

أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -

The impact of the incentive system on achieving job satisfaction in small and medium enterprises - a study of a sample of small and medium enterprise -

مهديّة بن طيبة¹*

¹ جامعة البليدة - 2 لونيبي علي الغفرون الجزائر

تاريخ الاستلام: 2022/11/06؛ تاريخ القبول: 2022/12/26

ملخص: تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، استخدام الباحث الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة (104) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.274)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.508)، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً.

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

Abstract: The study aims to know the effect of the incentive system on achieving job satisfaction in a sample of small and medium enterprises in the state of Blida. Questionnaires by using the statistical package for social sciences (spss) based on arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, regression analysis, and the study concluded with a number of results, the most important of which are: that material incentives have little effect on job satisfaction in small and medium enterprises The subject of the study, where the explanatory power reached (0.274), and that there is a statistically significant relationship between moral incentives and job satisfaction in the small and medium-sized enterprises under study, where the explanatory power reached (0.508), while the results showed that

*مهديّة

there are no statistically significant differences between the study items in the relationship between The incentive system and job satisfaction are due to the variable of age, educational level and years of experience. The study recommended working to increase the effectiveness of the impact of the incentive system by reconsidering its evaluation of incentive systems in general.

Keywords: incentive system, job satisfaction, small and medium enterprises.

1- تمهيد :

يرجع استخدام الحوافز إلى عصر حركة الإدارة العلمية، التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين، ومنذ ذلك الحين يمتلك القطاع العام والخاص توظيف استخدام الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية العاملين، المقصود من تلك الميزة هو دفع العامل إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل، إنها أداة يمكن إشراكها من قبل أي مؤسسة، سواء كانت المؤسسة تتبع القطاع العام أو الخاص وبغض النظر عن نوع المهنة، لذا تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعمالها بواسطة موردها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من إيجاد المورد الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، لدى وجود الحوافز الإدارية في العمل لها مكانة متميزة في دفع الفرد للعمل بكفاءة وفاعلية عالية لهذا نجد أن الدراسات الحديثة زادت اهتماماتها بعملية تحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم في العمل التعاوني لخلق الدافع للفرد في ذاته الداخلية ومن ثمة توجيه تصرفاته وسلوكه نحو الهدف المقرر من قبل المؤسسة.

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة، وعلى ضوء أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي رفع أداء المؤسسات ككل ودعم استمراريتها يمكننا طرح الإشكالية التالية:

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

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الشخصية ؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .
- يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث كلما وجدت الحوافز تحقق الرضا الوظيفي .

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

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- التعرف عن مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

المنهج المستخدم في الدراسة: يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابه وتقديم حلولها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية: **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

1.1- الإطار النظري لنظام الحوافز و الرضا الوظيفي :

إن للحوافز و التعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة (أبوشرح، 2010، ص09)، لذا يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي أهتم بها الباحثون كونه من العوامل الأساسية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالإنجاز والإنتاجية والدافعية و القيادة، وغيرها من المتغيرات التنظيمية، فالرضا الوظيفي مؤشر على فعالية التنظيم.

1.1.1- مفاهيم أساسية حول التحفيز :

أ-تعريف التحفيز: يعتبر التحفيز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم

عرفه صلاح الشنواني بأنه " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين " (الشنواني، 1987، ص420).

كما يعرفه ستيرزومورتر " التحفيز بأنه دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره " (إيمان، 2005، ص194) .
والتحفيز هو " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " (السلمي، 1970، ص 214) .

ومن خلال ما سبق تعرف التحفيز على أنه " أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية " .

كما يلاحظ من التعارف السابقة أن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة للتأثير على العاملين لديها للوصول إلى الأداء الأفضل والشعور بالإنتماء للمنظمة .

