

## The impact of incentives on job satisfaction: A field study on Al-Jamaaz Group Company in Riyadh

Mr. Yousef Obaid Al-Maslokhi

Faculty of Management | Midocean University | KSA

Received:  
18/08/2024

Revised:  
04/09/2024

Accepted:  
21/09/2024

Published:  
30/10/2024

\* Corresponding author:  
[yousef.almaslokhi@ajiam.maz.com](mailto:yousef.almaslokhi@ajiam.maz.com)

Citation: Al-Maslokhi, Y. O. (2024). The impact of incentives on job satisfaction: A field study on Al-Jamaaz Group Company in Riyadh. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12S), 52 – 68. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K180824>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of incentives on job satisfaction among employees, this objective, which were: knowing the reality of the application of both material and moral incentives at Al-Jamaaz Group Company, in addition to knowing the level of job satisfaction among employees. To achieve these objectives, the descriptive analytical approach was used. In order to collect the necessary data to achieve the objectives, a random sample of (200) employees from the Al-Jamaaz Group Company in Riyadh, Saudi Arabia, was selected. A questionnaire prepared by the researcher consisting of (62) item was applied to them, and its validity and reliability were verified. After that, the data was processed using the (SPSS) program. Accordingly, the study reached a number of results, the most important of which are: The degree of availability of the application of both material and moral incentives in the company was high, whether for the total degree of both or at level of each item separately. The results also showed a high level of job satisfaction among employees. The results also indicated a positive and statistically significant effect of both material and moral incentives on the level of job satisfaction.

Based on the results reached, a set of recommendations and future research proposals were presented.

**Keywords:** Material incentives - Moral incentives - Job satisfaction - Al-Jamaaz Group Company / Riyadh.

### أثر الحوافز على الرضا الوظيفي:

### دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض

أ. يوسف بن عبيد المصلوخي

كلية الإدارة | جامعة ميدأوشن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وانبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية تمثلت ب: معرفة واقع كلٍ من تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بشركة مجموعة الجماز، فضلاً عن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومن ثم معرفة أثر كلٍ من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف تم اختيار عينة عشوائية تألفت من (200) موظف من موظفي شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم تطبيق عليهم استبانة أعدّها الباحث تكوّنت من (62) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها، بعد ذلك تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS). وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ درجة توافر تطبيق كلٍ من الحوافز المادية والمعنوية بالشركة جاءت كبيرة، سواء للدرجة الكلية لكليهما أو على مستوى كل فقرة على حدة، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأشارت النتائج أيضاً عن وجود أثر إيجابي ودالٍ إحصائيًا لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي.

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية – الحوافز المعنوية – الرضا الوظيفي – شركة مجموعة الجماز / الرياض.

## 1- المقدمة

شهد العالم خلال العقد الماضي من الألفية الثالثة الكثير من التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت منظمات تجارية أو اجتماعية أو غيرها؛ مما جعل هذه المنظمات تسعى جاهدة إلى مواجهة التحديات الجديدة نتيجة هذه التغيرات في البيئة الدولية بما يضمن لهذه المنظمات القدرة على الصمود والاستمرار في سوق المنافسة، ودفع المنظمات ذلك إلى زيادة الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها من أجل إشباع حاجات الزبون، وهذا ما يُعتبر أحد الطرق المهمة للتكيف مع قواعد النظام التجاري العالمي الجديد.

إن المؤسسات الحديثة هي تلك المؤسسات التي تدرك أسس النجاح وعوامل تحقيقه، ولعل تلك الأسس عديدة ومتنوعة، غير أن أهم أساس على وجه التحديد هو المورد البشري، لذلك نجدها تركز على الموارد البشرية كعامل أساسي تستغله لتحقيق نجاحها والوصول لغاياتها، ففي ظل التغيرات العالمية الشاملة أصبحت المؤسسات تتنافس لجلب اليد العاملة المبدعة والمؤهلة لمساعدتها في تحقيق الأهداف، والوصول بها لمبتغاهها في ظل المنافسة الشرسية من المؤسسات الأخرى، فالتسيير الحسن يتطلب التوظيف الجيد للموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، لذلك نجد جل المؤسسات تتنافس للحصول على أفضل هذه الموارد بشق الطرق.

إن التنافس للحصول على المورد البشري المؤهل يتطلب التخطيط الممتاز للحصول على أفضل، وفي المقابل يجب الاهتمام به ومراعاة خصائصه وتلبية متطلباته للحفاظ عليه، واستغلاله أفضل استغلال، لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لاستقطاب هذه الثروات البشرية، ليس هذا فقط بل يجب الحفاظ عليها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود منظومة هيكلية مدروسة وواضحة المعالم للحوافز، حيث أنها العامل الرئيسي لجلب الفرد المؤهل الذي يخدم المؤسسة بصفة ممتازة. (مجدوب، 2019)

كما يتحدد أداء العنصر البشري بتفاعل عاملين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة بالاستمرار فيه، والتمييز بين هذين العاملين أمر مهم، إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري، فإذا كانت مشكلة المقدره تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم، فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المنظمة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز. (مريم بوعلاق وحليمة بوعلاق، 2014)

تحتل عملية التحفيز مكانة عالية في هرم الإدارة التي تسعى إلى تنمية مهارات وسلوكيات وقدرات عمالها بغرض الرفع من مستوى فعالية أداءهم الوظيفي تحقيقاً لأهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتموا إليها.

وتُعد الحوافز من أهم الممارسات الإدارية لما لها من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلباً أو إيجاباً، إذ أنّها تُثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لديه في العمل، والتحفيز متنوع منه المادي ومنه المعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية، ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي.

يُعد رضا الفرد عن عمله أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل، ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضاً يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

وبما أنّ الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تُعد من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فقد جاءت الدراسة الحالية لمعرفة أثر تلك الحوافز على رضا الموظفين في شركة مجموعة الجماز بالمملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة

تهتم المنظمات بتوفير قوة عمل مناسبة وكافية ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق ذلك يتم البحث عن أساليب علمية دقيقة وموضوعية لاستقطاب العاملين ثم تقوم بتدريبهم، حسب طبيعة الاحتياج ومتطلبات العمل الأساسية حتى يكون العامل على قدر معين من الكفاءة، وتعتمد الكفاءة في أداء العمل على مقومات أساسية من أهمها: الرغبة في العمل والنجاح فيه، وبأثر ذلك من خلال تقديم الحوافز بأنواعها المختلفة للعاملين في المنظمة.

