في دراستنا على المصادر التالية:

- المصادر الثانوية: اعتمدنا في الجانب النظري على مجموعة من المراجع والكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات العلمية، المذكرات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز والرضا الوظيفي؛
- المصادر الأولية: تمثلت في جمع البيانات الميدانية من خلال استخدام الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة هيدروكنال بورقلة وذلك لك للحصول على معلومات مباشرة ودقيقة تعكس واقعهم وتجاربهم الشخصية.

عاشرا: مرجعية الدراسة

- الكتب والمجلات المحكمة؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه؛
- الملاحظة؛
- الاستبيان.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

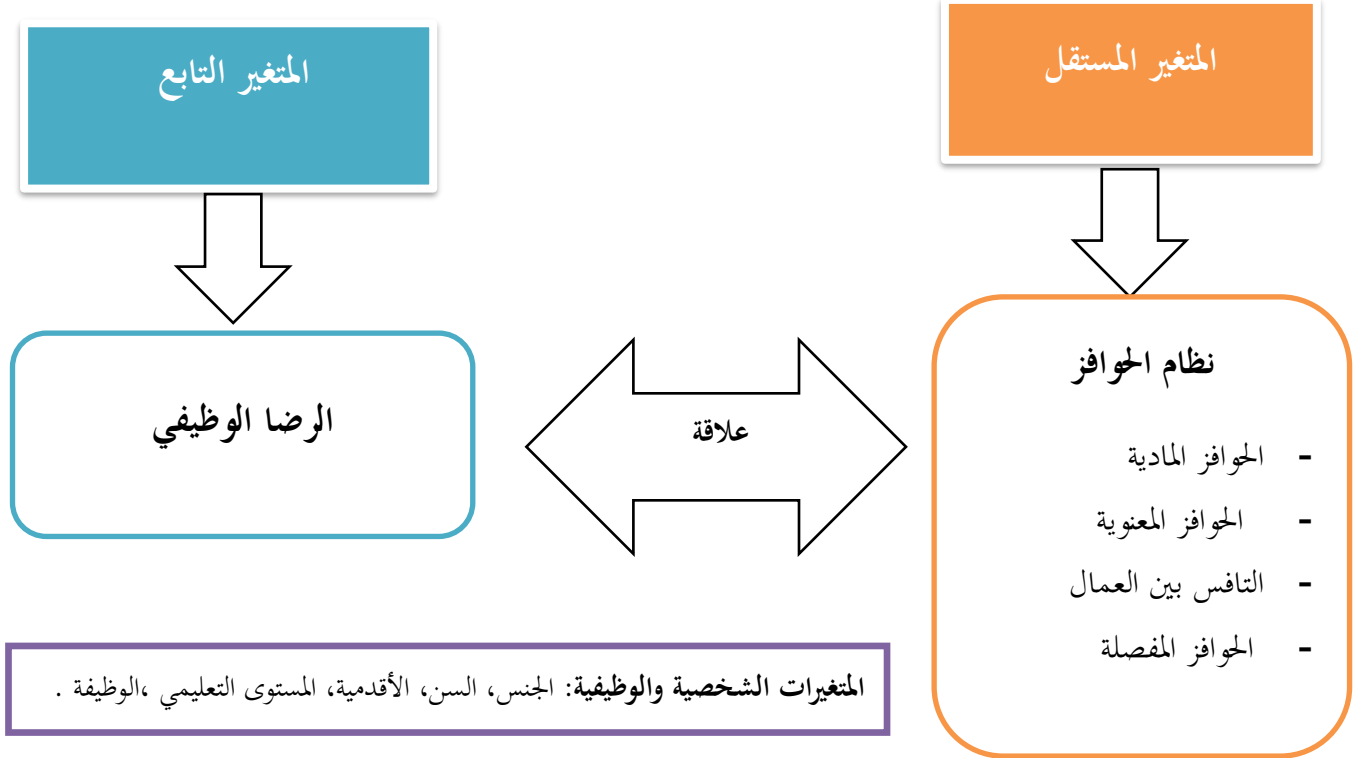
- رفض بعض أفراد المؤسسة محل الدراسة في المشاركة بآرائهم في الإستبيان؛
- التحفظ في الإجابة لبعض الموظفين بآرائهم الصريحة حول نظام الحوافز في مؤسس هيدروكنال ورقلة؛
- ضغط والتوتر بسبب تراكم التعديلات والإجراءات في الفترة الأخيرة؛

إثني عشر: هيكل الدراسة

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

- الفصل الأول: تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على رضا الموظفين وهذا من خلال التركيز على الإطار المفاهيمي ل
لنظام الحوافز إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمتمثلة في الأدبيات التطبيقية؛
- الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية في مؤسسة هيدروكنال بورقلة حيث قمنا بعرض المنهجية المتبعة وأداة الإستبيان المستخدمة ومن
ثم عرض النتائج التي تم الحصول عليها من المبحوثين مع تحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

الشكل رقم (1-01): يوضح النموذج الأولي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لأثر نظام الحوافز
على الرضا الوظيفي**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر نظام الحوافز من المواضيع المركزية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور فعال في تحقيق رضا الموظفين ودفعهم نحو العطاء المستمر، ومن أجل الإحاطة بكافة جوانب هذا الموضوع سنتناول في هذا الفصل محورين الأساسيين يمثلان الأدبيات النظرية التي تستعرض المفاهيم والأسس العلمية لنظام الحوافز ورضا الموظفين والأدبيات التطبيقية من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز والرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الحوافز والرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

يتناول هذا المبحث الإطار المعرفي والأدبيات النظرية لكل من نظام الحوافز والرضا الوظيفي، حيث نسعى من خلاله إلى ضبط المفاهيم الأساسية واستعراض طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز من خلال عرض المفاهيم والأدبيات النظرية المتعلقة به.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

للحوافز مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- عرفه **P. Simon**: بأنها مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوى معينة.¹
- عرفها صلاح الشنواني: أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين.²
- ويعرف نظام الأجور بأنه المقابل المادي الذي يمنحه المشروع للفرد مقابل أدائه المميز بهدف حثه على الإستمرار في هذا الأداء المتفوق.³
- كما تعرف الحوافز: بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.⁴
- كما يعرفها العاني: بأنها المقابل للأداء المتميز ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.⁵
- ومن خلال مجموعة التعاريف نستنتج أن الحوافز هي مجموعة القوى والمؤثرات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين بهدف التأثير على سلوكهم وتحفيزهم على اختيار التصرفات المناسبة والأداء المتميز، وتعمل هذه الحوافز على إشباع احتياجات العاملين مما يدفعهم للاستمرار في تحقيق مستويات أداء متفوقة وتنمية الشعور الرضا والالتزام تجاه العمل.

¹ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعة الجزائر3، 2015/2016 ص 10.

² طيبة بن مهدية، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، جامعة البليدة 2، 2022، ص 03.

³ أحمد ماهر، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 314.

⁴ عبد الفتاح بوخمخم زهية عزويون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 03، جامعة قسنطينة، 2008، ص

⁵ محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21 جامعة الأعمال والتكنولوجيا الملك عبد العزيز، 2020 ص 635.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الفرع الثاني: أهمية الحوافز

تمثلت أهمية الحوافز فيما يلي:¹

- أ- المساهمة في إشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية حيث تعمل الحوافز على تلبية تطلعات الموظفين من ما جالهم يشعرون بالسعادة والرضا ويحافظ على حماسهم في العمل؛
- ب- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولياتهم مساعد الحوافز الإدارة على ترتيب حاجات الموظفين بشكل منظم مما يسهل فهم ما يحتاجه العامل حقا ويجعل أهدافهم متماشية مع أهداف المؤسسة؛
- ج- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها من خلال الحوافز يصبح الموظف أكثر إيمانا بأهداف المؤسسة ويشعر أن جزء من نجاحه الشخصي فيسعى لدعم سياساتها؛
- هـ- المساهمة في تحقيق أي أعمال تسعى المؤسسة في إنجازها إذ تعمل الحوافز كدافع قوي للموظفين لبذل الجهد المطلوب لإنجاز المهام والخطط التي تضعها المؤسسة بنجاح؛
- د- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين وتمكن الحوافز الإدارة من توجيه تصرفات الموظفين نحو الأداء الأفضل بحيث يستفيد الموظف من المؤسسة والمؤسسات تستفيد من الموظف؛
- و- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين حيث تستخدم المؤسسات الحوافز لتشجيع الموظفين على اكتساب سلوكيات إيجابية جديدة مثل الانضباط أو العمل الجماعية حتى تصبح ثقافة عامة داخل المؤسسة؛
- ي- الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها حيث تعمل الحوافز على تشجيع الموظفين لإخراج أفكارهم المبتكرة وتطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتطورها بشكل أكبر من المنافسين.

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

للحوافز عدة أنواع أهمها:²

- أ- **الحوافز المادية:** هو ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي، كما تعرف الحوافز المادية بأنها الركيزة الأساسية في نظام الحوافز داخل المنظمة حيث تتمثل في كافة العوائد الاقتصادية والمزايا العينية الملموسة التي يحصل عليها العاملون مقابل مساهمتهم وجهودهم المبذولة في تحقيق الأهداف التنظيمية ولا يقتصر دور هذه الحوافز على كونها مقابل ماليا للعمل بل تتعداها لتصبح أداة استراتيجية فعالة تستخدمها الإدارة لتعزيز السلوكيات الإيجابية ورفع

¹ صادق جبال، خنير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة خيس مليانة الجزائر 2020 ص 510.

² ماجد سليمان ناصر، سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 12، جامعة التكنولوجيا الماليزية، 2019، ص 124.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

معدلات الإنتاجية حيث تلبى هذه الحوافز الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية للعاملين وفقا للنظريات الدافعية تتخذ الحوافز المادية صورا متعددة تشمل الأجور والعلاوات والمكافآت التشجيعية والمشاركة في الأرباح، بالإضافة إلى المزايا الصحية والاجتماعية التي تساهم بشكل مباشر في استقرار العامل وتخفيف الأعباء المالية عنه مما ينعكس إيجابا على ولاء الفرد المؤسسة وزيادة حرصه على الاستمرار في العمل؛

كما تعرف الحوافز المادية بأنها المبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية وتشمل أيضا الفرد من الدخل الإضافي وأمثلتها كالتالي:¹

- المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة

- المشاركة في الأرباح كإعطاء نسبة منها العاملون أو أسهم تمنحك حافز لهم

- الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور

- التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي لديهم

- الترقية والتقدم في العمل

ب- الحوافز المعنوية: وهي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وتمثل الحوافز المعنوية الجانب الغير ملموس في العملية التحفيزية وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تستهدف إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين مثل الحاجة إلى الشعور بالتقدير والمكانة الاجتماعية، وتحقيق الذات، وشعور الفرد بالانتماء، فهي لا تخاطب الجانب الاقتصادي الفرد بل تتوجه مباشرة إلى عقله وعاطفته لتعزيز ثقته بقدرته وتقديره لقيمته داخل المؤسسة مما يخلق بيئة عمل إيجابية يسودها الاحترام المتبادل والتعاون وتتجلى الحوافز المعنوية في ممارسات متنوعة مثل شهادات التقدير وخطابات الشكر والترقية في العمل وإشراك الموظفين في صنع القرارات أو حتى توفير جو عمل مرن ومشجع، وتكمن أهمية هذه الحوافز في قدرتها على التأثير العميق والمستدام في سلوك العاملين حيث تساهم في تقليل الضغوط النفسية والإحترق الوظيفي وتعمل كدافع داخلي يجعل الموظف يبدو الأقصى طاقته ليس فقط من أجل العائد المادي بل للشعوري بالمسؤولية والإعتزاز بإنتمائه لهذه المؤسسة.

الفرع الرابع: أسس منح الحوافز

كل نظام فعال يقوم على أسس واضحة وعادلة تضمن التطبيق الجيد له، وتتمثل أسس منح الحوافز في:²

أ- الأداء: يعتبر الركيزة الأساسية، حيث يتم قياس كفاءة الموظف في تحقيق مستويات إنتاجه تفوق المعايير النمطية، بحيث لا يتم الاعتماد على الحضور فحسب بل يتم قياس كفاءة الموظف وقدرته على تحقيق مستويات إنتاجية تتجاوز المعايير النمطية أو

¹ بن طيبة مهدية، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية المجلد 13 لعدد إثنين جامعة البليدة 02، 2022 ص 04.

² مدخل خالد، طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021/2022، ص 376.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المستهدفات المطلوبة ويعتمد هذا الأساس على تحليل النتائج الملموسة التي يحققها الموظف مما يضمن توجيه الحوافز لمن هم أكثر إنتاجية وفعالية في العمل؛

ب- المجهود: يستخدم لقياس وتفاني الموظف في العمل، ويطبق غالباً في الوظائف التي يصعب قياس الناتج النهائي بدقة، حيث يتم اللجوء إليه غالباً في الوظائف ذات الطبيعة المعقدة أو الخدمية التي يصعب فيها قياس الناتج النهائي بشكل كمي دقيق هنا يتم التركيز على سلوك العمل والجهد الشخصي المبذول لمواجهة التحديات مما يعزز شعور الموظف بأن مثابرته محل التقدير حتى وإن كانت النتائج ليست رقمية بحتة؛

ج- الأقدمية: تمنح بناء على طول فترة الخدمة وتعكس الولاء والانتماء للمؤسسة، وهي بمثابة مكافأة على الاستقرار الوظيفي وتعمل كآلية لتعزيز مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة على المدى الطويل مما يشجع الموظفين على البقاء والاستثمار في مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة؛

هـ- المهارة والإبداع والابتكار: يمثل هذا الأساس قيمة التوجهات الإدارية الحديثة حيث يتم مكافأة العاملين الذين يمتلكون مهارات فنية أو معرفية عالية، أو أولئك الذين يساهمون بأفكار إبداعية أو ابتكارات ملموسة تساهم في تطوير العمل، إن منح هذه الحوافز على هذا الأساس يشجع بقية الموظفين على تطوير قدراتهم الشخصية ويحفزهم على تبني عقلية البحث على الحلول المبتكرة للمشكلات المهنية المعقدة بدلاً من الاكتفاء بالأساليب التقليدية.

الفرع الخامس : المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه

أولاً: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

تمر مرحلة تصميم نظام الحوافز بأربع خطوات أساسية كالتالي:¹

أ- **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم فيها بدراسة تفصيلية لمجموعة العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين ودوافع وحاجات فرد، تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق الأساسية لأي نظام تحفيزي حيث يتم فيها إجراء دراسة تفصيلية وشاملة للعوامل الإنسانية والإدارية داخل الأفراد العاملين وتحليل دوافعهم المختلفة بالإضافة إلى تحديد احتياجاتهم الأساسية والمهنية وتكمن أهميتها في كونها توفر قاعدة بيانات دقيقة تساعد الإدارة على تصميم نظام حوافز يتناسب مع الواقع الفعلي للموظفين ويحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً.

ب- **مرحلة وضع الخطة:** أي تصويب وتبويب وتحليل البيانات التي جمعناها في المرحلة الأولى، وتمثل هذه المرحلة الجانب التنفيذي الفعلي حيث يتم فيها تصويب وتبويب وتحليل البيانات التي تم تجميعها خلال مرحلة الدراسة والإعداد وتتضمن هذه المرحلة وضع أسس منهجية لنظام تبدأ بتحديد أهداف النظام بدقة وضبط الحد الأدنى للأجور بما يتماشى مع سلم الرواتب وتحديد معدلات الأداء سواء على أساس الفردي أو الجماعي كما تشمل ضبط معدلات الحوافز لتناسب مع طبيعة العمل ووضع إطار يسمح بتطوير النظام مستقبل ليتماشى مع التطورات والاحتياجات المتغيرة للمؤسسة حسب الخطوات الآتية:

¹ رجم خالد، زيراري بشينة، عوني بوجعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة ورقلة، 2019، ص 481، 482.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- تحديد الهدف من نظام الحوافز: و هو توضيح الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذا النظام سواء كان لرفع الإنتاجية أو تقليل دوران العمل أو تحسين الرضا الوظيفي؛
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور: يعني وضع مستوى مالي قاعدي لكل وظيفة يضمن للعامل استقرار ماديا بحيث لا يقل الأجر عن معايير السوق واللوائح التنظيمية الخاصة بالرواتب؛
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي: تعني وضع معايير قياس محددة ومبسقة لما يجب أن ينجزه الموظف أو الفريق ليكون مستحقا للحوافز بحيث يكون التقييم عادلا وواضحا؛
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل: وهو تخصيص قيمة أو نسبة الحافز بناء على صعوبة المهام والجهد المطلوب والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف في وظيفته؛
- تحديد إطار لعملية تغيير بما يتماشى وتطورات المؤسسة: وهو وضع مرونة في النظام تسمح بتعديله وتطويره مستقبلا ليتناسب مع أي تغييرات قد تحدث في أهداف المؤسسة أو ظروف بيئة العمل.

ج- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موقع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عند لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموقعيتها، حيث أن هذه المرحلة تركز على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لضمان تقبل الموظفين للنظام الجديد وتتم هذه التهيئة من خلال عقد لقاءات عديدة مع العاملين لشرح الخطة وتوضيح أهدافها وبيان مدى أهميتها وموضوعيتها مما يساهم في بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين قبل البدء بالتطبيق الرسمي.

هـ- مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم، من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني، وتعد هذه المرحلة التتويج للجهود المبذولة حيث يتم تنفيذ النظام بناء على ما تم جمعه من معلوماته في المراحل السابقة وتتضمن المتابعة إجراء التعديلات اللازمة والمستمرة على الخطة لضمان نجاحها وسيرها بالشكل السليم بهدف تحفيز العاملين على رفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم المهني بالإضافة إلى دعم تطوير مساهمهم المهني داخل المؤسسة.

ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز

- لنجاح نظام الحوافز يجب أن يتوفر على الشروط التالية:¹
- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته، أي صياغة النظام ببند واضحة ومفهومة لجميع العاملين بعيدا عن التعقيد في الشروط والإجراءات؛
- ربط الحافز بالأداء: وهو شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين، أي شعور الموظف بأن جهده الإضافي يبذله سيؤدي بشكل مباشر من روس إلى الحصول على حافز معين؛

¹ بن طيبة مهدية، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية المجلد 13 لعدد إثنين جامعة البليدة 02، 2022 ص 05.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح، دعي لا بد من وجود علاقة طردية بين الأداء والحافز بحيث يؤدي اختلاف مستويات الأداء بين الموظفين إلى اختلاف في نوع أو قيمة الحافز الممنوح؛
- التنوع وهو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز، المؤسسة على مجموعة متنوعة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية لتلبية احتياجات العاملين المختلفة؛
- الهدف: وهو أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج، أي يجب أن يكون الحافز غرض محدد واضح تسعى المؤسسة لتحقيقه مثل رفع مستويات الإنتاجية أو تحسين الجودة؛
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظيفتهم، وذلك بأن يغطي النظام جميع فئات العمال والوظائف داخل المؤسسة دون استثناء؛
- الاستقرار والمرونة: أي لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد، وزن بين وجود نظام ثابت ومستقر لا يتغير بشكل عشوائي بين فترة وأخرى وبين تمتعه بالمرونة الكافية للتطور والتحسين عند الحاجة؛
- أن يكون مناسب: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع احتياجات كل فئة من الأفراد؛
- التدريب: يجب تدريب المديرين والمرؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.

الفرع السادس: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على أنظمة الحوافز في أي منظمات سواء الحكومية أو الخاصة ومن العوامل التي يجب مراعاتها:¹

أ- على مستوى الدولة: تتأثر الحوافز بعاملين أولاهما سياسية الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولياتهم، حيث تضع هذه السياسات التي تتبناها الدولة الإطار العام والقوانين والتشريعات التنظيمية التي تفرضها إدارات الدوائر المختلفة مما يحدد بدوره الحدود الدنيا والقصوى لأنظمة المكافآت والأجور، وعلاوة على ذلك تلعب القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع دوراً جوهرياً في تشكيل هذه الأنظمة حيث أن النظام الاجتماعي السائد يؤثر بشكل مباشر على أفراد المجتمع في تحديد طبيعة رغباتهم وتدرج حاجاتهم وأولوياتهم المعيشية والمهنية التي يسعون لإشباعها من خلال العمل، وإضافة إلى ذلك تلعب الدولة دوراً توجيهياً من خلال مؤشرات التضخم وتكلفة المعيشة التي تنعكس على مستوى الأجور الوطني مما يفرض على المنظمات ضرورة الموازنة بين أنظمة حوافزها والمتغيرات الاقتصادية الحادة لضمان الحفاظ على القوة الشرائية للموظفيها، كما تساهم في خلق حالة من التنافسية في سوق العمل عبر قوانين العمل والضمان الاجتماعي الذي توفر حد أدنى من الحماية مما يدفع المؤسسات إلى الابتكار في تصميم أنظمة حوافز إضافية لجذب الكفاءات والحفاظ عليها في ظل بيئة قانونية منظمة.