ب- أهمية الحوافز : تتمثل أهميتها فيما يلي (عارف، 2007، ص10-11) :

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها (عباس، يونس، 2010، ص 06)؛
- المساهمة في إشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية ؛

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين ؛

- تنمية عادات وقيم السلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين ؛

- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي و الاجتماعي للفرد ؛

- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف والغياب ؛

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها ؛

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها و تعزيز قدراتهم و ميولهم ؛

ج- أنواع الحوافز: توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، وأهمها :

الحوافز المادية: وهي مبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضا للفرد من دخل إضافي، ومن أمثلتها (غريب، 2012، ص 04):

- المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة ؛

- المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها العاملون أو أسهم تمنح كحافز لهم ؛

- الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور ؛

- التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي ؛

- البدلات المختلفة (سفر، سكن، مواصلات)؛

- الترقية و التقدم في العمل ؛

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما أنه الأكثر تأثير من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين (الوافي، 2012، ص 27) .

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

ولا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية، بل هناك ترابط وتكامل فيما بينها، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفق لظروف العامل والمنظمة من الحوافز ما يناسب ظروفها (غريب، مرجع سابق، ص 04)، وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، ضمان و إستقرار العمل وتفويض الصلاحيات إلخ (أبو شرح، مرجع سابق، ص 11) .

د- شروط نجاح نظام الحوافز: من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها (دريدي، 2013، ص 143-144) :

البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصر وواضحا ومفهوم وذلك في بنوده وصياغته .

ربط الحافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .

التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح .

التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز .

الهدف: أن يكون للحافز هدف معيناً كرفع الإنتاج .

الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظيفتهم .

أن يكون مناسب: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد .

الإستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الإستقرار على نظام واحد (محبوب، 2015، ص09)

التدريب: يجب تدريب المدربين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام .

العوامل المؤثرة في نظام الحوافز: إن وضع نظام الحوافز في منظمة من المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثناءه وهي (التجاني، 2005، ص22):

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

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

الجوانب التنظيمية : ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتحده الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته .

2.1.1- الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي :

أ- مفهوم الرضا الوظيفي : هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحددا لهذا المصطلح ويرجع السبب إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها .

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها " (بن سالم، المشيخي، 2012، ص28-29).

الرضا الوظيفي : بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي تتكون لدى الفرد تجاه وظيفته والتي تمثل بالنتيجة المحصلة الكلية نحو الأوضاع المختلفة للعمل (عبد الرزاق، 2005، ص22) .

تعريف الرضا الوظيفي حسب روبنز (Robbins,1985)) فيرى أن الرضا الوظيفي بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله، ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم، بمعنى أن الفرد الذي يكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وأن الفرد الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل (www.insureegypt.com/arabic) فهو بالتأكيد يكون غير راضي، باعتبار أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته وموافقة إيجابية نحو العمل، بينما الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله سوف يتخذ موقف سلبي من عمله، ويضيف روبنز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل يكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه، وهذا ما ذهب إليه، من خلال التعاريف السابقة للرضا الوظيفي نستخلص بأن هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، ومن العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل .

ب- عناصر الرضا الوظيفي : هناك ستة عناصر للرضا الوظيفي هامة، منها ما هو متصل بالعمل ومنها ما هو متصل بجوانب أخرى وهذه العناصر هي (حميد، 2014، ص52) :

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

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

الإندماج مع الزملاء في العمل : فالإنسان إجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين .

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.

عدالة المكافأة الاقتصادية: يتوقع الفرد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المنظمة وكذلك إذا ما قورنت بما يتحصله الأفراد في منظمات أخرى .

الحالة الصحية البدنية والذهنية : هناك إرتباط 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 .

ج- أهمية الرضا الوظيفي : يمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي (التجاني، مرجع سابق، ص60):

- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد .
- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين ؛
- أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مختلف المؤسسات أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة ؛

- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية .
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل (فلمبان، 2008، ص24).
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى إلى زيادة الإنتاج .

1.2- دراسة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي (عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة):

سيتم التطرق في هذا الجزء التطبيقي إلى دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توضيح مجتمع الدراسة والعينة المبحوثة بالإضافة إلى قياس ثبات وصدق الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

1.2.1- مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات :

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة البليدة، والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح مجتمع الدراسة .

