

## The Role of Incentive Systems in Achieving Job Satisfaction among Employees of Saudi Banks

DOI <https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI01202510>

**AbdulRazaq Ali Munie AlAsiri**

*Master's Student, Department of Business Administration, Majmaah University, Saudi Arabia.*

[a.alasiri233@gmail.com](mailto:a.alasiri233@gmail.com)

*Received: 18 Dec. 2024. Accepted: 13 Jan. 2025. Published: 15 Feb. 2025*

### Abstract

The study aimed to explore the impact of the incentive system on job satisfaction among employees of Saudi banks. It used a descriptive analytical approach and included a sample of 144 employees working in banks in Riyadh. Data were collected using questionnaires. The results showed that the determination coefficient (R square) was 0.709 for the independent variable (role of incentives), which means that this variable explains 70.9% of the variance in achieving job satisfaction among bank employees. The study also confirmed the validity of the model for predicting job satisfaction through the role of incentives, given the significant F-value of 0.000. Considering these results, the study recommends the necessity of improving and expanding the material incentive system in banks, such as increasing allowances and annual bonuses, and improving housing and transportation allowances. It also emphasizes the importance of recognizing employee efforts through continuous appreciation and gratitude, in addition to providing training and workshops to develop personal skills. The study stresses the need to update and develop motivational policies to ensure they are comprehensive and meet the needs of employees at all levels and roles within the bank.

**Keywords:** incentives, material incentives, moral incentives, job satisfaction, Saudi banks

## دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية

عبد الرزاق علي منيع العسيري

ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينتها ١٤٤ موظفًا من العاملين في البنوك بمدينة الرياض. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وأظهرت النتائج أن معامل التحديد (R square) بلغ ٠,٧٠٩، للمتغير المستقل (دور الحوافز)، مما يعني أن هذا المتغير يفسر ٧٠,٩% من التباين في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي البنوك. كما أكدت الدراسة صلاحية النموذج للتنبؤ بالرضا الوظيفي عبر دور الحوافز، نظرًا لمعنوية قيمة (F) التي بلغت ٠,٠٠٠. في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تحسين وتوسيع نظام الحوافز المادية في البنوك، مثل زيادة البدلات والمكافآت السنوية، وتحسين بدلات السكن والمواصلات. كذلك يُنصح بأهمية الاعتراف بجهود الموظفين من خلال التقدير المستمر وتقديم الشكر، بالإضافة إلى توفير التدريب وورش العمل لتطوير المهارات الشخصية للموظفين. وتوصي الدراسة على ضرورة تحديث وتطوير السياسات التحفيزية لضمان استيعابها وتلبية احتياجات الموظفين بمختلف مستوياتهم وأدوارهم داخل البنك.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز - الحوافز المادية - الحوافز المعنوية - الرضا الوظيفي - المصارف السعودية.

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

يعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في نجاح المنظمة لأنه يؤثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية المنظمة ويعتمد أداء الموظفين إلى حد كبير على نظام إداري يتفهم احتياجاتهم ودوافعهم، مما يساعد على تحقيق الرضا الكافي، مما يؤدي إلى استقرارهم وتحقيق أهدافهم المهنية. يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة العاطفية الإيجابية للموظفين بعد تقييم خبراتهم العملية وتحسين قدرتهم على التكيف والابتكار، خاصة عندما يشعرون بالأمان والثقة، مما يزيد من مستويات طموحهم وتقدمهم.

كما تستعرض الدراسة تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لموظفي المصارف في الرياض، وتأتي أهميتها من سعيها لفهم كيف يساهم نظام الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بدوره على إنتاجية الموظفين وربحية البنك. الدراسة تتخذ من المصارف السعودية في مدينة الرياض نموذجاً تطبيقياً. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مماثلة مثل دور نظام الأجور والحوافز في أداء العاملين، فإن هذه الدراسة تقدم منظوراً جديداً بالتركيز على الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين. كما تنظر الدراسة في تأثيرات عوامل أخرى قد تؤثر على الرضا الوظيفي.

وقد اختار الباحث موضوع هذا البحث بناءً على اعتقاده بأهمية نظام الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي المصارف السعودية. سنجري الدراسة خلال الفترة الحالية من الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٥ هـ الموافق ٢٠٢٤م، حيث سيتم توزيع استبيانات على مجموعة من الموظفين العاملين في المصارف السعودية لجمع البيانات اللازمة للبحث.

### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة بتقييم تأثير نظام الحوافز بشقيها المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية، من خلال معرفة مدى قدرة هذا النظام على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية ومنها يتشكل لدينا السؤال الرئيسي التالي:

هل لنظام الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية؟

وعليه يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية"

### أسئلة الدراسة

- هل للحوافز المادية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية؟
- هل للحوافز المعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض.
- التعرف على واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض.

### أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:  
وتكمن الأهمية العلمية في أنها تضيف مفاهيم معرفية تتعلق بدور نظام الحوافز والرضا الوظيفي كمتغيرات للدراسة.
- الأهمية التطبيقية:  
وتتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة في أن كافة المصارف السعودية سوف تستفيد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها.

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:  
توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية؟
- الفرضيات الفرعية:  
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.

### منهج البحث:

سوف تعتمد الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق نتائج الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض.

### عينة الدراسة:

تتضمن عينة الدراسة على عدد (١٤٤) من الموظفين العاملين بالمصارف السعودية بمدينة الرياض.

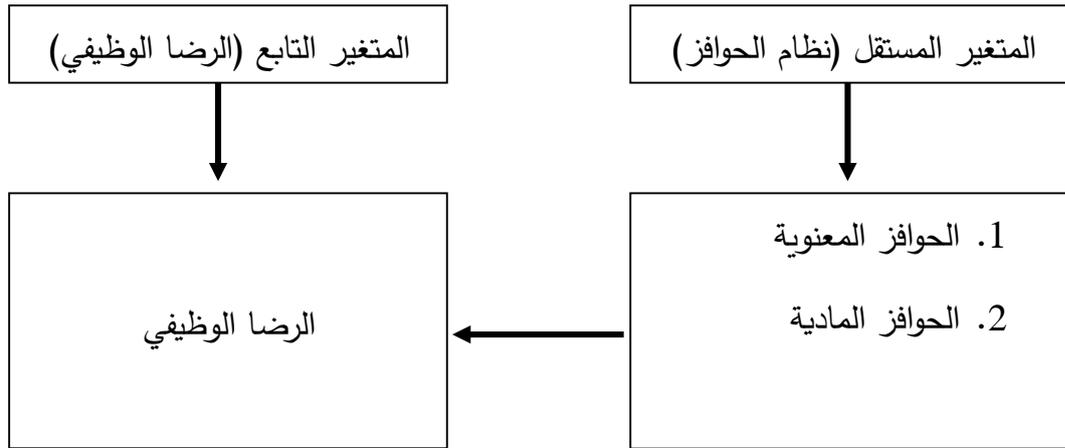
### أساليب المعالجة الإحصائية

- سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعالجة البيانات، تحليلها، واختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة.
- تحليل التباين: سيُجرى للتحقق من الدلالة الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: سيستخدم لتحديد التغيرات التي تؤثر بشكل كبير على الظاهرة المدروسة.

### حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي الحالي ١٤٤٥ هـ.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المصارف السعودية بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: سوف تطبق الدراسة على عينة من موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على " دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية دراسة تطبيقية على المصارف السعودية بمدينة الرياض".
- مصادر البيانات:
- أ. المصادر الأولية: يتناول البحث بالدراسة دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض.
- ب. المصادر الثانوية: سوف يتم على الاعتماد الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث للحصول على البيانات المطلوبة.
- متغيرات الدراسة:
- المتغير المستقل وهو (نظام الحوافز) ويشتمل على بعدين هما:
  - الحوافز المعنوية
  - الحوافز المادية
- المتغير التابع وهو (الرضا الوظيفي).
- نموذج الدراسة: (إعداد الباحث)



## المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### أ. الحوافز

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً وفعالاً في مستوى إنتاجية الموظفين وكفاءة أدائهم، فمهارات الأفراد وخبراتهم وقدراتهم لا تعتبر أدوات كافية للحصول على كفاءة عالية من الإنتاجية ما لم يكن هناك سياسات وأنظمة واضحة لنظام الحوافز في تلك المنظمة، قادر على تحفيز دوافع الأفراد بهدف توظيف طاقتهم المثلى الموجودة لديهم وبالتالي تحصل المنظمة على أعلى كفاءة في الأداء. حيث وجود قصور في نظام الحوافز بشقيها المادية والمعنوية يؤثر بشكل سلبي على كفاءة أداء العاملين

وإنتاجيتهم وسلوكياتهم وولائهم للمنظمة، بالتالي يؤثر على أهداف المنظمة التي تسعى بتحقيقها (توام وكلاخي، ٢٠٢١).

### مفهوم الحوافز

تتعدد تعريفات ومفاهيم الحوافز نذكر منها ما يلي:

تعرف الحوافز بأنها هي " مجموعة من العوامل الخارجية التي تشمل المكافآت المتوقعة من الفرد نتيجة لأدائه لعمل معين، وتمثل هذه المكافآت العوائد التي تُحفز الدوافع وتُنشطها" (حسونة، ٢٠١١، ص ٧٩).