وأثبتت العديد من الدراسات أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة سواءً بالقطاع العام أو الخاص في بيئات مختلفة، كدراسة (عباس ويونس، 2010)، ودراسة (مريم بوعلاق وحليمة بوعلاق، 2014)، ودراسة (مجدوب، 2019)، ودراسة (زيباري، 2021)، ودراسة (عمهوج، 2022).

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، لكن لا توجد أي دراسة أُجريت على العاملين في شركة مجموع الجماز بالمملكة العربية السعودية- على حد علم الباحث-، رغم أهمية هذه الشركة في مجالي الزراعة والأغذية

بأنحاء المملكة، إذ يوجد لها أكثر من (20) فرع، وتحتوي أكثر من (4000) موظف، وبهذا العدد أو الكم الهائل من المورد البشري يستدعي البحث والدراسة حول أكثر العوامل التي تُساهم في تحقيق رضا هؤلاء العاملين عن وظيفتهم.

وعطفاً على ما سبق، فإنَّ الباحث أحد موظفي هذه الشركة، ونظراً لاحتكاكه بالعديد من الموظفين فقد لاحظ وتلمس وسمع عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم: الأمر الذي كان الدافع لإجراء الدراسة الحالية.

وعليه، تمحورت مشكلة الدراسة الحالية بمحاولة علمية متواضعة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:-

- ما أثر الحوافز على رضا الموظفين بشركة مجموعة الجماز في المملكة العربية السعودية؟  
ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:-
- ما واقع تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع تطبيق الحوافز المعنوية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض؟

#### أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها بجانبها النظري والتطبيقي، كما في النحو الآتي:-
- الأهمية النظرية
- تُعد دراسة أخرى تُضاف إلى الدراسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع، إلا أنَّ التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، لإظهار أهمية العلاقة التي تربط أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تنبع أهمية الدراسة من كون موضوع الحوافز من المواضيع المهمة ذات الاهتمام في الساحة العلمية لعلوم مختلفة كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإدارة، والتي أبرزت نظرياتها الدور المهم الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العاملين والرفع من الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- تُسهم الدراسة في تقديم نقاط القوة والضعف في أنظمة وسياسات الحوافز المادية والمعنوية الحالية في شركة مجموعة الجماز في مدينة الرياض.
- الأهمية التطبيقية
- قد تُسهم نتائج الدراسة في الوقوف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، وبالتالي يعطي ذلك تصور عام للمسؤولين في الشركة عن ذلك الواقع؛ مما يساعدهم في تحسين سياسات الشركة وإدارة الموارد البشرية فيها، إضافة إلى تطوير نظم الحوافز التي تحفز الموظفين وتعزز أدائهم الوظيفي في مدينة الرياض بوجه خاص وفي بقية فروعها على وجه العموم.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في فهم القائمين بالشركة لتأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، وبالتالي يساعد ذلك في توجيه النظر بالاهتمام بتقديم حوافز عادلة وملائمة للعاملين داخل الشركة.
- تقدم الدراسة عدد من التوصيات التي من شأنها قد تُسهم في وضع سياسات لنظام الحوافز المادية والمعنوية تُساعد في زيادة كفاءة أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية فضلاً عن رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مختلف الشركات بالسعودية وخاصة شركة مجموعة الجماز في مدينة الرياض.
- تُقدم الدراسة عدد من المقترحات البحثية توضح فجوة أو ثغرة علمية تساعد الباحثين القيام بدراسة حولها.

#### أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الهدف الرئيس الآتي:-
- التعرف على أثر الحوافز على رضا الموظفين بشركة مجموعة الجماز في المملكة العربية السعودية؟  
ومن الهدف الرئيس تسعى الدراسة إلى التحقق من الأهداف الفرعية، من خلال التعرف على:-
- واقع تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.

- واقع تطبيق الحوافز المعنوية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.
- الأثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.
- الأثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

### فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضية الرئيسة الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- وتقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
  2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### نطاق (حدود) الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا الموظفين.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مجتمع الموظفين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عن طريق استخدام الاستبانة من خلال اختيار عينة عشوائية منهم.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفترة الخاضعة للدراسة (2022-2023).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الحوافز

يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التركيز في كيفية تحسين أداء العاملين وتشجيع المنافسة النزهة فيما بينهم، وذلك من أجل التمييز بين الأفراد الذين يقومون بأداء متميز وفعال، ومن هم ذو أداء متوسط فهم بحاجة إلى إشباع حاجاتهم الضرورية لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، فالحوافز تولد لديهم الدافعية لبذل مزيد من الجهد لتطوير وتحسين مستوى أدائهم (جيدول وأعمر، 2019).

وتعد الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات والمؤسسات بها، لما لها من دور كبير ومهم في تحسين أداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الجودة الشاملة، وهذا بدوره يساهم في الوصول إلى أهداف المنظمة (زناتي ومداني، 2018).

ويعتبر موضوع الحوافز من بين المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات العمومية وكذا الخاصة، وهذا من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة، فالحوافز هي أساس نجاح وتطور العمل داخل المؤسسة، فالعنصر البشري يبذل قصارى جهده في العمل من خلال مؤثرات يرتكز عليها إلا وهي الحوافز فهي تؤثر عليه من أجل تقديم أفضل ما لديه، لذا الإدارة تعتمد وترتكز بالدرجة الأولى على تلك التأثيرات والحوافز من أجل تطوير مؤسساتها، فتلجأ للبحث عن أفضل السبل والطرق والوسائل والأدوات التي تحفز الأفراد وتبعث الرغبة فيهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة تحسين أدائهم وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الحفاظ على أفرادها ذو خبرة وكفاءة ويؤدي بها أيضاً إلى الحفاظ على الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز مستوى مؤسساتها والتقدم في شتى المجالات. لذلك يمكن توضيح مفهوم الحوافز، كما في النحو الآتي:

الحوافز لغة: "تحفز، يتحفز، تحفز للأمر، أي تهيأ للمضي فيه" (بن هادية وبليش، 1991، ص179)، والحوافز باللغة الفرنسية تعني (se preparer)، أما باللغة الانجليزية فتعني (Motivation) أي الحفز، الدفع، التحريك، التشويق (فياض، 2002، ص82).

أما الحوافز اصطلاحاً؛ فقد تعددت التعريفات حولها واختلفت؛ وذلك لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف تخصصاتهم، وبالرغم من ذلك الاختلاف فإن وظيفة الحوافز تُعد أساساً مهمًا لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها. وعليه نورد بعض من التعريفات للحوافز كالآتي:-

عرف شارل أرجرز كما ورد في رسلان (1978، ص96) "الحوافز تعني إشباع حاجات العامل أو رغباته أو آماله".  
أما الشنوني (1987، ص420) عرفها بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".

كما عرفها الجميلي (1998، ص122) بأنها "مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر، وبصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة والأداء اتجاه العمل تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها".  
وتُعرف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل أو الأساليب بكل أنواعها المختلفة التي تؤثر في الأفراد وتدفعهم لإخراج طاقاتهم تجاه نشاط أو عمل معين داخل التنظيم أو خارجه على حدٍ سواء.

ومن خلال التعريفات المقدمة نلخص تعريفاً للحوافز على أنها "تلك الإجراءات والأساليب التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم، والاحتفاظ بهم برغبتهم ورضاهم، ويندرج ضمن ذلك المكافآت المادية والحوافز المعنوية، إضافة إلى أساليب الإطراء والتقدير الشخصي، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية والمسائل المهمة التي تخص المنظمة". أي أنّ الحوافز لها نوعان هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، ويمكن تعريف كلٍ منهما، كما في النحو الآتي:-

#### • الحوافز المادية:

عرفها الفارس (2011) على أنها: مجموعة من الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب والمكافآت والزيادات الدورية المستحقة بداية كل عام والعلاوات الاستثنائية والبدلات الأخرى وما إلى ذلك.  
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تلك المحفزات الملموسة كالبدلات والمكافآت والرواتب والعلاوات التحفيزية، والعلاج والمواصلات المقدمة للعاملين في نظام شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

#### • الحوافز المعنوية:

عرفها جراح وآخرون (2022) بأنها: تلك المحفزات التقديرية المعنوية التي تقدمها المنظمة لعاملها، كالترقيات وشهادات شكر وتقدير، ومشاركة في اتخاذ القرارات، وأوسمة النجاح والتميز.  
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات المُحفزة بطريقة رمزية معنوية بهدف ضمان العمل واستقراره في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض، وذلك من خلال اشراك عاملها في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الترقية الاستثنائية لتقدمهم الوظيفي، وتقديم لهم الهدايا التذكارية كشهادات شكر وتقدير أو أوسمة نجاح واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موقع الثقة وما إلى ذلك.

#### ثانياً: الرضا الوظيفي:

يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما يحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينف، وهو الذي يتابع ويقوم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسييسر بها حتماً إلى الفشل؛ مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات. (صبياد، 2017)

إنّ فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد في الحفاظ على الموظفين الإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي للموظفين في نجاح العمل وزيادة الإنتاج وتجويده، وبالمقابل على الموظف حسن اختيار التخصص ومكان العمل قبل الدخول فيه ليتحقق الرضا عن عمله. والرضا الوظيفي من المواضيع التي تتناول مشاعر العام- سواء كان مديراً أم موظفًا- نحو مؤثرات العمل الذي يقوم به. (النعيمي وصماري، 2021)

أن للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للعاملين والمؤسسة والمجتمع، فشعور العاملين بالرضا يرفع لدى العاملين القدرة على الأبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة للإنجاز وتحسين الأداء، والرضا عن الحياة بصفة عامة وعن مستوى الطموح والتقدم. (ميرخان، 2018)

اختلف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الباحثين نتيجة اختلاف المداخل التي اعتمدها في منهجياتهم للدراسة، فضلاً عن اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثين؛ مما جعل الإجماع على تعريف موحد له أمراً في غاية الصعوبة. (المعاينة، 2017)، ويمكن ذكر تعريفه لغة وفي الاصطلاح وكما في النحو الآتي:

لغة: هو "الرضا والإشباع، راحة نفسية satisfaction agreement والرضا من فعل رضا ورضوان ومرضاة، بمعنى ازل استيأؤه، ورضي وهذا بعد أن قبض كراهية، أي راض جمع رضاء أي قنع بالشيء غير متدمر وغير مشتكي بما هو فيه مثلاً: راض عن عمله" (بن هادية وجاحي، 1999، ص391).

أمّا تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحاً: عُرف على أنه: حصول الفرد على مزيد مما يتوقع ويجعله أكثر قناعة ورضا، ويعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل. أمّا ميدل وميست وهيت فعرّفوه بأنّه: يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية، والتي تعني قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين. (المدلج، 2003) ويمكن القول بأنّ الرضا الوظيفي هو "عبارة عن حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والاستمتاع به من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية" (الطجم والسواط، 2012، ص127).

وأشار عبد الخالق بأنّه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذٍ بالشخص المتكامل. فيما عرفه الخصاونة: بأنّه شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته ورغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتهي إليه. أما شلول فعرف الرضا الوظيفي: بأنّه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، الذي يستمدّه الموظف من وظيفته، جماعة العمل (رؤساء العمل، زملاء، ومرؤوسيه، ...)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقراره، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي. (في: الشرايدة، 2008) ويرى (Lander, 2009) أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

وعرف (Robbins & Judge, 2016) الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي للموظف تجاه عمله نتيجة تقييم خصائصه. أمّا جراح وآخرون (2022) يروا أنّ الرضا الوظيفي: عبارة عن شعور العاملين بالارتياح نحو بيئة العمل، والسعادة والرضا على مهامهم الوظيفية؛ وذلك بسبب ما حصلوا عليه من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تتناهم حالة من القناعة والرضا بوظيفتهم. ومما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي أو الحالة النفسية الشعورية التي تنتاب الفرد وتجعله في قناعة اتجاه عمله أو نشاطه؛ مما يبعده عنه الضغوط أو مكروهات العمل، وهذا نتيجة إشباعه لحاجاته ورغباته. ويظهر ذلك إجرائياً من خلال استجابة العامل بشركة مجموعة الجماز على عبارات استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة.