ب- على مستوى المؤسسة: يتشكل نظام الحوافز داخل أي مؤسسة نتيجة تفاعل معقد لثلاثة أبعاد جوهريّة تعمل معاً لتحديد فعالية هذا النظام حيث يتمثل البعد الأول في نوع الجهاز الإداري وإمكانياته إذ يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفلسفتها الإدارية

¹ مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة حالة بلدية العفرون، مجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، جامعة مولود العربي، 2018، ص 65.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

فكلما كانت الإدارة أكثر انفتاحاً وتمتلك إمكانيات مادية وتقنية متطورة زادت قدرتها على تصميم أنظمة حوافز مرنا تعتمد على القياس الدقيق للأداء، أما البعد الثاني فيتعلق بنوع العاملين وتأهيلهم حيث أن فهم التركيبة الاجتماعية والثقافية للعاملين بالإضافة إلى مستوى تأهيلهم العلمي ومهاراتهم الفنية المكتسبة يعد أمراً حاسماً فالموظفون ذوي الكفاءات يفضلون حوافز معينة تتناسب مع طبيعتهم وتطلعاتهم وتطويرهم المهني، ويأتي البعد الثالث يركز على حجم الدائرة ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة و مردوديته بالنسبة للاقتصاد الوطني حيث إن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها الاقتصادي يحددان الميزانيات المتاحة وكلما كان النشاط ذا مردودية عالية زادت قدرة المؤسسة على توفير حزم تحفيزية متكاملة لضمان استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف لرضا الوظيفي نذكر منها:

- مفهوم الرضا: هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.¹
- عرف هيرزيبج الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها.²
- عرف Vroom: الرضا الوظيفي على أنه دور الموظف في مكان العمل بالتالي هو توجهات عاطفية من جانب الفرد تجاه أدوار العمل التي يشغلها حالياً.³
- عرف Hoppock الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "إنني راضٍ عن وظيفتي".⁴
- ومن خلال مجموعة التعاريف نستنتج أن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالسعادة والراحة تجاه عمله وينتج عن توافق مشاعره واهتماماته مع الظروف النفسية والمادية المحيطة به.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة فيما يلي:⁵

¹ أبو بكر علي خضر بخيت، أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية الأمانة العامة للحكومة، ورقة مقدمو لمجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة سنار، 2024/2023، ص 315.

² الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي الإسلامي مرسلني عبد الله تيبازة الجزائر، 2022، ص 515.

³ ياسر عبد الرحمان، رضا بوغرز، يوسف حديد، أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الإنغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى الجزائر، 2021، ص 34.

⁴ مرجع سابق، الأمين القاضي، ص 35

⁵ مرجع سابق، أبو بكر علي خضر بخيت، ص 315، 316.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

أ- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي: وتعني وصول الموظف إلى حالة من الرضا تمنحه الشعور بالأمان والاطمئنان داخل بيئة العمل مما يقلل من رغبته في البحث عن فرص بديلة أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى ويضمن له استمرارية وظيفية؛
- بقاء الروح المعنوية مرتفعة: ويشير هذا إلى حالة النفسية والإيجابية للموظف التي ترفع من دافعيته حيث يسود التفاؤل والنشاط مما يساعد الموظف على مواجهة ضغوط العمل وتجاوز التحديات بروح معنوية عالية ومتحفزة؛
- حب العمل والولاء التام للمؤسسة: تعني تنامي شعور بالانتماء العاطفي لدى الموجه تجاه مؤسسته حيث لا ينظر للعمل كواجب فقط بل كجزء من هويته المهنية مما يدفعه للدفاع عن مصالحها والحرص على نجاحها؛
- زيادة التفاني في العمل والإبداع: وتعني أن الموظف الراضي عن عمله يميل إلى بذل جهد إضافي يتجاوز المهام المطلوبة منه كما تفتح حالة الرضا المجال لعقله للابتكار واقتراح حلولاً جديدة تساهم في تطوير الأداء.

ب- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق مستوى متقدم من النتائج: أي أن القوة العاملة الراضية تؤدي مهامها بدقة وكفاءة أعلى مما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات الإنتاجية للمؤسسة؛
- تحقيق أرباح وعوائد مالية ضخمة: أي أن رفع كفاءة الموظفين وتقليل الأخطاء والهدر الناتج عن عدم الرضا يؤدي تلقائياً إلى زيادة في الإنتاجية ومن ثم تعظيم الأرباح المالية للمؤسسة؛
- القدرة على الاحتفاظ بالموظفين لأطول مدة ممكنة: يعني تقليل معدل دوران العمل أي تسرب الكفاءات بما يوفر على المؤسسة تكاليف استقطاب وتدريب موظفين جدد ويحافظ على الخبرات المتراكمة؛
- جني أكبر النتائج بالنسبة للمؤسسة: أي وجود بيئة عمل تتسم بالرضا الوظيفي يعمل كمحرك شامل يحقق للمؤسسة أهدافها الاستراتيجية ويجعلها في مكان تنافسية قوية في سوق العمل.

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يصنف الرضا الوظيفي لعدة إعتبارات محورية تشمل ما يلي:¹

أ- الرضا الوظيفي من حيث الشمولية:

- الرضا الداخلي: يرتبط بجوانب الذاتية للعامل، ويتمثل في الشعور بالإنجاز والتقدير والاستقلالية والتكمن، حيث ينبع من قيمة العمل نفسه ومدى إستمتاع الفرد بتأديته، ويرتبط هذا النوع بالجوانب الذاتية والنفسية للعامل حيث يتجسد في الشعور الموظف بالإنجاز والتقدير والاستقلالية والتمكن في أداء مهامه وهو حالة نابعة من قيمة العمل نفسه ومدى الاستمتاع الشخصي الذي يجده الفرد أثناء تأديته لمهامه مما يعزز الدافعية الذاتية للعمل؛

¹ الآء هاشم عبد الله صالح البكاء وآخرون، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 07، العدد02، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2025ص 169،168.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- الرضا الخارجي: يرتبط بالبيئة العمل المحيطة مثل نظام الأجور والحوافز وعلاقة الموظف بالمديرين والزلاء، ويرتبط هذا النوع بالبيئة المحيطة والظروف الموضوعية للعمل ويشمل عوامل تنظيمية مثل نظام الاجور والمكافآت وطبيعة العلاقة مع المديرين وطبيعة التفاوض مع الزلاء وهو بمثابة استجابة الموظف للمدخلات التي توفرها المؤسسة؛

- الرضا الكلي: هو حصيلة الدمج بين الأبعاد الداخلية والخارجية معاً ويعبر عن الحالة النفسية العامة للموظف، ويمثل الحصيلة النهائية والمحصلة التي تدمج بين الأبعاد الداخلية والخارجية معا وهو معيار الذي يعبر عن الحالة النفسية العامة للموظف ككل حيث لا يمكن فصل الرضا الذاتي عن ظروف العمل المحيطة الوصول إلى هذا التوازن.

ب- الرضا الوظيفي من حيث الزمن:

- الرضا المتوقع: هو شعور إستباقي يراود الموظف خلال عملية الأداء حيث يتوقع أن الجهد المبذول سيحقق له الأهداف المرجوة، ويعتمد هذا النوع على توقعات الموظف بأن الجهد الذي يبذله حالياً سيؤدي به في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمكافآت المنتظرة؛

- الرضا الفعلي: هو الشعور الذي يتحقق فعلياً بعد إتمام المهمة وتحقيق الأهداف، وهو الشعور يتحقق ويتبلور بشكل واقعي وملموس بعد إتمام المهام بنجاح وتحقيق الأهداف المحددة وهو بمثابة النتيجة النهائية التي يشعر بها الفرد بعد رؤية أثر عمله.

ج- الرضا الوظيفي من حيث الدرجة:

- الرضا الكلي: يمثل أقصى درجات القبول والارتياح تجاه جميع جوانب ومكونات العمل، ويمثل أقصى درجات القبول والارتياح التي قد يصل إليها الفرد تجاه كافة جوانب ومكونات العمل حيث يتطابق الواقع المهني مع طموحات الموظف؛

- الرضا الجزئي: يشير إلى حالة من الرضا عن جوانب معينة في العمل مقابل عدم الرضا عن جوانب أخرى، ويشير إلى حالة مختلطة حيث يشعر الموظف بالرضا عن جوانب معينة في العمل مثل طبيعة المهام ولكنه في الوقت نفسه يشعر بعدم الرضا عن جوانب أخرى كظروف العمل أو الأجر وغيرها مما يجعل رضاه ناقصاً أو غير مكتمل.

الفرع الثالث: محددات الرضا الوظيفي

من بين أبرز محددات الرضا الوظيفي ما يلي:¹

أ- محددات متعلقة بالفرد:

- التوافق بين المهنة والشخصية: وهي بدء ملائمة قدرات الفرد وميوله لمتطلبات الوظيفة، ويقصد به مدى انسجام ملائمة القدرات الفردية والميول والسمات الشخصية للموظف مع المتطلبات الحقيقية للوظيفة التي يشغلها عندما يجد الموظف أن عمله يتناسب مع طبيعة شخصيته وقدرته فإنه يشعر بالرضا والراحة بينما يؤدي عدم هذا التوافق إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعدم الرضا؛

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة السادسة، 2013، ص 211، 235.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- المستوى التعليمي: غالبا ما توجد علاقة بين سقف توقعات الفرد ومستواه التعليمي، حيث توجد علاقة وثيقة بين المستوى التعليمي للفرد وبين سقف توقعاته داخل بيئة العمل فكلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف قد ترتفع توقعاته من حيث طبيعة العمل والمسؤوليات المكافئات مما يجعل مستوى رضاه الوظيفي مرتبط بمدى استجابة المؤسسة لهذه التوقعات؛

- الأقدمية: تلعب الخبرة دورا في استقرار الرضا الوظيفي، تلعب الأقدمية دورا جوهريا في استقرار الموظف وظيفيا فهي لا تعني فقط طول فترة الخدمة بل تعني الخبرة المتراكمة والتكيف مع قوانين المؤسسة وثقافتها وتساعد أقدامية الموظف على بناء شبكة من العلاقات وفهم متطلبات العمل مما يساهم في زيادة شعوره بالاستقرار والرضا المهني مع مرور الوقت.

ب- محددات متعلقة بالوظيفة:

- نظام الأجور والحوافز: عدالة الرواتب وكفاءتها لتغطية الاحتياجات الأساسية، أيوه عدد من أهم المحددات المادية حيث يعتمد الرضا الوظيفي على مدى عدالة النظام المتبع في دفع الرواتب والمكافآت فالنظام العادي لو الفعال هو الذي يضمن تغطية الاحتياجات الأساسية الموظف ويشعر الموظف من خلاله بأن دخله يتناسب مع الجهد الذي يبذله؛

- فرص الترقية: وجود مسار وظيفي عادل يعتمد على الكفاءة، ويرتبط الرضا بوجود مسار وظيفي واضح وعادل يعتمد على الكفاءة والاستحقاق في الترقية فالموظف الذي يرى طريقا مهنيا يتيح له التقدم والتطور بناء على مهاراته ومجهوداته يكون أكثر رضاء و ولاء للمؤسسة من الموظف الذي يشعر بانسداد آفاق التطور؛

- إستقلالية العامل: شعور الموظف بالحرية في اتخاذ القرارات بمهامه، ويقصد بها شعور موظف بالحرية والقدرة على اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامه الوظيفية دون تدخل تعسفي هذا الشعور بالاستقلالية يمنح الموظف نوعا من الثقة بالذات ويشعره بالقيمة المهنية مما يرفع من مستوى رضاه الوظيفي اتجاه عمله.

ج- محددات متعلقة ببيئة العمل:

- نمط القيادة والإشراف: مدى توفر الدعم الفني والإنساني من قبل الرؤساء، ويعتمد هذا المحدد مدى توفر الدعم الفني والإنساني الذي يقدمه الرؤساء لمؤسسيهم في الإدارة التي تمارس نمطا قياديا يقدر الموظف ويوفر له التوجيه والمستند بلدا من التسلط تساهم بشكل فعال في خلق بيئة عمل محببة ترفع من الرضا الوظيفي؛

- جماعة العمل: الانسجام والتعاون بين الزملاء في القسم الواحد، ويشير هذا إلى حالة الانسجام والتعاون والألفة السائدة بين الزملاء داخل القسم أو الفريق الواحد فبيئة العمل التي تتسم بروح الفريق والترابط الاجتماعي تساهم في تقليل ضغوط العمل وتشعر الفرد يشعر بالانتماء مما يعزز رضا عن وظيفته؛

- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة والتهوية وتوفير الوسائل التكنولوجية، تشمل كافة العوامل الملموسة المحيطة بالموظف كالإضاءة الكافية والتهوية المناسبة وتوفير الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة فهذا يوفر الظروف التي تجعل أداء المهام أكثر سهولة ويسر ويقلل من الإرهاق الجسدي والنفسي مما ينعكس إيجابيا وبشكل مباشر على الرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: قياس الرضا الوظيفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

نعتمد في قياس الرضا الوظيفي على مجموعة من المؤشرات أهمها:¹

أ - مؤشر وصف الخدمة:

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس رواجاً واستخداماً يتميز بصدق بنائه وتراكم المعطيات المعيارية حوله عبر السنوات مما يجعله أداة دقيقة للباحثين، ويعد هذا المقياس أحد الأدوات الكلاسيكية الموثوقة في الدراسات التنظيمية والبحوث الإدارية المعاصرة ويقوم المقياس على أسلوب الوصف المباشر والتحليل مهام من خلال طلب استجابة دقيقة من الموظفين حول خمسة أبعاد محورية في بيئة عملهم وهي الأجر المادي فرص الترقية التقدم المهني جودة العلاقات مع الزملاء العمل طبيعة ونوعية الإشراف القيادي طبيعة العمل بحد ذاته وتضمن القوة الاستراتيجية لهذا المقياس في تميزه بالصدقة البناء العلمي بالإضافة إلى تراكم المعطيات المعيارية الضخمة حوله عبر عقود طويلة من الاستخدام البحثي مما يجعله أداة ميزة دقيقة جداً يفضلها الباحثون في مقارنة مستويات الرضا عبر المؤسسات والقطاعات المختلفة.

ب - مقياس العمل بشكل عام:

تم تصميم هذا المقياس ليكون أداة تحليلية متميزة تسعى إلى تجاوز التعقيدات التي تفرضها المقاييس التي تركز على تحليل جزئيات المهنة حيث يهدف بالأساس إلى تقييم قياس إجمالي وشامل لمستوى رضا الفرد عن وظيفته وتكمن فلسفة هذا المقياس في هيكلته التي تعتمد على 18 عبارة مباشرة تمثل في مجملها صفات أو جمل قصيرة تعمل كمرآة تعكس الانطباع الكلي للموظف تجاه واقعه المهني تظهر القيمة العلمية لهذا المقياس البحوث التي لا تسعى إلى تفكيك الرضا إلى مكونات دقيقة مثل الأجر أو علاقة الزملاء بل تركز على استجلاء الشعور العام والوجداني الذي يحمله الموظف اتجاه وظيفته ككيان متكامل وبذلك يوفر هذا المقياس وسيلة فعالة للباحثين للحصول على مؤشر سريع دقيق وشامل يعبر عن المحصلة النهائية للخبرة الفرد داخل المؤسسة مما يساعد في تكوين فهم متكامل للحالة النفسية والمهنية للموظفين دون الدخول في تشعبات التفاصيل فرعية.

ج - إستبيان مينيسوتا للرضا:

يعد هذا الاستبيان واحد من أكثر الأدوات البحثية سعة وتفصيلاً في قياس مدى رضا الموظف عن جوانب مهنية متعددة حيث يركز في قياسه على الجانب العاطفي الذي يحمل الموظف تجاه عمله سواء كان ذلك شعوراً بالحب والقبول أو النفور والكراهية ولضمان ملائمة لمختلف الأغراض البحثية أنتج هذا المقياس في صورتين الأولى مطولة تتكون من 100 عبارة تتيح استكشافاً معمقاً وشاملاً لكافة جوانب الحياة الوظيفية والثانية مصغرة تتكون من 20 عبارة تضمن السرعة والتركيز وتتجلى قوة هذا الاستبيان في قدرته الاستثنائية على تقديم بيانات دقيقة ونتائج تفصيلية حول مجالات وظيفية حيوية منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف اتخاذ قراراته وفرص الإبداع والابتكار المتاحة أمامه ومدى تنوع المهام الموكلة إليه بالإضافة إلى شعوره بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل مؤسسته وبفضل هذا التنوع في العبارات والتفصيل الدقيق للمجالات يشكل استبيان من مينيسوتا أداة لا غنى عنها للباحثين الذين يرغبون في إجراء تحليل تشخيصي دقيق لرضا الوظيفي حيث يفتح المجال أمام فهم أعمق للدوافع الخفية التي تحرك رضى الموظف و تؤثر فيه ولأثره للمؤسسة.

¹ عبد الفتاح بوخخم، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 07، جامعة قسنطينة، 2011، ص 108، 112.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل التي سنذكرها كالتالي:¹

أ. العوامل التنظيمية:

- الأجر والمكافآت: لا يقتصر دور الأجور والمكافآت على تلبية الحاجات المادية والضرورية للموظف فحسب بل يتعدى ذلك ليصبح رمزا جوهريا لتقدير المؤسسة لجهود الفرد ومساهمته مما يعزز من شعوره بالرضا والقيمة المهنية؛
- محتوى العمل: يرتبط هذا العامل بارتباط وثيقا بنوعية المهام المسندة للفرد ومدى تنوعها فضلا عن مدى شعوره بالمسؤولية تجاه عمله فكلما كانت المهام متنوعة وتمنحها الفرد شعورا بأهمية دوره زاد مستوى رضاه الوظيفي؛
- فرص الترقية: تلعب سياسات الترقية دورا محوريا في التأثير على تطورات الموظف نحو النمو المهني حيث يؤدي فرص حقيقية وعادلة للترقية إلى تحفيز الفرد الاستمرار وبذل المزيد من الجهود مما يرفع من مستوى رضاه عن مساره المهني؛
- نمط الإشراف: يعتبر أسلوب القيادة والإشراف عاملا حاسما حيث يتأثر الموظف بمدى تفويض السلطة الممنوحة له ويمدى تقضي الرؤساء لعمله إذ أن الإشراف الذي يتسم بالدعم والتقدير يعزز من شعور الموظف بالرضا والولاء؛
- جماعة العمل: أثر طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الزملاء بشكل كبير على الرضا الوظيفي فتوفر بيئة قائمة على التعاون والانسجام بين أعضاء فريق العمل يقلل من ضغوط العمل ويزيد من جاذبية البيئة المهنية؛
- ظروف وبيئة العمل: اسمع ال الجوانب الملموسة في بيئة العمل مثل مرونة ساعات العمل وتوفير الراحة والظروف المادية المحيطة حيث إنها تحسن هذه الجوانب يوفر لموظف بيئة عملية مريحة ومحفزة تساهم في رفع مستوى رضاه الإجمالي.

ب- العوامل الشخصية:

- السمات التي يحملها الفرد: وتنعكس على تقييمه لعمله حيث أن الخصائص النفسية والسلوكية للفرد تنعكس بشكل مباشر على مدى قبوله ورضاه عما يقوم به من مهام؛
- احترام الذات: حيث توجد علاقة طردية بين تقدير الفرد وشعوره بالرضا، فالموظفون الذين يمتلكون مستوى مرتفع من احترام الذات غالبا ما يكونون أكثر قدرة على تقييم عملهم بشكل إيجابي؛

¹ سيفي يوسف مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران 2، 2018/2019، ص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- تحمل الضغوط: أي قدرة الفرد على التكيف مع أعباء العمل ومواجهة العقبات، تعكس هذه الخاصية على قدرة الفرد على التكيف مع أعباء العمل المختلفة ومواجهة العقبات والتحديات المهنية حيث أن المرونة العالية في التعامل مع الضغوط تساهم في الحفاظ على مستوى الرضا الوظيفي حتى في الظروف الصعبة؛
- المكانة الاجتماعية والأقدمية: حيث كلما ارتفعت المكانة الوظيفية زاد الموظف شعوره بالرضا، أثر بشكل مباشر على شعوره بالرضا حيث أن تراكم الخبرة والمكانة الوظيفية يمنح الفرد شعورا بالاستقرار والتقدير؛
- القدرات والمهارات: يتناسب الرضا طرديا مع إمتلاك الموظف للمهارات اللازمة، فالموظف المتمكن الذي يشعر بالكفاءة في عمله يكون أكثر ميلا للشعور بالرضا؛
- المستوى الدافعي: حيث يرتبط الرضا بمدى دافعية الفرد نحو العمل وإختياره للمهنة التي تتوافق مع طموحاته وتطلعاته الشخصية، فالاختيار الواعي التي تتوافق مع طموحات وتطلعات الشخص الشخصية يعزز من الرضا ويدفع الموظف لبذل أقصى ما لديه من طاقة.