كما تعرف الحوافز بأنها هي "التعويض المادي والمعنوي الذي يُقدم للأفراد كجزء من التقدير لأدائهم، مما يستدعي من إدارة المنظمة، وبخاصة مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، أن يكونوا قادرين على قياس أداء الموظفين بكفاءة لضمان تقديم حوافز مناسبة تتناسب مع مستوى الأداء" (ماهر، ٢٠١٠، ص ٢٤٨).

وتعرف الحوافز بأنها "عناصر ومؤثرات خارجية تضعها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين وتحفيزهم لرفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم" (فجاج عباسي، ٢٠١٨، ص ٣).

### خصائص نظام الحوافز الفعال

تتسم نظم الحوافز وفعاليتها أهمية خاصة في توجيه السلوك الإنساني الهادف إلى رفع الأداء وتحقيق الأهداف سواء الفردية أو التنظيمية، ومن أهم الأهداف التي يحققها نظام الحوافز الفعال (معاني، ٢٠١٥):

- زيادة الإنتاجية عن طريق دفع العاملين لرفع درجة الكفاءة وتحسين أدائهم في العمل.
- تدعيم قدرات العاملين وطاقاتهم ومداهم والرغبة على الحصول على النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد بأهداف المنظمة ومصالحها.
- حل المشاكل المرتبطة في رضا العاملين.

### أهمية نظام الحوافز

تعد الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، وبالتالي يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإرادتها ونحو الإنتاج وعملياته، وعموماً فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي (نموشي وفارح، ٢٠٢٢):

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في ذاته. وغرضها الرئيسي له انعكاسات على زيادة الإنتاج لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم وزملائهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- تعتبر كعوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة.
- تعد مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الإبداع هدفاً متجدداً ومطلوباً وتوصل ذلك بواسطة حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
- تمكن الأشخاص من أن يشرفوا على أداء أنفسهم، وبذلك لن يحتاجوا إلى كثير من الإشراف والمراقبة.

### أهداف نظام الحوافز

تسعى الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تصنيفها كمايلي (فجاح وعباسي، ٢٠١٨):

#### 1- أهداف الحوافز على مستوى الفرد

- الاعتراف بإنجازات الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: الاعتراف بالجهد والتميز في الأداء والإخلاص في العمل ضروري، مثلما يتم معاقبة الأداء السيء، يجب تشجيع من يبذلون الجهد ويحققون التقدم.
- أداة للتغذية المرتدة: يهدف إلى توفير معلومات للأفراد حول أدائهم لتلبية رغبتهم في المعرفة وإشباع فضولهم.
- الدعم المالي: يعد الدعم المالي عنصراً حيوياً لمعظم الأفراد لإشباع احتياجاتهم المادية وتحسين جودة حياتهم.

#### أهداف الحوافز على مستوى الجماعات

- تحفيز الحماس وتشجيع المنافسة: تشجع الحوافز الجماعية على المنافسة الإيجابية وإثبات الذات بين الأفراد.
- تعزيز روح المشاركة والتعاون: تساهم الحوافز الجماعية في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تنمية المهارات: تساعد الحوافز الجماعية على نقل المهارات بين الأعضاء ذوي الخبرة والمهارة العالية إلى زملائهم، مما يعزز من فرص التطوير المهني والتدريب.

#### أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع البيئة: تمكن الحوافز المنظمة من التكيف مع الضغوط والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، وتحفز على الابتكار وزيادة الأداء وتحسين الإنتاج.
- التكامل بين الأنشطة: ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً بأنشطة الموارد البشرية المختلفة مثل التخطيط، التحليل، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والترقيات.
- تهيئة المناخ التنظيمي: تهدف الحوافز المادية والمعنوية إلى خلق بيئة عمل مثالية تساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتحفيز الأفراد على مراعاة المصلحة العامة.

## أسس منح الحوافز

لضمان فعالية الحوافز، يجب على الإدارة الاعتماد على مجموعة من المبادئ الأساسية في منحها، والتي يمكن تلخيصها كما يلي (مريومة، ٢٠١٦):

(أ) الأداء: الأداء المتميز يُعد أساساً رئيسياً لمنح الحوافز، وخاصة في المؤسسات التي تركز بشدة على النتائج. يتجلى هذا التميز في كمية الإنتاج، سرعة العمل، والتوفير في التكاليف.

(ب) المجهود: في الوظائف حيث يصعب قياس الناتج بشكل مباشر، مثل الخدمات والأعمال الحكومية، يتم الاعتماد على معيار المجهود الذي يبذله الفرد.

(ج) الأقدمية: تعتبر الأقدمية مؤشراً على الولاء والانتماء للمؤسسة، وعادة ما يتم مكافأة الأفراد الذين لهم فترة طويلة في العمل بالمنظمة من خلال علاوات وحوافز إضافية.

(د) المهارة: تشجع بعض المنظمات الأفراد على تطوير مهاراتهم من خلال الحصول على شهادات متقدمة، رخص، براءات اختراع، أو التدريب المستمر. يستخدم هذا المعيار لتعزيز الكفاءات الإدارية والفنية للأفراد.

## أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات متنوعة ومتداخلة للحوافز، تظهر من خلال الطرق والأساليب المختلفة التي طورها الباحثون في مجال الحوافز. تستخدم الإدارة هذه التقسيمات لتعزيز الكفاءة في الأداء الإنساني للموظفين. من أبرز هذه التقسيمات (مريومة، ٢٠١٦):

### أ. تصنيف الحوافز بقيمتها أو طبيعتها: وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية

- **الحوافز المادية:** وهي مبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً للفرد من دخل إضافي، ومن أمثلتها: (المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة؛ المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها للعاملون أو أسهم تمنح كحافز لهم؛ الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور؛ التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي؛ البدلات المختلفة (السفر - السكن - المواصلات)؛ الترقية والتقدم في العمل. ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً كما أنه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين".

- **الحوافز المعنوية:** تتضمن هذه الحوافز عناصر تلبي الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، مما يعزز شعورهم بالتقدير والولاء في محيط العمل ويحفز التعاون بينهم وزملاءهم. الحوافز المعنوية، مثل الترقيات، تقدير الجهود، مشاركة الموظفين في عمليات الإدارة، ضمان الاستقرار الوظيفي، وتفويض الصلاحيات، لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل تتكامل معها وتتفاوت أهميتها تبعاً لظروف العامل والمنظمة.

### ب. تصنيف الحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها وتنقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية

- **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لرفع مستوى ولائهم وتحسين أدائهم، وحتى تكون الحوافز الإيجابية فعالة ومؤثرة يجب تطبيق فوراً عند قيام العامل بالتصرف الذي يستحق عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة وأن تؤدي إلى إشباع حاجة عند العامل يشعر بضرورة إشباعها. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية: (العدالة في معاملة العاملين الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله، وإشعاره بأهميته؛ الترقية

الاستثنائية، والشكر والثناء والمكافأة لأصحاب الإنجازات؛ توفير بيئة العمل المناسبة مادياً ومعنوياً).

- **الحوافز السلبية:** تشمل هذه الحوافز العقوبات والإجراءات التأديبية التي تهدف إلى تعديل سلوك الموظفين عبر تقليل أو القضاء على التصرفات غير المقبولة. تُستخدم هذه الحوافز لتحفيز الموظفين على تغيير سلوكيات معينة أو تحسين الانطباع العام حولهم. مثل عدم الالتزام بالعمل وكثرة الأخطاء أو عدم الشعور بالمسؤولية والكسل وتستخدم كأداة لتحذير الآخرين حتى لا يقعوا في الأخطاء مستقبلاً، ومن أمثلتها: (الإنذار والتنبيه للعاملين المقصرين؛ تأخير الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية أو النقل لمكان آخر؛ الحسم في التعويضات، ومنع بعض الامتيازات مثل الطعام أو التنقل).

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

- **الحوافز الفردية:** وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة. ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج المكافآت التشجيعية والترقية ... الخ.

- **الحوافز الجماعية:** تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الفريق. ومن أمثلتها: (المزايا العلنية - الرعاية الصحية والاجتماعية التي توجه إلى أفراد يعملون في منظمة واحدة). وهذا لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاج والأداء، وقد تكون إيجابية أو سلبية، أو مادية أو معنوية. وهي بدورها تشجع وتنمي روح التعاون العمل بروح الفريق.

د. **تصنيف الحوافز من حيث ارتباطها إلى:**

- **حوافز داخلية:** ترتبط بالعامل نفسه، وهو العمل وفق الإحساس الداخلي للفرد، وهو التصرف فردياً. ومنها: (الاستقلال في العمل؛ استخدام مهارات صعبة؛ القيام بأداء عمل مهم). وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى، ويكون تأثيرها وعلاقتها غالباً في الأداء والرضا الوظيفي.

- **الحوافز الخارجية:** هذه هي الحوافز التي تقدمها المنظمة وتكون خارج نطاق العمل المباشر، مثل الرواتب، الإجازات، التأمين، وجبات مجانية، والعلاج. على الرغم من أن تأثيرها قد يكون أقل من الحوافز الداخلية، إلا أنها تشمل عدة أنماط رئيسية مثل الأجور والمكافآت المالية، الترقيات، والتقدير والثناء من قبل المشرفين والزملاء.

