

**الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين  
دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف  
عوض بن عمر أبو صالح  
قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف  
المملكة العربية السعودية**

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكليات جامعة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات ووزعت على ٤٢ موظف بكليات الجامعة بالحوية (شطر الطلاب). وتم إتباع عدة أساليب في التحليل الإحصائي للبيانات تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وباستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين كل من الحوافز وأداء الموظفين، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المتغير المستقل (الحوافز) بشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما أن الرضا الوظيفي لعب دوراً وسيطاً بين الحوافز وأداء الموظفين وبما أن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية، لذلك فإن الوساطة هنا هي وساطة جزئية.

**Abstract**

his study aims to identify the material and moral incentives and their impact on the satisfaction and performance of the administrative staff in the faculties of Taif University, and to achieve the goals of the study, the questionnaire was used to collect data and distributed to 42 employees of the university faculties in Al-Hawiya (student section). Several methods were used in the statistical analysis of the data, including the mean,

standard deviation and the Pearson correlation coefficient using the Amos Ver program. 21 Supported by the SPSS program for social verification to verify the presence of the mediating role job satisfaction between both incentives and employee performance, the results of the study concluded that the independent variable (incentives) in both material and moral aspects has a direct relationship with the median variable (job satisfaction) and the dependent variable (performance of employees). In addition, job satisfaction played an intermediate role between incentives and employee performance, and since the relationship between incentives and employee performance in the presence of job satisfaction is a statistical function, meaning that the effect has not been .negated, so mediation here is a partial mediation

الكلمات الافتتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، الأداء.

### المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية حجر الزاوية التي تعتمد عليها كل المنظمات في تنفيذ خططها وأهدافها، حيث أن المنظمات ما تزال تبحث عن الآلية التي تجعل المورد البشري يعمل بأقصى طاقته لتحقيق أهداف المنظمة.

ولكي تمارس المنظمات أعمالها ونشاطاتها المختلفة لتحقيق أهدافها فإنها لا تستطيع بلوغ أهدافها إلا من خلال مواردها البشرية. ومن هنا كان ولا بد لها من إيجاد الكادر البشري القادر على تحقيق تلك الأهداف. ويجب على المنظمة أن تقوم بعملية تحفيز هذا الكادر أولاً بأول لتحافظ على استمرار الأداء الجيد والفعال له (الجباسي، ٢٠١١).

ويمثل الأفراد الذين يخضعون لعملية تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية التي تساعد المنظمات على القيام بجميع أنشطتها بكفاءة وفعالية عالية. حيث تعتبر عملية

تقييم الأداء عملية معقدة ولكنها في نفس الوقت ذات أهمية كبيرة ليس فقط على نطاق الموظفين بل يمتد أثرها لتشمل جميع وظائف المنظمات (عقيلي، ٢٠٠٩).

ويعتبر العنصرين الرئيسيين الذين يقاس من خلالهما كفاءة الموظف هما القدرة على العمل والرغبة في أداء العمل. حيث يشير (مرعي، ٢٠٠٥) إلى أن القدرة على العمل يقصد بها ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات اكتسبها من خلال التعليم والتدريب، والرغبة في أداء العمل تتعلق بالتحفيز الذي يوجه سلوك الموظف نحو تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فإن القدرة على العمل غير كافية لوحدها أن تجعل الموظف يعمل بأقصى طاقة ممكنة ما لم يصاحبها دافع يحفزه للعمل، حيث تعتبر العوامل الخارجية هي التي تمثل التحفيز المنشود الذي يشجع الفرد على بذل المزيد من أدائه.

فالحوافز تمثل للفرد دوافع شخصية داخلية، حيث تعتبر هذه الدوافع من وجهة نظر الانجهاات الحديثة في الإدارة من المشاكل التنظيمية والإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الموظفين ورغباتهم تصبح قضية تحفيزهم داخل المنظمة عملية معقدة، ويمكن القول إن الهدف من عملية التحفيز هي توجيه سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة (عباس وحمادي، ٢٠٠٤).

وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز التي تقدمها جامعة الطائف في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم.

### أولاً: مصطلحات الدراسة:

الحوافز المادية: هي الحوافز التي تمنحها المنظمة لموظفيها كالرواتب أو الأجر أو المكافآت التشجيعية أو الاشتراك في الأرباح وغيرها، بما يحقق للموظفين مستوى مناسب من العيش والقدرة على مواجهة الأعباء المالية للحياة (العمرى، ٢٠٠٦).

التعريف الإجرائي للحوافز المادية: هي الحوافز المادية الملموسة التي تُعطى للموظفين الذين يعملون في كليات جامعة الطائف بالحرم الجامعي شطر الطلاب مقابل جهدهم وأدائهم.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي توفرها المنظمة لموظفيها وذلك لإسعادهم وإشعارهم بأهميتهم ومكانتهم وانتمائهم وإحساسهم بالتقدير واحترام آراءهم ومقترحاتهم كأوسمة النجاح وشهادات التقدير ونشر أسمائهم وغيرها (الكردي، ٢٠١٠).

**التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية:** هي الحوافز المعنوية للموظفين الإداريين بكليات جامعة الطائف بالحرم الجامعي (شطر الطلاب) مثل خطابات الشكر والتقدير للجهود المبذولة من قبل الموظف، الترقيات، الثناء، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات وغيرها.

**الأداء:** ويقصد بالأداء هو تنفيذ الموظف للأعمال والقيام بالمسؤوليات التي تم تكليفه بها والتي ترتبط بوظيفته (هلال، ٢٠٠٩).

**التعريف الإجرائي للأداء:** ويقصد به تنفيذ الموظف الإداري بكليات جامعة الطائف للأعمال والمهام التي يتم تكليفه بها سواء من قبل عميد الكلية أو وكلاء الكلية أو رؤساء الأقسام أو مدير إدارة الكلية أو المشرفين على البرامج أو منسق الكلية أو رؤساء اللجان على مستوى الكلية.

**الرضا الوظيفي:** وهو أن يشعر الفرد أثناء أداء عمله بالسعادة والارتياح وذلك بسبب التوافق الذي حصل له بين ما كان يتوقعه وما حصل عليه فعلاً في عمله، مما يدفع الفرد لبذل المزيد من العمل والإنتاج (الفالح، ٢٠٠١).

**التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:** وهو مدى شعور الموظف الإداري الذي يعمل في كليات جامعة الطائف بالحرم الجامعي بشطر الطلاب بالسعادة والارتياح نتيجة ما كان يتوقعه وما حصل عليه فعلاً في عمله داخل الكلية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

الحوافز لها دوراً كبيراً في التأثير على رضا وأداء الموظفين سواء كان بالشكل الإيجابي أو بالشكل السلبي، حيث أن عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على رضا وأداء الموظفين، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين والرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الطائف؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

• ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين في جامعة الطائف؟

• ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظفين في جامعة الطائف؟

- ما دور العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في جامعة الطائف؟
- ما دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الطائف؟
- ما دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الطائف؟
- وقد تم صياغة الأسئلة السابقة في صورة علاقات بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين الحوافز وبين أداء الموظفين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف في ظل وجود المتغير الوسيط الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في جامعة الطائف.
- تحديد وجود العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية في جامعة الطائف.
- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في جامعة الطائف.
- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الطائف.
- تقديم مقترحات تساعد جامعة الطائف في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين.
- تقديم مقترحات تساعد جامعة الطائف في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين.