الفرع السادس: العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي

العلاقة القائمة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي ليست مجرد علاقة تبادلية تقليدية (جهد مقابل أجر)، بل هي علاقة تأثيرية عميقة تلمس جوهر الاستقرار النفسي والمهني للعامل، فمن خلال معاشتنا للمعطيات الميدانية استخلصنا أن الأجر ليس مجرد قيمة نقدية في نظر الموظف بل هو مقياس للتقدير الاجتماعي والمهني الذي توليه المؤسسة لمجهوداته، على ذلك يمكن القول بأن نظام الحوافز يعمل بمثابة المحرك العاطفي للرضا حيث أن غياب المكافآت سواء كانت المادية أو المعنوية كعلاوات و خطابات الشكر يؤدي بالضرورة إلى انحصار العمل في أضيق حدوده وهذا ما يحول بيئة عمل إلى محيط روتيني يفتقر للإبداع ويخلق ضغوط عمل على الموظفين، وبناء عليه نؤكد أن الرضا الوظيفي هو نتيجة حتمية لمدى كفاءة وعدالة نظام الحوافز فكلما اتسم هذا النظام بالشفافية والقدرة على محاكاة متطلبات الواقع المعيشي زادت مستويات الولاء والانتماء وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتراجع الرغبة في التسرب الوظيفي مما يجعل إصلاح منظومة الأجور والحوافز المدخل الإلزامي لتحقيق الاستقرار التنظيمي الشامل وتحويل المورد البشري من مجرد حلقة مستهلكة إلى قوة إنتاجية مبدعة وراضية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية

أولا: الدراسات العربية

1- دراسة (معوشي عماد 2016)¹

بعنوان دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظام الأجور والحوافز في تعزيز رضا العامل في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 20 استبانة، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: استقرار المؤسسة وتعزيز ولاء العامل لها مرتبط بمدى رضاه عن الأجر الذي تقدمه له المؤسسة، كما أن العامل لا يتوانى في المؤسسة قيد الدراسة القيام بساعات عمل إضافية مقابل حافز مادي، كما أن الأجر يعتبره العاملون من الأسباب الأساسية في دوران العمل كما أن الحوافز المعنوية ذات أهمية كبيرة لتحقيق رضا العامل.

2- دراسة خلايفة العلمي (2016)²

بعنوان مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة نظام الحوافز في المؤسسات الصحية على دفع الأطباء نحو تحقيق أهداف المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 73 موظف، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن نظام الحوافز في المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية تتسم بالمرونة وأن الأطباء يعتبرون الحوافز المادية هي الأهم من حيث الحوافز المقدمة.

3- دراسة (رقية محروق 2018)³

بعنوان الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الزجاج بجيجل، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 164 عامل، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة قوية بين الحوافز ورضا الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

4- دراسة (بضيايف عادل 2018)⁴

بعنوان نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية

¹ معوشي عماد، دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد 05، العدد 11، جامعة المدية، 2016.

² خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2018.

³ رقية محروق، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الزجاج بجيجل، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، جامعة قسنطينة 2018.

⁴ بضيايف عادل، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية جامعة يحيى فارس المدية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 04، جامعة يحيى فارس المدية، 2018.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تحقيق مختلف الحوافز المقدمة برضا العاملين عن عملهم من طرف المؤسسة الجامعية محل الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 78 موظف، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أثبتت الدراسة بأن نظام التحفيز المتبع له دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة، كما تبين أن الحوافز المادية والحوافز المعنوية تساهم بشكل فعال وملاموس في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة دافعية الموظفين للأداء.

5- دراسة (صادق جمال، فكيش محمد 2020/2019)¹

دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على استبيان كأداة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 50 عامل، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة بين التحفيز والرضا فكلما كان الفرد يشعر بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت يزيد شعور العامل بالرضا والعكس صحيح أي علاقة طردية.

6-دراسة (بودالي محمد 2022/2021)²

بعنوان أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الحوافز في الخزينة الولائية لولاية تندوف وآثارها على الرضا الوظيفي، استخدام الباحث المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 15 موظف من موظفي الخزينة الولائية لولاية تندوف، وفي الآخر توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أغلب المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف غير راضيين عن الحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين الحوافز والرضا الوظيفي للعمال.

7- دراسة (مهدي بن طيبة 2022)³

بعنوان أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة

¹ صادق جمال، فكيش محمد، نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة خيس مليانة الجزائر، 2020/2019.

² بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية، دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، المركز الجامعي تندوف، 2022/2021.

³ مهدي بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، جامعة البليدة 2 لونييسي على الغفرون الجزائر، 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

من 104 مفردة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي وقد أجلت الدراسة العمل على زيادة فعالية أثر نظام الحوافز.

8- دراسة (منيرة سامي، إبراهيم النقموش 2024)¹

بعنوان تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين

هدفت الدراسة إلى اضهار أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بالإحساء في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 185 معلمة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الحوافز المادية والترقية لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Yasser Hashem, Emad Alhiagi 2016)²

بعنوان The impact of wages and incentive system at the level of job satisfaction for workers in
Mercure Hotels in Yemen

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أنظمة الأجور والحوافز على مستوى الرضا الوظيفي في فنادق ميركور في اليمن وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد على إدارة الفنادق في تحسين مستوى الرضا بين موظفيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 50 موظفا، يعملون في فندق ميركور صنعاء ومي كور عدن، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أهمها وجود شعور بالرضا أعلى لدى الموظفين في حالة الحصول على الحوافز وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا لدرجة الرضا العالية بين العاملين تجاه نظام التحفيز.

2- دراسة: (Regina Wairimu Kamwenji, Dr. Patrick Karanja Ngugi, PhD,

Influence of non-financial rewards on employee performance in the
state corporations in kenya".³ Mary Kamaara, PhD)

¹ منيرة سامي، إبراهيم النقموش، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية، مجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 61، كلية الحضارة جامعة مبدأ ونش، 2024.

² Yasser Hashem, Emad Alhiagi, **The impact of wages and incentive system at the level of job satisfaction for workers in Mercure Hotels in Yemen**, " Innovare Journal of Business Management , 4Vol, Issue 4, Ibb University 2016 ,

³ Regina Wairimu Kamwenji, Dr. Patrick Karanja Ngugi, PhD, and Dr. Mary Kamaara, PhD **influence of non-financial rewards on employee performance in the state corporations in KENYA**". International Journal of Management and Commerce Innovations , Volume 07 , Issue 02 , Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (Kenya) 2020-2019 ,

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المكافآت غير المالية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في كينيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتفسيري، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 501 مستجيباً من أصل 642 موظفاً تم استهدافهم في المؤسسات الحكومية الكينية، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت غير المالية (مثل التقدير، فرص التعلم، والأمان الوظيفي) ومستوى أداء الموظفين، حيث تبين أن المكافآت غير المالية تفسر ما نسبته 29.2% من التغير في أداء الموظفين.

3- دراسة: (Baraa Mhalla, Prof. Dr. Samer Qassem, and Dr. Soma Slaten, 2023)¹ بعنوان

The Rôle of the Incentive System in Improving the Job Performance of faculté member

هدفت الدراسة إلى تحديد دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السورية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 40 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية السورية، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

2- دراسة: (Sudaryanto, Epul Saepul, and Adrian Azhar Wijanarko, 2025)² بعنوان

Compensation and rewards on job satisfaction of generation z employees in BEKAS

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت التعويضات والمكافآت تؤثر على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجيل Z في مدينة بيكاسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي ذو الطابع التفسيري)، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 134 موظفاً من الجيل Z في مدينة بيكاسي، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كلاً من التعويضات والمكافآت لها تأثير إيجابي ومعنوي كبير على الرضا الوظيفي، حيث تلعب هذه الحوافز دوراً حاسماً في تعزيز ولاء الموظفين الشباب ورفع إنتاجيتهم داخل المؤسسة.

5- دراسة: (Ibrahim Ghazi Alkandi, Mohammed Arshad Khan, Mohammed Fallatah, Ahmad Alabdulhadi, Salem Alanizan and Jaithen Alharbi)³

The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary

Primary

¹ Baraa Mhalla, Prof. Dr. Samer Qassem, and Dr. Soma Slaten, "The Rôle of the Incentive System in Improving the Job Performance of faculté members in Syrian Universities", Journal of Economic Analysis and Freeflight, Volume 04, Issue 01, Tishreen Université (Syria), 2023

² Sudaryanto, Epul Saepul, and Adrian Azhar Wijanarko, compensation and rewards on job satisfaction of generation z employees in BEKASI", Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), المجلد 08، العدد 02.

³ Ibrahim Ghazi Alkandi, Mohammed Arshad Khan, Mohammed Fallatah, Ahmad Alabdulhadi, Salem Alanizan and Jaithen Alharbi, The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors : A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction MDPI, Saudi Arabia، بالتعاون مع الجامعة السعودية الإلكترونية وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر نظم الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاعات الصناعية السعودية (الأولى، الثانية، والثالثة)، وتحديد دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام "نمذجة المعادلات الهيكلية" (SEM) كمنهج إحصائي لاختبار الفرضيات. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 216 موظفاً يعملون بدوام كامل في القطاعات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير مباشر "غير معنوي" للحوافز والمكافآت على أداء الموظفين بشكل منعزل، ولكن عند إدخال الرضا الوظيفي كوسيط، يصبح تأثير الحوافز والمكافآت على الأداء إيجابياً ومعنوياً. كما أثبتت النتائج وجود علاقة مباشرة قوية بين الحوافز والرضا الوظيفي، وبين الرضا الوظيفي والأداء.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، نأتي الآن لمقارنة بسيطة تهدف إلى توضيح أين تقف دراستنا الحالية من تلك الجهود العلمية، تكمن أهمية هذه المقارنة في إظهار ما يميز هذا البحث، سواء من حيث الزمان والمكان أو الطريقة التي تم بها تناول المتغيرات وذلك وفق لنقاط التالية:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية

- 1- وحدة الموضوع والمتغيرات:** تتفق دراستنا مع جميع الدراسات السابقة العربية في اختيار نظام الحوافز كمتغير مستقل، ودراسة أثره على الرضا الوظيفي كمتغير تابع، مما يؤكد الأهمية المستمرة لهذا الموضوع في الفكر الإداري.
- 2- البيئة الجغرافية الكلية:** تتشابه هذه الدراسة مع أغلب الدراسات المصورة في كونها طبقت في البيئة الجزائرية، مما يعني مواجهة نفس الظروف التشريعية والقانونية المؤسسة للحوافز في الجزائر.
- 3- المنهجية العامة وأداة جمع البيانات:** تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي كإطار عام للبحث، وهو المنهج الأكثر ملائمة وتحليل لعلاقة الحوافز بالرضا الوظيفي باستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.
- 4- الهدف المعرفي:** تشترك كافة الدراسات في السعي نحو إيجاد سبل لرفع كفاءة العنصر البشري وتحديد المحفزات التي تضمن استقرار ولاءه للمؤسسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية

هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية سنتطرق لها على شكل جدول:

الجدول رقم (01-01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة العربية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

البيانات	الدراسات السابقة العربية	الدراسة الحالية
من حيث نطاق الهدف	معظم الدراسات ركزت على تحديد كيف يؤثر نظام الأجور والحوافز على رضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بشكل احصائي وسعت الى تحديد مدى مساهمة المكافآت المادية والمعنوية في تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.	بينما ركزت دراستنا على دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، والتركيز على خصوصية العمل في ولاية ورقلة، وتختلف بالسعي نحو فهم أعمق لهذا الرضا من خلال استخدام أداة الإستبيان للوصول الى نتائج تعكس الواقع النفسي والمهني الفعلي للموظف.
من حيث الزمان والمكان خاصة	تم تطبيق مختلف الدراسات السابقة العربية على مختلف ولايات التراب الوطني وتحديدًا الولايات الشمالية بالتالي سيكون هناك اختلاف في نتائج الدراسات السابقة العربية.	هذه الدراسة على مؤسسات في ولاية ورقلة، وهي بيئة عمل لها خصوصيتها الاقتصادية والاجتماعية كولاية جنوبية ذات طابع استراتيجي، مما يجعل نتائجها تختلف عن الدراسات السابقة التي أجريت في ولايات الشمالية المدية.
عينة الدراسة	اختلفت عينات الدراسة في الدراسات السابقة العربية وكانت عينات واسعة من الموظفين تراوحت بين 20 إلى 185 موظف.	بينما في دراستنا الحالية فقد كانت عبارة عن عينة صغيرة شملت 40 موظف.

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من الدراسات السابقة بالعربية

ثالثاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية

1- وحدة المتغيرات: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية في تبني ذات المتغيرات البحثية، حيث اشتركت جميعها في اعتبار نظام الأجور والحوافز محركاً أساسياً للتأثير على الرضا الوظيفي والأداء المهني.

2- المنهجية العامة وأداة جمع البيانات : كما اتفقت دراستنا معها في استخدام المنهج الوصفي كإطار علمي لوصف وتحليل هذه العلاقة، والسعي المشترك نحو تقديم توصيات تساهم في تحسين مستوى الرضا داخل المؤسسات باختلاف أنواعها، استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية

يوجد بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية سنقوم بذكرها كالتالي على شكل جدول:

الجدول رقم (01-02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة الأجنبية

البيانات	الدراسات السابقة الأجنبية	الدراسة الحالية
زاوية الهدف	ركزت الدراسات السابقة الأجنبية على قياس أثر نظام الحوافز على رضا الموظفين احصائياً لغرض التعميم	بينما ركزت دراستنا على فهم استجابات الموظفين لغرض التفسير والتحليل.
من حيث المكان والزمان	طبقت الدراسات في بيئات دولية متعددة مثل إندونيسيا، كينيا وغيرها.	طبقت دراستنا في البيئة الجزائرية في ولاية ورقلة تحديداً.
عينة الدراسة	كانت عبارة عن عينات كبيرة وعشوائية من الموظفين تصل إلى 500 موظف.	بينما في دراستنا الحالية فقد كانت عبارة عن عينة صغيرة 40 موظف.
نوع القطاعات	شملت قطاع الفنادق والتعليم العالي والصناعات الكبرى.	ركزت على واقع مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

خامساً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت هذه الدراسات في ضبط المفاهيم الأكاديمية للحوافز والرضا الوظيفي وتطورها في البيئة الجزائرية؛
- الاستفادة من تقسيمات الحوافز الى أنواعها التي استخدمها الباحثون في دراساتهم الميدانية؛
- ساهمت في بلورة إشكالية الدراسة وتوجيه الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها البيئات القريبة جغرافياً من ولاية ورقلة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل من الدراسة ما يخص الجانب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة المتمثلة في نظام الحوافز والرضا الوظيفي، مع الإشارة إلى العلاقة بين نظام الحوافز ورضا الموظفين وفي المبحث الثاني تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عالجت نفس الموضوع، والتطرق الى أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية، وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية، مجال الاستفادة من كليهما.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز
على الرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

تمهيد

بعد استيفاء الجوانب النظرية، واستعراض المفاهيم والأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة، نظام الحوافز والرضا الوظيفي، ننتقل الآن إلى الدراسة الميدانية بوصفها الركيزة الأساسية للتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل التعمق في فهم ظاهرة الدراسة واستخلاص البيانات والمعلومات الدقيقة، تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لما تتيحه من تفاعل مباشر لرصد آراء وتجارب المبحوثين حول واقع المؤسسة محل الدراسة.

وعلى هذا النحو تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

-المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

فستتطرق في هذا السياق إلى تحديد منهج البحث المعتمد وتوصيف مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات مع التركيز بشكل خاص على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض منهج الدراسة الذي يضبط إطار البحث، وتوصيف مجتمع الدراسة وخصائص العينة المستهدفة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تسعى لتحديد أثر النظام الحوافز على الرضا الوظيفي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع على مجتمع وعينة الدراسة وقبل الخوض في تفاصيل مجتمع وعينة الدراسة، استكمالا لمقتضيات البحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

أولا: مدخل تعريف للمؤسسة

أ- التعريف بمؤسسة هيدروكنال بورقلة

L EPE Hydro-Canal SPA شركة ذات أسهم وهي شركة ذات خطوط أنابيب مائية برأس مال قدره 400.000.000 دج، تم إنشاء EPE المائي في الأصل من شركة SNMC وهي شركة مواد البناء الوطنية مروراً بمراحل متعلقة لإعادة الهيكلة.

المرحلة الأولى: ONAMHYD ALGERIE المكتب الوطني لمعدات الطاقة الكهرو مائية التي أنشئت عام 1975 مع نقل الأصول في عام 1978.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية لإنتاج الأنابيب الخرسانية ENAMHYD التي أنشئت بموجب مرسوم عام 1982 مع المقر الرئيسي في وهران و تغير الاسم في عام 1986 بموجب مرسوم 81 و 86 أصبحت ENTUB شركة أنابيب هيدروليكية HYDRO-CANAL.

تم التحول إلى شركة بموجب قانون التوثيق في ماي 1991 أصبحت Hydro-Canal شركة مساهمة.

ب- وظائف مؤسسة هيدروكنال بورقلة:

- وظيفة الإنتاج: تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف في مؤسسة فهي تمثل الوظيفة المركزية لأنها تحقق أهداف المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- وظيفة التمويل: تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لكونها تساهم بدور فعال ومباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز مهامها ونشاطاتها وهي المسؤولة عن توفير الأموال للمؤسسة وتمكينها من توفير جميع التزاماتها.
- وظيفة الشراء والتخزين: وهي الوظيفة المسؤولة عن شراء احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة لتشغيل العمليات الإنتاجية والنشاطات المختلفة ولا بد من شراء هذه المواد وتخزينها والحفاظة عليها وضمان حسن استخدامها.

ج- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفين والإطارات العاملين بمؤسسة هيدروكنال بورقلة، حيث يشمل مجموعة من الموظفين الذين يخضعون لنظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة الذين يعد رضاهم الوظيفي هو المحور الأساسي لبحثنا.

د- عينة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم اختيار عينة تكونت من 40 موظف في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

بناءً على موضوع دراستنا الذي كان بعنوان أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، تم تحديد متغيري الدراسة كالتالي:

المتغير المستقل: نظام الحوافز ويتمثل في الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والتنافس بين العمل، والحوافز المفصلة .

المتغير التابع: الرضا الوظيفي ويشمل الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن مستوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن توقيت العمل، فريق العمل، الرضا عن ظروف العمل.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختيار الأدوات البحثية التي تتلاءم مع طبيعة المتغيرات المدروسة، وبناء على ذلك سنقوم في هذا المطلب بتعريف الأداة التي تم الاعتماد عليها والمتمثلة في الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الجدول رقم(02-01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	الصاحبة
المجموع	50	42	02	40
النسبة	100%	84%	04%	80%

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختيار الأدوات البحثية التي تتلاءم مع طبيعة المتغيرات المدروسة، وبناء على ذلك سنقوم في هذا المطلب بتعريف الأداة التي تم الاعتماد عليها والمتمثلة في الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 27 SPSS وذلك من خلال:

✓ صدق المحكمين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- ✓ حساب معامل ألفا كرونباخ "coefficient alpha Cronbach's"، وذلك لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات (الاستبيان).
 - ✓ حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لأبعاد الدراسة للأجل قياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
 - ✓ الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، استخدام المنحنيات والرسومات البيانية.
 - ✓ كما قمنا باستخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، للوقوف على الفروقات الإحصائية.
- كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

أ- الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وقد قسمت إلى ثلاث محاور:

- ✓ **المحور الأول (نظام الحوافز):** يتضمن هذا المحور أربع أبعاد و هي كالتالي:
 - البعد الأول (الحوافز المادية) حيث يتكون هذا البعد من 9 عبارات.
 - البعد الثاني (الحوافز المعنوية) حيث يتكون هذا البعد من 12 عبارة.
 - البعد الثالث (التنافس بين العمال) حيث يتكون من 5 عبارات.
 - البعد الرابع (الحوافز المفضلة) حيث يتكون من 9 عبارات.
- ✓ **المحور الثاني (الرضا الوظيفي):** يتضمن هذا المحور ثمانية أبعاد و هي كالتالي:
 - البعد الأول (الرضا عن العمل) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد الثاني (الرضا عن الأجر) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد الثالث (الرضا عن مستوى العمل) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد الرابع (الرضا على فرص الترقية) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد الخامس (الرضا على الاشراف) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد السادس (الرضا على توقيت العمل) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد السابع (فريق العمل) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
 - البعد الثامن (الرضا على ظروف العمل) حيث يتكون هذا البعد من 3 عبارات.
- ✓ **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور معلومات متعلقة بالعامل من جنس و عمر و المستوى التعليمي و كذا الخبرة و الوظيفة.