مراحل تصميم نظام الحوافز

تمر عملية تصميم نظام الحوافز ثلاث مراحل أساسية كما يلي (معاني، ٢٠١٥):

1- **تحديد أهداف النظام:**

تعمل المنظمات وفقاً لأهداف عامة واستراتيجيات محددة. يجب على المسؤولين تطوير نظام الحوافز فهم هذه الأهداف جيداً ومن ثم ترجمتها إلى أهداف محددة لنظام الحوافز. قد تشمل أهداف النظام تعظيم الأرباح، زيادة المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، تشجيع الابتكار، زيادة الإنتاج، أو تحسين الجودة.

## 2- تقييم الأداء:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب بدقة، وتطوير طرق لقياس الأداء الفعلي، ويتطلب تحديد الأداء المطلوب توافر عناصر مثل تعيين العدد المناسب من العاملين، تصميم وظائف فعالة، ضمان سيطرة الأفراد على أعمالهم، وتوفير ظروف عمل جيدة ومناسبة.

## 3- تحديد ميزانية الحوافز

تمثل هذه المرحلة تخصيص المبلغ الإجمالي المتوفر لإدارة نظام الحوافز. يجب أن تغطي ميزانية الحوافز العناصر التالية:

- الحوافز والجوائز: يشكل هذا الجزء الأكبر من الميزانية وتشمل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا.
- التكاليف الإدارية: تغطي هذه التكاليف بنود مثل تكاليف تصميم وتعديل النظام، الاحتفاظ بالسجلات، الاجتماعات، وتدريب المديرين.
- تكاليف الترويج: تشمل تكاليف إعداد النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر، والفعاليات.

## شروط نجاح نظام الحوافز

عند تطوير نظام الحوافز المناسب، من المهم جداً أن تحرص الإدارة على الالتزام بمجموعة من الشروط الأساسية لضمان نجاح النظام (دريدي، ٢٠١٣):

- البساطة: يجب أن يكون نظام الحوافز مختصراً، واضحاً، وسهل الفهم، سواء في بنوده أو في صياغته.
- ربط الحافز بالأداء: من المهم أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تُترجم مباشرةً إلى حوافز ملموسة.
- التفاوت: ينبغي أن تعكس الحوافز التفاوت في الأداء، بحيث يؤدي الأداء الأفضل إلى حوافز أكبر.
- التنوع: يجب أن تتبنى المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز لتلبية احتياجات متنوعة.
- الهدف: يجب أن يكون لكل حافز هدف محدد، مثل زيادة الإنتاج.
- الشمولية: يجب أن يكون النظام شمولياً بحيث يشمل نظام الحوافز جميع العاملين في المؤسسة بغض النظر عن وظائفهم.
- الملاءمة: يجب أن تكون الحوافز متناسبة مع حاجات وتوقعات كل فئة من العاملين.
- الاستقرار والمرونة: يجب أن يكون النظام مستقرًا ولا يخضع لتغييرات متكررة، ولكن ينبغي أيضاً أن يكون قابلاً للتكيف مع التغييرات عند الضرورة.
- التدريب: يجب توفير تدريب كافٍ للمديرين، رؤساء الأقسام، والمشرفين على كيفية تطبيق وإدارة نظام الحوافز بفعالية.

## العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

تتأثر عملية وضع نظام الحوافز في أي منظمة، سواء كانت حكومية أو خاصة، بعدة عوامل رئيسية يجب مراعاتها خلال التخطيط وتنفيذ نظام الحوافز (يوسف، ٢٠٠٥):

(1) **الأسلوب الإشرافي:** يلعب الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد دوراً كبيراً في تحفيز العاملين. القيادة المحفزة تستخدم السلطة للتأثير في سلوك العاملين بشكل إيجابي، حاثّة إياهم على تحسين الأداء

والامتثال للأوامر بشعور من الرضا وليس خوفاً من العقاب. الأسلوب الديمقراطي في القيادة يعتبر مثالاً لتحقيق هذا الهدف.

(2) **ظروف العمل:** يجب على القائد العمل على تهيئة ظروف عمل مثالية تشمل تحسين الإضاءة، التهوية، النظافة، التحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة، توفير المرافق العامة مثل المساجد ودورات المياه، وضمان توفر الأدوات والمعدات اللازمة. كما يشمل ذلك اتخاذ التدابير اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق والإصابات، مما يساعد على زيادة الإنتاجية.

(3) **الجوانب التنظيمية:** تشمل هذه العوامل الهيكل التنظيمي للمنظمة، سياسات الأجور، المراكز الوظيفية، وإجراءات العمل. تلعب السياسات التنظيمية دوراً في توفير بيئة تسمح بإشباع الحاجات الفردية للعاملين، سواء كانت حاجات مادية، اجتماعية، أو نفسية، ضمن إطار الهيكل التنظيمي وسياسات الإدارة.

### المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز

من أجل الحصول على نظام حوافز جيد داخل المؤسسة يتطلب ذلك نجاح النظام بشكل عام وتوفر عدد من المقومات الأساسية التي تساهم في إنجاح العملية وغرس روح الولاء الوظيفي لدى العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون بها بحيث تكون المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من شخصياتهم ومن ثم ينعكس هذا إيجاباً على إنتاجيتهم وأدائهم في المؤسسة، وتتمثل هذه المقومات في:

1. دراسة الإدارة العليا بالمؤسسة لي شخصيات وسلوكيات الموظفين.
2. تعدد المزايا التي يحملها نظام الحوافز (مادية معنوية، اجتماعية نفسية).
3. اختيار نظام التحفيز المناسب لطموحات الموظفين.
4. التقييم المستمر على نظام الحوافز وقياس تقبله من قبل الموظفين من خلال أدوات التقييم المختلفة (صادفي، ٢٠٢٠).

### النظريات التي نظمت الحوافز

تطور نظريات الحوافز عبر مراحل مختلفة تبعاً لتطور الفكر الإداري، ويمكن تصنيف هذه التطورات كالتالي (البهادلي، ٢٠١٨):

1. الحوافز في النظرية التقليدية: خلال هذه المرحلة، تُعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية مستقلة عن البيئة الخارجية. من وجهة نظر ماكس ويبر، رائد النظرية البيروقراطية، كان يُنظر إلى الفرد على أنه كائن غير طموح وميال للكسل. أما أصحاب نظرية الإدارة العلمية، فقد ركزوا على الجوانب المادية في تحفيز العمال.
2. الحوافز في منهج مدرسة العلاقات الإنسانية: تنظر هذه المدرسة إلى المنظمة كنظام معقد مكون من أجزاء متباينة في الأداء، حيث يحتل الجانب الإنساني أهمية بالغة. يُنظر إلى الفرد في هذا المنهج على أنه مجموعة من المشاعر والأحاسيس، يعمل ضمن إطار جماعي.
3. الحوافز في المرحلة الحديثة: تمثل هذه المرحلة بنظريات الإدارة الحديثة، مثل نظرية الإدارة بالأهداف، التي تسعى لتجنب أخطاء النظريات السابقة مع الاستفادة من تجاربها. في هذه المرحلة، تُعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يربط بين الحوافز المادية والمعنوية والنتائج المتحققة.

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج أن الحوافز لها دور بالغ وأهمية كبيرة في تقويم سلوك العاملين، فهي إحدى الطرق أو الوسائل التي تستخدمها المؤسسة كشكر وتقدير العاملين حول أدائهم المتميز ومجهوداتهم التي تعود بالإيجاب على أهداف المؤسسة وحثهم وتشجيعهم على التحسين المستمر، والتطور والتقدم نحو الأفضل، لأنه في النهاية قوة المؤسسة تكون في قوة الأفراد العاملين فيها، ونجاح الأفراد وتحسن أدائهم سوف ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على المؤسسة. ومن هنا يتضح أن نظام الحوافز شرط أساسي في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

### ب. الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي موضوعاً قد استقطب اهتمام العديد من علماء النفس، نظراً لأن الأشخاص يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في بيئة العمل، مما يجعل من الضروري الاهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره في جوانب حياتهم الشخصية والمهنية. كذلك، يُعتقد أن الرضا الوظيفي يمكن أن يسهم في تعزيز الإنتاجية، مما يعود بالنفع على كل من المؤسسات والعاملين بها.

### مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي "بأنه حالة من السعادة والراحة النفسية والقناعة الشخصية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو مؤسسته، وهي تنشأ من تحقيق أسباب محددة تدفع الفرد إلى هذا الشعور" (مرزن، ٢٠٠٠، ١٨).

ويعرفه السحبياني بأنه "يتركز في العلاقات الإنسانية وخاصة الداخلية في المنشأة بين المشرف ومرؤوسيه وبين الزملاء وعلاقات ترابطهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لأن ذلك يبعث الارتياح والسرور في نفس المرؤوس وينتج عن رضا الموظف عن عمله" (السحبياني، ٢٠٠٤، ص ٢٤).

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه " الحالة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته وعمله، مما يعكس تفاعله مع العمل بناءً على طموحاته ورغبته واحتياجاته في النمو وتحقيق أهدافه ورغباته واحتياجاته" (بلخيري، ٢٠١٢، ص ٥).