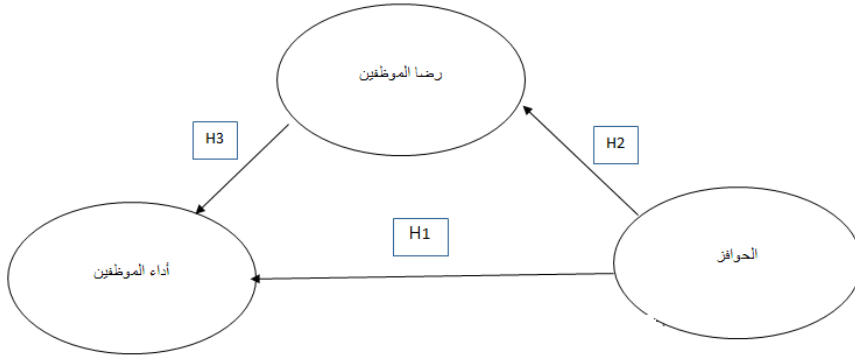
### رابعاً: أهمية الدراسة: الأهمية العلمية:

نظراً لأهمية موضوع الحافز وأثره على إنتاجية الموظفين ورضاهم حيث أن كثير من البحوث تركز على موظفي القطاع الخاص. اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوع الحوافز المادية والمعنوية وما لها من تأثير في تحسين أداء الموظفين الإداريين في كليات الجامعات ورضاهم الوظيفي وهو ما غفلت عنه معظم البحوث حتى الآن.

### الأهمية العملية:

يمكن أن تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة متخذي القرار في جامعة الطائف بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة في الجامعة ووضع نظام عادل للحوافز بشقيها والتي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي داخل كليات الجامعة.

### خامساً: نموذج الدراسة:



### سادساً: الدراسات السابقة:

أ – الدراسات العربية  
دراسة محيسن (٢٠٠٤):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، والتي تعود إلى الاختلافات في أنظمة التعويض.

وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية، حيث وصلت إلى (٨٢,٥٨٪) وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات "الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن" في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز. وأشارت الدراسة إلى أن الراتب والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، والعدل والمساواة بين الموظفين كانت على الترتيب العناصر المساعدة في تحسين درجة الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية، وكذلك العمل على تحسين رواتب الموظفين عبر إجراء مسح ميداني لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة، وبضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

دراسة الحيدر (٢٠٠٥):

أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض من الأطباء والممرضين بهدف معرفة مدى الرضا الوظيفي بينهم وتأثيره على عملهم وقد أظهرت الدراسة أن الثناء الذي يناله الموظف عند إجادته للعمل ونظرة المجتمع الإيجابية للعاملين بالقطاع الصحي وإمكانية الظهور في المجتمع هي أهم الحوافز المعنوية، أما الجانب المادي فقد تمثل بالرضا عن الترقية وتوفير وظيفة دائمة أو مستقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا يزداد في الغالب بين الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية وأن الرضا عن المكافآت المعنوية لدى العاملين السعوديين والعرب أعلى منه لدى الأوروبيين والأمريكيين، وأن الذكور أكثر رضا عن عبء العمل من الإناث، وأن سبب تدني الرضا هو إمكانية التعرض للعدوى. وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المالية للذين يعملون في المناوبات الليلية أو زيادة رصيدهم وإجازتهم وتخفيف عمل الإناث بالمناوبات الليلية وأن تتناسب المرتبات مع كمية العمل.

دراسة حجاج (٢٠٠٧):

وتوصلت الدراسة إلى:

أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة (٥,٣٤٪) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير "الجنس، سنوات

الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية، وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد، وبضرورة الاهتمام بالإمكانات والأدوات، والاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة، وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية وإعطاء دورات تدريبية للعاملين داخل الوزارة، واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي.

#### دراسة أبوعلان (٢٠١٦)

وأظهرت أثر الحوافز بشقيها المادية والمعنوية على أداء العاملين في جميع شركات المشروعات بفلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباط طردية بين الحوافز بشقيها المادية والمعنوية وأداء العاملين بشركات المشروعات.
- الحوافز المادية في شركات الدراسة ظهرت بمستوى متوسط.
- هناك عدم اهتمام بسلم الرواتب أو الأجور بما في ذلك غلاء المعيشة.

#### دراسة فراونة وآخرون (٢٠١٦)

وهدفت إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء بمحافظات غزة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل، المنصب)، بينما توجد فروق تُعزى لسنوات الخبرة.

#### دراسة حيمودة وآخرون (٢٠١٧)



وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، وقد أشارت هذه الدراسة إلى نتائج هامة، تمثلت في أن لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن هناك شبه اتفاق لدى العاملين بأن نظام الحوافز في مؤسستهم يحظى بقبول عام، حيث تجاوز قيمة المتوسط الحسابي القيمة المعيارية، أما بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي بينهم فقد كانت نتيجته إيجابية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,١٢٣، مما يعني أن الوزن النسبي لرضا العاملين تجاوز ٦٢,٤٦٪.

#### دراسة علوش (٢٠١٩)

وهدفت إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس). كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية). وقد أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والمعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل في أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية).

#### دراسة إبراهيم ٢٠٠٣:

وهدفت الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضاً إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضاً إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام

الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضاً أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحوافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها).

دراسة محمد بن خميس بن سالم الشيدي (٢٠٠٢):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز المعمول به في سلطنة عمان على الرضا الوظيفي في الدوائر الحكومية، وقد توصل الباحث إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.

دراسة الشمخي (١٩٨٠):

الوصول إلى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل، معتمد في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداريين ومركزاً على دراسة الوقت والحركة.

وأوصت الدراسة بتصحيح جدول الأجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز، كما أوصت بإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الاقتصادية (المادية) يمكن تطبيقه في المنشآت الاقتصادية المختلفة.

دراسة مساعدة (١٩٩٩)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات مسعى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، الراتب الشهري.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من: الراتب الشهري، والاستقرار الوظيفي، والحوافز والترقيات، وظروف العمل، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  لكل من متغيرات: مسعى الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات

الخدمة، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل من متغيري الجنس ومكان العمل.

#### ب- الدراسات الأجنبية

دراسة (Kofi Fred Asiedu, 2002):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الخصخصة والراتب على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركات غانا الأفريقية، وأشارت نتائج هذه الدراسة أن المشاريع الخاصة تدفع أجور أعلى من المؤسسات الحكومية وقد تبين ذلك في موضوع مستويات الرضا الجزئي، "الأمان في العمل، والأمن الوظيفي، وفرص التدريب" وتبين أن الأمان في العمل لا يتحسن مع الخصخصة، أما الأمن الوظيفي فقد وجد أنه يزداد مع التخصص، فقد أوضحت الدراسة أن العمال في المشاريع الخاصة أكثر أمناً في وظائفهم عن المؤسسات الحكومية، وبالتالي فإن الانتقال من المؤسسة الحكومية إلى المؤسسة الخاصة يعتبر تهديداً للأمن الوظيفي، والنتائج أظهرت أن فرص التدريب لم تتحسن مع الخصخصة، بينما كانت هذه الفرصة متاحة أكثر في ظل المؤسسات الحكومية، وأوصت الدراسة بزيادة فرص التدريب في المؤسسات الخاصة، وتحسين الأجور في القطاع الحكومي.