ب- مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

الجدول رقم (02-02): مجال المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي

الترميز	درجة القبول	مجال المتوسط الحسابي	المستوى الموافق له
1	غير موافق بشدة	1.80-1	منخفض جدا
2	غير موافق	2.60-1.81	منخفض
3	محايد	3.40-2.61	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

مرتفع	4.20-3.41	موافق	4
مرتفع جدا	5-4.21	موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

أ- صدق المحكمين:

معرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان تسمى عرضه على مجموعة من الأساتذة في مجال التخصص الذين قاموا بتصويب الاستبيان وبالذي ظهر في شكله النهائي.

ب- ثبات الإستبيان:

تم احتساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد محاور الدراسة بمتغيرها المستقل والتابع وكانت النتيجة كما هو موضح الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد فقرات أداة الدراسة	حجم العينة
0.939	60 فقرة	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المذكور أعلاه، فإن النتائج المتحصل عليها تبين ثبات الدراسة بشكل عام حسب مخرجات برنامج SPSS حيث كانت نتيجة ألفا كرونباخ تمثل 0.939 بعدد فقرات 60 فقرة للدراسة ككل، وهي تدل على ثبات الدراسة بنسبة تقارب 93.9% وهي نسبة ممتازة ويمكننا تعميم النتائج الإحصائية على مجتمع الدراسة واعتمادها في قراءة أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

وبذلك تم التأكد من صدق الدراسة وثباتها على جميع فقراتها وأبعادها ومتغيراتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار تحقق الفرضيات.

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والثاني و الثالث والدرجة الكلية لكل بعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

سنقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة

أ- الجنس:

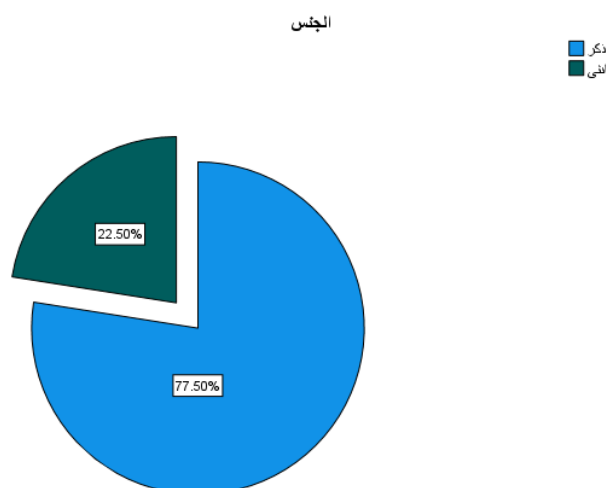
الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	31	77.5%
أنثى	9	22.5%
المجموع	40	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي، يتضح أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور وذلك بنسبة 77.5% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 31 فرداً من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهن بـ 22.5% من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 9، وهذا التوزيع المتباين يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة والتي تتطلب وظائفها الميدانية تواجداً أكبر للعنصر الرجالي مقارنة بالوظائف الإدارية المكتبية المحدودة.

الشكل رقم (02-01): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

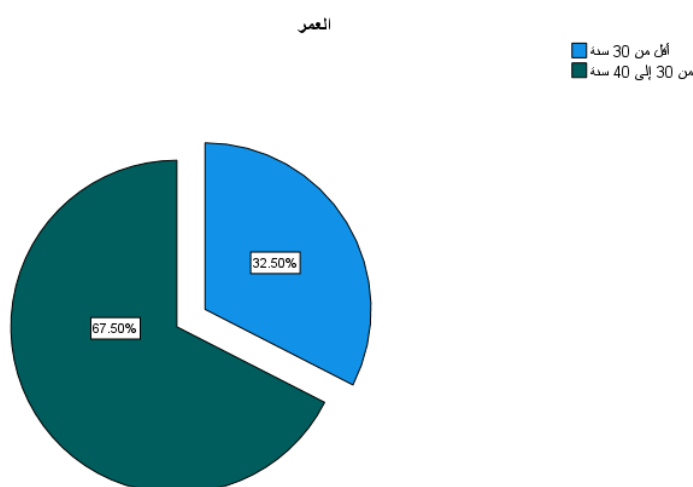
ب- العمر

الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	13	32.5%
من 30 إلى 40 سنة	27	67.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-02): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه و الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة ، أن أعلى نسبة تحصلت عليها الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة"، إذ بلغ عددهم 27 فرداً بنسبة 67.5%، أما نسبة 32.5% فكانت للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بتعداد 13

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

فرداً من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يعود إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الفئة العمرية في قمة نشاطها وعطائها الحيوي تجمع بين الحيوية والخبرة الميدانية المتراكمة.

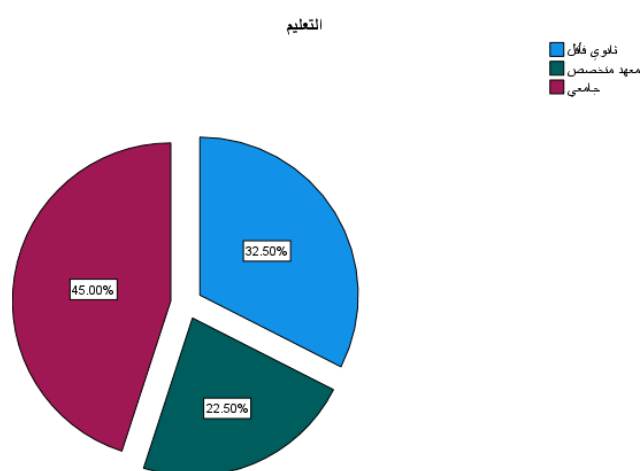
ج- المستوى التعليمي

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي فأقل	13	32.5%
معهد متخصص	9	22.5%
جامعي	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02_03): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

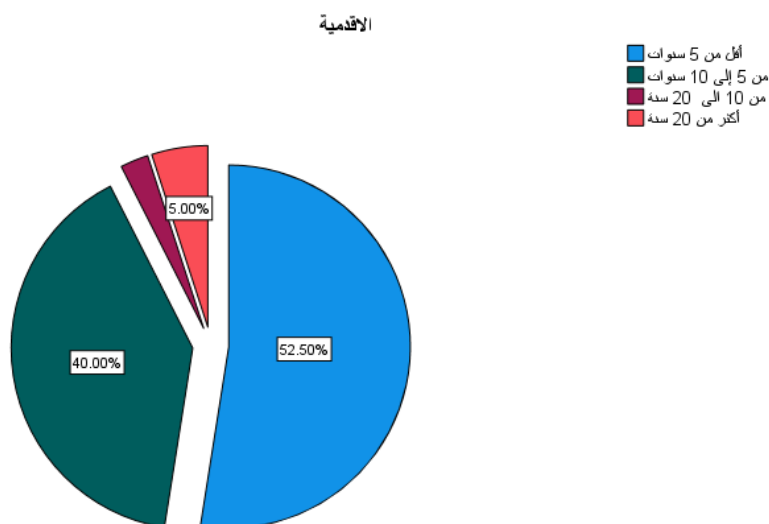
يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي المستوى التعليمي "جامعي"، إذ بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة 45%، يليهم الأفراد بمستوى "ثانوي فأقل" بتعداد 13 فرداً ونسبة 32.5%، في حين سجلت فئة "معهد متخصص" أقل تعداد بـ 9 أفراد ونسبة بلغت 22.5%، هذا التنوع التعليمي يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة حيث تتطلب الوظائف القيادية والإشرافية والتقنية مؤهلات جامعية، بينما تتطلب الأعمال التنفيذية مستويات تعليمية متوسطة.

الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	21	52.5%
من 5 إلى 10 سنوات	16	40.0%
من 10 إلى 20 سنة	1	2.5%
أكثر من 20 سنة	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-04): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة للأقدمية كانت للفئة "أقل من 5 سنوات" بتعداد 21 فرداً ونسبة 52.5%، تليها فئة أقدمية "من 5 إلى 10 سنوات" بـ 16 فرداً ونسبة 40%. أما الفئات ذات الأقدمية الطويلة فقد سجلت نسباً منخفضة، حيث بلغت نسبة الفئة "أكثر من 20 سنة" 5% بتعداد فردين، وأخيراً فئة "من 10 إلى 20 سنة" بنسبة 2.5%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

وبتعداد فرد واحد فقط، وهذا ما يوضح أن المؤسسة محل الدراسة تمتاز بتركيبية بشرية حديثة التوظيف نسبياً مما يلقي بمسؤولية كبرى على نظام الحوافز المتبع بإستبقاء هذه الكفاءات البشرية الشابة والحد من تسربها الوظيفي.

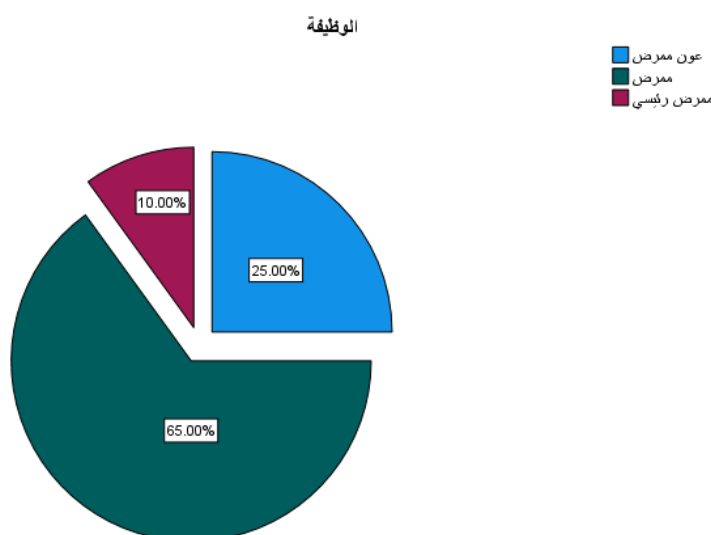
و- الوظيفة

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
إداري	10	25%
عامل	26	65%
مسؤول	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-05): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة في العينة هي فئة "عامل" بتعداد 26 فرداً ونسبة بلغت 65%، تليها فئة "إداري" بـ 10 أفراد ونسبة 25%، بينما مثلت فئة "مسؤول" النسبة الأقل في العينة بـ 10% و فقط 4 أفراد، هذا التوزيع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

يتوافق منطقياً مع الهرم التنظيمية لأي مؤسسة حيث تكون القاعدة العملية والتنفيذية هي الأكبر عدداً مقارنة بالهيكل الإداري والقيادي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور نظام الحوافز

سنقوم في هذا الفرع بعرض كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (02-09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعدها الحوافز المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة.	2.8000	1.09075	متوسط
02	ما أحصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي.	1.9500	1.06096	منخفض
03	المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعني على بذل المزيد من الجهد.	2.3750	1.19158	منخفض
04	العلاوات الاجتماعية الخاصة (الزوجة/ الزوج والأبناء) مناسبة.	2.6000	1.12774	منخفض
05	يتناسب راتبي والشهادة العلمية التي أحملها.	2.0500	1.15359	منخفض
06	يوفر لي راتبي قدرًا مناسباً من الرفاهية.	1.7500	0.89872	منخفض جداً
07	أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها.	2.2250	1.09749	منخفض
08	أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي.	3.3000	0.99228	متوسط
09	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي تقدمها المؤسسة.	2.9500	1.17561	متوسط
	المجموع	2.444	1.1042	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- العبارة 01 "فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة": حصلت على متوسط حسابي قدره (2.80) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] ، والذي يقابل درجة موافقة متوسطة وهو يعبر عن ميل آراء أفراد العينة إلى أن فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة ، كما قدر الانحراف المعياري بـ (1.090) مما يشير إلى وجود تشتت نسبي في الإجابات.
- العبارة 02 "ما أحصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.95) وهو ينتمي إلى المجال [1.81 - 2.60] والذي يقابل درجة موافقة منخفضة وهو يعبر عن ميل آراء أفراد العينة إلى عدم الموافقة على كفاية المقابل المادي لتلبية احتياجاتهم الحياتية، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.060).
- العبارة 03 "المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها": بلغ المتوسط الحسابي لها (2.375) وهو ينتمي أيضاً إلى المجال [1.81 - 2.60] ، مما يقابل درجة موافقة منخفضة، أي أن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الرضا عن المكافآت المتوفرة بالمؤسسة التي غايتها التشجيع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها ، وسجلت الفقرة انحراف معياري قدره (1.191).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- العبارة 04 "العلاقات الاجتماعية الخاصة (الزوجة أو الزوج والأبناء) مناسبة": سجلت متوسطاً حسابياً قدره (2.60)، وهو يقع بدقة عند الحد الأعلى للمجال [1.81 – 2.60] ، مما يقابل درجة موافقة منخفضة تميل نحو الحياد. ويعكس ذلك عدم رضا أفراد العينة عن العلاقات العائلية المقدمة، وبانحراف معياري بلغ (1.127).
 - العبارة 05 "يتناسب راتي والشهادة العلمية التي أحملها": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.05) وهو ينتمي للمجال [1.81 – 2.60] ، المقابل لدرجة موافقة منخفضة. ويعبر هذا عن شعور أفراد العينة بعدم تناسب بين راتبهم وبين مستواهم ومؤهلهم العلمي ، وبانحراف معياري قدره (1.153).
 - العبارة 06 "يوفر لي راتي قدراً مناسباً من الرفاهية": حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي بلغ (1.75) وهو ينتمي إلى المجال [1.00 – 1.80] ، مما يقابل درجة موافقة منخفضة جداً ويدل هذا بشكل قطعي على عدم توفير الراتب أي مستوى من مستويات الرفاهية لأفراد العينة، وتجانس الإجابات هنا مقبول حيث بلغ الانحراف المعياري (0.898) وهو أقل من الواحد.
 - العبارة 07 "أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها": سجلت المتوسط الحسابي (2.225) وهو ينتمي للمجال [1.81 – 2.60] ، المقابل لدرجة موافقة منخفضة. وهو ما يدل على عدم رضا العمال عن تعويضات ومنح السكن والنقل المتحصلين عليها ، وبانحراف معياري بلغ (1.097).
 - العبارة 08 "أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي": تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا الجانب بلغ (3.30) وهو ينتمي للمجال [2.61 – 3.40] ، المقابل لدرجة موافقة متوسطة تقترب من المرتفعة. أي أن أفراد العينة يميلون إلى الرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي ، وسجلت الإجابات أكثر تجانساً بانحراف معياري أقل من الواحد قدره (0.992).
 - العبارة 09 " لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين": بلغ متوسطها الحسابي (2.95) وهو ينتمي للمجال [2.61 – 3.40] ، المقابل لدرجة موافقة متوسطة. ويعني ذلك أن درجة معرفة الموظفين بنظام الحوافز التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين ، وبانحراف معياري قدره (1.175).
- بالتالي ومن خلال ما وضع وحدته نتائج الجدول أعلاه يعود الانخفاض المتوسط الحسابي العام والذي بلغت 2.444، وهذا يعود أن أغلب إجابات أفراد العينة ركزت على خيار غير موافق وهو ما يعكس شعوراً عاماً بعدم الرضا تدعمه النتائج المتدنية للعبارة خاصة العبارة المتعلقة بقدرة الراتب على تحقيق الرفاهية أو ملائمتها للشهادة العلمية، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري عام والتي بلغت 1.1042، فتشير إلى وجود تشتت متوقع ومقبول إحصائياً في الآراء يعود هذا التباين الطبيعي في النظرة الشخصية لكل موظف تجاه نظام التحوافز المتبع ورغم هذا التباين إلا أن الاتجاه العام ظل مائلاً نحو عدم الرضا.

الجدول رقم (10-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعده الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	عملي في المؤسسة يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان.	3.2000	1.13680	متوسط
11	المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع.	3.2500	1.08012	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

متوسط	0.86972	3.2500	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال.	12
مرتفع	1.06096	3.4500	أحصل على أيام عطل كافية لتجديد نشاطي.	13
مرتفع	1.02657	3.6500	أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي.	14
مرتفع	1.09895	3.6500	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل.	15
مرتفع	0.84391	3.8250	أحتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل.	16
مرتفع	0.96609	3.7000	أحتفظ بعلاقات طيبة مع الزملاء في العمل.	17
متوسط	1.07537	3.3500	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل.	18
مرتفع	1.01147	3.4500	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.	19
متوسط	1.15359	3.0500	عملي في المؤسسة يعطيني مقدراً من التميز في المجتمع.	20
متوسط	1.31826	2.8250	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	21
متوسط	1.29075	2.9750	الأجهزة والمعدات التي أستخدمها في العمل جيدة ومناسبة.	22
متوسط	1.0800	3.3558	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

- العبارة 10 "عملي في المؤسسة يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان": حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (3.20) وانحراف معياري (1.136)، وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40]، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. ويعكس هذا وجود شعور القبول داخل المؤسسة لدى أفراد العينة.
- العبارة 11 "المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.25) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40]، والذي يقابل درجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع، وبانحراف معياري قدره (1.080).
- العبارة 12 "السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.25)، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.869) وهي أقل من الواحد، مما يعني وجود توافق في إجابات أفراد العينة حول أن السلطة الممنوحة لهم كافية و تساعد على القيام بالأعمال الموكلة لهم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- العبارة 13 "أحصل على أيام عطل كافية لتجديد نشاطي": حصلت على متوسط حسابي قدره (3.45) وهو ينتمي إلى المجال [4.20 - 3.41] ، مما يقابل درجة موافقة مرتفعة. ويعبر هذا عن رضا الموظفين والمرضى بنسبة جيدة عن حجم الإجازات المتاحة لهم للراحة واستعادة النشاط، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.060).
 - العبارة 14 "أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي": بلغ متوسطها الحسابي (3.65) وهو ينتمي للمجال [4.20 - 3.41] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة. ويدل ذلك على ميل آراء العينة إلى الرضا الواضح عن منظومة الإجازات المرضية المعتمدة بالمؤسسة، وبانحراف معياري قيمته (1.026).
 - العبارة 15 "التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل": سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.65)، وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة مرتفعة. ويؤكد هذا على الأهمية البالغة والمكانة العالية للتحفيز المعنوي والتقدير الأدبي من قبل الإدارة في دفع الموظفين نحو العطاء، وبانحراف معياري بلغ (1.098).
 - العبارة 16 "أحتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل": تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بلغ (3.82) وهو ينتمي للمجال [4.20 - 3.41] ، مما يقابل درجة موافقة مرتفعة. ويعكس هذا بوضوح جودة الروابط الاتصالية والإنسانية بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين، كما سجلت الإجابات انسجاماً وتجانساً كبيراً حيث بلغ انحرافها المعياري (0.843).
 - العبارة 17 "أحتفظ بعلاقات طيبة مع الموظفين في العمل": حصلت على متوسط حسابي مرتفع قدره (3.70) وبانحراف معياري (0.966)، وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة؛ مما يدل على سيادة مناخ أخوي وروح فريق عمل قوية ومنسجمة بين الطاقم التمريضي بالمؤسسة.
 - العبارة 18 "تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل": بلغ متوسطها الحسابي (3.35) وهو يقع ضمن المجال [3.40 - 2.61] المقابل لدرجة موافقة متوسطة. وهذا يشير إلى أن الإدارة تتبع أسلوباً تشاركياً مقبولاً ولكن غير كامل في دمج الموظفين عند صناعة القرارات، وبانحراف معياري قدره (1.075).
 - العبارة 19 "أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به": سجلت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قيمته (3.45) وانحرافاً معيارياً مقدراً بـ (1.011)، وهو ما يقع في مجال الموافقة المرتفعة؛ مما يثبت تمتع أفراد العينة بمستوى جيد من الرضا الداخلي والشعور بالقيمة المضافة لمهنتهم الإنسانية.
 - العبارة 20 "عملي في المؤسسة يعطيني مقدراً من التميز في المجتمع": بلغ متوسطها الحسابي (3.05) وهو ينتمي للمجال [3.40 - 2.61] ، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. ويعبر هذا عن نظرة أفراد العينة لمكانتهم المجتمعية الناتجة عن الوظيفة بشكل متوازن ومتوسط، وبانحراف معياري قدره (1.153).
 - العبارة 21 "تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية": حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.82) وهو يقابل درجة موافقة متوسطة، غير أنها تعد منخفضة نسبياً مقارنة بالمشاركة في القرارات اليومية، مما يعني أن إسهامهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يظل محدوداً، وسجلت أعلى تشتت في الإجابات بانحراف معياري قدره (1.318).
 - العبارة 22 "الأجهزة والمعدات التي أستخدمها في العمل جيدة ومناسبة": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.97) وهو ينتمي للمجال [3.40 - 2.61] ، المقابل لدرجة موافقة متوسطة. ويدل هذا على أن تقييم الطاقم لسلامة وجودة المفردات المادية والوسائل الطبية المستخدمة في أداء وظائفهم يقع في النطاق المتوسط، وبانحراف معياري قدره (1.290).
- وبالتالي تعود قيمة المتوسط الحسابي العام التي بلغت 3.3558 إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة اتجهت نحو خيار موافق أو محايد مما يعكس درجة الموافقة والرضا المتوسط الذي يميل في بعض الجوانب إلى الإرتفاع حيث ظهر بوضوح في العبارات التي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

نالت تقييم مرتفعاً مثل طبيعة العلاقة الطيبة مع الرؤساء والزملاء والرضا عن العطل، أما قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت 1.0800، فبدل على وجود تشتت متوقع ومقبول إحصائياً في وجهات نظر الموظفين راجع إلى الاختلافات فرضية الطبيعية في تقييم بيئة العمل وظروفه.