اسم المدير	رأس المال (DA)	عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المؤسسة
M.RABDELKRIM AGGOUN	805.773.726.00	245	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة	20 December 1990	Sarl (SMTP) société Mitidja transformation plastique
M.R TEMIM ABDELHAMID	100.000.00	18	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة	Juillet 1994	Sarl (Polycad)
M.R DJAMEL OUADAH	967.000.000.00	104	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة	02 Aout 1997	Sarl (PTD)
M.R NABIL BOUDJAKDJI	6.120.000.00	60	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة	Avril 1998	Sarl Artet prestige international
M.R MOHAMED SAMET	120.000.00	25	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة	14 Juittet 2002	Sarl sportiff
M.R RACHID TAOUG	20.000.000.00	30	EURL شركة الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة	2000	Eurl embal metal

M.R ABDELHAFID OUALI	78.000.000.00	176	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة	1978	Sarl A.C.G
M.R BENYOUCEF AGGOUN	22.000.000.00	48	Sarl شركة ذات مسؤولية محدودة		Sarl socomi

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسات .

الأدوات المستعملة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها، تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS) وذلك من أجل حساب :

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى درجة ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي والاعتماد عليه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية (أقل انحراف معياري).

- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص أفراد العينة ؛

- اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان ؛

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

- معامل الارتباط بيرسون ؛

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

عينة الدراسة : بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها، وجدنا أن الأداة الأكثر تناسبا لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة، وعليه فقد قمنا بتصميم استبانة استبيان معتمدين على دراسات سابقة تناولت مواضيع التحفيز والرضا الوظيفي، كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، وقياس معامل ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ .

وقد قسمت الاستبانة على النحو التالي :

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

- **الجزء الثاني :** ويتضمن المتغير المستقل نظام الحوافز بالبعدين (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) تابعا لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شملت هذه الأبعاد (23) عبارة .

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

اختبار العينة : قمنا باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة قدرها 104 عامل من أصل 822 عامل وهو مجموع عدد العمال محل الدراسة، حيث تم توزيع 104 استبانة على العاملين بالمؤسسات المذكورة سابقا، وتم استرجاع 91 استبيان أي ما يعادل

87.50%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع بـ 14 استبانة اي بنسبة %13.46 أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت أربعة استبيانات أي ما يعادل %03.84 .

إجراءات الدراسة :

صدق وثبات الاستبيان : لدراسة صدق وثبات الاستبيان تم حساب ألفا كرو نباخ باستخدام برنامج spss حيث كانت قيمته 0.921 وهو قريب من الواحد وهذا يدل على ثبات جد مقبول وبالتالي يفسر صدق هذا الاستبيان وتطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة .

تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان :

2.2.1- تحليل نتائج اختبار فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي :

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

الجدول رقم (02): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المادية .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	1.93	0.828	منخفض
02	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد و تحفزي	1.84	0.711	منخفض جدا
03	تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي	1.87	0.758	منخفض جدا
04	توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	1.699	0.685	منخفض جدا
05	تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل	2.28	0.764	متوسط
06	وجود نظام تأمين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل	2.63	0.420	متوسط
07	وجود نظام الهدايا العينية يشجعني لبذل جهد أكبر في عملي	1.79	0.669	منخفض جدا
08	توفر لك المؤسسة السكن المناسب	1.46	0.416	منخفض جدا
09	تأمين المواصلات من العمل إلى البيت يشعرك بالراحة	2.11	0.802	منخفض
10	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	2.07	0.668	منخفض
11	تقدم المؤسسة تعويضات كافية وعادلة عند تقاعد الموظف	2.04	0.669	منخفض
12	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود أداء العاملين	1.87	0.711	منخفض جدا

منخفض	0.670	1.99	مكافآت العمل الإضافي تدفعك للتمسك بعمل	13
منخفض	0.204	1.9607	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