#### دراسة Gure, 2010

هدفت إلى دراسة ما إذا كان هناك علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين

وأشارت النتائج إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن للرضا الوظيفي تأثير أقل من الأداء.

#### دراسة Psilou, 2011

هدفت إلى التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل، وتمت الدراسة على أربع مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت إلى أن للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم، ولم تصل تلك المؤسسات إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين.

#### دراسة Kvist, 2012

هدفت إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في دولة السويد.

وتوصلت إلى أن نظام الحوافز بالشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل دولة السويد ولا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

### دراسة Samuel and Joshua 2016

هدفت إلى تقييم أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز المالية

وتوصلت إلى الآتي:

أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل، إلا أن بعض الموظفين غير راضيين عن أنظمة الحوافز المالية بالشركة.

### دراسة هانسن (Hanson):

قام البحث بدراسة حول أثر الحوافز على الانتماء الوظيفي والتقدير للمهنة وذلك في رسالة ماجستير للباحث وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية وهي: وجود علاقة قوية بين الحوافز المعنوية للمديرين والمتغيرات التي يتعرضون لها أثناء الخدمة.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بأنها تمت في إحدى الجامعات وهي جامعة الطائف بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي الجامعة التي يعمل بها الباحث مما يؤكد على ان الجامعة في خدمة البيئة التي تقع في نطاقها.
- تم تطبيق هذه الدراسة على أحد العناصر البشرية الأساسية التي تعمل بالجامعة الا وهو الإداريين الذين يعملون بكليات جامعة الطائف.
- ان الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية (بيئات عربية وأجنبية) وهو ما يجعلها تختلف عن الدراسة الحالية والتي تتم داخل الجامعة التي يعمل بها الباحث.

### سابعاً: فرضيات الدراسة:

تمثلت في الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الحوافز وبين أداء الموظفين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف في ظل وجود المتغير الوسيط الرضا الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي).

#### ثامناً: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في

المتغيرات المستقلة: الحوافز بشقيها المادية والمعنوية.

المتغير التابع: أداء الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف.

المتغير المتوسط: رضا الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف.

#### تاسعاً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي الذين يعملون داخل كليات جامعة الطائف بالبحر الجامعي (شطر الطلاب) وذلك من خلال وجهة نظرهم.
- الحدود المكانية: جامعة الطائف – الحرم الرئيسي (الحوية) – شطر الطلاب.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في كليات الجامعة بالبحر الجامعي – شطر الطلاب.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

### عاشراً: منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف بالحرم الجامعي – شطر الطلاب، وقد بلغ عددهم (١٤٢) موظف وتم استبعاد المديرين ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام، وعلى ذلك اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين فقط  
عينة الدراسة

تم تحديد ٥٠٪ من مجتمع الدراسة (د محمود صادق بازرعه، ٢٠١١)، لذا بلغت عينة الدراسة (٧١) مفردة، وتم توزيع (٧١) استبانة، وكانت نسبة الردود ٥٩,٢ % وهي تعادل (٤٢) مفردة

والجداول التالية تبين توزيع عدد المفردات التي أجابت على الاستبانة:

#### جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة بناء على متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
٢,٤	١	أقل من ٢٥
٧١,٤	٣٠	من 25- أقل من ٣٥
٢٦,٢	١١	من 35- أقل من ٤٥
١٠٠,٠	٤٢	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (١) أن (٧١,٤٪) من العينة كانت أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٥، وكان (٢٦,٢٪) من العينة كانت أعمارهم من ٣٥ إلى أقل من ٤٥، وكانت (٢,٤٪) من العينة أعمارهم أقل من ٢٥ عام.

#### جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة بناء على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
٤٠,٥	١٧	بكالوريوس
٥٠,٠	٢١	ثانوي
٢,٤	١	دبلوم
٧,١	٣	ماجستير
١٠٠,٠	٤٢	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (٢) أن (٥٠٪) من العينة كان مؤهلهم العلمي ثانوي، بينما كان (٤٠,٥٪) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما كان (٧,١٪) من العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما كان (٢,٤٪) من العينة مؤهلهم العلمي دبلوم.

#### جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة بناء على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
١٤,٣	٦	أقل من ٥ سنوات
٧١,٤	٣٠	من ٥ - ١٠ سنوات
١٤,٣	٦	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠,٠	٤٢	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (٣) أن (٧١,٤٪) من العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من ٥-١٠ سنوات، بينما كانت نسبة (١٤,٣٪) من العينة لكلاً من الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٠ سنوات والذين سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات.

#### جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة بناء على متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
٣٨,١	١٦	أعزب
٥٩,٥	٢٥	متزوج
٢,٤	١	مطلق
١٠٠,٠	٤٢	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (٤) أن (٥٩,٥٪) من العينة كانت حالتهم الاجتماعية متزوجين، بينما كان (٣٨,١٪) من العينة حالتهم الاجتماعية أعزب، بينما كان (٢,٤٪) من العينة حالتهم الاجتماعية مطلق

#### ج- منهجية الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول دراسة الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (٤٢)

من الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف بالحرم الجامعي – شطر الطلاب- والتي تتكون من أربعة أجزاء هي:  
الجزء الأول: ويشمل البيانات البيوغرافية للمستجيب (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من ٣ محاور هي:

المحور الأول: الحوافز وتتكون من مجالين:

▪ الحوافز المادية وتتكون من (١٦) فقرة.

▪ الحوافز المعنوية وتتكون من (١٦) فقرة.

المحور الثاني: أداء الموظفين ويتكون من (١٤) فقرة.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي للموظفين ويتكون من (١٩) فقرة،

الجزء الثالث: قياس أداء الموظفين الإداريين.

الجزء الرابع: قياس الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين.

د- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق وثبات أداة الدراسة هما أسلوبان لقياس مدى صحة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويمكن تعريف الصدق على أنه مدى قدرة المقياس على وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس. في حين أن الثبات يعني إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق المرتبط بالمحتوى:

يعتبر الصدق المرتبط بالمحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة، حيث يعتبر أنه تحقق من تمثيل المقياس للمحتوى المراد قياسه، وعليه فإن تحقيق درجة عالية من صدق المحتوى للمقياس ما هي إلا دلالة على أن فقرات المقياس تمثل نطاق السلوك المراد قياسه تمثيلاً جيداً.



ولتحقيق هذا النوع من الصدق فلا بد من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة ومن ثم تقديم المحتوى والأسئلة للخبراء والمختصين ليقوموا بفحص الفقرات منطقياً وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه على ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من مختلف التخصصات، حيث قدم المحكمون عدد من التعديلات وأعيدت صياغة هذه الاستبانة بناء على ملاحظات المحكمين حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

### الصدق البنائي والاتساق الداخلي والتمييزي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتهي إليه، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال مع الأبعاد المكونة لها وذلك من خلال طريقة الصدق البنائي، بينما يقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد مع درجات الفقرات المكونة لها. ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق مقاييس الاستبانة، أما الصدق التمييزي حيث يتم حساب قيمته من خلال نتائج التحليل العاملي، حيث تحسب من خلال حساب الجذر التربيعي لنسبة التباين التي يشتملها العامل الكامن ( Factor Latent) وتعتبر القيم التي تفوق ٠,٥٠ تدل على وجود درجة مقبولة من الصدق التمييزي.