### ثالثاً: التعريف بشركة مجموعة الجماز:

هي شركة تعمل في قطاعي الزراعة والغذاء، تأسست مجموعة الجماز في عام 1975م بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتضم المجموعة ما يزيد عن 20 شركة تعمل عبر أكثر من 700 فرع ومنفذ، وموظفين يزيد عددهم عن 4000 موظف، تملك المجموعة حصة تبلغ 57.1% من شركة الأمار الغذائية، كما تنوعت أنشطة المجموعة لتعمل في توزيع أنظمة الري والأسمدة والبذور والمنتجات الأخرى المتعلقة بالزراعة، كما تُعد المجموعة شريكاً في شركة التكنولوجيا المالية (درابة المالية والبنك الرقمي D360)، وتستثمر أيضاً في الأسهم العامة والخاصة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية. (<https://search.app/spWnmooZPU1Tq3p7>)

### دراسات سابقة:-

هناك عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركات وبيئات مختلفة، يمكن ذكر منها كما يلي (وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم):-

هدفت دراسة جراح وآخرون (2022) إلى التعرف على واقع الحوافز المادية المعنوية، ومستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، كما هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهدافها، واشتملت عينة الدراسة على عدد من المرشحين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض والبالغ عددهم (281)

فرداً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أنَّ استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.68)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على التحديات ما بين (4.16 إلى 3.53) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق- محايد) على أداة الدراسة. كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

أما دراسة النعيمي وصماري (2021): هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديرية التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الواسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديرية العامة محل الدراسة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.

كما قام مجدوب (2019): بدراسة هدفت إلى معرفة مدى مساهمة كل من الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، ولتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي، وتألقت العينة من (118) أستاذًا من أساتذة جامعة قلمة، وتم تطبيق استبانة عليهم مكونة من أربعة محاور وهي: محور خاص بالبيانات الشخصية، ومحور متعلق بالحوافز المادية، ومحور بالحوافز المعنوية، والآخر بالحوافز الاجتماعية، وباستخدام التكرارات والنسب المئوية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:- أن جامعة 8 ماي 1945 تولي اهتمام وحرص كبيرين اتجاه منظومة الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، حيث تعمل على توفير أحسن وأفضل مناخ يمكن توفيره لعمالها بصفة عامة وللأساتذة بصفة خاصة، بغية الوصول لأهدافها، هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى نجد أن نظام الأجور خاصةً الذي يستفيد منه الأساتذة غير كافٍ من عدة نواحي بالنسبة لهم، بالإضافة إلى كون الإدارة مقصرة في توزيع هذه الحوافز من مكافآت ومنح وخدمات مختلفة، مما يخلق لنا صراعات داخل المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى سوء تسيير المؤسسة لنظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، على حدٍ سواء، حيث نجد أن هناك نقص كبير في تسيير هذه الحوافز وسوء توزيعها، وهو ما ينعكس على عدم الرضا الوظيفي للأساتذة. كما توصلت الدراسة إلى الدور المهم الذي يلعبه نظام الحوافز بأنواعه في التأثير على المورد البشري، حيث أنه أداة فعالة في تحريك وإثارة دافعيتهم لبذل جهد أكبر وزيادة طاقتهم اتجاه عملهم، مما ينعكس بالإيجاب على المورد البشري من جهة، وعلى المنظمة من جهةٍ أخرى.

أما دراسة المؤمن (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكويتية والتعرف على أهم الحوافز التي تستطيع زيادة الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتألقت مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة والبالغ عددهم (2800) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أفراد العينة (280)، ودلت نتيجة الدراسة على وجود علاقة ارتباطية كبيرة جداً ودرجة تأثير جيدة بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي، وخرجت الدراسة بتوصيات تشير إلى فتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز، ووضع خطة مستمرة لتقييم المرتبات وتحسينها.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:-

في ضوء نتائج الدراسة السابقة أوصت بضرورة أن تتبنى المؤسسات والشركات والمنظمات استخدام الحوافز بأبعادها كافة (مادية ومعنوية) كونها عنصراً مهماً من عناصر الاستقرار الوظيفي، ونظراً لما يؤدي إليه من زيادة في الإنتاج مباشرة أو غير مباشرة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة نلاحظ إنَّها لا تختلف كلياً لما جاءت به تلك الدراسات وإنَّما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في الجزئيات الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراستها للعلاقة والتأثيرات بين الحوافز بشقيها المعنوي والمادي على الرضا الوظيفي، كما اتفقت في منهجية الدراسة حيث اعتمدت

الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كما هو مطبق في أغلب الدراسات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة حيث ستكون عينة عشوائية طبقية، كما ستطبق الدراسة على الموظفين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في طبيعة تحليل البيانات والعلاقات وقياس الأثر بين متغير التحفيز والرضا الوظيفي، حيث اقتصر أغلب الدراسات على التحليل باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، والارتباطات، بينما ستستخدم الدراسة الحالية إضافة إلى ما استخدمته الدراسات السابقة أسلوبًا إحصائيًا حديثًا وهو الانحدار الخطي البسيط.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها والتحقق من فرضياتها تم استخدام المنهج، الوصفي التحليلي، وقد عرفه عساف (2003، ص178) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها...". لذلك فهو أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث يمكن من خلاله القيام بتقييم ووصف أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة مجموعة الجماز للزراعة والغذاء، بحيث تركزت منهجية الدراسة على أخذ وجهة نظر العاملين في الشركة، وبالاعتماد على هذا المنهج مكن الباحث في القيام بعملية تقييم ومقارنة وتفسير من أجل الوصول إلى نتائج تكون بوابة الباحث في طرح توصياته ومقترحاته في الدراسة. ومن أجل ذلك اعتمد الباحث على طريقتان في البحث والتحري عن المعلومات، كما في النحو الآتي:-

- مصادر المعلومات الرئيسة التي اعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والقيام بتحليلها، هي: طريقة جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة بحث أولية، تم تصميمها من قبل الباحث وتوزيعها على العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.
- مصادر المعلومات الثانوية التي تم اعتمادها في البحث والتحري عنها، هي: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، ومجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والبحوث العلمية المحكمة، فضلاً عن المطالعة في مواقع الإنترنت التي تحتوي نفس مجال الدراسة الحالية أو مشابهة لها.

#### مجتمع الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (400) موظف، بحسب التقرير الإحصائي لمكتب شئون الموظفين بالشركة للعام 2023م. والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة:-

جدول (1): يبين مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

العدد	نوع الوظيفة
120	الإدارة والإشراف
30	الحسابات
35	التسويق والتنسيق
15	العمل القانوني
50	الهندسة
45	الحاسوب وإعداد التقارير
20	الشراكة التجارية
85	العمال
400	الكلي

يتضح من الجدول (1) أنَّ موظفي الإدارة والإشراف مثلوا أغلبية موظفي شركة الجماز بعدد (120) إداري ومشرف، يليهم فئة العمال بعدد (85) عاملاً، في حين مثلوا الموظفين الذين يعملون قانونياً أقل الموظفين بعدد (15) موظف قانوني.

## عينة الدراسة:-

تم تطبيق أداة الدراسة على عينتين طبقيتين عشوائيتين هما: عينة التطبيق الأول (العينة الاستطلاعية) والتي بلغت (50) موظف من موظفي شركة مجموعة الجمار بغرض التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وعينة التطبيق الثاني (العينة الأساسية) والتي بلغت (200) موظف بغرض جمع البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة الأساسية:-  
تكونت عينة الدراسة الحالية إجمالاً من (200) موظف، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي (موظفي شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض)، وبنسبة (50%)، ويمكن توضيح خصائص أفراد العينة لمتغير نوع الوظيفة، ما في الجدول (2) الآتي:-

جدول (2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

النسبة %	العدد	نوع الوظيفة
30	60	الإدارة والإشراف
7.5	15	الحسابات
8.5	17	التسويق والتنسيق
4	8	العمل القانوني
12.5	25	الهندسة
11.5	23	الحاسوب وإعداد التقارير
5	10	الشراكة التجارية
21	42	العمال
100	200	الكلي

يتضح من الجدول (2) أنّ العينة الأساسية للدراسة بلغت (200) فرداً، منهم (60) موظف بقسم الإدارة والإشراف وبنسبة (30%) و (15) موظف بقسم الحسابات وبنسبة (7.5%)، و (17) موظف بقسم التنسيق والتسويق وبنسبة (8.5%)، و (8) موظفين في مجال العمل القانوني وبنسبة (4%)، و (25) موظف بقسم الهندسة وبنسبة (12.5%)، و (23) موظف بقسم الحاسوب وإعداد التقارير وبنسبة (11.5%)، و (10) موظفين يعملون في مجال الشراكة التجارية وبنسبة (5%)، و (42) موظف من فئة العمال وبنسبة (21%).

## أداة الدراسة:-

كون الدراسة الحالية بعنوان "أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض"، ونظراً لطبيعة أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لإجراء الدراسة، التي من خلالها تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات الميدانية من أفراد العينة، بحيث تعكس الواقع السائد لممارسة شركة مجموعة الجمار لنظام الحوافز المادية والمعنوية لعامليها، إضافة إلى معرفة شعورهم ورضاهم حول وظيفتهم بالشركة. إذ تم إعداد الاستبانة وفق الخطوات الآتية:-

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، كدراسة مجدوب (2019)، ودراسة زيباري (2014)، ودراسة صياد (2017)، ولكحل (2018).
- الاستفادة من الواقع في إعداد فقرات الاستبانة، كون الباحث أحد موظفي شركة مجموعة الجمار بالرياض.
- إعداد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (62) فقرة موزعة على محورين أساسيين وهما: محور الحوافز والذي تكون من مجالين: الحوافز المادية (18) فقرة، والحوافز المعنوية (18) فقرة، أمّا المحور الثاني كان لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتكون من (26) فقرة.

أ. صدق الأداة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على أسلوبين وهما: الصدق الظاهري، وصدق البناء بدلالة الاتساق الداخلي، وذلك

على النحو الآتي:-

## 1. الصدق الظاهري (المحكمين):

قام الباحث بالاستعانة بأراء مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية لإبداء الرأي حول مدى صلاحية الفقرة ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، ومدى انتماء الفقرة لمجالها، وكذلك مدى مناسبة فقرات الاستبانة للاستخدام في المجتمع السعودي، أي مدى ملاءمة الفقرات للعينة المدروسة، وفيما إذا كانت تحتاج إلى تعديل، وفي ضوء آراء الخبراء وملاحظاتهم

على الاستبانة قام الباحث بإجراء بعض التعديلات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبعد الفرز استخرج الباحث نسبة الاتفاق على كل فقرة من فقرات الاستبانة حسب بدائل التحكيم (صالحة- غير صالحة- تحتاج إلى تعديل- ملاحظات)، وبحسب المجالات المكونة للاستبانة، وبالتالي تم الاعتماد على الفقرات التي حصلت نسبة اتفاق (80%) من المحكمين فأكثر، وبذلك أصبحت الاستبانة بعد التحكيم تتكون من (62) فقرة موزعة على محورين: الأول: الحوافز يتكون من (36) فقرة موزعة على مجالي الحوافز المادية (18) فقرة والمعنوية (18) فقرة، ومحور آخر للرضا الوظيفي يتكون من (26) فقرة.

2. صدق البناء بدلالة الاتساق الداخلي: معاملات الارتباط Correlation Coefficients

قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3):

جدول (3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.

اسم المجال	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	اسم المجال	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية	1	0.77**	0.00	دال	الرضا الوظيفي.	32	0.84**	0.00	دال
	2	0.65**	0.00	دال		33	0.85**	0.00	دال
	3	0.81**	0.00	دال		34	0.80**	0.00	دال
	4	0.73**	0.00	دال		35	0.79**	0.00	دال
	5	0.69**	0.00	دال		36	0.85**	0.00	دال
	6	0.76**	0.00	دال		37	0.64**	0.00	دال
	7	0.78**	0.00	دال		38	0.72**	0.00	دال
	8	0.80**	0.00	دال		39	0.79**	0.00	دال
	9	0.67**	0.00	دال		40	0.55**	0.00	دال
	10	0.72**	0.00	دال		41	0.51**	0.00	دال
	11	0.71**	0.00	دال		42	0.50**	0.00	دال
	12	0.70**	0.00	دال		43	0.84**	0.00	دال
	13	0.77**	0.00	دال		44	0.80**	0.00	دال
	14	0.76**	0.08	دال		45	0.79**	0.00	دال
	15	0.79**	0.00	دال		46	0.77**	0.00	دال
	16	0.79**	0.00	دال		47	0.82**	0.00	دال
	17	0.76**	0.00	دال		48	0.83**	0.00	دال
	18	0.67**	0.00	دال		49	0.84**	0.00	دال
الحوافز المعنوية	19	0.81**	0.00	دال	50	0.80**	0.00	دال	
	20	0.71**	0.00	دال	51	0.83**	0.00	دال	
	21	0.79**	0.00	دال	52	0.77**	0.00	دال	
	22	0.81**	0.00	دال	53	0.81**	0.00	دال	
	23	0.83**	0.00	دال	54	0.86**	0.00	دال	
	24	0.73**	0.00	دال	55	0.88**	0.00	دال	
	25	0.76**	0.00	دال	56	0.83**	0.00	دال	
	26	0.86**	0.00	دال	57	0.76**	0.00	دال	
	27	0.84**	0.00	دال	58	0.54**	0.00	دال	
	28	0.83**	0.00	دال	59	0.60**	0.00	دال	
	29	0.82**	0.00	دال	60	0.54**	0.00	دال	
	30	0.82**	0.00	دال	61	0.88**	0.00	دال	
	31	0.72**	0.00	دال	62	0.83**	0.00	دال	