تحليل نتائج اختبار فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي : من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد الحوافز المادية بلغ (1.9607) وانحراف معياري عام (0.204) وتدل الاستجابة منخفضة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية المتبعة في المؤسسات محل الدراسة، واحتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (0.420)، وتليه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.764) وهذا ما يدل على وجود نظام تأمين صحي داخل هذه المؤسسات وهذا للأمان وصحة العامل وكذلك تقدم أجور إضافية على العمل الإضافي، في حين نجد أن الفقرة رقم (04) و (08) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.699) و(1.46) وانحراف معياري (0.685) و (0.416) وهذا ما يفسر أن أغلب محل لا توفر السكن للعامل وكذلك لا تقوم بتوزيع نسبة من الأرباح التي تحصل عليها .

الارتباط الخطي :

الجدول رقم (03) : الارتباط الخطي بين المتغير الحوافز المادية والتابع الرضا الوظيفي .

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.533	0.283	0.274	0.31970

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المتغير X1 (الحوافز المادية)، الجدول يوضح لنا معامل الارتباط R وهو 53.3% ومعامل التحديد R² وهو 28.30% والعلاقة هنا طردية وبالتالي يبين لنا أن معامل الارتباط الخطي بين X1 و Y وهو 53.30% أي الارتباط متوسط بينهم، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو R²= %28.30 والباقي يرجع لعوامل أخرى .

تباين خط الانحدار :

الجدول رقم (04) : تحليل تباين خط الانحدار .

Modelé	Somme des carrés	DdL	Carre	F	Signification
Régression	3.222	1	3.222	31.537	.000
Résidu	8.581	85	.103		
Total	11.803	86			

a. Valeurs prédites : (Constantes),X1 variable dépendante .y

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

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

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.222 ومجموع مربعات البواقي هو 8.581 ومجموع المربعات الكلية 11.803 .

- درجة الحرية وهي $df=1$ ودرجة حرية البواقي هي 85 .

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو $F=31.537$ التي توضح أن النموذج مقبول إحصائيا وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة .

- مستوى دلالة الاختبار $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا يوجب قبول الفرضية $H1$ التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (05) : دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المادية .

modelé	Coefficients non standardises		Coefficients standardisées	T	Signification
1(constante)	B	Erreur standard	Beta		
	1.392	.156			
	.433	.078	.523		
X1				8.986	0.000
				5.617	0.000

a. Variable dépendante : y

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين لنا الجدول الصيغة الرياضية لخط الانحدار التي تعبر (y) متغير التابع الرضا الوظيفي و($x1$) متغير الحوافز المادية: $y=1.392+0.433x1$ وكما يبين لنا اتجاه العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي من خلال الميل وهو موجب أي العلاقة طردية (هناك تأثير طردية).

3.2.1- تحليل نتائج اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي .

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

الجدول رقم (06): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المعنوية .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------------

منخفض	0.705	2.06	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	14
منخفض	0.692	1.95	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	15
منخفض جدا	0.716	1.79	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	16
منخفض جدا	0.657	1.72	تعمل المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية	17
منخفض جدا	0.704	1.72	تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة الراتب	18
منخفض جدا	0.655	1.88	تولي المؤسسة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	19
منخفض	0.647	2.04	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية	20
منخفض جدا	0.529	1.68	تشعر أن المؤسسة تهتم بالاقترحات والمبادرات التي تقدمها	21
منخفض	0.749	2.08	عملك في المؤسسة يساعذك على البروز في المجتمع	22
متوسط	0.670	2.64	تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه	23
	0.285	1.9466	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعدهم الحوافر المعنوية بلغ (1.9466) وانحراف معياري (0.285) وتدل الاستجابة المنخفضة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافر المعنوية المتبعة في المؤسسات محل الدراسة، وقد احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.670)، وهذا ما يدل شعور العامل بأهمية العمل الذي يقدمه، في حين نجد أن الفقرة رقم (21) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف معياري (0.529) وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بالمبادرات واقتراحات العمال التي يقدمونها، كما يظهر لنا من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد بدرجات منخفضة مما يدل على نقص الحوافر المعنوية .