### صدق متغيرات الدراسة:

#### الصدق لأبعاد المحور الأول " الحوافز":

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الصدق البنائي على مستوى الأبعاد الفرعية تراوحت معاملات الارتباط للبعد الأول "٠,٩٦٣" ومعاملات الارتباط للبعد الثاني "٠,٩٦٤"

وأما صدق الاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول "الحوافز المادية" بين (٠,٣٤٤) و (٠,٩٤١)، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "الحوافز المعنوية" تراوحت معاملات صدق الاتساق الداخلي بين (٠,٣١٤) و (٠,٧٦٨).

وفيما يتعلق بالصدق التمييزي لأبعاد المحور الأول، وبناء على النتائج نستنتج وجود  
صدق بنائي واتساق داخلي وتميزي لأبعاد المحور الأول (الحوافز)  
جدول (٥): معاملات الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي  
لأبعاد المحور الأول (الحوافز)

البعد الثاني: الحوافز المعنوية			البعد الأول: الحوافز المادية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠,٠٠٠	٠,٦٦٨	MOI1	*٠,٠٣٨	٠,٣٤٤	MI1
**٠,٠٠٠	٠,٧٨٦	MOI2	**٠,٠٠٠	٠,٨٠٧	MI2
**٠,٠٠٠	٠,٥٨٧	٣MOI	**٠,٠٠٠	٠,٧٠٥	٣MI
**٠,٠٠٠	٠,٧٤٩	٤MOI	*٠,٠٤٦	٠,٣٥٣	٤MI
**٠,٠٠٠	٠,٧١٩	٥MOI	**٠,٠٠٠	٠,٩٤١	٥MI
**٠,٠٠٠	٠,٧١٥	٦MOI	*٠,٠٣٧	٠,٣٨٨	٦MI
**٠,٠٠٠	٠,٤٢٣	٧MOI	*٠,٠٣٩	٠,٣٦٣	٧MI
**٠,٠٠٠	٠,٥٧٥	٨MOI	**٠,٠٠٠	٠,٨٨٣	٨MI
**٠,٠٠٠	٠,٥٦٥	٩MOI	**٠,٠٠٠	٠,٩٢٤	٩MI
**٠,٠٠٠	٠,٥٩٦	١٠MOI	**٠,٠٠٠	٠,٦٩٩	١٠MI
*٠,٠٣٤	٠,٣١٤	١١MOI	**٠,٠٠٠	٠,٥٩٧	١١MI
**٠,٠٠٠	٠,٦٤٢	١٢MOI	**٠,٠٠٠	٠,٩١٨	١٢MI
*٠,٠١٦	٠,٣٩٥	١٣MOI	**٠,٠٠٠	٠,٨٣٢	١٣MI
**٠,٠٠٩	٠,٣٩٩	١٤MOI	**٠,٠٠٠	٠,٧٨٨	١٤MI
**٠,٠٠٣	٠,٤٥١	١٥MOI	**٠,٠٠٠	٠,٨٩٦	١٥MI
**٠,٠٠٠	٠,٥٥٥	١٦MOI	**٠,٠٠٠	٠,٨٦٩	١٦MI
الصدق التمييزي=٠,٤٥٨		الدرجة الكلية=٠,٩٦٤**	الصدق التمييزي=٠,٦٥٧		الدرجة الكلية=٠,٩٦٣**

\*\* معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

الصدق للمحور الثاني (أداء العاملين):

ومن خلال الجدول (٦) يتضح صدق الاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات  
صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني " أداء العاملين " بين (٠,٨٢٧) و (٠,٩٤٨)، وفيما  
يتعلق بالصدق التمييزي لفقرات المحور الثاني، وبناء على النتائج نستنتج وجود صدق  
اتساق داخلي وتميزي لفقرات المحور الثاني (أداء العاملين).

جدول (٦): معاملات صدق اتساق داخلي وتمييزي لفقرات المحور الثاني (أداء العاملين)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
EP1	٠,٩١٢	**٠,٠٠٠
EP2	٠,٩١٨	**٠,٠٠٠
EP3	٠,٨٩٦	**٠,٠٠٠
EP4	٠,٩٣٠	**٠,٠٠٠
EP5	٠,٨٧٦	**٠,٠٠٠
EP6	٠,٩٢٥	**٠,٠٠٠
EP7	٠,٨٨٩	**٠,٠٠٠
EP8	٠,٩٢٢	**٠,٠٠٠
EP9	٠,٨٢٧	**٠,٠٠٠
EP10	٠,٩٣٤	**٠,٠٠٠
EP11	٠,٩٠٣	**٠,٠٠٠
EP12	٠,٩٤٨	**٠,٠٠٠
EP13	٠,٨٥٨	**٠,٠٠٠
EP14	٠,٨٨٧	**٠,٠٠٠

\*\* معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

●- الصدق للمحور الثالث (الرضا الوظيفي):

ومن خلال الجدول (٧) يتضح أن صدق الاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث " الرضا الوظيفي " بين (٠,٢٩٩) و (٠,٩٢٠)، وفيما يتعلق بالصدق التمييزي لفقرات المحور الثالث، وبناء على النتائج نستنتج وجود صدق اتساق داخلي وتمييزي لفقرات المحور الثالث (الرضا الوظيفي).

جدول (٧): معاملات صدق اتساق داخلي وتمييزي لفقرات المحور الثالث (الرضا الوظيفي)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
JS1	٠,٨٢٤	**٠,٠٠٠
JS2	٠,٧٥٩	**٠,٠٠٠
JS3	٠,٢٩٩	*٠,٠٤٨
JS4	٠,٨٦٦	**٠,٠٠٠
JS5	٠,٨٤٨	**٠,٠٠٠
JS6	٠,٩٢٠	**٠,٠٠٠
JS7	٠,٦٣٥	**٠,٠٠٠
JS8	٠,٦٠٦	**٠,٠٠٠
JS9	٠,٧٣٣	**٠,٠٠٠
JS10	٠,٦٠٧	**٠,٠٠٠
JS11	٠,٧٤٩	**٠,٠٠٠
JS12	٠,٤٥١	*٠,٠٠٤
JS13	٠,٨٣٦	**٠,٠٠٠
JS14	٠,٧٢٣	**٠,٠٠٠
JS15	٠,٧٧٥	**٠,٠٠٠
JS16	٠,٣٣٢	*٠,٠٣٤
JS17	٠,٦٢٢	**٠,٠٠٠
JS18	٠,٨٧٥	**٠,٠٠٠
JS19	٠,٦٥٨	**٠,٠٠٠

\*\* معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

٢- ثبات أداة الدراسة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة، وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

طريقة التجزئة النصفية

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى

جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

معامل الارتباط المعدل =  $2/1+22$  حيث ٢ معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٨):

#### جدول (٨) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الحوافز	الحوافز المادية	٠,٨٧٩	٠,٩٣٢
	الحوافز المعنوية	٠,٨٠٧	٠,٩١٨
أداء العاملين		٠,٨١٢	٠,٨٩٧
الرضا الوظيفي		٠,٩٠٥	٠,٩٦٥

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٨) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان مقبول ودال إحصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات إستبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### طريقة ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### جدول (٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد المحور الأول (الحوافز)	٣٢	٠,٩٣٩
الحوافز المادية	١٦	٠,٩١٦
فقرات المحور الثاني (أداء العاملين)	١٤	٠,٩٨٠
فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	١٩	٠,٩٤١

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٩) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل

لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبانة تتراوح بين (٠,٨٥٢) و (٠,٩٨٠)، وهذا يعنى أن معامل الثبات ممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (١٠): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أبعاد المحور الأول (الحوافز)	١٧٩.	٠,٠٦٥
الحوافز المادية	٢٦٣.	٠,١٦٣
الحوافز المعنوية	١٠٥.	٠,٠٧٤
فقرات المحور الثاني (أداء العاملين)	٢٠٢.	٠,٠٦٨
فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	٢٠٨.	٠,٠٥٤

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أكبر من ٠,٠٠٥، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

#### حادي عشر: أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي

(Statistical Package for the Social Sciences).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.

٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٣- درجة لقياس Pearson Correlation Coefficient معامل ارتباط بيرسون. يستخدم هذا الاختبار لإيجاد صدق الاستبانة الداخلية.

٤- اختبار الفرضيات (One Way ANOVA, Independent T-Test) للتعرف على الفروق والتي تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية.

٥- استخدم الباحث برنامج SPSS Amos وذلك لبناء نموذج معادلة هيكلية لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، وكما أن نمذجة المعالجة البنائية الهيكلية

("SEM" Modeling Equation The Structural) وتقوم المعادلة

البنائية على افتراضات وهي:

- العلاقة السببية بين المتغيرات يمكن تمثيلها من خلال سلسلة من المعادلات البنائية (أي الانحدارات).

- العلاقة البنائية يمكن نمذجتها بالرسم التصوري، حتى يسهل الفهم الواضح لنظرية البحث.

### ثاني عشر: تحليل النتائج:

يتناول هذا القسم عرض وتحليل لأهم النتائج الإحصائية التي تم الوصول إليها حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي، وبناء على تحليل نتائج الدراسية تم اختبار الفرضيات ومناقشتها والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

حيث أنه قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في إعداد الاستبانة، فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح في الجدول رقم (١١)، للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة.

جدول رقم (١١): سلم المقياس المستخدم في الاستبانة

المستوى	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من ١,٩٧	1-80 إلى ٢,٥٩	2.60 إلى ٣,٣٩	3.40% إلى ٤,١٩	أكثر من ٤,٢٠
الوزن النسبي	أقل من ٣٥,٨%	36% إلى ٥١,٩%	52% إلى ٦٧,٩%	68% إلى ٨٣,٩%	أكثر من ٨٤%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن:

المتوسطات التي تقل عن (١,٧٩) تدل على وجود معارضة شديدة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

المتوسطات المحصورة بين (١-٨٠ إلى ٢,٥٩) تدل على وجود معارضة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

المتوسطات المحصورة بين (٢,٦٠ إلى ٣,٣٩) تدل على حيادية على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

المتوسطات المحصورة بين (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) تدل على الموافقة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

المتوسطات التي تزيد عن (٤,٢٠) تدل على الموافقة الشديدة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

تحليل نتائج محاور وأبعاد الدراسة:

تحليل نتائج أبعاد المحور الأول " الحوافز":

تحليل نتائج البعد الأول " الحوافز المادية "

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات البعد الأول.



جدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t  
والترتيب للبعد الأول " الحوافز المادية"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توفر الجامعة لي أجر يتناسب مع مؤهلاتي.	٣,٧٦	٧٣.	٧٥,٢٠	٤
٢	تمنحي الجامعة مكافأة مادية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	١,٣١	٩٢.	٢٦,٢٠	١١
٣	توفر الجامعة لي خدمة الرعاية الصحية أو تأمين صحي.	٢,٧٤	٨٦.	٥٤,٨٠	٥
٤	تمنحي الجامعة بدل مواصلات.	٤,٦٠	٧٣.	٩٢,٠٠	٢
٥	توفر الجامعة لي بدل سكن.	١,٢١	٨٧.	٢٤,٢٠	١٥
٦	توفر الجامعة لي إجازة سنوية بدون انقطاع الراتب.	٤,٦٩	٥٢.	٩٣,٨٠	١
٧	توفر الجامعة لي مكافأة العمل الإضافي (خارج دوام).	٤,٢٩	١,٠٠	٨٥,٨٠	٣
٨	تمنحي الجامعة قرض أو سلفة عند حاجتي لها.	١,١٩	٧٤.	٢٣,٨٠	١٦
٩	تمنح الجامعة بعض الموظفين المتميزين بالكليات حوافز مادية بشكل دوري.	١,٢٩	٨٤.	٢٥,٨٠	١٢
١٠	تشجع الحوافز المادية الممنوحة من الجامعة على بذل المزيد من الجهد في العمل للحصول عليها.	١,٦٠	١,١٩	٣٢,٠٠	٧
١١	تقدم الحوافز المادية للموظفين وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.	١,٣٨	٩٩.	٢٧,٦٠	٩
١٢	يراعي سلم الرواتب في الجامعة معدلات غلاء المعيشة والتضخم.	٢,٦٤	١,١٢	٥٢,٨٠	٦
١٣	تمنحي الجامعة فرصة المشاركة في وضع المقترحات والأراء حول منح الحوافز المادية للموظفين.	١,٣١	٩٢.	٢٦,٢٠	١٠
١٤	هناك تطور واهتمام كبير من الجامعة حول تحسين فاعلية الحوافز المادية.	١,٢١	٧٢.	٢٤,٢٠	١٤
١٥	تسود العدالة من قبل الجامعة في منح الحوافز المادية للموظفين.	١,٥٢	٨٩.	٣٠,٤٠	٨
١٦	لدي معرفة كافية بنظام الحوافز المادية المطبق بالجامعة.	١,٢٤	٧٧.	٢٤,٨٠	١٣
	الدرجة الكلية للبعد الأول (الحوافز المادية)	٢,٢٥	٥٨.	٤٥,٠٠	
	قيمة اختبار (one sample t test)	٨,٣٤١-			
	القيمة الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٠			

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي: بلغت قيمة  $t = -8.341$  (t-test), بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig.} = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية تدل على أن مستوى الحوافز المادية يساوي ٤٥٪ وهي تدل على أنه لا يوجد موافقة على فقرات هذا البعد. ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها " توفر الجامعة لي إجازة سنوية بدون انقطاع الراتب " حصلت على وزن نسبي قدره (٩٣,٨٪).

ويتضح أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها " تمنحني الجامعة قرض أو سلفة عند حاجتي لها. " حصلت على وزن نسبي قدره (٢٣,٨٪). تحليل نتائج البعد الثاني " الحوافز المعنوية "

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا, وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات البعد الثاني.

جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار  $t$  والترتيب للبعد الثاني " الحوافز المعنوية "

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تمنحني الجامعة شهادة تقدير وخطابات شكر في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	١,٦٤	٨٥.	٣٢,٨٠	١١
٢	تتيح الجامعة للموظفين الإداريين بالكليات فرص المشاركة في وضع المقترحات والآراء حول منح الحوافز المعنوية للموظفين.	١,٢١	٧٨.	٢٤,٢٠	١٦
٣	تسود العدالة من قبل الجامعة في منح الحوافز المعنوية للموظفين.	١,٤٠	٦٣.	٢٨,٠٠	١٤
٤	يقوم رئيسي بتفويض بعض الصلاحيات لي.	١,٩٠	٩٣.	٣٨,٠٠	١٠
٥	لدي معرفة كافية بنظام الحوافز المعنوية المطبق بالجامعة.	١,٣٨	٨٥.	٢٧,٦٠	١٥
٦	يقدم رئيسي عبارات الشكر والتقدير والثناء لي عند تحقيق الأهداف المطلوبة.	٢,٥٠	١,٠٤	٥٠,٠٠	٥

٧	توفر الجامعة لي بيئة عمل ملائمة تشجعي على العمل.	٢,٥٧	٨٣.	٥١,٤٠	٤
٨	تعمل الجامعة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق.	٢,١٢	٨٩.	٤٢,٤٠	٩
٩	تقدم الجامعة الدعم والمساندة لي عند تعرضي لظروف خاصة.	٢,٣٨	٩٦.	٤٧,٦٠	٦
١٠	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين أدائي.	١,٦٠	١,١٣	٣٢,٠٠	١٢
١١	يساعدني عملي في الجامعة على البروز في المجتمع وتكوين علاقات مع الجمهور.	٢,٣٣	١,٠٥	٤٦,٦٠	٨
١٢	يقدر رئيسي المباشر جهودي ومثابرتي في العمل.	٢,٣٦	٩٦.	٤٧,٢٠	٧
١٣	توفر لي الجامعة فرص المشاركة في الدورات التدريبية.	٢,٨٦	٥٧.	٥٧,٢٠	١
١٤	توفر لي الجامعة فرصة الالتحاق بأحد برامجها للحصول على مؤهل أعلى.	٢,٨٦	٥٧.	٥٧,٢٠	١
١٥	تعمل الجامعة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات التي يتطلبها عملي لأنجز أعمالي بشكل فعال وكفؤ.	٢,٧٦	٦٢.	٥٥,٢٠	٣
١٦	يفضل الموظفون الإداريون في الكليات الحصول على الحوافز المعنوية أكثر من غيرها.	١,٥٧	٦٧.	٣١,٤٠	١٣
	الدرجة الكلية للبعد الثاني (الحوافز المعنوية)	٢,٠٩	٤٧.	٤١,٨٢	
	قيمة اختبار (one sample t test)	- ١٢,٤٤١			
	القيمة الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٠			

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة  $t$  (-12.441 = t-test), بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig = 0.000) وهي قيمة معنوية تدل على أن مستوى الحوافز المعنوية يساوي ٤١,٨٪ وهي تدل على أنه لا يوجد موافقة على فقرات هذا البعد.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "توفر لي الجامعة فرص المشاركة في الدورات التدريبية" والفقرة التي نصها "توفر لي الجامعة فرصة الالتحاق بأحد برامجها للحصول على مؤهل أعلى" حصلت على وزن نسبي قدره (٥٧,٢%).

ويتضح أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "تتيح الجامعة للموظفين الإداريين بالكليات فرص المشاركة في وضع المقترحات والآراء حول منح الحوافز المعنوية للموظفين" حصلت على وزن نسبي قدره (٢٤,٢%).

#### تحليل نتائج المحور الثاني " أداء العاملين "

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات المحور الثاني.

#### جدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار $t$

##### والترتيب للمحور الثاني " أداء العاملين "

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشجعي نظام الحوافز في الجامعة على تأدية أعمالي بكفاءة وفاعلية أكبر.	١,٥٠	١,٠٧	٣٠,٠٠	١٤
٢	يساهم نظام الحوافز في تخفيف الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى أثناء تأدية عملي.	١,٥٢	١,٠٧	٣٠,٤٠	١١
٣	يشجعي نظام الحوافز على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل.	١,٦٢	١,١٣	٣٢,٤٠	٨
٤	نظام الحوافز يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين على الأداء المتميز.	١,٥٢	١,٠٧	٣٠,٤٠	١٢
٥	يشجع نظام الحوافز على التزام الموظفين بقواعد وإجراءات العمل.	١,٥٢	٩٧.	٣٠,٤٠	١٣
٦	يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	١,٥٢	١,٠٧	٣٠,٤٠	١٠
٧	نظام الحوافز يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.	١,٦١	١,١٦	٣٢,٢٠	٩
٨	نظام الحوافز يشجع الموظفين على المبادرة في حل مشاكل العمل.	١,٧١	١,٠٧	٣٤,٢٠	٦
٩	نظام الحوافز يساهم في توفير الرغبة والجاهزية لدى الموظفين	١,٩٠	١,١٧	٣٨,٠٠	١

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٠	للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الأعمال. نظام الحوافز يشجع الموظفين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	١,٦٩	١,١٢	٣٣,٨٠	٧
١١	يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى الموظفين.	١,٨١	١,١٣	٣٦,٢٠	٣
١٢	يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للموظفين لتحمل مسؤوليات العمل.	١,٧٤	١,١٥	٣٤,٨٠	٥
١٣	يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى الموظفين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة.	١,٨٦	١,١٨	٣٧,٢٠	٢
١٤	يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين.	١,٧٩	١,٠٩	٣٥,٨٠	٤
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (أداء العاملين)	١,٦٧	١,٠٠	٣٣,٤٣	
	قيمة اختبار (one sample t test)	-٨,٦٤٦			
	القيمة الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٠			

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة  $t$  (-8.646 = t-test), بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية تدل على أن مستوى أداء العاملين يساوي ٤١,٨٪ وهي تدل على أنه لا يوجد موافقة على فقرات هذا المحور.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها " نظام الحوافز يساهم في توفير الرغبة والجاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الأعمال " حصلت على وزن نسبي قدره (٣٨٪).

ويتضح أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها " يشجعني نظام الحوافز في الجامعة على تأدية أعمال بكفاءة وفاعلية أكبر. " حصلت على وزن نسبي قدره (٣٠٪).

تحليل نتائج المحور الثالث " الرضا الوظيفي "

تم استخدام اختبار  $t$ -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا, وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المحور الثالث.

جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب للمحور الثالث " الرضا الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	مدى رضاك عن.. [الوظيفة الحالية]	١,٧٦	١,٠٢	٣٥,٢٠	١٥
٢	مدى رضاك عن.. [العلاقات في العمل.]	٢,٥٤	٧٨.	٥٠,٨٠	٨
٣	مدى رضاك عن.. [الاتصال والتواصل مع زملاء العمل]	٢,٩٨	٤٧.	٥٩,٦٠	٢
٤	مدى رضاك عن.. [رئيسي في العمل]	١,٦٦	٩٧.	٣٣,٢٠	١٧
٥	مدى رضاك عن.. [الشعور بالتقدير والاحترام في العمل]	١,٩٠	٩٧.	٣٨,٠٠	١٤
٦	مدى رضاك عن.. [أسلوب الإشراف والقيادة وتقييم الأداء.]	١,٧٦	٩٢.	٣٥,٢٠	١٦
٧	مدى رضاك عن.. [عن بيئة العمل.]	٢,٥٦	٨١.	٥١,٢٠	٦
٨	مدى رضاك عن.. [جودة الإضاءة بالعمل]	٢,٩٥	٥٩.	٥٩,٠٠	٣
٩	مدى رضاك عن.. [نظافة المكتب.]	٢,٥١	٧١.	٥٠,٢٠	٩
١٠	مدى رضاك عن.. [سياسات ولوائح العمل.]	٢,٢٩	٨٧.	٤٥,٨٠	١٢
١١	مدى رضاك عن.. [طبيعة العمل والخدمات المقدمة لك]	٢,٤٤	٨٧.	٤٨,٨٠	١١
١٢	مدى رضاك عن.. [ساعات العمل.]	٢,٩٠	٥٤.	٥٨,٠٠	٥
١٣	مدى رضاك عن.. [عدالة فرص الترقية]	٢,١٧	٩٢.	٤٣,٤٠	١٣
١٤	مدى رضاك عن.. [الراتب الممنوح لي.]	٢,٩٣	٦٩.	٥٨,٦٠	٤
١٥	مدى رضاك عن.. [أدائي الوظيفي]	٣,١٠	٦٣.	٦٢,٠٠	١
١٦	مدى رضاك عن.. [توفر طرق تحفيز مادية مناسبة لي.]	١,٣٧	٨٦.	٢٧,٤٠	١٨
١٧	مدى رضاك عن.. [طرق تحفيز معنوية مناسبة لي.]	١,٣٦	٨٩.	٢٧,٢٠	١٩
١٨	مدى رضاك عن.. [فرص التدريب والتأهيل]	٢,٥٦	٥٠.	٥١,٢٠	٧
١٩	مدى رضاك عن.. [مدى رضاي عن توفر وسائل الأمن والسلامة والرعاية الصحية.]	٢,٥٤	٧١.	٥٠,٨٠	١٠
	الدرجة الكلية للمحور الثالث (الرضا الوظيفي)	٢,٣٣	٥٥.	٤٦,٦٠	
	قيمة اختبار (one sample t test)	-٧,٧٨٩			
	القيمة الاحتمالية (sig)	٠,٠٠٠			