الجدول رقم (02-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعث التنافس بين العمال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
23	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.	2.9500	1.10824	متوسط
24	الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال.	3.3500	0.94868	متوسط
25	اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي للترقية في العمل.	3.4250	1.00989	مرتفع
26	يتم الحصول على علاوة المردودية بناءً على مستوى أداء العمل.	3.2750	0.90547	متوسط
27	أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عملي أكثر من أي شيء آخر.	3.2250	1.25038	متوسط
	المجموع	3.2450	1.0518	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- العبارة 23 "إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية:" حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (2.95) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] ، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. يشير هذا إلى أن ثقة أفراد العينة في الارتباط الحتمي بين بذل الجهد الإضافي والحصول الفعلي على مزايا كالعلاوة الاستثنائية تعتبر متوسطة وليست مضمونة تماماً لديهم، وبانحراف معياري قدره (1.108) مما يعكس تشتتاً نسبياً في الآراء.
- العبارة 24 "الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال:" بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.35) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] ، والذي يقابل درجة موافقة متوسطة تقترب من المرتفعة. يعبر هذا عن ميل أفراد العينة إلى الاعتقاد بأن معيار الكفاءة يؤخذ بعين الاعتبار في نظام الترقيات بالمؤسسة بشكل مقبول، وجاءت الإجابات متجانسة بشكل جيد حيث بلغ الانحراف المعياري (0.948) وهو أقل من الواحد.
- العبارة 25 "اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي للترقية في العمل:" تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بلغ (3.425) وهو ينتمي للمجال [3.41 - 4.20] ، مما يقابل درجة موافقة مرتفعة. يوضح هذا وعي أفراد العينة الكبير بأهمية التطور المهني المستمر واكتساب المعارف الجديدة كقناة أساسية لدعم حظوظهم في الارتقاء الوظيفي، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.009).
- العبارة 26 "يتم الحصول على علاوة المردودية بناءً على مستوى أداء العمل:" سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.275)، وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة. يعكس هذا تقييم الموظفين لمنظومة توزيع علاوة المردودية بأنها ترتبط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

بالأداء الفعلي بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.905) وهي أقل من الواحد، مما يؤكد وجود توافق وتجانس عالٍ في إجابات أفراد العينة.

- العبارة 27 "أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عملي أكثر من أي شيء آخر:" بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.225) وهو يقابل درجة موافقة متوسطة. يدل ذلك على أن أفراد العينة يرون أن معايير الحوافز والمكافآت تعتمد على الاجتهاد والتميز الفردي بشكل مقبول، مع تسجيل أعلى تشتت وتباين في الآراء بهذا المحور بانحراف معياري قدره (1.250).

وبالتالي تعود قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التنافس بين العمال والتي بلغت 3.2450 إلى أن استجابات أفراد العينة تركزت بشكل أساسي حول درجة موافق مدفوعة بتقييمهم المعتدل لآليات الترقية والعلاوات المردودية والجهد المبذول مع وجود نظرة أكثر إيجابية تجاه أهمية اكتساب مهارات جديدة لزيادة فرص الترقية، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0518 وتشير إلى وجود تشتت طبيعي ومقبول إحصائياً في الآراء يعود إلى التباين المألوف في تقدير كل عامل لمدى جدية ربط الحوافز والمكافآت بالاجتهاد والإبداع الشخصي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الحوافز المفصلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري.	2.8750	1.15886	متوسط
29	غالباً أفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية.	2.8500	1.12204	متوسط
30	كثيراً ما يكون تأثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية.	2.9750	1.22971	متوسط
31	تمثيل المصلحة في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني على العمل.	3.0750	1.04728	متوسط
32	تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي.	3.3000	0.91147	متوسط
33	عملي في المؤسسة يساعدني على الظهور.	3.3000	0.96609	متوسط
34	غالباً هناك إظهار للاحترام والتقدير من الرؤساء والزملاء بسبب اجتهادي.	3.5000	0.90582	مرتفع
35	غالباً هناك اعتراف من الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي.	3.3250	0.97106	متوسط
36	اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني أرفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر.	2.8000	1.04268	متوسط
	المجموع	3.1111	1.0449	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- العبارة 28 "المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري:" حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (2.875) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] ، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. يعبر هذا عن توازن آراء أفراد العينة حول تتمين التحفيز المعنوي العيني، وبانحراف معياري قدره (1.158) يعكس وجود تباين نسبي في وجهات النظر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

- العبارة 29 "غالباً أفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب : "بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.85) وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن أفراد العينة لا يفصلون القيمة المعنوية للترقية عن عائدها المالي، بل ينظرون إليهما بدرجة متساوية ومتوسطة الأهمية، وقدر انحرافها المعياري ب (1.122).
 - العبارة 30 "كثيراً ما يكون تأثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية : "سجلت متوسطاً حسابياً قيمته (2.975) وانحرافاً معيارياً مقدراً ب (1.229)، وهو ما يقع في مجال الموافقة المتوسطة. ويدل هذا على أن المدح الشفوي والثناء والتشجيع الكلامي يملك أثراً طيباً ومقبولاً لديهم، ولكنه لا يلغي بالضرورة الحاجة للمكافآت المادية.
 - العبارة 31 "تمثيل المصلحة في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعي على العمل : "حصلت على متوسط حسابي قدره (3.075) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] ، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. يعكس هذا أن تكليف الموظف بتمثيل قسمه أو مصلحته يمنحه دافعاً تشجيعياً متوسطاً للأداء، وانحراف معياري بلغ (1.047).
 - العبارة 32 "تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي : "بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.30) وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة تقترب من المرتفعة. يوضح هذا رغبة الموظفين المقبولة في إثبات ذواتهم مهنيًا وتمثيل مؤسساتهم في المحافل الرسمية، وجاءت الإجابات متجانسة بشكل جيد حيث بلغ انحرافها المعياري (0.911) وهو أقل من الواحد.
 - العبارة 33 "عملي في المؤسسة يساعدني على الظهور سجلت متوسطاً حسابياً مساوياً لسابقتها بلغ (3.30)، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة. ويعني هذا أن البيئة الوظيفية تتيح مساحة مقبولة لبروز الكفاءات وظهور الموظفين المجتهدين داخل أسوار المؤسسة، وانحراف معياري متجانس قيمته (0.966).
 - العبارة 34 "غالباً هناك إظهار للاحترام والتقدير من الرؤساء وزملاء بسبب اجتهادي في عملي : "تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بلغ (3.50)، وهو ينتمي للمجال [3.41 - 4.20] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة. ويعد هذا مؤشراً إيجابياً جداً يثبت وجود مناخ مبني على الاحترام المتبادل والاعتراف الملموس بجهود الموظف المجتهد من قبل محيطه العملي (رؤساء وزملاء)، وانحراف معياري متجانس قدره (0.905).
 - العبارة 35 "غالباً هناك اعتراف من الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي : "حصلت على متوسط حسابي مقدّر ب (3.325) وهو يقابل درجة موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن أسلوب التمكين وتفويض الصلاحيات كأداة للاعتراف بالمجهود مطبق بنسبة مقبولة من طرف إدارة المؤسسة، وانحراف معياري يقدر ب (0.971).
 - العبارة 36 "اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني أرفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر : "سجلت أدنى متوسط حسابي في هذا المحور بلغ (2.80) وهو ينتمي للمجال [2.61 - 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة ويدل هذا إحصائياً على أن الأثر المعنوي للمكانة المجتمعية لمهنة التمريض والعمل الصحي رغم أهميته لا يكفي وحده لإقناع الموظفين برفض عروض عمل أخرى ذات عائد مالي أفضل، وقدر انحرافها المعياري ب (1.042).
- وبالتالي يا عود المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ قيمة 3.1111 إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة موافق ورضا متوسط حيث يظهر ميل الموظفين الإيجابي المرتفع نحو تقدير الرؤساء وزملاء واحترامهم للمجهود المبذول في مقابل تقييم أكثر تحفظاً واعتدالاً للأثر الفعلي للمكافآت والمدح الشفهي مقارنة بالمكافآت المادية، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 1.0449 وهذا ما يدل على وجود تشتت متوقع ومقبول إحصائياً في الآراء كما يعود هذا التباين الطبيعي في

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المتطلبات المعنوية والنفسية لكل موظف ومدى تأثير التقدير والاجتماعي والمؤسسات داخل بيئة العمل مع بقاء التوجه العام متسقاً حول الرضا المتوسط.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا عن العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أنا راضٍ عن الوظيفة التي أشغلها.	3.3250	0.85896	متوسط
02	أشعر بالمتعة في أدائي لعملي.	3.5750	0.74722	مرتفع
03	اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتني ومتوافق مع تخصصي.	3.1500	1.12204	متوسط
	المجموع	3.3500	0.9229	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- العبارة 01 "أنا راضٍ عن الوظيفة التي أشغلها": حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (3.325) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] مما يقابل درجة موافقة متوسطة تقترب من المرتفعة. يعكس هذا أن القناعة العامة والرضا الإجمالي لأفراد العينة بالمنصب الوظيفي الحالي يعتبر مقبولاً ومستقرّاً، ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.858) وهي أقل من الواحد، مما يؤكد وجود توافق وتجانس عالٍ في إجابات أفراد العينة وضيق في تشتت الآراء.
 - العبارة 02 "أشعر بالمتعة في أدائي لعملي": تميزت هذه الفقرة بمحوها على أعلى متوسط حسابي في هذا الجانب بلغ (3.575) وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، مما يقابل درجة موافقة مرتفعة. ويدل هذا إيجابياً على أن الموظفين والمرضى يجدون شغفاً ومتعة ذاتية أثناء ممارسة مهامهم الإنسانية والطبية اليومية بالمؤسسة، كما سجلت الفقرة أعلى درجة تجانس في الإجابات بانحراف معياري منخفض جداً قدره (0.747).
 - العبارة 03 "اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتني ومتوافق مع تخصصي": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.150) وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة. يشير هذا إلى أن نسبة التوافق بين الرغبة الشخصية السابقة والتخصص الأكاديمي المدروس وبين الممارسة الفعلية الحالية تعتبر متوسطة لدى جزء من أفراد العينة، وسجلت الفقرة أعلى تشتت في هذا المحور بانحراف معياري قدره (1.122) مما يوضح وجود تباين بين الأفراد في قصة اختيارهم للمهنة.
- و منه يعود المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا عن العمل والذي بلغ 3.3500 إلى أن استجابات أفراد العينة تمحورت بشكل عام حول درجة الموافقة المقتربة من المرتفعة حيث نال الشعور بالمتعة أثناء أداء العمل تقييماً مرتفعاً وأيضاً الرضا المعتدل عن الوظيفة الحالية وملائمتها للرغبة والتخصص الشخصي، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.9229 هذه القيمة تدل على وجود تشتت منخفض وتجانس قوي مقبول إحصائياً في الآراء مما يدل على تقارب كبير في وجهات نظر الموظفين وتوافقهم حولني لمستوى مستقر ومقبول من الرضا الداخلي تجاه طبيعة أعمالهم.

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا عن الأجر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من أجر مقابل ما أقدمه من عمل.	2.2000	1.13680	منخفض
5	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.	2.4250	1.25856	منخفض
6	أجري الشهري يعكس تماماً ما أقوم به من أعمال.	2.6500	1.16685	متوسط
	المجموع	2.4250	1.1885	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول اعلاه الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة يتضح أن:
- العبارة 04 "أشعر بعدالة ما أحصل عليه من أجر مقابل ما أقدمه من عمل": حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (2.20) وهو ينتمي إلى المجال [1.81 - 2.60] ، مما يقابل درجة موافقة منخفضة يعكس هذا شعوراً واضحاً بعدم العدالة الأجرية لدى أفراد العينة، حيث يجدون أن المردود المالي لا يتكافأ مع حجم ومجهود العمل المبذول داخل المؤسسة، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.136) مما يشير إلى وجود تشتت نسبي في الآراء.
 - العبارة 05 "أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال": سجلت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قيمته (2.425) وهو ينتمي أيضاً للمجال المقابل لدرجة موافقة منخفضة. ويدل هذا إحصائياً على تدني مستوى الرضا العام عن الرواتب الممنوحة للموظفين والمرضى مقارنة بأعبائهم الوظيفية، وسجلت الفقرة أعلى تشتت وتباعد في الإجابات بهذا المحور بانحراف معياري قدره (1.258).
 - العبارة 06 "أجري الشهري يعكس تماماً ما أقوم به من أعمال": تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا الجانب بلغ (2.65)، وهو ينتمي للحد الأدنى من المجال [2.61 - 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة ويشير هذا إلى أن نظرة أفراد العينة لمدى تعبير الأجر عن حقيقة مهامهم تقع في النطاق المتوسط أو المحايد، وبانحراف معياري قدره (1.166) وبالتالي يعود انخفاض المتوسط الحسابي العامل بعد الرضا عن الأجر والذي بلغ قيمة 2.4250 إلى أن معظم استجابات أفراد العينة تركزت في نطاق المنخفض حيث تظهر النتائج شعوراً واضحاً بعدم الرضا عن عدالة الأجور الممنوحة مقارنة بالجهد المبذول إضافة إلى عدم كفاية الأجر الفعلي للموظفين، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 1.885 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت متوقع ومقبول إحصائياً يعكس باين نسبياً في تقدير الموظفين للقيمة المادية لأجورهم.

الجدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا عن مستوى العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	أشعر بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين.	2.7250	1.01242	متوسط
8	أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي.	2.6750	1.11832	متوسط
9	حجم مسؤولياتي ومستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لي يتناسبني.	2.6250	1.10215	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المجموع	2.6750	1.0786	متوسط
---------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- العبارة 07 "أشعر بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (2.725) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] ، مما يقابل درجة موافقة متوسطة . يعكس هذا أن أفراد العينة يرون مستوى العدالة في تقسيم العمل اليومي وتوزيع الأعباء والمسؤوليات بين الطاقم التمريضي بالمؤسسة مقبولاً بشكل نسبي ولكنه يحتاج إلى تحسين، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.012) مما يشير إلى تشتت آراء الموظفين حول هذا التوزيع.
 - العبارة 08 "أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي : "بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.675) وهو ينتمي أيضاً للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة يشير هذا إلى وجود شعور بالحياد أو الرضا المتوسط والحرص الحذر لدى أفراد العينة بشأن مدى ملاءمة مناصبهم الحالية مع ما يحملونه من مؤهلات علمية وخبرات عملية مكتسبة، وسجلت الفقرة انحرافاً معيارياً قدره (1.118).
 - العبارة 09 "حجم مسؤولياتي ومستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لي يتناسبني : "سجلت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قيمته (2.625)، وهو يقع في الحد الأدنى من مجال الموافقة المتوسطة ويكاد يلامس فئة الدرجة المنخفضة. ويدل هذا إحصائياً على أن التوافق بين حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق أفراد العينة وبين ما يتلقونه من دعم وصلاحيات فعلية من الإدارة يعتبر في مستواه الأدنى قبولاً، وبانحراف معياري بلغ (1.102).
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا عن مستوى العمل 2.6750 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تركزت عند الحدود الدنيا لدرجة الموافقة والمتوسط مما يعكس تقييماً منخفضاً من قبل الموظفين تجاه عدالة توزيع الأعباء والمهام ومدى ملائمة مناصبهم الحالية وصلاحياتهم مع مؤهلاتهم العلمية وحجم مسؤوليتهم ، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0786 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت طبيعي ومقبول إحصائياً في الآراء بين الموظفين.

الجدول رقم (02-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا عن فرص الترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	تتوفر المؤسسة على فرص متعددة للترقية.	2.3500	1.05125	منخفض
11	فرص الترقية في المناصب العليا منصفة وعادلة في المؤسسة.	2.4500	1.08486	منخفض
12	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترفيات.	2.5500	1.06096	منخفض
المجموع		2.4458	1.0849	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

- العبارة 10 "تتوفر المؤسسة على فرص متعددة للترقية": حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (2.35) وهو ينتمي إلى المجال [1.81 - 2.60] ، مما يقابل درجة موافقة منخفضة يعكس هذا نظرة سلبية من أفراد العينة حول وفرة وتعدد المسارات المهنية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المتاحة للارتقاء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يرون أن هذه الفرص محدودة وقليلة، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.051) مما يشير إلى تشتت نسبي في الإجابات.

– العبارة 11 "فرص الترقية في المناصب العليا منصفة وعادلة في المؤسسة": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.45) وهو ينتمي أيضاً للمجال المقابل لدرجة موافقة منخفضة. يشير هذا إلى عدم رضا أفراد العينة عن آليات الاستحقاق والعدالة التنظيمية المتبعة في التعيين بالمناصب الإدارية أو القيادية العليا بالمؤسسة، حيث يميلون إلى عدم الموافقة على إنصافها، وسجلت الفقرة انحرافاً معيارياً قدره (1.084).

– العبارة 12 "أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقية": سجلت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قيمته (2.55)، وهو ينتمي كذلك للمجال المقابل لدرجة موافقة منخفضة (وإن كانت تقترب من الحد الأدنى للمجال المتوسط). ويدل هذا إحصائياً على شعور عام بين الموظفين والمرضى بالغبين المهني أو عدم التقدير الكافي لمسيرتهم وجهودهم، حيث يرون أنهم لم ينالوا الترقية التي تتناسب مع استحقاقهم الفعلي، وبانحراف معياري بلغ (1.060).

يعود الانخفاض في المتوسط الحسابي العام الكلي لهذا المحور والذي بلغ 2.4458 إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت في مجملها بدرجة موافق ومنخفض حيث عكست النتائج حالة من عدم الرضا الواحد الواضح بين الموظفين تحديداً في الجوانب المتعلقة بعدم كفاية الرواتب لتحقيق الرفاهية أو سد الحاجات الأساسية إضافة إلى النظرة السلبية الموجهة نحو حدودية فرص الترقية الاستثنائية، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 1.0849 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ماتوقعو مقبول إحصائياً في الآراء يعود للفروق الفردية الطبيعية بين الموظفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا عن الاشراف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (الاتجاه)
13	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2.9250	1.09515	متوسط
14	أجد تجاوباً من رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل.	3.0750	1.02250	متوسط
15	يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة.	2.9750	1.16548	متوسط
	المجموع	2.9917	1.0954	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- العبارة 13 "يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل": حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (2.925) وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40]، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. يعكس هذا أن النمط القيادي السائد من قبل الرؤساء المباشرين في المؤسسة يميل إلى التشاركية المقبولة، حيث يُتاح للممرضين والموظفين هامش متوسط لإبداء الرأي في القرارات اليومية، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.095) مما يشير إلى تباين نسبي في طبيعة العلاقة والتعامل بين المصالح المختلفة.
- العبارة 14 "أجد تجاوباً من رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل": تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا الجانب بلغ (3.075) وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة. ويدل هذا إحصائياً على وجود مرونة واستعداد إيجابي من طرف الرؤساء للاستماع للمبادرات والأفكار التطويرية التي يطرحها المرؤوسون وتأمينها بشكل مقبول، وبانحراف معياري قدره (1.022).
- العبارة 15 "يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة": سجلت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قيمته (2.975)، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة. ويشير هذا إلى أن أسلوب التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين مطبق بدرجة متوسطة وغير واسعة تماماً، حيث يفضل الرؤساء أحياناً الاحتفاظ بالقرارات الحساسة، وجاءت الإجابات بتشتت هو الأعلى في هذا المحور بانحراف معياري قدره (1.165).

يعود المتوسط الحسابي للعامل بعد الرضا عن الإشراف والذي بلغ 2.9917 إلى أن استجابات أفراد عي العينة جاءت بدرجة موافق متوسط حيث تظهر مستقرة نوعاً ما إذ أظهر الموظفون تقييماً معتدلاً متقاربة تجاه مستوى التجاوب الذي يلمسونه من رؤسائهم عند تفويض السلطات ومنحهم فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0954 وهو ما يشير إلى وجود تشتت طبيعي ومقبول إحصائياً في الآراء بين الموظفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا على توقيت العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	نظام ساعات العمل الحالي يلائمني.	3.1250	1.11373	متوسط
17	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.	2.7250	1.17642	متوسط
18	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني.	3.2500	1.12660	متوسط
	المجموع	3.0333	1.1391	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- العبارة 16 "نظام ساعات العمل الحالي يلائمني": حصلت على متوسط حسابي مقدّر بـ (3.125) وهو ينتمي إلى المجال $[2.61 - 3.40]$ ، مما يقابل درجة موافقة متوسطة. يعكس هذا أن الهيكلة الحالية لتوزيع فترات ومناوبات العمل بالمؤسسة تعتبر مقبولة وتلبي متطلبات التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية لأفراد العينة بشكل متوازن، وقدر انحرافها المعياري بـ (1.113) مما يشير إلى وجود تباين طبيعي في الآراء بحسب اختلاف طبيعة المناوبات بين المصالح الطبية.
- العبارة 17 "نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي": سجلت هذه الفقرة أدنى متوسط حسابي في هذا الجانب بلغ (2.725) وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة يشير هذا إحصائياً إلى وجود تحفظ أو عدم رضا كامل لدى أفراد العينة حول التوقيت الصيفي المعتمد؛ نظراً لخصوصية ومناخ المنطقة الصعب صيفا مما يفرض أعباءً إضافية على الطاقم الطبي والتمريضي، وسجلت الفقرة أعلى تشتت في الإجابات بانحراف معياري قدره (1.176).
- العبارة 18 "نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني": تميزت هذه الفقرة بحصولها على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بلغ (3.25) وهو ينتمي للمجال $[2.61 - 3.40]$ المقابل لدرجة موافقة متوسطة تقترب من المرتفعة. ويدل هذا على رضا الموظفين الجيد والنسي عن التسهيلات والتعديلات التي تطرأ على جداول التوقيت والمناوبات خلال الشهر الفضيل، بما يتوافق مع طقوسهم وشعائهم الدينية، وانحراف معياري بلغ (1.126).

يعود المتوسط الحسابي العامل بعد الرضا عن توقيت العمل والذي بلغ 3.0333 إلى أن استجابات أفراد العينة استقرت عند درجة موافق ومتوسط حيث أبدأ الموظفون قبولاً معتدلاً وملائماً اتجاه نظام توقيت العمل في شهر رمضان المبارك ونظام ساعات العمل الحالي عموماً بينما ظهر تحفظ نسبي وتراجع طفيف في المتوسط عند تقييم مدى ملائمة في نظام ساعات العمل الصيفي لظروف المنطقة، بينما بلغت قيمة الانحراف المعيارية العام 1.1391 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت طبيعي ومقبول إحصائياً في الآراء بين الموظفين.

الجدول رقم (02-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا عن فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (الاتجاه)
-------	---------	-----------------	-------------------	-------------------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

مرتفع	0.97534	3.8500	أُتفاعل بشكل جيد مع زملائي.	19
مرتفع	1.02657	3.8500	يوجد مستوى تعاون عالٍ مع الزملاء.	20
مرتفع	0.97895	3.6250	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل.	21
مرتفع	0.9923	3.7750	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- العبارة 19 "أُتفاعل بشكل جيد مع زملائي": تميزت هذه الفقرة بالتساوي في أعلى متوسط حسابي في هذا الجانب حيث بلغت قيمته (3.85)، وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، مما يقابل درجة موافقة مرتفعة. يعكس هذا جودة العلاقات الاجتماعية والروابط الاتصالية الإيجابية بين أفراد العينة، وامتلاكهم لمهارات تواصلية متميزة تتيح لهم الاندماج والعمل المشترك، ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.975) وهي أقل من الواحد، مما يؤكد تجانس الإجابات.
- العبارة 20 "يوجد مستوى تعاون عالٍ مع الزملاء": سجلت هذه الفقرة أيضاً متوسطاً حسابياً مرتفعاً مساوياً لسابقتها قدره (3.85)، وهو ما ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة مرتفعة. ويدل هذا إحصائياً على سيادة روح فريق العمل الواحد والتعاقد المهني بين الممرضين والموظفين عند أداء المهام، وسجلت الإجابات انحرافاً معيارياً قدره (1.026).
- العبارة 21 "هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل": حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (3.625) وهو ينتمي كذلك للمجال [3.41 - 4.20] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة. ويشير هذا إلى وجود قنوات اتصال وتنسيق تنظيمي فاعل ومقبول جداً بين شتى المصالح والوحدات الإدارية داخل المؤسسة، مما يضمن انسيابية العمل والتقليل من النزاعات المهنية، وبانحراف معياري متجانس بلغ (0.978) وهو أقل من الواحد.

يعود المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا عن فرق العمل والذي بلغ 3.7750 إلى أن غالبية أفراد العينة اتجهت بوضوح نحو خيار موافق وموافق بشدة وهو ما يبرز وجود بيئة عمل تفاعلية وإيجابية للغاية تتميز بمستوى تعاون عالي بين الزملاء والموظفين، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.9938 ما يدل أو يشير إلى وجود انخفاض التشتت والتجانس قوي ومقبول إحصائياً في الآراء بين أفراد العينة.

الجدول رقم (02-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لبعد الرضا على ظروف العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (الاتجاه)
22	الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.	3.5250	1.01242	مرتفع
23	ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة.	3.2000	1.15913	متوسط
24	ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة.	3.4500	0.98580	مرتفع
	المجموع	3.3917	1.0558	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- العبارة 22 "الوسائل المكتبية والتقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل: "بلغ متوسط حسابي (3.525)، وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، مما يقابل درجة موافقة مرتفعة. يعكس هذا رضا أفراد العينة الجيد جدا عن توفر التجهيزات التقنية والوسائل المكتبية، وقدر انحرافها المعياري ب. (1.012)
- العبارة 23 "ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة: "سجلت هذه الفقرة متوسط حسابي بلغ (3.20)، وهو ينتمي للمجال المقابل لدرجة موافقة متوسطة ويشير هذا إحصائيا إلى أن تقييم الموظفين والمرضى للعوامل المحيطة بالعمل يعتبر مقبول، وبلغ الانحراف المعياري (1.159)
- العبارة 24 "ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة: "حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (3.45) وهو ينتمي للمجال [3.41 - 4.20] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة. ويدل هذا على شعور أفراد العينة بالأطمئنان والرضا الإيجابي حول إجراءات السلامة المتبعة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.985)

تعود قيمة المتوسط الحسابي العامل بعد الرضا عن ظروف العمل والتي بلغت 3.3917 إلى أن استجابات أفراد العينة تمحورت حول درجة موافق ومتوسط حيث أبدأ الموظفون رضاهم المرتفع عن توفر الوسائل المكتبية والتقنية والأدوات وجاهزية ظروف الأمن والسلامة المهنية بالمقابل ظهر تقييم معتدل ومتوسط لظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة، بينما بلغت قيمة انحراف المعياري العام واحد فاصلة صفر خمسة خمسة ثمانية وهو ما يدل على وجود تشتت طبيعي ومقبول إحصائيا في وجهات النظر بين الموظفين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار الفرضيات الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات لفرضيات الدراسة، لكن حسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها منتباين المجتمع ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق¹.

وبما أن العينة التي اعتمدها أكبر من (30)، يمكن اعتبار أن بيانات محاور الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبهذا يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

أولا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

وتتضمن ما يلي: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

يمكن صياغة الفرضية الصفريّة والفرضية البديلة كما يلي:

¹ هشام هندامي هويدي، الاحصاء المعلمي والمعلمي، متاح في <http://www.husseinmardan.com/DrHisham-08.htm>

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

— H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

— H_1 : يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

الجدول رقم (02-21): نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمحور الأول لاختبار الفرضية الأولى

الاختبارات	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الفرضية الأولى	3.03	0.525	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام الحوافز في مؤسسة هيدروكنال قد بلغ 3.03 و هو ينتمي للمجال من 2.61 إلى 3.40 وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق نظام الحوافز بشكل مقبول لكنه لم يكن في مستوى توقعات الموظفين و تحصلت على إنحراف معياري قدره 0.525 وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 ، ويعزى قبول الفرضية الصفرية إحصائيا إلى التوازن الرقمي بين محاور الدراسة حيث كشفت التحليلات السابقة أن التقييمات المرتفعة التي حصلت عليها الحوافز المعنوية مثل حسن المعاملة التقدير والعلاقات المهنية طيبة مع الرؤساء والزلاء قد ساهمت في رفع المعدل العام ليقاوم الانخفاض الحاد والملموس في محور الحوافز المادية والأجور التي اشتكى أفراد العينة من عدم كفايتها لمتطلباتهم الأساسية، كما أن القيمة المنخفضة جدا للانحراف المعياري العام والتي بلغت 0.525 تؤكد وجود شبه إجماع وتوافق قوي بين الموظفين على هذا المستوى المتوسط مما ينفي وجود أي تباين جوهري في الآراء ويضع الإدارة أمام ضرورة حتمية لإعادة النظر في الهيكل المالي للحوافز وتطويره يتقارب مع تطلعات الموظفين ويرتقي بالمؤسسة إلى مستويات أداء أعلى، وبناء على هذه النتائج تم رفض الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد العينة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

وتتضمن ما يلي: يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

— H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

— H_1 : يوجد مستوى مرتفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

لمناقشة الفرضية والحكم عليها، نعتمد على قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني، حيث تكون القاعدة في ذلك أن نرفض H_0 حين يميل المتوسط الحسابي العام نحو الموافقة ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والعكس حين يميل المتوسط الحسابي العام نحو عدم الموافقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

ما نلاحظه من نتائج تحليل المحور الثاني أن المتوسط الحسابي العام يتجه نحو الموافقة بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن فيه المقارنة بين قيمة الدلالة الاحصائية Sig المحسوبة و مستوى المعنوية $(0,01)$ ، فإذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية أقل أو تساوي مستوى المعنوية نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت الدلالة الاحصائية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة، ويمكن توضيح نتائج الاختبار الاحصائي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-22): نتائج تطبيق اختبار -test T للعينة الواحدة على فقرات المحور الثاني

الاختبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T الحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الفرضية الثانية	3.0115	0.58577	متوسطة	5.392	0,01	0,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (5.392) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,96)، كما نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوبة قد بلغت (0,00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.01)، بالتالي نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 من هنا نستنتج أنه يوجد مستوى مرتفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال عند مستوى المعنوية (0.01)، ويؤكد قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفريّة إحصائياً أن الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في المؤسسة قد تجاوز العتبة القياسية المحايدة بشكل دال ومعنوي، حيث يشير الارتفاع الملحوظ في T المحسوبة مقارنة بالقيمة الجدولية إلى قوة ومثالية هذا الاتجاه الإيجابي ويعود هذا القبول الإحصائي التام إلى البيئة المهنية الداعمة والمستقرة داخل المؤسسة والتي تمثلت سابقاً في وجود العلاقات الاجتماعية ومستويات التعاون والتنسيق العالية جداً بين فرق العمل ومختلف الأقسام إضافة إلى الرضا العام عن ظروف الأمن والسلامة المهنية وتوفر الوسائل التقنية والرغم التقييم المتوسط للظروف المادية للأجور إلا أن المخرجات الرقمية لاختبار Ttest حسمت الموقف لصالح الإرتفاع العام والمعنوي للرضا الوظيفي، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أن يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

وتتضمن ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

يمكن صياغة الفرضية الصفريّة والفرضية البديلة كما يلي:

— H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

— H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson" بين المحور الأول و الثاني لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02-23): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار الفرضية الثالثة

الاختبارات	معامل الارتباط r	القرار الاحصائي	معامل التحديد r ²	القرار الاحصائي	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الفرضية الثالثة	0.658**	وجود علاقة طردية	0.433	تأثير متوسط	0.01	0.00

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson" لاختبار صحة الفرضية الثالثة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.658 و هي علاقة ارتباط مقبولة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01 أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ 0.433 أي أن ما نسبته 43.3 % من أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي وهي نسبة مقبولة ، أما النسبة المتبقية أي 56.7 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج قيد الدراسة.

إضافة لما سبق، قدرت قيمة الدلالة الاحصائية ب(0,00) وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01 ، وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي نقول أنه توجد علاقة طردية قوية بلغت (0.658) عند مستوى معنوية دال تماما (0.00) كما بين معامل التحديد أن نظام الحوافز يفسر ما نسبته 43.3% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للموظفين مما يثبت علميا أن تحسين أو تطوير مستقبلي في نظام الحوافز سينعكس مباشرة وبشكل إيجابي وتصاعدي على رفع معدلات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة هيدروكنال بورقلة، وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة

رابعاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

وتتضمن ما يلي : لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

— H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

— H_1 : لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

متغير الجنس (اختبار T-Test):

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02-24): نتائج اختبار (T) للفروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (tailed Sig)
الجنس	2.645	0.112	- 2.513	38	0.016

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير القيمة الفعلية لمستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.112 وهي أكبر من 0.05، مما يعني وجود تجانس و قيمة الدلالة الإحصائية الفعلية للاختبار (0.016)، وهي أقل من قيمتها المعتمدة.

متغير العمر (تحليل التباين الأحادي ANOVA):

الجدول رقم (02-25): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
العمر	الانحدار	0.568	1	0.568	1.684	.2020
	البواقي	12.814	38	0.337		
	الكلية	13.382	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 1.684، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

متغير المستوى التعليمي (تحليل التباين الأحادي ANOVA):

الجدول رقم (02-26): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
مستوى التعليمي	الانحدار	1.015	2	0.508	1.519	0.232
	البواقي	12.367	37	0.334		
	الكلية	13.382	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغت قيمة (F) المحسوبة 1.519 ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

متغير الأقدمية (تحليل التباين الأحادي ANOVA):

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02-27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير الأقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
الأقدمية	الانحدار	1.329	3	0.443	1.323	0.282
	البواقي	12.053	36	0.335		
	الكلي	13.382	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير القيمة المحسوبة لاختبار F أنها بلغت 1.323 و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

متغير الوظيفة (تحليل التباين الأحادي ANOVA):

الجدول رقم (02-28): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
الوظيفة	الانحدار	2.763	3	1.382	4.814	0.014
	البواقي	10.619	37	0.287		
	الكلي	13.382	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 4.814، ومستوى الدلالة بلغ هو 0.014، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة.

من خلال الجداول أعلاه أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، و متغير الوظيفة، لكون قيمتهما أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) حيث غابت هذه الفروق الإحصائية لمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية، لتجاوزهما مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الرابعة جزئياً والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة) وبالتالي تقبل الفرضية الرابعة بالنسبة للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية) لعدم وجود فروق دالة إحصائية لديهم. بينما نرفضها في المتغيرات (الجنس والوظيفة) حيث تبين وجود فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية تؤثر في الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تفترض وجود مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة حيث كشفت نتائج التحليل أن واقع تطبيق نظام الحوافز قيم بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز المادية والمعنوية عن 3.03 وهو يقع في فئة المتوسط، بينما سجل انحرافاً معيارياً قدره 0.525 ما يدل على تقارب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

وتجانب في آراء المستج بين وهذا ما يفسر عدم تلبية النظام بالكامل لتوقعات للعمال المادية رغم جودة الجوانب المعنوية وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الأولى.

- بالنسبة للفرضية الثانية والتي تفترض يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة حيث كشفت النتائج الإحصائية أن مستوى الرضا الوظيفي العامة لدى الموظفين جاء مرتفعاً ودلاً معنوياً حيث بلغت قيمة اختبار المحسوبة 5.392 وهي أكبر من القيمة الجدولية بمستوى الدلالة 0.00 و بانحراف معيار متجانس قدره 0.585 هذا ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا وإرتياح مهني يعود للتكامل بين أبعاد فريق العمل وظروف السلامة المتوفرة وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية

- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تفترض يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة. حيث أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودلة إحصائية عند مستوى المعنوية صف الصفر واحد حيث بلغ معامل الارتباط بيرسيون 0.658 هو تأثير متوسط إلى قوي كما بلغ معامل التحديد أن نظام الحوافز يفسر ما نسبته 43.3% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي هذا يثبت دور الحوافز تراكيز أساسية لتوجيه رضا الموظفين وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة

- بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تفترض لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة) حيث بينت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير ي الجنس بمستوى دلالة 0.016 ومتغير الوظيفة بمستوى دلالة 0.014 لكونهما أقل من 0.05 في حين غابت هذه الفروق تمام المتغيرات العمر والمستوى التعليمي والأقدمية لتواجه وزني قيمتي ما هم مستوى الدلالة المعتمدة وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرابعة جزئياً.

- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

سنقوم بذكر مجموعة من الدراسات السابقة التي توصلت إلى نفس نتائج دراستنا الحالية:

-أولاً: تتشابه نتائج دراستنا الحالية بشكل كبير جداً مع ما توصلت إليه دراسة بودالي محمد المطبقة في الخزينة الولائية لولاية تندوف حيث أظهرت النتائج دراستنا عن عدم رضا الموظفين عن المقابل المادي وعن قدرة الرواتب على تحقيق الرفاهية أو تلبية الاحتياجات اليومية حيث تحسنت الرفاهية المادية على أدنى مستوى أو أدنى متوسط حسابي وهو ما يتوافق تماماً مع دراسة بودالي محمد التي أكدت على أن أغلب العمال غير راضين عن الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة العمومية.

- ثانياً: تتوافق دراستنا الحالية مع دراسة رقية محروق ودراسة عادل بضياف ودراسة صادق جمال وفكيش محمد حيث توافقت دراستنا دراستنا مع كل الدراسات في الوصول إلى أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي فقد أثبتت الدراسات ودراساتنا الحالية وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

- ثالثاً: كما تشابهت دراستنا مع دراسة معوشي عماد في كون كلا الدراستين يركز على أهمية الحوافز المعنوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي فقد أثبتت أن هناك أثر قوي للمكافآت الغير مالية الحوافز المعنوية في الأداء والرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

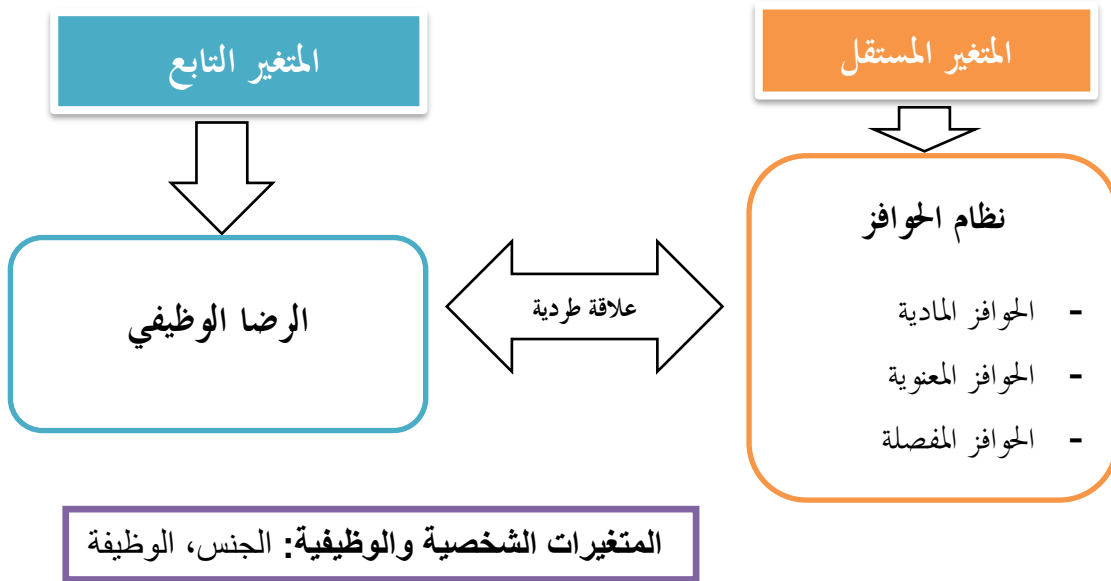
خلاصة الفصل:

وفي نهاية هذا الفصل الذي تناول الجانب الميداني للدراسة حيث تم التركيز على عرض وتحليل البيانات الخاصة بمؤسسة هيدروكنال بورقلة، وقد شمل هذا الفصل عرضا شاملا للمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات إضافة إلى عملية تفرغ الإجابات وترتيب المحاور، كما تم الاعتماد على الأساليب والمعالجات البيانية لوصف خصائص العينة وتحويل البيانات إلى مؤشرات وفقرات قابلة للقراءة والتحليل مما سمح برصد طبيعة العلاقة القائمة بين نظام الحوافز ومستويات الرضا الوظيفي داخل مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

وما توصلت إليه الدراسة من نتائج كالتالي:

- تبين أن مستوى الإجمالي لتطبيق نظام الحوافز في مؤسسة هيدروكنال بورقلة كان متوسط وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسة لمراجعة نظام التعويضات والمكافآت المادية لتواكب تطلعات الموظفين؛
- أظهرت النتائج أن أبعاد الرضا الوظيفي مرتبطة بفريق العمل نالت أعلى مستويات الموافقة والرضا تليها ظروف العمل بصفة عامة مما يعكس أن بيئة العمل الداخلية متماسكة وتفاعلية بين الأفراد والأقسام؛
- تبين أن نظام الحوافز المطبق يؤثر بشكل حسي ومباشر في مستويات الرضا الوظيفية مما يستدعي الاستثمار المستقبلي في هذا النظام لضمان استقرار الموارد البشرية؛
- كما تبين أن هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة هيدروكنال بورقلة؛
- وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز ورضا الموظفين في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، أي كل ما كان هناك تطبيق عادل لنظام الحوافز كل ما أدى إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي في مؤسسة هيدروكنال بورقلة.