يتضح من الجدول (3) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون ( $r$ ) تراوحت بين (0.50 – 0.88) وهي ارتباطات عالية ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.00)، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة. وعليه يمكن القول إن درجات فقرات الاستبانة تتمتع بصدق بناء جيد وفقا لمعيار الاتساق الداخلي.

ب. التحقق من ثبات الاستبانة.

يرى علام (2000) أن الثبات هو مدى قياس المقياس للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجة المقياس تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، ولاستخراج الثبات للاستبانة تم استخدام طريقتين وهما: معامل ألفا كرونباك Cronbach's Alpha، والتجزئة النصفية، وذلك للدرجة الكلية للاستبانة ولكل مجال من مجالاتها. والجدول (4) يوضح قيم معاملات الثبات.

جدول (4) يوضح قيم الثبات للاستبانة ومجالاتها وفق معامل ألفا كرونباك، ومعاملات الارتباط للتجزئة النصفية

المحور/المجال	معامل Alpha	التجزئة النصفية
الحوافز المادية.	0.89	0.86
الحوافز المعنوية.	0.90	0.87
الرضا الوظيفي.	0.92	0.90

يتضح من الجدول (4) أن معامل ثبات ألفا كرونباك لمجال الحوافز المادية بلغ (0.89) بينما قيمة التجزئة النصفية بلغت (0.86)، في حين كان معامل الثبات لمجال الحوافز المعنوية (0.90) أما قيمة التجزئة النصفية بلغت (0.87)، أما محور الرضا الوظيفي فكان معامل ثباته (0.92) بينما قيمة التجزئة النصفية بلغت (0.90)، ومؤشرات الثبات هذه تدل على أن الاستبانة بمجالاتها ومحاورها تتمتع بثبات مناسب وفقاً لمعامل ألفا كرونباك ووفقاً للتجزئة النصفية.

الاستبانة بصورتها النهائية وتصحيحها.

بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من محورين، هما: الأول: الحوافز ويتكون من (36) فقرة، موزعة على مجالين، الأول لقياس الحوافز المادية ويتكون من (18) فقرة، والثاني لقياس الحوافز المعنوية ويتكون أيضاً من (18) فقرة، أمّا المحور الثاني: لقياس الرضا الوظيفي والذي تكون من (26) فقرة، وبالتالي فإنّ الاستبانة بلغ عدد فقراتها ككل (62) فقرة، وتم تدريج بدائلها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهي: (موافق بشدة= 5، وموافق= 4، وموافق إلى حدٍ ما= 3، وغير موافق= 2، وغير موافق بشدة= 1).

ولتحديد حدود بدائل الاستبانة المستخدمة في الدراسة على النحو الآتي:-

- حساب المدى: وذلك من خلال حساب أعلى قيمة في البدائل – أقل قيمة (4=1-5).
- تحديد طول فترة المدى: وذلك بقسمة المدى على عدد بدائل الاستبانة (0.8 = 5/4).
- تحديد معيار الحكم: وذلك بإضافة طول الفترة إلى أقل قيمة للبدائل.

والجدول (5) محك الحكم حول درجة تطبيق الحوافز بشقيها المادي والمعنوي بشركة مجموعة الجماز.

قيمة البديل					الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي
1	2	3	4	5	
1	1.80	2.60	3.40	4.20	الحد الأدنى
1.79	2.29	3.39	4.19	5	الحد الأعلى
الدلالة اللفظية لدرجة الممارسة					
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	

الوسائل الإحصائية

قام الباحث بتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وبالأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الفا كرونباك للتحقق من الثبات.
- 2- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 3- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بالشركة.
- 4- اختبارات لعينة واحدة للتحقق من مستوى الرضا الوظيفي.
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة أثر كل من: الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة.

## 4- عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

تم عرض النتائج ومناقشتها وفقاً لترتيب الأسئلة في الدراسة، حيث سيتم تحليل البيانات وتفسيرها بشكل مفصل، مع الربط بين هذه النتائج وأهداف الدراسة والمرجعية النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتبعة. وذلك كما في النحو الآتي:-

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمجال الحوافز المادية ككل ولكل فقرة من فقراته، حيث اشتمل هذا المجال على (18) فقرة تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المادية.

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1.	الأجر الذي اتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي .	2	4.03	0.87	كبيرة
2.	تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي .	14	3.66	0.87	كبيرة
3.	تدفعني المكافآت إلى بذل جهد أكبر في العمل .	6	3.85	0.85	كبيرة
4.	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت في المؤسسة .	11	3.70	0.89	كبيرة
5.	تؤثر المكافآت الممنوحة لي على الرضا الوظيفي لدي وعدم التغيب.	8	3.79	0.93	كبيرة
6.	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب.	10	3.72	0.99	كبيرة
7.	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت .	1	4.04	0.88	كبيرة
8.	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.	7	3.82	0.83	كبيرة
9.	آليات وطرق منح الحوافز غالباً لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي.	4	3.88	0.86	كبيرة
10.	تمنح الدرجات و الترفقيات غالباً لمن يستحقها .	13	3.67	0.87	كبيرة
11.	أنا راضي عن درجتي الوظيفية.	9	3.76	0.91	كبيرة
12.	أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين في الشركة ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.	16	3.58	0.88	كبيرة
13.	تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة.	3	3.97	0.98	كبيرة
14.	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات.	15	3.60	0.94	كبيرة
15.	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة من الشركة.	12	3.68	0.95	كبيرة
16.	تعطي الشركة المجتهدين ترقية استثنائية في العمل من أجل تحسين أداء الموظفين.	11	3.70	0.96	كبيرة
17.	تعطي الشركة أجراءضا في حالة تحقيق الموظفين الأهداف المنشودة.	5	3.86	0.88	كبيرة
18.	تعطي الشركة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت الى آخر.	14	3.66	0.95	كبيرة
	الكلية		3.74	0.72	كبيرة

بالنظر إلى جدول (5) يتبين من الجدول (6) أن تطبيق الحوافز المادية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.72).

وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أن استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.58- 4.04) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88- 0.88)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لدرجة تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

ويعزو الباحث ذلك الى ان النقود هي خير دافع للعمل والعامل يسعى دائما لزيادة اجره مما يستوجب ربط الحوافز والنقود بالرضا عن العمل كما تتسق مع نظرية ماسلو فهناك حاجة فسيولوجية مثل تحقيق الذات تدفع الفرد للإنجاز، كما تتسق مع نظرية ليكرت والذي ركز على الإنسان وأهمية الحوافز والدوافع لديه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما واقع تطبيق الحوافز المعنوية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمجال الحوافز المعنوية ككل ولكل فقرة من فقراته، حيث اشتمل هذا المجال على (18) فقرة تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المعنوية.

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1.	الترقيات المقدمة من طرف الشركة تناسب طموحاتي في العمل.	3	3.84	1.12	كبيرة
2.	عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف الشركة.	12	3.61	1.02	كبيرة
3.	تم ترفيقي في الوظيفية الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي.	13	3.57	1.02	كبيرة
4.	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.	9	3.64	1.02	كبيرة
5.	اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه الشركة.	7	3.67	1.03	كبيرة
6.	تدبير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك.	15	3.49	1.05	كبيرة
7	تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز.	5	3.72	1.21	كبيرة
8	تؤخذ الادارة اقتراحات العاملين بعين بين الاعتبار.	13	3.57	0.97	كبيرة
9	تحقق شهادتك الشكر والتقدير لي السعادة والشعور بالرضا.	14	3.52	0.98	كبيرة
10	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.	10	3.60	0.91	كبيرة
11	هناك لغة متبادلة بين العامل ومشرفه المباشر.	8	3.66	0.95	كبيرة
12	يشعر الموظفون في الشركة بالرضا والاستقرار الوظيفي.	11	3.62	0.96	كبيرة
13	يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات.	1	4.01	0.94	كبيرة
14	تعطي الادارة العليا الموظفين مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.	6	3.69	0.93	كبيرة
15	تعزز الشركة بيئة الود المتبادل والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.	2	3.88	0.93	كبيرة
16	تعطي الشركة المجال في وضع الاهداف والخطط المستقبلية.	6	3.69	0.98	كبيرة
17	تقدم الشركة للموظفين مزايا معنوية اضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز.	4	3.73	0.89	كبيرة
18	يهتم الموظفون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير.	5	3.72	0.87	كبيرة
	الكلي		3.64	0.69	كبيرة

بالنظر إلى جدول (5) يتبين من الجدول (7) أنّ مجال تطبيق الحوافز المعنوية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.69).

وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أن استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.49- 4.01) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.87- 1.05)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لدرجة تطبيق الحوافر المادية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة الجيدة تحتوي وتحتضن العاملين في جميع المستويات وتعاملهم كأ أسرة واحدة، وتعمل على اشباع الحاجات في هرم ماسلو ابتداء من المستوى الفسيولوجي من خلال الاهتمام برفاهية العامل واشباع الحاجات في المستوى الأوسط من خلال المشاركات الجماعية والمشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية، وعندما يشعر الموظفون بتحقيق الذات فانهم يشعرون بالولاء للمؤسسة وسيراعون ضمائرهم عند أداء مهامهم بالعمل وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض؟  
وللتحقق من هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة T test for One Sample للمقارنة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الواقعي لدرجات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (8):  
جدول (8) نتائج اختبار (T) للمقارنة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الواقعي لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

المتغير التابع	العينة	المتوسط الواقعي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت "t"	الدلالة	القرار
الرضا الوظيفي	200	123.35	78	20.79	199	23.68	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول (8) أن: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض مرتفع؛ كون قيمة ت "T" للدرجة الكلية لمستوى الرضا الوظيفي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أي أن الفروق بين المتوسط الواقعي والمتوسط الفرضي في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض دالة إحصائياً لصالح المتوسط الواقعي؛ كونه الأكبر. وهذه النتيجة تُعد منطقية وواقعية، كذلك تُعزز الدرجة الكبيرة لواقع تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، وبالتالي انعكس ذلك إيجابياً على رضا الموظف عن وظيفته، واتجاهه الإيجابي نحوها.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما أثر الحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية المتعلقة به، والتي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول (9):  
جدول رقم (9) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخاصة بأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي.

معامل الارتباط	التباين	اختبار F	SIG	DF	بيتا B
R	R SQUARE	القوة التفسيرية	الاهمية الاحصائية	درجة الحرية	BETA
0.77a	0.60	341.65	0.000	223	0.779

المتغير المستقل: الحوافز المادية

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي:

- أن مستوى الدلالة بلغت (0.00)، وهي أصغر من (0.05)؛ وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ومن خلال قيمة R التي بلغت (0.77) يتضح أن الارتباط طردي قوي بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، أي أنه: كلما ارتفعت الحوافز المادية كلما أدى ذلك إلى زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي بشكل أفضل، وكذلك قيمة R<sup>2</sup> بلغت (0.60) التي تفسر الرضا الوظيفي 60% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي بينما يرجع 40% لمتغيرات أخرى.
- بلغت قيمة درجة بيتا (0.779) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الحوافز المادية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بقيمة (0.779)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (341.65)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي عند مستوى الدلالة (0.05) للحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية المتعلقة به، والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة عند مستوى (0.05) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول (10):

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخاصة بأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

معامل الارتباط R	التباين R SQUARE	اختبار F القوة التفسيرية	SIG الاهمية الاحصائية	DF درجة الحرية	بيتا B BETA
0.524a	0.274	83.903	0.000	223	0.524

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المتغير المستقل: الحوافز المعنوية

يتضح من الجدول (10) الآتي:

- أنَّ مستوى الدلالة بلغت (0.00)، وهي أصغر من (0.05)؛ وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ومن خلال قيمة R التي بلغت (0.524) يتضح أنَّ الارتباط طردي قوي بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، أي أنه: كلما زاد تطبيق الحوافز المعنوية كلما زاد الرضا الوظيفي، وكذلك قيمة R<sup>2</sup> بلغت (0.274) التي تفسر الحوافز المعنوية 27.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي بينما يرجع، 72.6% لمتغيرات أخرى.
  - بلغت قيمة درجة بيتا (0.524)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الحوافز المعنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بقيمة (0.524)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (83.90)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة عند مستوى (0.05) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.
- عمومًا، يتضح من خلال عرض نتائج الجدول (9)، والجدول (10) أنَّ كلٍّ من الحوافز المادية والمعنوية لهما أثر إيجابي ودال إحصائيًا على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهذا ما يؤكده نتائج دراسة جراح وآخرون (2022)، ودراسة النعيمي وصماري (2021)، ودراسة المؤمن (2018)، ودراسة الودناني (1999). في حين اختلف ذلك مع ما توصلت إليه دراسة شراب (2007) التي أشارت إلى وجود تأثير يتراوح ما بين الضعيف والمتوسط للحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- كما يتضح من نتائج الجدول (9) والجدول (10) أنَّ الحوافز المادية لها الأثر الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي بنسبة إسهام بلغت (60%) أكبر من الحوافز المعنوية التي بلغت نسبة إسهامها (27.4%). وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة النعيمي وصماري (2021) حيث أشارت أنَّ الحوافز المعنوية تُسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يُسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. في حين اختلف ذلك مع ما توصلت إليه دراسة شراب (2007) التي أشارت إلى وجود تأثير ضعيف للحوافز المادية وتأثير متوسط للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي طبقت عليها الدراسة بجوانبها المختلفة (الاقتصادية، والاجتماعية، ...).

#### الاستنتاجات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

- 1- أنَّ درجة تطبيق الحوافز المادية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.72)، وأن درجة تحقق مؤشرات الحوافز المادية جميعها كانت بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.58 - 4.04) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88 - 0.88).
- 2- أنَّ درجة تطبيق الحوافز المعنوية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.69)، وأن درجة تحقق مؤشرات الحوافز المعنوية جميعها كانت بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.49 - 4.01) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.94 - 1.05).
- 3- وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.
- 4- وجود أثر معنوي إيجابي للحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.
- 5- وجود أثر معنوي إيجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

## التوصيات

- وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم الوصول إليها يمكن للباحث تقديم التوصيات الآتية:
- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لنظام الحوافز عموماً.
  - ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل قيادات إدارية بالمؤسسات المختلفة باعتبارها تحسن من أداء مواردها البشرية.
  - منح المكافآت والتحفيزات اللازمة، وكذا زيادة أجور العاملين بغرض إشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى الرضا لديهم مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية.
  - العمل على رفع مستوى الرضا لدى العامل عن وظيفته لكي يستمر في عطائه، ويحسن أدائه في العمل، من قبل المؤسسة، وذلك من خلال أخذ رأيه وإشراكه في القرارات المختلفة مما يزيد شعوره بالانتماء، والتعامل معه باحترام وتحفيزه للعمل.
  - تخصيص حوافز مادية ومعنوية ومكافآت تشجيعية للعاملين المتميزين لزيادة مستوى رضاهم عن عملهم.
  - على الباحثين والمهتمين والمتخصصين بالمجال إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة الحالية في نطاق واسع بالمملكة العربية السعودية.

## المقترحات

- لاستكمال متطلبات الدراسة الحالية يقترح الباحث الآتي:
- إجراء الدراسة الحالية في فروع أخرى للشركة.
  - إجراء الدراسة الحالية في نطاق مجتمعات واسعة ومتعددة أو في محافظات أخرى.
  - إجراء الدراسة الحالية على عينات أخرى في البيئة السعودية كالعاملين في المستشفيات والمرافق الصحية، أو العاملين في شركات أخرى..... الخ.
  - إجراء دراسة مقارنة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.
  - إجراء دراسة تستهدف أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات.

## المراجع:

## المراجع العربية:-

- بن هادية، علي؛ بليش، بلحسن. (1991). معجم عربي مدرسي ألف بائي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- بن هادية، علي؛ وجاجي، جيلاني. (1999). القاموس الجديد للطلاب. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- بوعلاق، مريم؛ بوعلاق، حليلة. (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر CAB- قلمة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة.
- جراح، علي؛ المطيري، سلطان؛ الفارسي، علي؛ العتيبي، فرحان؛ المسلم، فاضل؛ المطيري، بسام؛ صميلى، إبراهيم؛ الفهيد، ذكرى. (2022). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(28): 73-92.
- الجميلي، خيرى خليل. (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، مصر.
- جيدول، أحمد؛ أمير، قويدر. (2019). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- حسن، روية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.
- رسلان، نبيل. (1987). الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام. دار النهضة العربية. القاهرة، مصر.
- زناتي، غانية؛ مداني، عبد النور. (2018). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبيلي.

- زبياري، مصطفى محمد أحمد. (2021). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأدنى.
- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- الشنوني، صلاح. (1987). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية، مصر.
- صياد، مريامة. (2017). أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة بالصدوق الوطني للضمان الاجتماعي فرع غرداية. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
- الطجم، عبدالله بن عبد الغني؛ السواط، طلق عوض الله. (2012). السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية والتطبيقية. ط4. دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة، السعودية.
- عباس، أنس عبد الباسط. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1. عمان، الأردن.
- عبد الرزاق، عادل. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- علام، صلاح الدين محمود. (2000). القياس والتقييم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة.
- عمهوج، فهد بن ناصر. (2022). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي. ع(48): 74-90.
- الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- فياض، ليلى علي. (2002). معجم الطلاب عربي فرنسي. دار الكتب العلمية. بيروت، لبنان.
- مجدوب، بدر الدين. (2019). منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قالمة بالجزائر. مذكرة ماستر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- المدلج، عبدالله بن عبد المحسن. (2003). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المعايطه، عبد العزيز. (2017). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. الرصيفة-الأردن. مجلة دراسات جامعة عمارة ثلجي بالغواط. ع(51). فبراير. 247-264.
- المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة الاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة. 4(2). يونيو، 113-132.
- ميرخان، خالد حمد. (2018). دور بعض العوامل المسببة للرضا الوظيفي في الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية مدينة أربيل. مجلة زانست العلمية. 3(1).
- النعيمي، فاطمة حمد محمد؛ صماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 5(6)، 19-30.

#### المراجع الأجنبية:

- Lander, F. (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology Journal*, Vol. 22, Pp. 171-183.
- Robbins, S. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. (17<sup>th</sup> ed.). Pearson.