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي: بلغت قيمة  $t$  (-7.789 = t-test), بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية تدل على أن درجة الرضا الوظيفي يساوي ٤٦,٦٪ وهي تدل على أنه لا يوجد موافقة على فقرات هذا المحور. ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "مدى رضاك عن أدائك الوظيفي" حصلت على وزن نسبي قدره (٦٢٪).

ويتضح أن أقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "مدى رضاك عن طرق تحفيز معنوية مناسبة لي" حصلت على وزن نسبي قدره (٢٧,٢٪). تحليل نتائج ومجالات وأبعاد الدراسة:

يوضح الجدول (١٦) المقاييس الوصفية لمجالات وأبعاد الدراسة لدى العاملين في كليات جامعة الطائف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول "الحوافز" (١٧,٢) بوزن نسبي (٤٣,٤١٪) بينما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني "أداء العاملين" (١٦,٦٧) بوزن نسبي (٣٣,٣٤٪)، أما المحور الثالث "الرضا الوظيفي" بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٣) بوزن نسبي (٤٦,٦٪) حيث تشير هذه النتيجة إلى وجود درجة غير موافقة.

وفيما يتعلق بأبعاد المحور الأول حيث احتل البعد الأول "الحوافز المادية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢٥) بوزن نسبي (٤٥٪) يليها البعد الثاني "الحوافز المعنوية" بمتوسط حسابي (٢,٠٩) بوزن نسبي (٤١,٢٨٪).

وتشير نتائج قيم اختبار (Sample T Test One) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية لمجالات وأبعاد الدراسة حول القيمة (٣) التي تعبر عن الموقف المتوسط لأفراد عينة الدراسة أم لا، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات وأبعاد الدراسة أقل من القيمة (٣) وذات دلالة إحصائية، ويشير ذلك إلى أن متوسط أفراد عينة الدراسة تجاه المجالات والأبعاد أداة الدراسة يتجه نحو الموقف السلبي.



## جدول (١٦): نتائج التحليل الإحصائي لمجالات وأبعاد الدراسة

الترتيب	اختبار T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
١	٨,٣٤١-	٤٥,٠٠	٥٨.	٢,٢٥	الحوافز المادية
٢	١٢,٤٤١-	٤١,٨٢	٤٧.	٢,٠٩	الحوافز المعنوية
٢	١٠,٦٦٥-	٤٣,٤١	٥٠.	٢,١٧	المتغير المستقل (الحوافز)
٣	٨,٦٤٦-	٣٣,٤٣	١,٠٠	١,٦٧	المتغير التابع (أداء العاملين)
١	٧,٧٨٩-	٤٦,٦٠	٥٥.	٢,٣٣	المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)

## ثالث عشر: اختبار فرضيات الدراسة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الحوافز وبين

أداء العاملين في ظل وجود المتغير الوسيط الرضا الوظيفي "

تقدير النموذج الهيكلي العام لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (الحوافز " المتغير المستقل"، الرضا الوظيفي " المتغير الوسيط"، أداء العاملين " المتغير التابع") و لاختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت (sig) P-value أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت (Sig. value-P) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Analysis Path باستخدام برنامج ٢١. Amos Ver المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط الرضا الوظيفي بين كل من الحوافز و أداء العاملين.

فرضية الوسيط في هذه الدراسة تم اختبارها عن طريق تطبيق تحليل الانحدار وبحسب هذه الطريقة، يجب أن تستوفي ثلاثة شروط ليتحقق وجود الوسيط.

- على المتغير المستقل أن يرتبط بشكل كبير بالمتغير الوسيط
  - على العلاقات المباشرة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع أن تكون كبيرة.
- إذا ما تحقق الشرطين السابقين، وكانت العلاقات كبيرة أو قوية في العلاقات آنفة الذكر، فإنه يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار كخطوة ثالثة. بعد إدخال المتغير الوسيط، فإنه من المتوقع أن العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع أن تختفي في حالة الوساطة الكاملة أو أن تقل في حالة الوساطة جزئية.
- والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول (١٧) المعاملات والخطأ المعياري وقيمة المعنوية

P	C.R.	S.E.	Estimate	
***	8.100	.106	.862	الحوافز الرضا الوظيفي
***	6.084	.191	1.164	الرضا الوظيفي أداء العاملين
.004	2.861	.210	.602	الحوافز أداء العاملين

وتوضح النتائج أن الحوافز له علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما زادت الحوافز تحسن الرضا الوظيفي، وكذلك يوضح النموذج بأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين، فكلما زاد الرضا الوظيفي تحسن أداء الموظفين. ويبين أن الرضا الوظيفي لعب دوراً وسيطاً بين الحوافز وأداء الموظفين وبما أن الشروط الثلاثة قد طبقت وكانت العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية أي أنه لم تنفي الأثر فلذلك الوساطة ستكون وساطة جزئية.

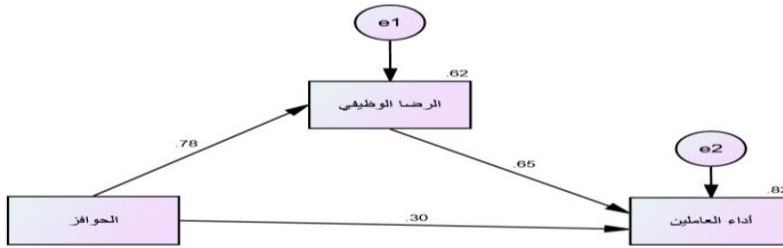
وتعطي نتائج التحليل برنامج Amos حجم التأثيرات الكلية والمباشرة والغير

مباشرة بين أبعاد النموذج كما يوضحه الجدول التالي

## جدول (١٨) التأثيرات المباشرة والغير مباشرة والإجمالي

التأثير الإجمالي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	
٠,٧٨٤		٠,٧٨٤	الحوافز – الرضا الوظيفي
٠,٣٠٥		٠,٣٠٥	الرضا الوظيفي – أداء العاملين
٠,٨١٢	٠,٥٠٨	٠,٦٤٨	الحوافز – أداء العاملين

ويبين الشكل البياني (١) نتائج تقدير النموذج العام لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.