الشكل رقم (02-06): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

يمثل الشكل أعلاه النموذج النهائي للدراسة الميدانية التي تلخص العلاقة بين المتغيرين حيث يظهر أن نظام الحوافز كمتغير مستقل يشمل أبعاد الحوافز المادية والمعنوية والحوافز المفصلة يؤثر على الرضا الوظيفي بأبعاده أي أن هناك علاقة طردية قوية حيث كل ما كان هناك تطبيق عادل وفعال لنظام الحوافز داخل المؤسسة أدى ذلك مباشرة إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الخاتمة

الخاتمة.

وفي ختام هذه الدراسة التي كانت بعنوان أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي نصل إلى نهاية مسارنا البحثي الذي حاولنا من خلاله الإحاطة بواحد من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية، إن الجهد المبذول في فصول المذكرة سواء في جانبها النظري الذي استعرض الأدبيات النظرية أو في جانبها التطبيقي الذي لامس واقع المؤسسة الميداني يهدف في جوهره إلى تسليط الضوء على العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لأي نجاح تنظيمي، لقد كانت هذه الدراسة فرصة لاستجلاء طبيعة الروابط التي تجمع بين الدوافع المادية والاستقرار النفسي والمهني للموظفين مؤكدين في نهايتها أن البحث العلمي في هذا المجال يظل باباً مفتوحاً أمام آفاق وتطلعات مستقبلية تهدف دائماً إلى الرقي ببيئة العمل وتحقيق التوازن المنشود بين أهداف المؤسسة وتطلعات موظفيها.

أولاً: نتائج الدراسة

- **الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:** هناك مستوى مرتفع لتطبيق نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، فقد أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى متوسط لتطبيق نظام الحوافز في مؤسسة هيدروكنال بورقلة مما يؤدي إلى رفض الفرضية الأولى

- **الفرضية الثانية والتي تنص على أن:** هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة هيدروكنال بورقلة، فقد أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع ودال الإحصائية للرضا الوظيفي مما يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية

- **الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي مؤسسة هيدروكنال بورقلة فقد أثبتت الدراسة أنها توجد علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي مؤسسة هيدروكنال بورقلة مما يؤدي إلى قبول الفرضية الثالثة

- **الفرضية الرابعة والتي تنص على:** أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزل للمتغيرات الشخصية والوظيفية فقد أثبتت الدراسة وجود فروق تعزل متغيري الجنس والوظيفة فقط غيابها لباقي المتغيرات مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرابعة جزئياً.

ثانياً- توصيات الدراسة

- ضرورة مراجعة وتعديل نظام الحوافز المادية الحالي داخل المؤسسة يتماشى مع المتطلبات الواقعية والمعيشية للموظفين والعمل على رفع قيمتها لتلبية احتياجاتهم الأساسية؛

- تفعيل مبدأ العدالة التنظيمية من خلال مطابقة الأجور والتعويضات المادية مع الشهادات والمؤهلات العلمية التي يحملها الموظفون؛

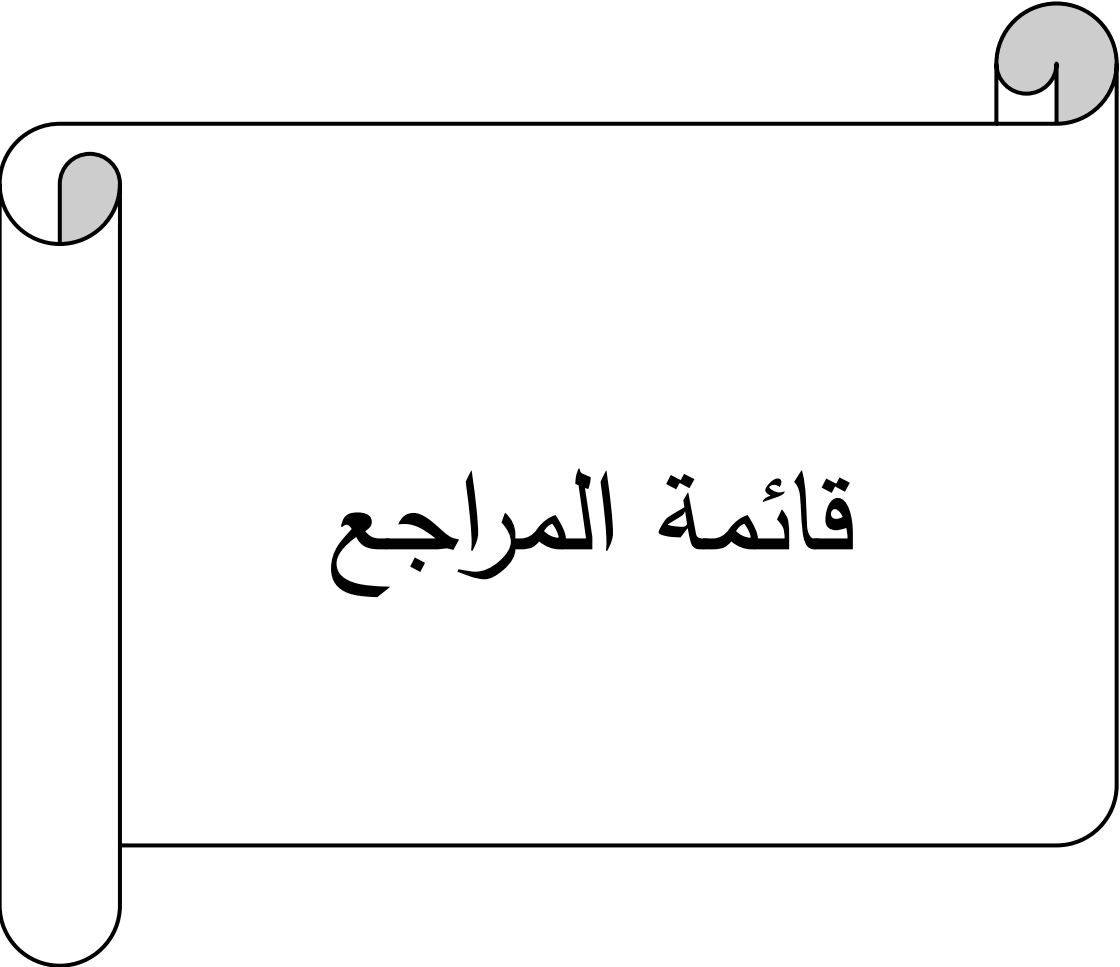
- تحسين وتطوير منظومة التعويضات الخاصة بمنح السكن والنقل وتغيير طرق حسابها؛

- وضع معايير إلكترونية أو بطاقات تقييم أداء واضحة وشفافة لمنح علاوات المردودية والمكافآت التشجيعية.

آفاق الدراسة

الخلاصة

- وضع آليات دقيقة و واضحة لتقييم الأداء تضمن توزيع الحوافز والمكافآت الاستثنائية بعدالة وشفافية كاملة.
- تعزيز بيئة العمل المعنوية من خلال تصميم برامج مستدامة لتطوير العلاقات المهنية ونمط الإشراف التشاركي للحفاظ على مستوى الرضا المعنوي المرتفع لدى الموظفين.



قائمة المراجع

المراجع:

الكتب:

- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة 2010، الإسكندرية.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة السادسة، 2013.

المذكرات:

- خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، غيلا منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعة الجزائر 3، 2016/2015.

المجلات:

- طيبة بن مهدي، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة لمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، جامعة البليدة 2، 2022
- صادقي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة مقدمة لمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة خميس مليانة الجزائر 2020.
- ماجد سليمان ناصر، سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، ورقة مقدمة للمجلة العربية للنشر العلمي، العدد 12، جامعة التكنولوجيا الماليزية، 2019.
- مدخل خالد، طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، ورقة مقدمة لمجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022/2021.
- رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، ورقة مقدمة لمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة ورقلة، 2019.
- مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة حالة بلدية العفرون، ورقة مقدمة للمجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، جامعة مولود العمري، 2018.
- أبو بكر على خضر بخيت، أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية الأمانة العامة للحكومة، ورقة مقدمو لمجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة سنار، 2024/2023.
- الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة، ورقة مقدمة لمجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي الإسلامي مرسلني عبد الله تيبازة الجزائر، 2022.

- ياسر عبد الرحمان، رضا بوغرز، يوسف حديد، أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الإنغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية، ورقة مقدمة لمجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى الجزائر، 2021، ص 34. العامة، المجلد 07، العدد 01، جامعة مولود العمري، 2018.
- الآء هاشم عبد الله صالح البكاء وآخرون، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة، ورقة مقدمة لمجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 07، العدد 02، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2025.
- عبد الفتاح بوخمخ، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري، ورقة مقدمة لمجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 07، جامعة قسنطينة، 2011.
- سيفي يوسف مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، ورقة مقدمة لمجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران 2، 2018/2019.
- معوشي عماد، دراسة تطبيقية لأثر الأجور والخوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة لمجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد 05، العدد 11، جامعة المدية، 2016.
- رقية محروق، الخوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الزجاج جيجل، ورقة مقدمة لمجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، جامعة قسنطينة 2018.
- بوضياف عادل، نظام الخوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية جامعة يحيى فارس المدية، ورقة مقدمة لمجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 04، جامعة يحيى فارس المدية، 2018.
- صادق جمال، فكيش محمد، نظام الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة مقدمة لمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2019/2020.
- بودالي محمد، أهمية الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية، دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، ورقة مقدمة لمجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، المركز الجامعي تندوف، 2021/2022.
- منيرة سامي، إبراهيم النقموش، تأثير سياسة الخوافز على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة لمجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 61، كلية الحضارة جامعة مبدأ ونش، 2024.
- محمد بن سعد أبو حميد، أثر الخوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ورقة مقدمة للمجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة الأعمال والتكنولوجيا الملك عبد العزيز، 2020.

–Yasser Hashem, Emad Alhiag, **The impact of wages and incentive system at the level of job satisfaction for workers in Mercure Hotels in Yemen,** "

Innovare Journal of Business Management ,4Vol ,Issue 4 ,Ibb University2016.

–Regina Wairimu Kamwenji, Dr. Patrick Karanja Ngugi, PhD, and Dr. Mary Kamaara, PhD Influence of non-financial rewards on employee performance in the state corporations in KENYA". International Journal of Management and Commerce Innovations ,Volume 07 ,Issue 02 ,Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (Kenya)2020-2019 ,

– araa Mhalla, Prof. Dr. Samer Qassem, and Dr. Soma Slaten, The **Rôle of the Incentive System in Improving the Job Performance of faculté members in Syrian Universities**" ,Journal of Economic Analysis and Freeflight ,Volume 04) ,Issue 01 ,Tishreen Université (Syria) ,2023

– Sudaryanto, Epul Saepul, and Adrian Azhar Wijanarko, Compensation and rewards on job satisfaction of generation z employees in BEKASI" ,Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE). المجلد 08, العدد 02.

– Ibrahim Ghazi Alkandi, Mohammed Arshad Khan, Mohammed Fallatah, Ahmad Alabdulhadi, Salem Alanizan and Jaithen Alharb, The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors : A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction MDPI) ، بالتعاون مع الجامعة السعودية الإلكترونية وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (Saudi Arabia

الملاحق

الملحق رقم 01: التحكيم

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	تخصص مكان العمل
01	أ.د. ذكار محمد يزيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ.د. حلومي نبيل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة هيدروكنال ورقلة





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة Hydro canal ورقلة "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

من اعداد الطالبين : بدري عبد الرؤوف وغراب زكرياء صلاح الدين

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

الخور الأول: نظام الحوافز:

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الحوافز المادية: البعد الأول					
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة					
2	ما احصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي					
3	المكافآت المتوفرة بهيدر وكنال تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها					
4	العلاوات الاجتماعية الخاصة (الزوجة أو الزوج والأبناء) مناسبة.					
5	يتناسب راتبي و الشهادة العلمية التي احملها.					
6	يوفر لي راتبي قدر مناسب من الرفاهية					
7	أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها					
8	أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي					
9	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين					
	الحوافز المعنوية: البعد الثاني					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الملاحق

10	عملي في مؤسسة هيدروكنال يوفر لي شعورا بالاستقرار والأمان				
11	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في المؤسسة المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع				
12	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي				
13	أحصل على أيام عطل كافية للتجديد نشاطي				
14	أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي				
15	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل				
16	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل				
17	احتفظ بعلاقات طيبة مع المرضين في العمل				
18	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل				
19	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به				
20	عملي في هيدروكنال يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع				
21	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية				
22	الأجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة				
البعد الثالث : التنافس بين العمال					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
23	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.				
24	الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال				
25	اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي للترقية في العمل				
26	يتم الحصول على علاوة المرد ودية بناء على مستوى أداء العمل				
27	أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عمل أكثر من أي شيء آخر				
البعد الرابع: الحوافز المفضلة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
28	المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري				
29	غالبا أفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب				
30	كثيرا ما يكون تأثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية				
31	تمثيل المصلحة في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني على العمل				
32	تمثيل هيدروكنال أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي				
33	عملي في هيدروكنال يساعدني على الظهور في المؤسسة				
34	غالبا هناك إظهار للاحترام و التقدير من الرؤساء والزلاء بسبب اجتهادي في عملي				
35	غالبا هناك اعتراف من الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي				

الملاحق

36	اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر				
----	--	--	--	--	--

المحور الثاني : الرضا الوظيفي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرضا عن العمل: البعد الأول						
1.	الوظيفة التي اشغلها. عن أنا راض					
2.	أشعر بالمتعة في أدائي لعملي.					
3.	اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتني ومتوافق مع تخصصي					
الرضا عن الأجر: البعد الثاني						
4.	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من اجر مقابل ما أقدمه من عمل					
5.	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.					
6.	أجري الشهري يعكس تماما ما أقوم به من أعمال					
الرضا عن مستوى العمل: البعد الثالث						
7.	أشعر بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين					
8.	أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي					
9.	حجم مسؤولياتي ومستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لي تناسبني					
الرضا على فرص الترقية: البعد الرابع						
10.	يتوفر بهيئدروكنال على فرص متعددة للترقية					
11.	فرص الترقية في المناصب العليا منصفة وعادلة					
12.	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقية					
الرضا على الإشراف: البعد الخامس						
13.	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
14.	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل					
15.	يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة					
الرضا على توقيت العمل: البعد السادس						
16.	نظام ساعات العمل الحالي يلائمني					
17.	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي					
18.	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني					
فريق العمل: البعد السابع						
19.	أتفاعل بشكل جيد مع زملائي					

الملاحق

					20. يوجد مستوى تعاون عالي مع الزملاء
					21. هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرضا على ظروف العمل : البعد الثامن
					22. الوسائل المكتبية او التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.
					23. ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة.
					24. ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة.

المحور الثالث : معلومات متعلقة بالعامل :

						الجنس
						ذكر
						أُنثى
						العمر
						أقل من 30 سنة
						من 30 إلى أقل من 50 سنة
						50 سنة و أكثر
						مستوى التعليم
						ثانوي فاقل
						معهد متخصص
						جامعي
						الخبرة
						أقل من 05 سنوات
						من 05 إلى أقل من 10 سنوات
						من 11 إلى أقل من 15 سنة
						الوظيفة
						اداري
						عامل
						مسؤول

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS v27

معام اتساق الفا كرونبيخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	60

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	N	%
ذكر	31	77.5%
انثى	9	22.5%

العمر

	N	%
سنة 30 من أقل	13	32.5%
سنة 40 إلى 30 من	27	67.5%

التعليم

	N	%
فأقل ثانوي	13	32.5%
متخصص معهد	9	22.5%
جامعي	18	45.0%

الاقدمية

	N	%
سنوات 5 من أقل	21	52.5%
سنوات 10 إلى 5 من	16	40.0%
سنة 20 الى 10 من	1	2.5%
سنة 20 من أكثر	2	5.0%