الارتباط الخطي :

الجدول رقم (07): الارتباط الخطي بين المتغير الحوافر المعنوية والتابع الرضا الوظيفي .

Modelé	R	R-deux	R-deux ajuste	Erreur standard de l'estimation
1	0.713	0.508	0.502	0.26415

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

المتغير X_2 الحوافر المعنوية، من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط R هو 71.30% ومعامل التحديد $R^2 = 50.8\%$ وهنا يوجد علاقة تأثير قوي وبالتالي يبين لنا أن معامل الارتباط الخطي بين X_2 و Y هو 71.30% أي أن الارتباط قوي بينهم، وأن مدى الثقة في تقدير المتغير التابع هو $R^2 = 50.70\%$ والباقي يرجع لعوامل أخرى .

تباين خط الانحدار :

الجدول رقم (08): تحليل تباين خط الانحدار .

Modelé	Somme des carres	DdL	Carre moyen	F	Signification
Régression	5.986	1	5.986	86.426	.000
Résidu	5.818	85	.070		
Total	11.803	86			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

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

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.986 ومجموع مربعات البواقي هو 5.818 ومجموع المربعات الكلية 11.803 .

- درجة الحرية وهي $df=1$ ودرجة حرية البواقي هي 85.

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو $F=86.426$ التي توضح أن النموذج مقبول إحصائياً وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة .

- مستوى دلالة الاختبار $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا يوجب قبول الفرضية $H1$ التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (09) : دراسة معاملات خط الانحدار للحوافز المعنوية .

Modelé	Coefficients non standardises		Coefficients Standardise	T	signification
	B	Erreur standard	Beta		
1(constante) X2	1.270	.109	.713	11.737	.000
	.499	.055			
				9.297	.000

a. Variable dépendante : y

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

يبين لنا هذا الجدول الصيغة الرياضية لخط الانحدار التي تعبر (y) متغير التابع الرضا الوظيفي و (x2) متغير الحوافز المعنوية : $y=1.270+0.499x2$ وكما يبين لنا اتجاه العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي من خلال الميل وهو موجب أي العلاقة طردية (هناك تأثير طردي) .

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

الارتباط الخطي :

الجدول رقم (10): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع .

Modelé	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.714	0.509	0.497	0.26457

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الجدول يوضح لنا معامل الارتباط **R** هو **71.40%** ومعامل التحديد **R²=50.90%** والعلاقة هنا طردية وبالتالي يبين لنا أن معامل الارتباط الخطي بين **x1** و **x2** و **y** وهو **71.40%** أي الارتباط قوي بينهم، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو **R²=50.9%** والباقي يرجع لعوامل أخرى .

تباين خط الانحدار :

الجدول رقم (11): تحليل تباين خط الانحدار.

Modelé	Somme des carres	Ddl	Carre moyen	F	signification
Régression	5.993	2	2.997	42.806	.000
Résidu	5.809	84	.071		
total	11.803	86			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

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

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.993 ومجموع مربعات البواقي هو 5.809 ومجموع المربعات الكلية 11.803 .

- درجة الحرية وهي **df=2** ودرجة حرية البواقي هي 84 .

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو **F=42.806** التي توضح أن النموذج مقبول إحصائياً وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة .

- مستوى دلالة الاختبار **sig=0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا يوجب قبول الفرضية **H1** التي تنص على يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (12): دراسة معاملات خط الانحدار **coefficients** .

Modelé	Coefficients non standardises		Coefficients standardises	T	signification
	B	Erreur standard	Beta		

1(constante)	1.292	.130		10.002	.000
X1	-.033	.098	-.039	-.326	.747
X2	.519	.083	.742	6.293	.000

a. Variable dépendante : y

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين لنا هذا الجدول الصيغة الرياضية لخط الانحدار التي تعبر (y) متغير التابع الرضا الوظيفي و (x) نظام الحوافز $y=1.292-0.033x1+0.519x2$ كما نلاحظ من الجدول أن x1 قيمة sig أكبر من 0.05 وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H0 وبالتالي عند دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي وجدنا أن الحوافز المادية ليست لها معنوية إحصائية وإنها تؤثر بشكل ضئيل وعكسي على الرضا الوظيفي، مما يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرضا الوظيفي حسب العينة المدروسة .