ويعرف معاني (٢٠١٥، ص ٢٤) الرضا الوظيفي يعني درجة تقبل الفرد لذاته وبما حقق من إنجازات حياته الحاضرة والماضية ويفصح هذا التقبل عن نفسه في توافق الفرد مع ذاته والآخرين وجوانب الحياة المختلفة ونظراته المتفائلة نحو المستقبل.

كما تعرفه القاسمية؛ العمرية (٢٠١٨، ص ٤٧٤) بأنه: الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي على عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديدات التي قد تؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.

وتعرفه مريومة (٢٠١٨، ص ١٠) بأن الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة نتيجة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئته".

### أهمية الرضا الوظيفي

تتعدد أهمية الرضا الوظيفي إلى ما يلي (زرقاوي، ٢٠١٣):

- إشباع حاجات الفرد إشباعاً كاملاً في العمل؛
- تحقيق أقصى قدر ممكن من قدرات ونتاجيات وإمكانيات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل؛

- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنية للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، وبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يجد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.
- على الرغم من أهمية المعدات والتكنولوجيا في العصر الحديث، يظل العنصر البشري حجر الزاوية في أي منظمة، لذا تحرص المنظمات على ضمان رضا الموظفين عن أعمالهم. يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمنظمة، فهو يضع الاستراتيجيات، يرسم الأهداف، ينفذها، ويتولى متابعتها وتقييمها.
- من جهة أخرى، توفير الدعم للمديرين والمشرفين في تصميم بيئة عمل مثالية ونظام حوافز فعال يعد ضروريًا للحفاظ على الموظفين، والاحتفاظ بهم ضمن الفريق العمل، وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي.

#### أنواع الرضا الوظيفي

- يقسم الرضا الوظيفي لعدة إعتبارات نذكر منها (نموش وفارح، ٢٠٢٢):
4. باعتبار شموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:
    - الرضا الوظيفي الداخلي: يرتبط هذا النوع بالجوانب الذاتية للعامل مثل الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز، والتعبير عن الذات.
    - الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالعوامل الخارجية مثل تأثير المدير، العلاقات مع زملاء العمل، وطبيعة العمل نفسه.
  5. باعتبار زمنه ويقسم إلى:
    - الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر به الموظف خلال عملية الأداء الوظيفي، حيث يتوقع الموظف أن الجهود التي يبذلها تتناسب مع أهداف المهمة.
    - الرضا الوظيفي الفعلي: يتحقق هذا النوع من الرضا بعد تحقيق الأهداف المتوقعة، حيث يشعر الموظف بالرضا بعد نجاحه في تحقيق ما كان يأمله.
  6. باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:
    - الرضا الكلي: يعبر عن مستوى الرضا العام للعامل عن جميع جوانب العمل، حيث يصل العامل إلى أقصى درجات الرضا عن عمله، رغم أنه قد لا تتوفر كل عناصر الرضا الممكنة. لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
    - الرضا الجزئي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضي عن نوعية الإشراف.

#### عناصر الرضا الوظيفي

- هناك ستة عناصر للرضا الوظيفي مهمة، منها ما هو متصل بالعمل ومنها ما هو متصل بجوانب أخرى وهذه العناصر هي (حميد، ٢٠١٤):
- أ) كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر في ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

- (ب) الرضا عن نفسه فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة في القيام.
- (ج) الاندماج مع الزملاء في العمل فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.
- (د) توفير الأهداف في التنظيم حيث يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
- (هـ) عدالة المكافآت الاقتصادية: يتوقع الفرد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المنظمة وكذلك إذا ما قورنت بما يتحصله الأفراد في منظمات أخرى.
- (و) الحالة الصحية والبدنية والذهنية هناك ارتباط بين الصحة والعقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته وهي إن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر في حالة الفرد في محيط العمل.

### كيفية حدوث الرضا الوظيفي

إن الأفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة، معتقدين أن أداءهم الجيد سيساعدهم على بلوغ هذه الأهداف ومن ثم يزيد رضاهم الوظيفي. العملية التي تُنظم من خلالها العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتضمن الخطوات التالية (أبو شمالة، ٢٠١٠):

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، وغالبًا ما يكون العمل هو الوسيلة الأساسية لتحقيق هذا الإشباع.
2. الدافعية: تنشأ الحاجات دافعية داخل الفرد تحفزه على البحث عن وسائل يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجات.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء فعّال، حيث يعتقد الفرد أن بإمكانه عبر الأداء الجيد تلبية حاجاته.
4. الإشباع: الأداء الجيد يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد.
5. الرضا: بمجرد أن يشعر الفرد بإشباع حاجاته عبر أدائه الكفاء في عمله، يصل إلى مرحلة الرضا الوظيفي، حيث يعتبر العمل وسيلة لتحقيق الإشباع.

### أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مهما للغاية سواء بالنسبة للعامل أو الإدارة، وذلك نظراً لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل. لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، حيث تعتمد هذه البرامج على عدة أساليب بعضها يدخل تغييراً في بناء العمل وأنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية، ومن بين هذه الأساليب والبرامج ما يلي (ستي، ٢٠١٧):

### أولاً: أساليب تغيير بناء (مكونات) الوظيفة

تم استخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي وذلك عن طريق تغيير بناء الوظيفة:

- دوران العمل: يشمل هذا الأسلوب تنقل العاملين بين وظائف مختلفة، مما يقلل من الملل والعمل الروتيني، ويساعد على تدريب العاملين على مهام متنوعة.

- توسيع نطاق الوظيفة: يسمح هذا الأسلوب للموظفين بإضافة مهام جديدة لأعمالهم، ما يعزز شعورهم بالأهمية. ومع ذلك، قد يُنظر إلى زيادة المهام بشكل سلبي، لكن إدارتها بمهارة يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي بتحسين الشعور بالإنجاز والأداء والانتاجية وتطوير المهارات.

### ثانياً: أسلوب تغيير مكونات الراتب

يُعتقد أن العاملين الذين يتقاضون رواتب جيدة يميلون إلى البقاء في مؤسساتهم ولا يسعون للانتقال إلى أماكن أخرى، رغم أن العلاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي ليست دائماً مباشرة. فالمؤسسات تسعى لتطوير أنظمة رواتب لتحسين الأداء والانتاجية، والتي قد تعمل أيضاً على زيادة الرضا الوظيفي، مثل الأنظمة المبنية على الأداء أو الدفع بالساعة.

### ثالثاً: برنامج المنفعة الإضافية (المميزات):

في السنوات الأخيرة، بدأت المؤسسات بتطوير برامج منفعة إضافية تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي. هذه البرامج تشكل نحو 28% من الأجور الكلية وتشمل خيارات مثل المرونة في ساعات العمل، البرامج الصحية المتنوعة، برامج التقاعد، مشاركة الأرباح، والتطوير المهني، بالإضافة إلى الاهتمام بالصحة العامة ورعاية أطفال الموظفين. هذه البرامج تساعد في تقليل معدلات الغياب بتوفير رعاية مناسبة لأطفال العاملين.

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ومن الضروري أن توليها الإدارة اهتماماً خاصاً لضمان رضا الموظفين. من أبرز هذه العوامل (محمد، 2009):

1. الأجور والرواتب: تلعب الأجور دوراً كبيراً في تلبية الاحتياجات المادية والاجتماعية للأفراد. تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي؛ فكلما ارتفع الدخل، زاد الرضا الوظيفي.
2. محتوى العمل وتنوع المهام: يعزز محتوى العمل وما يشمله من مسؤوليات وصلاحيات وتنوع في المهام من أهمية الفرد في مكان العمل، مما يرفع من مستوى رضا الفرد.
3. القدرات الفردية والمعرفة بالعمل: يعتمد الأداء على الرغبة والقدرة والمعرفة بالعمل. تكليف الموظفين بمهام تتناسب مع قدراتهم ومعارفهم يعزز من أدائهم ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
4. فرص التطور والترقية: تسهم المنظمات التي توفر فرص الترقية بناءً على الكفاءة في تحقيق رضا الموظفين، حيث تشبع هذه الفرص حاجاتهم للتطور والنمو.
5. نمط القيادة: يؤثر نمط القيادة بشكل كبير على رضا الموظفين. القيادة الديمقراطية تعزز المشاعر الإيجابية تجاه العمل والمنظمة، بينما يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى الاستياء وعدم الرضا.
6. ظروف العمل المادية: تؤثر الظروف المادية للعمل مثل التهوية، الإضاءة، الرطوبة، الحرارة، والضوضاء على قبول الفرد لبيئة العمل. الظروف الجيدة تساهم في رضا الأفراد عن بيئتهم العملية.

### مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية، إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

1. **دوران العمل:** توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلباً أو إيجاباً، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ إن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.
2. **مستويات الأداء:** لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة إلى كل منهم، إلا أن كلمة أداء لا تعني القيام بالأعمال أو انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد المنظمة، فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفوءة؛
3. **معدلات التغيب:** لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية وغيرها في الآونة الأخيرة نتيجة المتغيرات الاجتماعية واقتصادية وثقافية وغالباً ما تمثل مؤشراً لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين؛
4. **مستويات الإنتاجية:** أن الإنتاجية عبارة عن عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج وسلع استهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم، وفي عمليات الإنتاجية يكيف الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيميائية بالاعتماد على أدوات عمل (فجاح وعباسي، ٢٠١٨).

### علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. ويمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي (مريومة، ٢٠١٦):

- ✓ ترتبط الحوافز بالرضا الوظيفي بشكل وثيق، حيث تعد الحوافز وسيلة لإشباع الحاجات المختلفة للموظفين بدرجات متفاوتة. وجود نظام حوافز مناسب ومتنوع يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يؤدي الإشباع الفعال للحاجات إلى زيادة هذا الرضا.
- ✓ الحوافز لها دور مهم في التأثير على العمل نفسه، حيث تساهم في تحقيق رضا الموظفين وإشباع حاجاتهم الأساسية، النفسية، والاجتماعية من خلال تحسين الأوضاع المعيشية وظروف العمل. تعزز الحوافز الرضا الوظيفي من خلال تحقيق الفرد للعناصر التالية:
- الربط بين الأداء ومكافآت العمل، والشعور بأن القدرات الفردية تمكن الموظف من تحقيق الأداء المطلوب وفقاً للأهداف الموضوع.
- الإدراك بأن حوافز ومكافآت العمل ذات قيمة وأهمية كبيرة له، بالإضافة إلى تقدير العدالة التنظيمية والتوزيعية فيما يتعلق بالحوافز والعوائد، مما يؤدي إلى شعور بالعدالة والإنصاف في المكافآت والتقدير الوظيفية.

- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي (مريومة، ٢٠١٦).

#### ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة فضل (٢٠٢٣)؛ استكشفت تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع سور للغزل والنسيج بمدينة شندي، شمال السودان، خلال الفترة من ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢٣. شملت عينة البحث ٢٧ عاملاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الاستبيانات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الإدارة تفضل استخدام الحوافز المعنوية لتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. كما بينت النتائج أن الاعتماد المتزايد على الحوافز السلبية يؤدي إلى انخفاض في مستويات الرضا. استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في استخدام الحوافز المعنوية والحد من الحوافز السلبية لتحقيق رضا وظيفي أفضل للعاملين.

دراسة طيبة (٢٠٢٢) هدفت إلى تقييم تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شملت الدراسة ١٠٤ من العاملين في هذه المؤسسات بولاية البلديّة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات. كشفت النتائج أن الحوافز المادية لها تأثير محدود على الرضا الوظيفي بينما أظهرت الحوافز المعنوية تأثيراً إيجابياً ملموساً. علاوة على ذلك، لم تُظهر الدراسة فروقاً معتبرة تتعلق بالعمر، المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة فيما يخص تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي. وفي الختام، أوصت الدراسة بإعادة تقييم وتحسين نظم الحوافز لزيادة فاعليتها.

دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) هدفت الدراسة استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما القابضة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتضمنت العينة ٦٠ موظفاً بالشركة، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات. أظهرت النتائج أن شركة نسما القابضة تعتمد نظام حوافز فعال يساهم في رضا العاملين وتحسين أدائهم. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والحوافز المادية، وكذلك بين الأداء والحوافز المعنوية. وقد أوصت الدراسة بأنه ينبغي على المؤسسات تبني نظام حوافز مماثل يكافئ العاملين الأكفاء ويحفزهم على تعزيز مستويات أدائهم الوظيفي.

دراسة زريق (٢٠٢٢) هدفت الدراسة استقصاء تأثير الحوافز السلبية وواقع تطبيقها في تحقيق استقرار العاملين بقطاع البريد السعودي في منطقة عسير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٩١ من العاملين، بما في ذلك مديرون ورؤساء أقسام وموظفون وفنيون. استخدمت الاستبيانات لجمع البيانات. بينت النتائج أن هناك دلالة إحصائية عالية (٧٨%) تشير إلى أن الحوافز السلبية تساهم في تحسين الأداء بشكل ملحوظ. كما أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠٠، ما يعني وجود تباينات بين اتجاهات العاملين نحو هذه الحوافز. واختتمت الدراسة

بتوصية تشجع على استمرار تطبيق سياسة الحوافز السلبية للحفاظ على مستوى عال من الأداء في قطاع البريد بمنطقة عسير.

دراسة المؤمن (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في شركة زين للاتصالات الخلوية في الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة ٢٨٠ من العاملين في الشركة، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات. النتائج كشفت وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وطرديّة بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي، خاصةً فيما يتعلق بالحوافز المعنوية التي أظهرت تأثيراً أكبر مقارنة بالحوافز المادية. وفي الختام، أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في عمليات اتخاذ القرارات لزيادة رضاهم الوظيفي.

دراسة فجاج وعباسي (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وضمت عينة تكونت من ٥٠ عاملاً بالبنك. تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن الحوافز المادية لها تأثير ضئيل على الرضا الوظيفي، حيث ساهمت بنسبة ٧٤%، بينما كان للحوافز المعنوية تأثير أكبر وأعمق، بنسبة ٧٨%. كما كشفت الدراسة وجود علاقة إحصائية قوية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بنسبة ٨٢%، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة للحوافز في تعزيز رضا العاملين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحسين وتفعيل نظام الحوافز، مع التأكيد على الأهمية البالغة للتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على أحدهما دون الآخر.

دراسة مريومة (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تفرت، ولاية ورقلة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من ١٠٤ مفردات. لجمع البيانات، استخدمت الاستبيانات والمقابلات. كشفت النتائج عن تأثير ضئيل للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، بقوة تفسيرية بلغت ٠,٢٧٣، بينما أظهرت الحوافز المعنوية تأثيراً أكبر بقوة تفسيرية ٠,٥٠٧. أيضاً، لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة فيما يخص تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فعالية نظام الحوافز من خلال مراجعة وتقييم الأنظمة الحالية للحوافز بشكل شامل.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

#### أ) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة

من خلال استقراء الدراسات السابقة سيتم الوقوف على نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم، والأداة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومكان الدراسة على النحو التالي: من حيث منهج الدراسة: لقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وتشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع جميع الدراسات السابقة.

أما من حيث الأداة: الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أما من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، حيث طبقت هذه الدراسة على البنوك وموظفيها، بينما طبقت الدراسات السابقة على

مجتمعات وعينات مختلفة. لكن تشابه الدراسة الحالية مع دراسة فجاج وعباسي (٢٠١٨) من حيث المجتمع والعينة حيث طبقت على البنوك وموظفيها.  
من حيث مكان الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية في تطبيقها على البيئة السعودية مع دراسة أبو حميد (٢٠٢٠)؛ ودراسة زربق (٢٠٢٢) فقط، واختلفت عن باقي الدراسة حيث طبقت في بيئات مختلفة.

#### ب) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:
- عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.
  - تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات سابقة وأبحاث ونظريات حول نظام الحوافز والرضا الوظيفي.
  - بناء مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بشكل ملائم.
  - اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
  - التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
  - استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة. في التوصل لنتائج مهمة وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### ج) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- تبرز الدراسة الحالية بمحاولتها استكشاف تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك السعودية.
- تفرد الدراسة الحالية يتجلى في اختلافاتها عن الدراسات السابقة من حيث النطاقات الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية.

### المحور الثالث: منهجية وإجراءاتها الدراسة

يتناول هذا المحور وصفاً لمنهجية البحث من حيث أسلوب البحث وتحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وكذلك نوع أداة البحث المستخدمة فيه وطريقة تحديدها بالإضافة إلى نوع المقياس الذي تم استخدامه.

#### نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تستهدف تحليل الحقائق المرتبطة بالمشكلة المدروسة بهدف تقديم وصف دقيق لها. تشمل الدراسات الوصفية مجموعة متنوعة من الموضوعات مثل خصائص السكان في المجتمع، الإمكانيات المتاحة، المشاكل الاجتماعية، أو عناصر التنظيم الاجتماعي والاتجاهات تجاه قضايا وأوضاع حاسمة في المجتمع. تركز الدراسة الحالية على توضيح دور نظام الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي المصارف في السعودية.

## منهج الدراسة

تستند الدراسة المعنية إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد الأكثر ملاءمة للتعامل مع إجراءات هذه الدراسة. يركز هذا المنهج على تحليل الواقع من خلال وصفه على نحو دقيق، ويُعبر عن الظواهر إما بالتعبير الكيفي، الذي يصف الظاهرة ويشرح خصائصها، أو بالتعبير الكمي، الذي يقدم وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة ودرجات ارتباطها بظواهر أخرى مختلفة (عبيدات وآخرون: ٢٠١٢م، ص ٨٠).

أ. **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في موظفي المصارف السعودية في العام ١٤٤٥هـ.  
ب. **عينة البحث:** تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (١٤٤) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

ج. **أداة جمع البيانات:** تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء تقوم بالاستجابة بها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة والتي تكونت من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الديمغرافية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية التالية (الجنس-العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** يتعلق دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية حيث يتفرع من التساؤل الفرعي عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية؟
- ما واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية؟

### جدول (٣-١) تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

عدد الأسئلة	متغيرات البحث	أبعاد البحث
٤	بيانات عن أفراد عينة البحث	البيانات الأولية
٥	واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية	المحور الأول
٧	واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية	المحور الثاني
٧	مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية	المحور الثالث

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو التالي:

### جدول (٣-٢) طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	موافق بشدة	موافق	متوفر إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	٤,٢١ - ٥,٠٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	١,٨١ - ٢,٦٠	١,٨٠ - ١
مستوى درجة الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

### إجراءات التطبيق وجمع البيانات

قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً بواسطة رابط على مفردات مجتمع البحث من موظفي المصارف السعودية، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (١٤٤) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي لها.