الوظيفة

	N	%
اداري	10	25.0%

الملاحق

عامل	26	65.0%
مسؤول	4	10.0%

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
متاحة العمل في الاستثنائية الترقية فرص	40	2.8000	1.09075
حاجاتي يكفي مادي مقابل من عليه حصل ما	40	1.9500	1.06096
عليها للحصول المثابرة و الجهد من مزيد بذل على تشجعتي بالمؤسسة المتوفرة المكافآت	40	2.3750	1.19158
مناسبة (والأبناء الزوج أو الزوجة) الخاصة الاجتماعية العلاوات	40	2.6000	1.12774
أحملها التي العلمية الشهادة و راتبي يتناسب	40	2.0500	1.15359
الرفاهية من مناسب قدر راتبي لي يوفر	40	1.7500	.89872
عليها أحصل التي والنقل السكن ومنح تعويضات من بالرضا أشعر	40	2.2250	1.09749
الاجتماعي الضمان خدمة مستوى عن بالرضا أشعر	40	3.3000	.99228
للعاملين المؤسسة تقدمها أن يمكن التي والمكافآت الحوافز عن كافية معرفة لدي	40	2.9500	1.17561
والأمان بالاستقرار شعورا لي يوفر المؤسسة في عملي	40	3.2000	1.13680
لجميع متاحة التدريب الدورات في المشاركة المؤسسة في عملي خلال من عليها حصل التي المزايا من	40	3.2500	1.08012
لي المؤكدة بالأعمال القيام على وتساعدني كافية عملي في لي الممنوحة السلطة	40	3.2500	.86972
نشاطي للتجديد كافية عطل أيام على أحصل	40	3.4500	1.06096
مرضي أثناء عليها أتوصل التي العطل عن بالرضا أشعر	40	3.6500	1.02657
للعمل تحفزي التي الأمور أهم من الرؤساء من الاحترام و التقدير	40	3.6500	1.09895
العمل في الرؤساء مع طيبة بعلاقات احتفظ	40	3.8250	.84391
العمل في المرضين مع طيبة بعلاقات احتفظ	40	3.7000	.96609
العمل في القرارات اتخاذ في للمشاركة مناسبة فرص لي تتاح	40	3.3500	1.07537
به أقوم الذي العمل بأهمية أشعر	40	3.4500	1.01147
المجتمع في التميز من مقدارا يعطيني المؤسسة في عملي	40	3.0500	1.15359
المستقبلية الخطط وضع في للمشاركة مناسبة فرص لي تتاح	40	2.8250	1.31826
ومناسبة جيدة العمل في استخدمها التي والمعدات الأجهزة	40	2.9750	1.29075
الاستثنائية العلاوة مثل المزايا بعض على أحصل أن المؤكد من فإنه العمل في جهد أقصى بذلت إذا	40	2.9500	1.10824
الأحوال معظم في الكفاءة على تعتمد العمل في الترقية	40	3.3500	.94868
العمل في للترقية فرصتي من يزيد جديدة مهارات اكتسابي	40	3.4250	1.00989
العمل أداء مستوى على بناء ودية المرد علاوة على الحصول يتم	40	3.2750	.90547
آخر شيء أي من أكثر عمل في والإبداع الاجتهاد هو والمكافآت الحوافز على الحصول معيار أن أشعر	40	3.2250	1.25038
نظري وجهة من كبيرة قيمة لها المرفع للاداء المالية غير المكافآت	40	2.8750	1.15886
الراتب في المالية الزيادة بسبب وليس لها المعنوية القيمة بسبب الترقية على الحصول أفضل غالبا	40	2.8500	1.12204
المالية المكافآت من أهم الشفوي المدح تأثير يكون ما كثيرا	40	2.9750	1.22971
العمل على تشجعتي التي الأمور من العامة الاجتماعات في المصلحة تمثيل	40	3.0750	1.04728
لي بالنسبة كبيرة قيمة له الرسمية الجهات أمام المؤسسة تمثيل	40	3.3000	.91147
المؤسسة في الظهور على يساعدني المؤسسة في عملي	40	3.3000	.96609
عملي في اجتاهدي بسبب والزملاء الرؤساء من التقدير و للاحترام إظهار هناك غالبا	40	3.5000	.90582
لي الصلاحيات من مزيد تفويض خلال من بالمجهود الإدارة من اعتراف هناك غالبا	40	3.3250	.97106
أكبر بأجر آخر بمكان العمل ارفض يجعلني عملي في بدوري المجتمع اعتراف	40	2.8000	1.04268
أشغلها التي الوظيفة عن راض أنا	40	3.3250	.85896
لعملي أداني في بالمتعة أشعر	40	3.5750	.74722
تخصصي مع ومتوافق رغبتني عن نابع لوظيفتي اختياري	40	3.1500	1.12204
عمل من أقدمه ما مقابل اجر من عليه حصل ما بعدالة أشعر	40	2.2000	1.13680
أعمال من أقدمه ما مقابل عليه أتوصل الذي الأجر عن بالرضا أشعر	40	2.4250	1.25856
أعمال من به أقوم ما تماما يعكس الشهري اجري	40	2.6500	1.16685
المرضين على والمهام الأعباء توزيع في عدالة بوجود أشعر	40	2.7250	1.01242
وخبرتي مؤهلاتي مع يتناسب منصبي بأن أشعر	40	2.6750	1.11832
تناسيني لي الممنوحة والصلاحيات الدعم ومستوى مسؤولياتي حجم	40	2.6250	1.10215
للترقية متعددة فرص على المؤسسة تتوفر	40	2.3500	1.05125
المؤسسة في وعدلة منصبة العليا المناصب في الترقية فرص	40	2.4500	1.08486
ترقيات من أستحقه ما على حصلت بأنني أشعر	40	2.5500	1.06096
بالعمل المتعلقة القرارات اتخاذ في المشاركة فرصة رئيسي يمنحني	40	2.9250	1.09515
العمل مجال في اقتراحا له أقدم عندما رئيسي من تجاوزا أجد	40	3.0750	1.02250
معينة قرارات اتخاذ سلطة الأحيان من كثير في رئيسي لي يفوض	40	2.9750	1.16548
يلانمني الحالي العمل ساعات نظام	40	3.1250	1.11373

الملاحق

بمنطقتي العمل ظروف يناسب الصيفي العمل ساعات نظام	40	2.7250	1.17642
يناسبني المعظم رمضان شهر خلال العمل توقيت نظام	40	3.2500	1.12660
زملاني مع جيد بشكل أنفعال	40	3.8500	.97534
الزملاء مع عالي تعاون مستوى يوجد	40	3.8500	1.02657
العمل في الأقسام مختلف بين تنسيق هناك	40	3.6250	.97895
العمل مكان في متوفرة والمعدات والأدوات التقنية المكتبية الوسائل	40	3.5250	1.01242
جيدة والنظافة الإضاءة حيث من المادية العمل ظروف	40	3.2000	1.15913
جيدة المهنية والسلامة الأمن ظروف	40	3.4500	.98580
المادية الحوافز : الأول البعد	40	2.4444	.71124
المعنوية الحوافز : الثاني البعد	40	3.3558	.65658
المرضى بين التنافس : الثالث البعد	40	3.2450	.75037
المفضلة الحوافز : الرابع البعد	40	3.1111	.61992
الحوافز نظام المستقل المتغير	40	3.0391	.52577
العمل عن الرضا : الأول البعد	40	3.3500	.61764
الأجر عن الرضا : الثاني البعد	40	2.4250	.96073
العمل مستوى عن الرضا : الثالث البعد	40	2.6750	.76418
الترقية فرص على الرضا : الرابع البعد	40	2.4500	.89490
الإشراف على الرضا : الخامس البعد	40	2.9917	.95925
العمل توقيت على الرضا : السادس البعد	40	3.0333	.95720
العمل فريق : السابع البعد	40	3.7750	.72947
العمل ظروف على الرضا : الثامن البعد	40	3.3917	.87017
الوظيفي الرضا التابع المتغير	40	3.0115	.58577
Valid N (listwise)	40		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول

الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل نظام الحوافز	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.419	.44666

a. Predictors: (Constant), الحوافز نظام المستقل المتغير

b. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

ANOVA^a

الملاحق

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.801	1	5.801	29.077	.000 ^b
	Residual	7.581	38	.200		
	Total	13.382	39			

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), الحوافز نظام المستقل المتغير

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.782	.419		1.865	.070
	الحوافز نظام المستقل المتغير	.734	.136	.658	5.392	.000

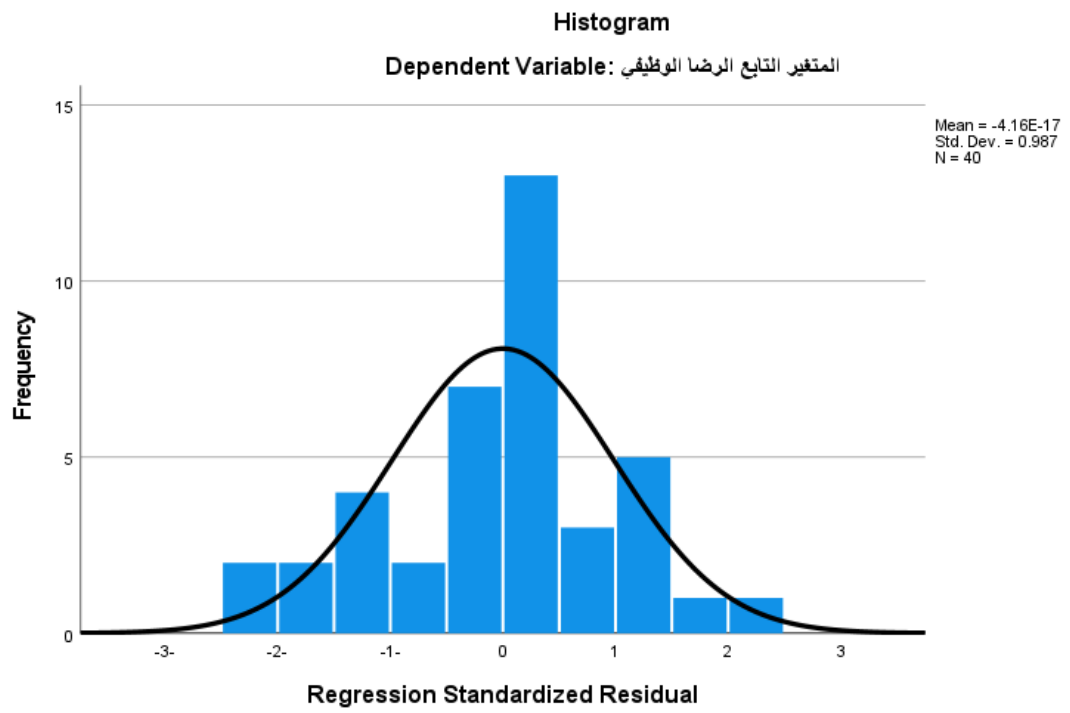
a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

Residuals Statistics^a

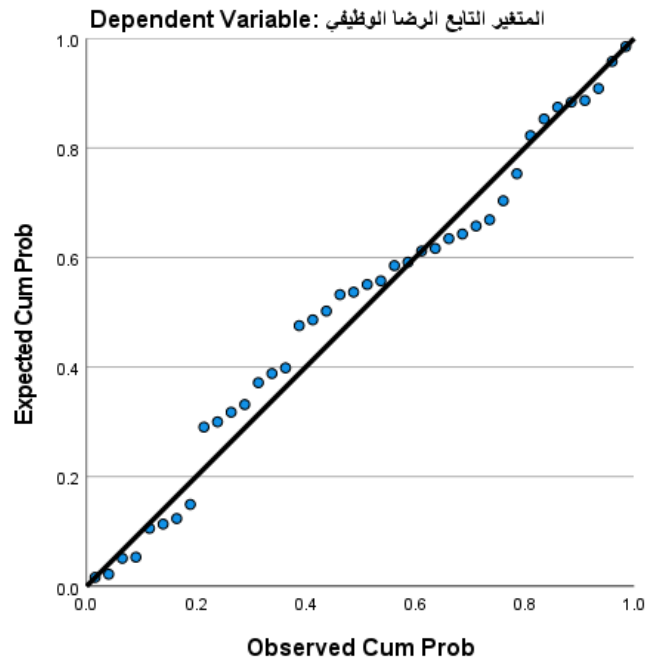
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2214	4.1890	3.0115	.38567	40
Residual	-.95764	.97168	.00000	.44089	40
Std. Predicted Value	-2.049	3.053	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.144	2.175	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الانحدار المتدرج:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	البعد الرابع: الحوافز المفضلة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.363	.346	.47377
2	.701 ^b	.492	.464	.42877

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الحوافز المعنوية

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الحوافز المفضلة, البعد الثاني: الحوافز المعنوية

c. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.853	1	4.853	21.619	.000 ^b
	Residual	8.529	38	.224		
	Total	13.382	39			
2	Regression	6.580	2	3.290	17.894	.000 ^c
	Residual	6.802	37	.184		
	Total	13.382	39			

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), المعنوية الحوافز :الثاني البعد

c. Predictors: (Constant), المعنوية الحوافز :الثاني البعد, المفضلة الحوافز :الرابع البعد

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.209	.395		3.061	.004
	المعنوية الحوافز :الثاني البعد	.537	.116	.602	4.650	.000
2	(Constant)	.378	.449		.842	.405
	المعنوية الحوافز :الثاني البعد	.462	.107	.517	4.295	.000
	المفضلة الحوافز :الرابع البعد	.349	.114	.369	3.065	.004

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

Excluded Variables^a

	Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	البعد الأول :الحوافز المادية	.080 ^b	.455	.652	.075	.548
	البعد الثالث : التنافس بين الموظفين	.294 ^b	2.170	.036	.336	.835
	البعد الرابع :الحوافز المفضلة	.369 ^b	3.065	.004	.450	.947
2	البعد الأول :الحوافز المادية	.034 ^c	.211	.834	.035	.543
	البعد الثالث : التنافس بين الموظفين	.055 ^c	.312	.757	.052	.460

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

b. Predictors in the Model: (Constant), المعنوية الحوافز :الثاني البعد

c. Predictors in the Model: (Constant), المعنوية الحوافز :الثاني البعد, المفضلة الحوافز :الرابع البعد

Residuals Statistics^a

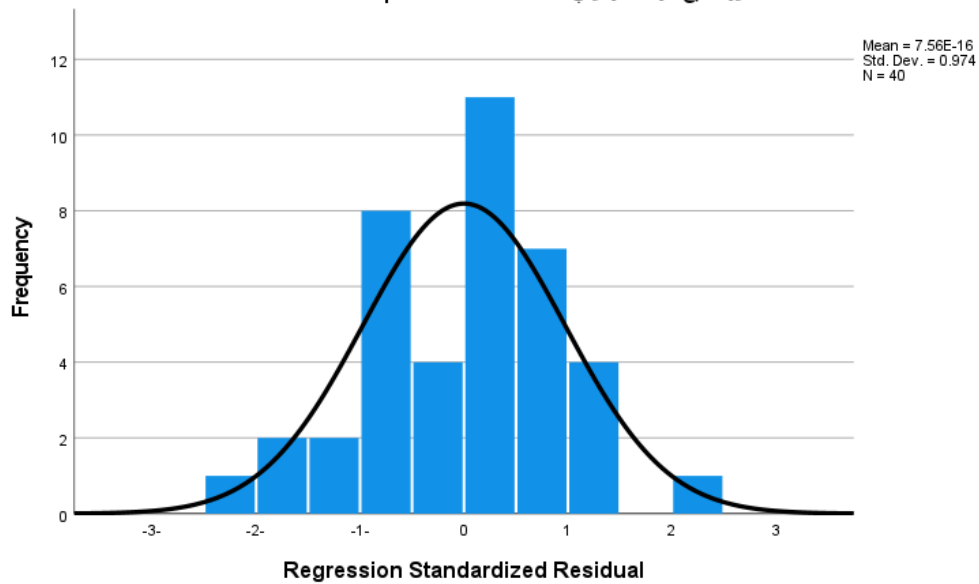
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1402	4.0028	3.0115	.41074	40
Residual	-1.04270	.98071	.00000	.41763	40
Std. Predicted Value	-2.121	2.414	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.432	2.287	.000	.974	40

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا التابع المتغير

Charts

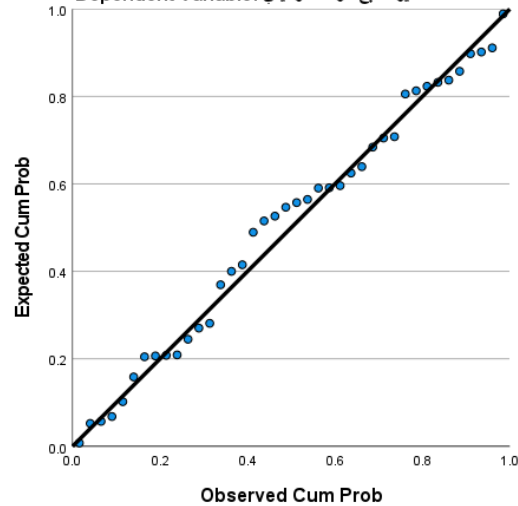
Histogram

Dependent Variable: المتغير التابع الرضا الوظيفي



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المتغير التابع الرضا الوظيفي



الملاحق

مصفوفة الارتباطات:

		الرضا التابع المتغير الوظيفي
البعد الأول: الحوافز المادية	Pearson Correlation	.449**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	40
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
البعد الثالث: التنافس بين الموظفين	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
البعد الرابع: الحوافز المفضلة	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
المتغير المستقل نظام الحوافز	Pearson Correlation	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

اختبار كلمغروف سيمنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		الرضا التابع المتغير الوظيفي	
N		40	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0115	
	Std. Deviation	.58577	
Most Extreme Differences	Absolute	.109	
	Positive	.098	
	Negative	-.109-	
Test Statistic		.109	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.261	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.249
		Upper Bound	.272
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.			

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي الرضا التابع المتغير				
ذكر	31	2.8938	.58944	.10587
انثى	9	3.4167	.36264	.12088

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	2.645	.112	-2.513	38	.016	-.52285	.20807	-.94407	-.10163
	Equal variances not assumed			-3.254	21.591	.004	-.52285	.16069	-.85646	-.18924

Independent Samples Effect Sizes

			95% Confidence Interval	
	Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
المتغير التابع الرضا الوظيفي	Cohen's d	.54952	-.951-	-1.718-
	Hedges' correction	.56068	-.933-	-1.684-
	Glass's delta	.36264	-1.442-	-2.435-

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمقراطية) على المتغير التابع؛

ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.568	1	.568	1.684	.202
Within Groups	12.814	38	.337		
Total	13.382	39			

ثالثاً علاقة المستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

الوظيفي الرضا التابع المتغير

الملاحق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.015	2	.508	1.519	.232
Within Groups	12.367	37	.334		
Total	13.382	39			

رابعا علاقة الاقدمية لا توجد فروق بين إجابات العمال

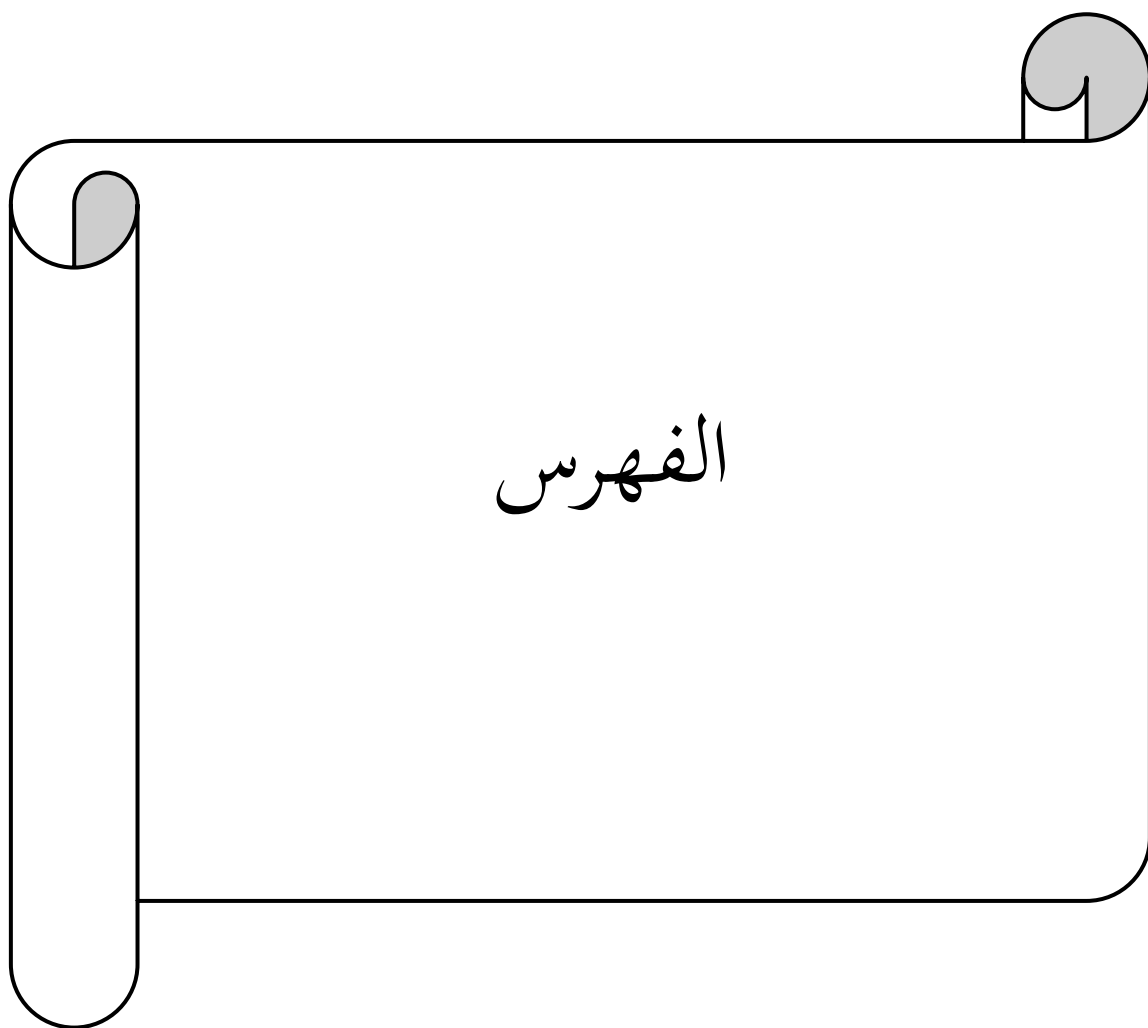
ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.329	3	.443	1.323	.282
Within Groups	12.053	36	.335		
Total	13.382	39			

خامسا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.763	2	1.382	4.814	.014
Within Groups	10.619	37	.287		
Total	13.382	39			



الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز
3	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
3	الفرع الثاني: أهمية الحوافز
4	الفرع الثالث: أنواع الحوافز
4	الفرع الرابع: أسس منح الحوافز
4	الفرع الخامس: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
5	الفرع السادس: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
6	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لرضا الموظفين
6	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
7	الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

07	الفرع الثالث: محددات الرضا الوظيفي
08	الفرع الرابع: قياس الرضا الوظيفي
09	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
10	الفرع السادس: العلاقة بين نظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
11	المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية
16	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
23	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
23	الفرع الأول: منهج الدراسة
23	الفرع الثاني: عينة ومجتمع الدراسة
24	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
26	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة
30	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لمحوّر نظام الحوافز
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

46	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الدراسة
51	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع
58	الملاحق