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

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

اختبار T ومتغير الجنس :

الجدول رقم (13): اختبار T ومتغير الجنس .

SIG	البيان	المتغير التابع
0.027	الجنس	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول نلاحظ باستخدام اختبار T.text وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (sig) نلاحظ أنه sig (0.027) أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس وهذا راجع إلى اختلاف في إجابات العينة .

الجدول رقم (14) : اختبار ANOVA ومتغير السن

SIG	البيان	المتغير التابع
0.693	السن	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

من خلال الجدول نلاحظ باستخدام **ANOVA** نلاحظ أن **sig** (0.693) أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزي إلى متغير السن وهذا راجع إلى أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة أي السن لا يؤثر على إجابات العينة .

اختبار **ANOVA** ومتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (15) : اختبار **ANOVA** والمستوى التعليمي .

SIG	البيان	المتغير التابع
0.062	المستوى التعليمي	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول نلاحظ باستخدام **ANOVA** نلاحظ أن **sig** (0.062) أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزي إلى متغير المستوى التعليمي وهذا راجع إلى أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة أي المستوى التعليمي لا يؤثر على إجابات العينة .

اختبار **ANOVA** ومتغير الخبرة :

الجدول رقم (16) : اختبار **ANOVA** ومتغير الخبرة .

SIG	البيان	المتغير التابع
0.275	الخبرة	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

من خلال الجدول نلاحظ أن باستخدام **ANOVA** نلاحظ أن (**sig** 0.275) أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزي إلى متغير الخبرة وهذا راجع إلى أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة أي الخبرة لا تؤثر على إجابات العينة .

2 - الخلاصة :

أظهرت هذه الدراسة أبعاد الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من منطقتها دراسة إحصائية وصفية لنظام الحوافز السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم الحوافز المقدمة وكذا مستوى الرضا الوظيفي فيها وهي دراسة تأثيرية وارتباطية كونها تكشف عن مدى وجود علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي .

نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز بقيمة ارتباطية (0.533) والعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.274) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن بعد الحوافز المادية يفسر ما مقداره (28.30%) من المتغير التابع والباقي راجع لعوامل أخرى .

الفرضية الثانية : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية قوية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، ويعزز بقيمة ارتباطية (0.713) والعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.507$) وهي تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن بعد الحوافز المعنوية يفسر ما مقداره (50.80%) من المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والباقي لعوامل أخرى.

الفرضية الثالثة: وجود أثر لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي قوي عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزى بقيمة ارتباطية (0.714) والعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.508$) وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يعني أن المتغير المستقل نظام الحوافز يفسر ما مقداره (50.90%) من المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي لعوامل أخرى.

الفرضية الرابعة: توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.027 وهو أصغر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أن كل من السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى إلى كل من السن والمستوى التعليمي والخبرة.

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية:

- أثبتت أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل عكسي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
 - أثبتت أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بالنسبة إلى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - أثبتت الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى السن والمستوى التعليمي والخبرة.
- التوصيات:** من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية نظام الحوافز وزيادة رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة وتتلخص هذه التوصيات في:

- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً؛
- ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل قيادات إدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تحسن من أداء مواردها البشرية .
- تم التوصل إلى أن الحوافز المادية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة لدى نوصي بمنح المكافآت والتحفيزات اللازمة، وكذا زيادة أجور العاملين بغرض إشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى الرضا لديهم مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية.