## شكل (٢): المخطط الهيكلي التفصيلي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

حيث يتضح من خلال الجدول (رقم ١٨) أن الحوافز تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,٧٨٤) وهذا يعني أن أي تغير بمقدار درجة واحدة في مستوى الحوافز سيؤدي إلى تغير بمقدار (٠,٧٨٤) درجة في مستوى الرضا الوظيفي، كما يلاحظ من خلال النتائج بأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين بمقدار (٠,٣٠٥) وهذه يعني أن أي تغير بمقدار درجة واحدة في مستوى الرضا الوظيفي سيؤدي إلى تغير بمقدار (٠,٣٠٥) درجة في مستوى أداء العاملين.

وفيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء العاملين فقد بلغ التأثير الإجمالي (٠,٨١٢) وهذه يعني بأن أي تغير بمقدار درجة واحدة في مستوى الحوافز سيؤدي إلى تغير بمقدار (٠,٨١٢) درجة في مستوى أداء العاملين، وينقسم هذا التأثير إلى تأثير مباشر وتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي"، حيث يتضح من خلال النتائج أن كل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة كانت إيجابية حيث بلغت قيمة التأثير المباشر للحوافز

على أداء العاملين (٠,٦٤٨) وهذا يعني أن التغير بمقدار درجة واحدة في مستوى الحوافز سيؤدي إلى تغير بمقدار (٠,٦٤٨) درجة في مستوى أداء العاملين، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للحوافز على أداء العاملين من خلال المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي" (٠,٥٠٨) وهذا يؤكد وجهة نظر الباحث في أن الرضا الوظيفي تتوسط العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين.

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي)، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي)، ولتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (١٩) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية  
تعزي لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	٢	٠١٤.	٠.٣٦.	٩٦٥.	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	39	.380			
	المجموع	41				
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	٢	١,٣٢٩	٢,٢٤٩	٠,١٠٢	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	39	.313			
	المجموع	٤١				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢	٨٤٢.	٢,٤٩٣	٠.٩٦.	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣٩	٣٣٨.			
	المجموع	٤١				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٣	٥١٧.	١,٤٧٥	٢٣٧.	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣٨	٣٥٠.			
	المجموع	٤١				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة ف المحسوبة أقل من ف الجدولية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الطائف وعلى رضاهم الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

#### رابع عشر: النتائج والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، كما تتضمن أيضاً العديد من التوصيات التي يأمل الباحث أن تأخذ بها جامعة الطائف في تحسين أداء الموظفين العاملين ورضاهم الوظيفي بكلياتها.

## نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة العديد من النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل جامعة الطائف منخفضة مما أثر على انخفاض رضا وأداء موظفي الكليات حيث كانت أغلب إجابات المشاركين في الاستبيان (غير موافق) على أغلب فقرات بعدي الأداء والرضا الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن الحوافز لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما زادت الحوافز بشقيها المادية والمعنوية أدى ذلك إلى تحسن الرضا الوظيفي للموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، فكلما زاد الرضا الوظيفي للموظف أثر ذلك على أدائه. ونتائج هذه الدراسة جاءت متوافقة مع نتائج دراسة علوش (٢٠١٩)، دراسة حيمودة وآخرون (٢٠١٧)، دراسة أبو علان (٢٠١٦)، ودراسة فراونة وآخرون (٢٠١٦).

## التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- يتطلب من جامعة الطائف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية حيث أن لها تأثير إيجابي على رفع مستوى الرضا لدى موظفي الكليات التابعة لها، مما يؤدي بالنهاية إلى رفع مستوى أداءهم.
- يستلزم من الجامعة منح الموظفين فرصة المشاركة في وضع المقترحات والآراء حول منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.
- يتطلب من الجامعة أن يشعر موظفي الكليات بالعدالة في منح الحوافز مع نظرائهم الموظفين في إدارات الجامعة العليا.
- ضرورة إتباع نظام حوافز مادية ومعنوية وعدم الاكتفاء بسلم الرواتب لموظفي الكليات وذلك لرفع مستوى التنافس بين الموظفين وبالتالي زيادة درجة مساهمتهم في تحقيق أهداف الجامعة.

- يتطلب من جامعة الطائف أن يكون لدى جميع موظفيها الإداريين معرفة كافية ومسبقة حول نظام الحوافز وبالذات الحوافز المادية المطبقة بالجامعة.
- ينصح الباحث بإجراء المزيد من البحوث حول التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لموظفي كليات الجامعات العريقة والرائدة ومحاولة تطبيقها بجامعة الطائف.

### مراجع الدراسة

#### المراجع باللغة العربية:

- ١- أبو علان، خالد علي. (٢٠١٦): أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا بجامعة الخليل بفلسطين.
- ٢- احمد عثمان (٢٠٠٣): نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- ٣- الجساسي، عبدالله (٢٠١١): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- ٤- حجاج، خليل، الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٧.
- ٥- الحيدر، عبد المحسن، (٢٠٠٥): الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٦- حيمودة، عبداللطيف أولاد؛ بن مبر، محمد الطيب؛ طويطي، مصطفى. (٢٠١٧): تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر. العدد ١٢.

- ٧- الشيدي، محمد بن خميس بن سالم (٢٠٠٢): أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- ٨- عباس، أنس، وحمادي، سليمان (٢٠٠٤): الحوافز وأثرها على الأداء- دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، العدد ٩٣، مجلد ٣١، لعام ٢٠٠٩.
- ٩- عقيلي، عمر (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ١٠- علوش، عمار حسن. (٢٠١٩): أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)، رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- ١١- العمري، عوض (٢٠٠٦): أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد (٧٤).
- ١٢- الفالح، نايف بن سليمان (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- ١٣- فروانة، حازم أحمد؛ الديب، سليمان سلامة؛ مرابط، سليمان محمد. (٢٠١٦)، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء- محافظات غزة، المجلة العلمية.
- ١٤- الكردي، أحمد (٢٠١٠). نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، القاهرة: جامعة الأزهر.
- ١٥- لمساعدة، عبد الحميد، (١٩٩٨): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد الثالث عشر، العدد السادس.
- ١٦- محيسن، وجدي، (٢٠٠٤): مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- ١٧- مرعي، محمد (٢٠٠٥): التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، سوريا: جامعة دمشق.
- ١٨- هلال، محمد (٢٠٠٩)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
- ٢- المراجع باللغة الإنجليزية
- 1- Elesarvit, Psilou,(2011, **Incentives for effective Employee Engagement in Corporate Sustainability** ,On Line
  - 2- Gure, Nbdullahi, 2010,)the impact of motivation on employee performance, A study of nationallin; Telcom Somalia, Master thesis, University Utara, Malaysia
  - 3- Hanson, **incentives, that attract principles**, dissertation abstract international, 45 (10), 3041, A.
  - 4- Kofi, Fred Asiedu, **Privatization wages and job satisfaction, The case of Ghana**, dissertation abstract, wageningen university,(2002).
  - 5- Kvist, Corolina,(2012 (The impact of incentive systems in Global organizations located in Sweden a case study of Astrazeneca , Mastrs thesis, School of Business, and Law of University of Gothenburg.
  - 6- Samuel and JOshhua (2016,(the rol of financial incentives as a Motivator in Employees Productivity in Nigeria Electricity distribution Companies .International journal of Research in Business Studies and Management ,Volume (3) Number (2).