### اختبارات الصدق والثبات

#### حساب صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد طبق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٥) فرد؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، حيث قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجاتها لحساب الصدق الداخلي لأداة الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

### جدول (٣-٣) معامل ارتباط فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية لكل محاور من محاور الدراسة

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
٠,٨٢٠**	١	٠,٨٣٥**	١	٠,٥١٩**	١
٠,٧٣٠**	٢	٠,٨٢٢**	٢	٠,٧٧٣**	٢
٠,٧١٥**	٣	٠,٧٨٦**	٣	٠,٦٦١**	٣
٠,٧٣٨**	٤	٠,٧٥٤**	٤	٠,٧٠٦**	٤
٠,٧٩٣**	٥	٠,٨٢٦**	٥	٠,٨١٤**	٥
٠,٨٣٤**	٦	٠,٧٨٤**	٦	٠,٨١٦**	٦
٠,٨٦٦**	٧	٠,٨٥٢**	٧	٠,٧٧٣**	٧
٠,٨٤٣**	٨	٠,٥٢٤**	٨	٠,٧٤٧**	٨

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
٠,٧٧٥**	٩	٠,٧٧١**	٩	٠,٧٨٢**	٩
٠,٨١٣**	١٠	٠,٧٥٨**	١٠		
٠,٨٢٦**	١١				

يتضح من الجدول رقم (٣-٣) أعلاه والذي يستعرض فقرات محاور الدراسة حيث تبين ارتباط جميع العبارات بالمحور التي تنتمي إليها مما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بصدق مرتفع، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٥١٩-٠,٨٦٦).

**الثبات:**

تم التحقق من ثبات أداة الاستبانة من خلال الاساليب التالية:

### 1. معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronach's Alpha):

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٣-٤) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

### جدول (٣-٤): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٩٣	٩	واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية
٠,٩٢٦	١٠	واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية
٠,٩٤٢	١١	مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية
٠,٩٦٦	٣٠	الثبات العام

يوضح الجدول رقم (٣-٤) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (٠,٩٦٦) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٩٣-٠,٩٤٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- استخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لفحص مدى ثبات أدوات البحث، مما يعزز من صدق النتائج المستخلصة.
- لوصف مفردات العينة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وهي تقنيات تساعد على توضيح التوزيع العام للبيانات وتسهل فهم الخصائص الأساسية للعينة.
- الاستعانة بالمتوسط الحسابي لتحديد مستوى الآراء لأفراد العينة حول كل عبارة من عبارات محاور البحث.

### المحور الرابع: التحليل الإحصائي للنتائج

يخصص هذا المحور لتقديم ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل الاستجابات التي أبداها المشاركون في الاستبيان. تركز الدراسة بشكل أساسي على استكشاف تأثير نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المصارف السعودية. للإجابة على أسئلة البحث، يبدأ الباحث بعرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان، ثم ينتقل لتحليل نتائج المتغيرات الأساسية التي تقدم إجابات مباشرة على التساؤلات المطروحة في الدراسة.

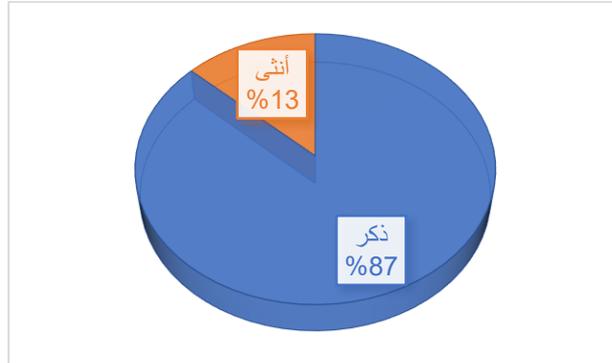
أولاً: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (٤-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
٨٦,٨	١٢٥	ذكر
١٣,٢	١٩	أنثى
%١٠٠	١٤٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤-١) أن (١٢٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٦,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور، بينما (١٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٣,٢% من إجمالي أفراد العينة كانوا من فئة الإناث



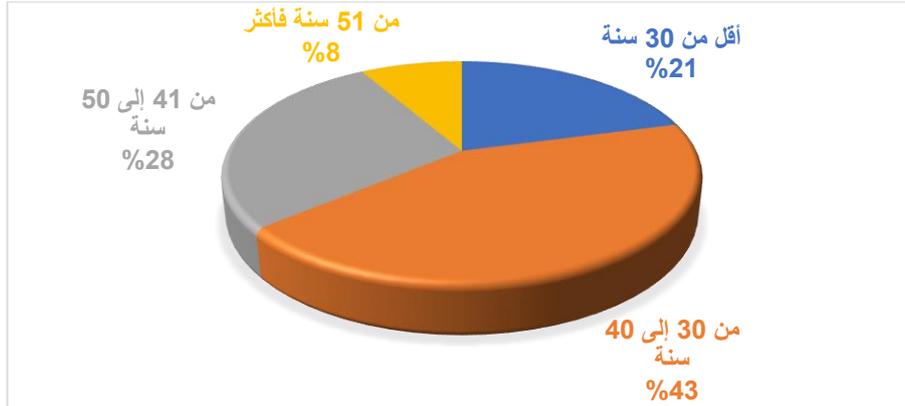
شكل رقم (٤-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (٤-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
٢٠,٨	٣٠	أقل من ٣٠ سنة
٤٣,١	٦٢	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة
٢٧,٨	٤٠	من ٤١ إلى ٥٠ سنة
٨,٣	١٢	من ٥١ سنة فأكثر
%١٠٠	١٤٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤- ٢) أن (٣٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٠,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، بينما (٦٢) منهم يمثلون ما نسبته ٣٤,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، و (٤٠) منهم يمثلون ما نسبته ٢٧,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة، و (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٨,٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أكثر من ٥١ سنة.



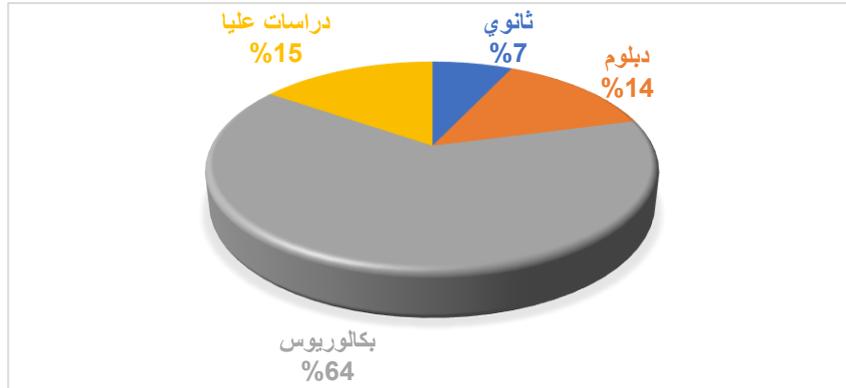
شكل رقم (٤- ٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤- ٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٦,٩	١٠	ثانوي
١٣,٩	٢٠	دبلوم
٦٣,٩	٩٢	بكالوريوس
١٥,٣	٢٢	دراسات عليا
١٠٠%	١٤٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤- ٣) أن (١٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مستواهم التعليمي ثانوي، بينما (٢٠) منهم يمثلون ما نسبته ١٣,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مستواهم التعليمي دبلوم، بينما (٩٢) منهم يمثلون ما نسبته ٦٣,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مستواهم التعليمي بكالوريوس، و (٢٢) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مستواهم التعليمي دراسات عليا.



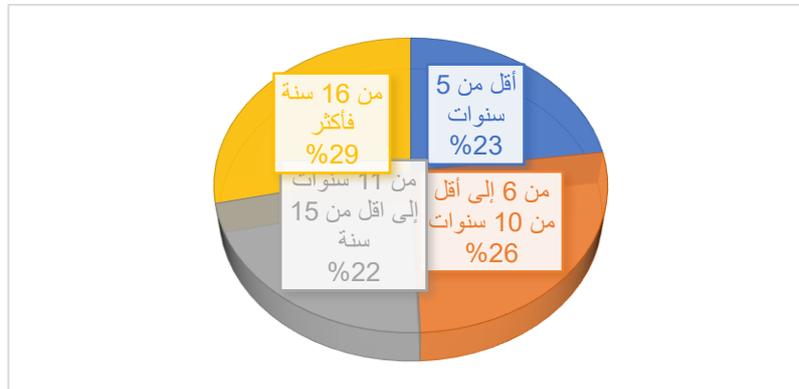
شكل رقم (٤-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٢٢,٩	٣٣	أقل من ٥ سنوات
٢٦,٤	٣٨	من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٢,٢	٣٢	من ١١ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٢٨,٥	٤١	من ١٦ سنة فأكثر
١٠٠%	١٤٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن (٣٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٢,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم أقل من ٥ سنوات، بينما (٣٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٦,٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة، و (٣٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٢,٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم من ١١ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، بينما (٤١) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم من ١٦ سنة فأكثر.