3 - الإحالات و قائمة المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية:

المؤلفات:

- 1- الشنواني، صلاح الدين، 1987، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
- 2- إيمان، عبد الرحمان، 2005، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر، الطبعة الأولى، سوريا.
- 3- السلمي، علي، 1970، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة.
- 4- دريدي، منير بن أحمد، 2013، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

الأطروحات:

- 5- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، 2010، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 6- بن ماطل الجريد، عارف، 2007، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 7- الوافي، الطاهر، 2012، التحفيز وأداء الممرضين، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 8- نورة، محبوب، 2015، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 9- أحمد بن سعيد، بن سالم، مليكان المشيخي، 2012، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، جامعة تروى.
- 10- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، 2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 11- باجة، حميد، 2014، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
- 12- إيناس، فؤاد نواوي فلمبان، 2008، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة.

المقالات:

- 13- جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، 2010، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، مجلة الرافدين، مجلد 32، العدد 97، ص 60.
- 14- معاذ نجيب غريب، 2012، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 35، العدد 93، ص 04.
- 15- محمد حسن التجاني يوسف، 2005، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، الأكاديمية العربية البريطانية، مجلد 1، العدد 2، ص 22.
- 16- أبان عثمان، عبد الرزاق، 2005، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 1، العدد 2، ص 22.

مواقع الانترنت:

Publications:

- 1- Al-Shanawy, Salah El-Din, 1987, **Personnel Management and Human Relations**, Introduction to Goals, Alexandria University Youth Foundation, Egypt.
- 2- Eman, Abd al-Rahman, 2005, **the short reference in management**, Shuaa Publishing, first edition, Syria.
- 3- Al-Salami, Ali, 1970, **People Management to Raise Productive Efficiency**, Dar Al-Maaref, Cairo.
- 4- Dridi, Munir bin Ahmed, 2013, **The Strategy of Human Resources Management in the Public Institution**, Dar Al-Ibtikar for Publishing and Distribution, first edition, Amman.

Theses:

- 5- Abu Sharh, Nader Hamed Abdel Razek, 2010, **Evaluating the Impact of Incentives on Job Performance**, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- 6- Bin Matal Al-Jarid, Aref, 2007, **Motivation and its Role in Achieving Job Satisfaction**, Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences.
- 7- El-Wafi, El-Taher, 2012, **Motivation and Performance of Nurses**, Specialization in Work Organization, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Constantine, Algeria.
- 8- Noura, Mahboub, 2015, **The Impact of the Incentive System on Improving Employee Performance**, Management Sciences, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Kasdi Merbah University of Ouargla, Algeria.
- 9- Ahmed bin Saeed, bin Salem, **Malikan Al-Mashikhi, 2012**, job satisfaction among administrators working in the General Directorate of Education, Troy University.
- 10- Abu Sharh, Nader Hamed Abdel-Razzaq, 2010, **Evaluating the impact of incentives on the level of job performance in the Palestinian Telecommunication Company from the point of view of employees**, Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- 11- Beja, Hamid, 2014, **The Role of Motivation in Achieving Job Satisfaction**, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Akli Mohand Ouhlaj University of Bouira, Algeria.
- 12- Enas, Fouad Nawawi Felimban, 2008, **Job satisfaction and its relationship to organizational commitment**, College of Education, Umm Al-Qura University in Makkah.

Articles:

- 13- Zarjis Amir Abbas, Muthanna Waad Allah Younes, 2010, **Incentives and their Impact on Job Satisfaction**, *Al-Rafidain Magazine*, Volume 32, Issue 97, pg. 60.
- 14- Moaz Najeeb Gharib, 2012, **Incentives and their Relationship to Organizational Loyalty**, *Journal of Administration and Economics*, Volume 35, Issue 93, p. 04.

- 15- Muhammad Hassan Al-Tijani Youssef 2005, **Motivation and its Effect on Job Satisfaction, Arab British Academy**, Vol. 1, No. 2, p. 22.
- 16- Aban Othman, Abdul Razzaq, 2005, Job satisfaction, an applied study in the institutes of Baghdad, **Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences**, Volume 1, Number 2, p. 22.

Internet sites :

- 17- www.insureegypt.com/arabic