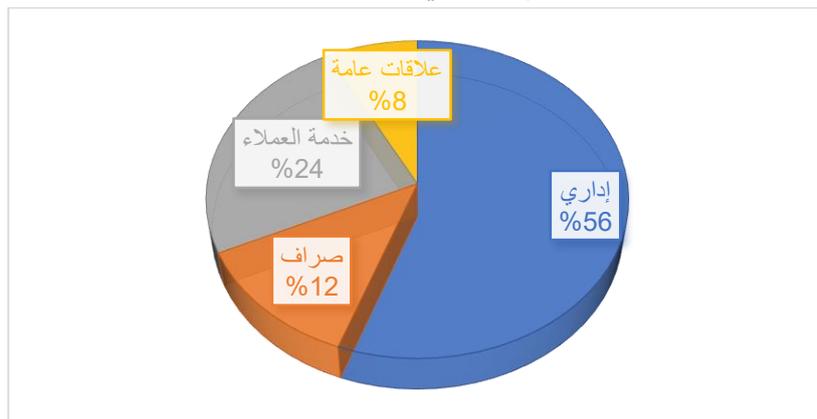
شكل رقم (٤-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

### توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

#### جدول رقم (٤-٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٥٥,٦	٨٠	إداري
١٢,٥	١٨	صراف
٢٤,٣	٣٥	خدمة العملاء
٧,٦	١١	علاقات عامة
%١٠٠	١٤٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أن (٨٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٥,٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي إداري، بينما (١٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٢,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي صراف، و (٣٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤,٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي خدمة العملاء، و (١١) منهم يمثلون ما نسبته ٧,٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي علاقات عامة.



#### شكل رقم (٤-٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

### تحليل نتائج التساؤلات:

للإجابة عن هذه التساؤلات تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها.

▪ اتجاه استجابات العينة تجاه المحور الأول:

جدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول

رقم	عبارات البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يأمن المصرف بدلات للسكن والموصلات للموظفين.	٤,٤٥	٠,٨٧	١
٢	يوفر المصرف مكافآت مالية على العمل الإضافي.	٤,٢٣	١,١٣	٢
٤	يُسهل المصرف عمليات التسليف والقروض الحسنة بسداد ميسر.	٤,١٣	١,٠٧	٣
٥	يقدر المصرف جهودكم ويعترف بإنجازاتكم	٣,٩٧	١,٠٤	٤
٩	يوفر المصرف نظاماً للعلاوات الدورية كي تضمن إنجاز العمل بكفاءة.	٣,٩٧	١,٠٧	٥
٦	أحصل على علاوة سنوية مناسبة نظراً لخدمتي في المصرف.	٣,٨٨	١,٢٢	٦
٨	يمنح المصرف حوافز وبدلات كل شهر.	٣,٨١	١,٠٦	٧
٧	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة لي	٣,٧٨	١,١٨	٨
٣	يوفر المصرف العلاوات الاجتماعية عن الزواج والأولاد.	٣,٦٥	١,٢٢	٩
	المتوسط العام	٣,٩٨	٠,٨١	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٦) يتضح استجابة أفراد عينة الدراسة تشير إلى موافق حول واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فضل (٢٠٢٣)؛ هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمصنع سور للغزل والنسيج بمدينة شندي في شمال السودان، التي من نتائجها أن الإدارة تستخدم الحوافز المعنوية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية، حيث تراوحت متوسطات درجة التوافق على العبارات ما بين (٤,٤٥ إلى ٣,٦٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة-موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها وهي:

- جاءت العبارة وهي (يأمن المصرف بدلات للسكن والموصلات للموظفين..) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥) وبدرجة تشير إلى موافق بشدة.
- جاءت العبارة وهي (يوفر المصرف مكافآت مالية على العمل الإضافي..) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣)، وبدرجة تشير إلى موافق بشدة.

- جاءت العبارة وهي (يسهل المصرف عمليات التسليف والقروض الحسنة بسداد ميسر) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وبدرجة تشير إلى موافق.
  - جاءت العبارة وهي (تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة لي.) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وبدرجة تشير إلى موافق.
  - جاءت العبارة وهي (يوفر المصرف العلاوات الاجتماعية عن الزواج والأولاد..) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وبدرجة تشير إلى موافق.
- اتجاه استجابات العينة تجاه المحور الثاني:

جدول رقم (٤-٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني

رقم	عبارات البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٨	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين الأداء.	٤,٣٩	٠,٧٤	١
٥	يقدم رؤسائي عبارات الشكر والثناء عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.	٤,١٢	٠,٩٢	٢
٤	يوفر المصرف للموظفين دورات تدريبية وورش تعليمية.	٤,١٠	٠,٩٢	٣
١٠	عملي في المصرف يحسن وضعي الاجتماعي ويمنحني البروز في المجتمع.	٤,٠٩	٠,٩٢	٤
٦	يحصل الموظفون المتميزون على شهادات الشكر والتقدير تقديراً لجهودهم المبذولة في المصرف.	٤,٠٨	٠,٩٣	٥
٢	يقوم رؤسائي بمنح صلاحيات وتقويضي لإنجاز مهام وأعمال المصرف.	٤,٠٦	٠,٩٥	٦
٩	أحصل على الجوائز التقديرية نظيراً للجهود المبذولة للعمل في المصرف.	٤,٠١	٠,٩٥	٧
٣	يقوم رؤسائي بمنح الفرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.	٣,٩٣	١,٠٢	٨
٧	أشعر بالإستقرار المالي والأمان الوظيفي بالعمل في المصرف.	٣,٨٩	١,٠٩	٩
١	أشعر أن رؤسائي في المصرف يقدرن جهودي في العمل.	٣,٨٥	١,١٢	١٠
	المتوسط العام	٤,٠٥	٠,٧٤	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٧) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة جاءت بدرجة موافق على واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية بمتوسط (٤,٠٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٧٤) يشير إلى تجانس إجابات مفردات الدراسة حول المقترحات ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات المحور من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (٤,٣٩ إلى ٣,٨٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة - موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد

الدراسة حول محور واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها وهي:

- جاءت العبارة وهي (تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين الأداء). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩) وبدرجة تشير إلى موافق بشدة.
- جاءت العبارة وهي (يقدم رؤسائي عبارات الشكر والثناء عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف). بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢)، وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (يوفر المصرف للموظفين دورات تدريبية وورش تعليمية). بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (عملي في المصرف يحسن وضعي الاجتماعي ويمنحني البروز في المجتمع). بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩)، وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (أشعر بالإستقرار المالي والأمان الوظيفي بالعمل في المصرف) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (أشعر أن رؤسائي في المصرف يقدرن جهودي في العمل). بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وبدرجة تشير إلى موافق.

▪ اتجاه استجابات العينة تجاه المحور الثالث:

جدول رقم (٤-٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البُعد	رقم
١	٠,٨٦	٤,٠٩	يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك العلمية	٤
٢	٠,٨٦	٤,٠٨	العلاقة بين زملاء العمل حسنة بعيدة عن التوتر النفسي.	٢
٣	٠,٩٣	٤,٠٦	الوصف الوظيفي لطبيعة العمل واضح ودقيق.	٣
٤	٠,٩٣	٤,٠٤	العمل يتسم بالإستمرارية والإستقرار والإستدامة	١١
٥	٠,٩٥	٤,٠٣	مكان العمل مريح لأداء مهام العمل بالشكل المطلوب.	٨
٦	٠,٩٤	٩٩.	يهتم القادة بمرؤوسيتهم ومساعدتهم حول مهام العمل.	١
٧	١,٠٩	٣,٨٩	تتوافر حوافز تشجيعية مادية ومعنوية.	١٠
٨	١,٠٨	٣,٨٤	تتوفر أوقات راحة مناسبة لطبيعة العمل.	٩
٩	١,٠٦	٣,٨٣	يقدر القادة الجهود المبذولة في مجال العمل.	٦
١٠	١,٠٤	٣,٨٣	توجد عدالة في توزيع المهام على العاملين وفقاً للتخصصات والخبرة.	٧
١١	١,١٤	٣,٥٩	توجد فرص عادلة ومتاحة للجميع في الترقيات	٥
	١,٠٦	٤,١٦	المتوسط العام	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة جاءت بدرجة موافق على مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي

وانحراف معياري (١,٠٦) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية، حيث تراوحت درجة التوافق على الاتجاهات ما بين (٤,٠٩ إلى ٣,٥٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها وهي:

- جاءت العبارة وهي (يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك العلمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩) وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (العلاقة بين زملاء العمل حسنة بعيدة عن التوتر النفسي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨)، وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (الوصف الوظيفي لطبيعة العمل واضح ودقيق) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤,٠٦)، وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (العمل يتسم بالإستمرارية والاستقرار والاستدامة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤)، وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (توجد عدالة في توزيع المهام على العاملين وفقاً للتخصصات والخبرة) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وبدرجة تشير إلى موافق.
- جاءت العبارة وهي (توجد فرص عادلة ومتاحة للجميع في الترقيات) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩) وبدرجة تشير إلى موافق.

#### اختبار وتحليل الفرضيات:

توجد علاقة ذو دلالة احصائية بمستوى ٠,٠٥ بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية؟

#### جدول رقم (٤-٩) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط

الرضا الوظيفي		نظام الحوافز
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
٠,٠٠	٠,٨١٧**	

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ما بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٧) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين المتغيرين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة طيبة (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على تأثير نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما اتفقت مع دراسة المؤمن (٢٠١٨) هدفت الدراسة الي التعرف إلى أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، التي توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها

أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي وأن تلك العلاقة قوية وفي الاتجاه الطردي إلا أن درجات الارتباط اعلى في الحوافز المعنوية، ووجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية:

جدول (٤-١٠) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	59.850	1	59.850	285.094	.000b
الخطأ	29.810	142	.210		
المجموع	89.660	143			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٨١٧					
قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد = ٠,٦٦٨					

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0,01$ )

يتضح من الجدول رقم (٤-١٠) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٦٦٨) للمتغير المستقل وهو: (دور الحوافز) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٦٦,٨%) من التباين الكلي في إداء على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المصارف السعودية.

تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدرجة الكلية لدور الحوافز، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع (تحقيق الرضا الوظيفي).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة زريق (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز السلبية ودراسة أثر الحوافز السلبية في تحقيق استقرار العاملين، التي توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود دلالة إحصائية لممارسات الحوافز السلبية بقطاع البريد السعودي بمنطقة عسير يفسر بنسبة (٧٨%) من التباين الكلي لتحسين الأداء.

كما اتفقت مع دراسة مريومة (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تقرت ولاية ورقلة، التي خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية ٠,٢٧٣، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية ٠,٥٠٧.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.

جدول رقم (٤-١١) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط

الرضا الوظيفي		نظام الحوافز المادية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	٠,٧٠٢**	

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٠٢) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة، التي توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة  
تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الأولى:

#### جدول (٤-١٢) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى (دلالة) (ف)
الانحدار	44.144	1	44.144	137.718	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	45.516	142	.321		
المجموع	89.660	143			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٧٠٢					
قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد = ٠,٤٩٢					

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠١) ( $\alpha \leq$ )

يتضح من الجدول رقم (٤-١٢) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٤٩٢) للمتغير المستقل وهو: (الحوافز المادية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٤٩,٢%) من التباين الكلي في أداء على تحقيق الرضا الوظيفي في موظفي المصارف السعودية.

تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدرجة الكلية الحوافز المادية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع (تحقيق الرضا الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.

#### جدول رقم (٤-١٣) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط

الرضا الوظيفي		نظام الحوافز المعنوية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
٠,٠٠	٠,٨٣٩**	

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين نظام الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣٩) والذي يفسر وجود علاقة طردية قوية ما بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة، التي توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثانية:

**جدول (٤-١) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)**

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	63.142	1	63.142	338.109	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	26.518	142	.187		
المجموع	89.660	143			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٨٣٩					
قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد = ٠,٧٠٤					

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0,01$ )

يتضح من الجدول رقم (٤-١) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٧٠٤) للمتغير المستقل وهو: (الحوافز المعنوية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٧٠,٤%) من التباين الكلي في أداء على تحقيق الرضا الوظيفي في موظفي المصارف السعودية. تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل مما يعني وجود تأثير ذو إحصائية بمستوى ٠,٠٥ بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدرجة الكلية الحوافز المعنوية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع (تحقيق الرضا الوظيفي).

**المحور الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها**

**تمهيد**

يستعرض هذا المحور النتائج الرئيسية التي تم استخلاصها من البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال مراحل الدراسة المختلفة. كما يقدم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية.

**ملخص نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض جاء بدرجة موافق حول واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي، حيث تراوحت متوسطات درجة التوافق على العبارات ما بين (٤,٤٥)

- إلى ٣,٦٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة-موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات واقع الحوافز المادية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض جاء بدرجة موافق على واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية بمتوسط (٤,٠٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٧٤)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (٤,٣٩ إلى ٣,٨٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة - موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور واقع الحوافز المعنوية في المصارف السعودية.
  - بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمدينة الرياض جاء بدرجة موافق على مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية من وجهة نظر موظفي المصارف السعودية بمتوسط حسابي (٤,١٦)، حيث تراوحت درجة التوافق على الاتجاهات ما بين (٤,٠٩ إلى ٣,٥٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة.
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في موظفي المصارف السعودية.

### توصيات الدراسة:

- ومن خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بالآتي:
- ضرورة تحسين وتوسيع نطاق الحوافز المادية التي تقدمها المصارف، مثل زيادة قيمة البدلات والمكافآت السنوية، وتوفير بدلات للسكن والمواصلات بشكل أكثر فاعلية لتعزيز الرضا الوظيفي.
  - يجب على المصارف تعزيز الاعتراف بجهود الموظفين من خلال تقديم الشكر والتقدير المستمر، وكذلك توفير دورات تدريبية وورش عمل لتطوير المهارات والقدرات الشخصية للموظفين.
  - ضرورة تحديث وتطوير السياسات التحفيزية لضمان شمولها وتلبيتها لاحتياجات جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم وأدوارهم داخل المصرف.
  - ضرورة ضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز المادية والمعنوية، وأن تكون مرتبطة بالأداء الفعلي والمهارات والجهود المبذولة، لتعزيز الشعور بالعدالة وتحقيق رضا أكبر للموظفين.
  - ضرورة تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان فهم متطلبات وتوقعات الموظفين بشكل أفضل ولتعزيز المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في بيئة العمل.
  - إجراء تقييمات دورية لفعالية الحوافز المقدمة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين، وتعديل السياسات بناءً على نتائج هذه التقييمات.
  - ضرورة تأكيد وتعزيز الإجراءات التي تسهم في الاستقرار الوظيفي، مثل توفير فرص للترقيات العادلة والمتاحة للجميع، وضمان بيئة عمل خالية من التوتر.

### خاتمة:

تُعد هذه الدراسة مساهمة مهمة في فهم دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية، وتقدم إطاراً عملياً يمكن تطبيقه لتحسين كفاءة وفعالية العمل في المصارف السعودية. ومن خلال تبني التوصيات المقدمة، يمكن للمصارف السعودية تعزيز رضا موظفيها مما يؤدي في تحسين أدائهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف. ختاماً، تفتح هذه الدراسة المجال لمزيد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تتناول مجالات أخرى أو تطبيق النماذج الحالية على عينات أكبر للحصول على نتائج أكثر شمولية.

### المصادر والمراجع

- أبو حيميد، محمد بن سعد (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢(٢١)، ٦٣١-٦٥٤.
- بلخيري، سهام (٢٠١٢م). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية. جامعة أكلي محند أولحاج بالجزائر.
- البهادلي، سليمان صدام جاسم (٢٠١٨). أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٣(٤٣)، ٢١٥-٢٢٧.
- توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة حالة ميدانية على عمال شركة سونلغاو تيارت". مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٤(١)، ٦٤٥-٦٦٦.
- حسونة، فيصل (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن.
- حميد، باجة (٢٠١٤). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي، الجزائر.
- دريدي، منير أحمد (٢٠١٣). استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. دار الابتكار للنشر والتوزيع: عمان.
- زرقاوي، أمال (٢٠١٣). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- زريق، علي يحيى (٢٠٢٠). أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي "دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١٥)، ٦٦-٨٤.
- سبيل، خالد آدم عبدالله (٢٠٢٠). دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري ولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- ستي، سيد أحمد (٢٠١٧). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.

- السحبياني، جبر سعيد صايل (٢٠٠٤م). علاقة نمط الاشراف الإداري لمستوى الرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود. رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- صادفي، جمال، وخنير، محمد (٢٠٢٠)، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- طيبة، مهدي (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". ١٣ (٢)، ١٢٩-١٤٧.
- فجاح، زينب، وعباسي، سعدية (٢٠١٨). أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بولاية أدرار.
- فضيل، محمد محبوب سليمان (٢٠٢٣). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مصنع سور للغزل والنسيج - شندي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م). مجلة القلزم، (٣٢)، ١٦٥-١٧٨.
- القاسمية، عايدة بنت بطي بن راشد؛ العمري، مريم بنت سعيد (٢٠١٨م). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط، كلية التربية، (٦)٣٤، ٥١٧-٤٤٧.
- ماهر، أحمد (٢٠١٠). نظم الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين. الإسكندرية.
- محمد، وفاء أحمد (٢٠٠٩). أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل. مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٣١ (٩٣).
- مرزن، جمعان محمد هندي (٢٠٠٠م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في المراكز الحدودية في منطقة جيزان. رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مريومة، سهير (٢٠١٦). أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- معاني، ناجح راضي علي (٢٠١٥). درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- المؤمن، عدنان مراد (٢٠١٨) أثر التحفيز على الرضا الوظيفي " دراسة على شركة زين للاتصالات الخليوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٠٠)، ١١٣-١٣٨.
- نموشي، محمد أسامة، وفارح، منصف (٢٠٢٢). نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي، الجزائر.
- يوسف، محمد حسن التحاني (٢٠٠٥). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية،