



أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية

The impact of the incentive system on improving job
performance among employees of Omani Oil Companies

رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص "القيادة"
إعداد

سالم بن راشد بن سليمان الحبسي

إشراف الدكتور

فادي عبدالمنعم عبدالفتاح

1444هـ / 2022م

أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات

النفط العمانية

أعداها الطالب

سالم بن راشد بن سليمان الحبسي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور/ فادي عبدالمنعم عبدالفتاح

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم	ت
المشرف	الدكتور فادي عبدالمنعم عبدالفتاح	1
ممتحن خارجي	الدكتور	2
ممتحن داخلي	الدكتور	3
ممتحن داخلي	الدكتور	4

الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، كما أن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: سالم بن راشد بن سليمان الحبسي

التوقيع:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

استهلال

يقول الله تعالى:

﴿.. وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

عَظِيمًا ۝﴾ صدق الله العظيم - [النساء ١١٣]

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وعليه نتوكل ونستعين ... وصلّ الله على الحبيب المصطفى نبي الرحمة أبي القاسم محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين.
وبعد أود أن أهدي هذا الجهد والعمل والنجاح المتواضع إلى والدي فلولاهما لما وُجِدْتُ في هذه الحياة، ومنهما تعلّمت الصمود وحب الحياة، مهما كانت الصعوبات.

إهداء

إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة الشرقية فمنهم استقيت الحروف، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد في مجال إدارة الأعمال.

إهداء

إلى الزملاء والزميلات، الذين كان لهم الفضل في دعمهم لي ولم يتهاونوا للحظة في مدي بالبيانات والمعلومات اللازمة لإعداد رسالتي.

أهدي إليكم رسالة الماجستير بعنوان أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

داعياً المولى سبحانه وتعالى أن تُكَلَّلَ بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المُبجّلين.

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء الشكر لله عز وجل الذي وفقني وأعطاني القوة والصبر لإنجاز هذا العمل، فهو الذي منه التوفيق.

كما أتقدم بالشكر إلى الهيئة الادارية والاكاديمية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، كما أزجي خالص شكري وامتناني لأستاذي الدكتور القدير المشرف على رسالتي الدكتور / فادي عبدالمنعم عبدالفتاح على تكرمه بالإشراف على هذا العمل طوال فترة إعداد هذه الرسالة، ولم يبخل بجهده ولم يدخر وسعاً في سبيل دعمي للوصول إلى هذا النجاح منذ البداية، والشكر موصول إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة في إعداد هذا العمل على أكمل وجه وإلى كل من كان له الأثر الطيب في مسيرتي العلمية.

كما أتقدم بخالص الشكر لعائلتي الكريمة التي كانت سنداً لي طوال فترة إنجازي لهذا العمل.

والحمد لله من قبل ومن بعد والحمد لله دائماً وأبداً.

الباحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية حيث تم تحديد عناصر نظام الحوافز بـ (التشريعات، زيادة الرواتب، بيئة العمل). وللكشف عن توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي. تكونت الاستبانة من محورين: المتغيرات الديموغرافية، والمحور الثاني: نظام الحوافز (21) فقرة، والأداء الوظيفي (8) فقرات، والرضا الوظيفي (8) فقرات، حيث تراوح معامل ثبات ألفا كرونباخ للمتغيرات بين (0.70 – 0.86).

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لأهداف الدراسة. تكوّنت عينة من (238) موظفاً موظفة من العاملين بشركات النفط العمانية، تم اختيارها بطريقة العينة الميسرة، ولغايات تحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بأساليب إحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط.

أظهرت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي متوسط، دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الحوافز والأداء الوظيفي، وأن أعلى قوة ارتباطية بين محاور نظام الحوافز كان في محور بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.499)، ووجود تأثير كبير حسب مربع إيتا لتصنيف حجم الأثر بين الحوافز والأداء الوظيفي، وتأثير كبير بين محور الترقّيات والأداء الوظيفي، ووجود تأثير كبير أيضاً لزيادة الرواتب على الأداء الوظيفي، وتأثير كبير ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، وأن هناك وساطة كلية حسب نموذج بارون وكيني Baron-Kenny 1989 للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الرواتب، الترقّيات، بيئة العمل.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of the incentive system in improving the job performance of workers in Omani oil companies, where the elements of the incentive system were identified (promotions, salary increases, work environment). And to reveal the mediation of job satisfaction in the relationship between the incentive system and job performance. The questionnaire consisted of two axes: demographic variables, and the second axis: the incentive system (21) items, job performance (8) items, and job satisfaction (8) items, where the Cronbach's alpha stability coefficient for variables ranged between (0.86 - 0.70)

The descriptive method was used to suit the objectives of the study. A sample of (238) female employees of Omani oil companies were chosen by the easy sampling method. For the purposes of data analysis, the statistical program (SPSS) was used with statistical methods such as arithmetic means, standard deviations, Pearson correlation, and simple regression analysis.

The results showed that there was a positive, medium, statistically significant correlation at the significance level (0.01) between the incentives variable and job performance, and that the highest correlation strength between the incentive system axes was in the work environment and job performance axis, where the correlational strength reached (0.499), and there was a significant effect according to Eta box to classify the effect size between incentives and job performance, a significant effect between the axis of promotions and job performance, and there is also a significant effect of increasing salaries on job performance, and a significant statistically significant effect between the work environment and job performance, and that there is a total mediation according to the Baron and Kenny model 1989 for job satisfaction in the relationship between incentives and job performance among workers in Oman oil companies.

Keywords: incentive system, job satisfaction, job performance, salaries, promotions, work environment.

فهرس المحتويات

3	الإقرار
5	الإهداء
6	شكر وتقدير
7	المخلص
8	Abstract:
9	فهرس المحتويات
17	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
17	المقدمة
19	مشكلة الدراسة وأسئلتها
20	أهمية الدراسة
21	أسئلة الدراسة
21	أهداف الدراسة
22	فرضيات الدراسة
23	نموذج الدراسة
23	متغيرات الدراسة
23	حدود الدراسة
24	محددات الدراسة
24	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

28	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
28	المقدمة.....
28	أولاً: الإطار النظري
28	المبحث الأول (الحوافز)
28	مفهوم الحوافز وأهميتها.....
28	تمهيد.....
29	أهمية الحوافز.....
30	أنواع الحوافز.....
34	نظريات الحوافز
37	العوامل المؤثرة في الحوافز.....
38	معايير منح الحوافز.....
39	الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز
40	نجاح نظام الحوافز
41	الترقّيات- زيادة الرواتب-بيئة العمل
41	الترقّيات.....
43	زيادة الرواتب.....
44	بيئة العمل.....
50	المبحث الثاني (الأداء الوظيفي).....
50	مفهوم الأداء الوظيفي.....
50	عناصر الأداء الوظيفي.....

51	محددات الأداء الوظيفي:.....
53	أهمية الأداء الوظيفي
54	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
57	إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....
63	الدراسات السابقة.....
63	أولاً: الدراسات باللغة العربية.....
63	الدراسات المتعلقة بالحوافز:.....
66	الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.....
68	الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:.....
72	الدراسات الأجنبية:.....
73	التعقيب على الدراسات السابقة.....
74	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:.....
77	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
77	مقدمة.....
77	منهج الدراسة.....
78	مجتمع وعينة الدراسة.....
78	أداة الدراسة.....
85	الفصل الرابع: عرض النتائج.....
85	مقدمة.....
85	تدقيق البيانات:.....

85	القيم المتطرفة:
86	التوزيع الطبيعي:
89	التحليل الوصفي للمتغيرات:
99	اختبار كاي تربيع (Chi Square test) لاستقلالية المتغيرات:
103	عرض نتائج السؤال الأول وفرضياته:
105	عرض نتائج السؤال الثاني وفرضيته:
112	عرض نتائج السؤال الثالث وفرضيته:
116	ملخص الفصل
119	الفصل الخامس: مناقشة وتفسير النتائج
119	مقدمة:
119	مناقشة وتفسير النتائج:
119	تفسير نتائج السؤال الأول:
121	تفسير نتائج السؤال الثاني:
122	تفسير نتائج السؤال الثالث:
123	التوصيات والمقترحات:
126	تحديات ومعوقات الدراسة:
126	الدراسات المستقبلية المقترحة:
128	الخاتمة:
129	قائمة المراجع
129	أولاً: المراجع العربية:

قائمة الجداول

- جدول رقم (3-1): يوضح توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي 80
- جدول (3-2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 82
- جدول رقم (4-1) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة..... 87
- جدول رقم (4-2) المقياس الاحصائي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة..... 89
- جدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات ومحاور الدراسة 90
- جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقيات 91
- جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور زيادة الرواتب..... 93
- جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل 94
- جدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي 96
- جدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضا الوظيفي..... 97
- جدول رقم (4-9) اختبار مربع كاي للجنس وعلاقته بالأداء الوظيفي..... 99
- جدول رقم (4-10) اختبار مربع كاي للعمر وعلاقته بالأداء الوظيفي..... 100
- جدول رقم (4-11) اختبار مربع كاي للخبرة المهنية وعلاقته بالأداء الوظيفي 100
- جدول رقم (4-12) اختبار مربع كاي للوظيفة وعلاقته بالأداء الوظيفي 101
- جدول رقم (4-13) اختبار مربع كاي للمستوى الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي..... 102
- جدول رقم (4-14) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي 104
- جدول رقم (4-15) معامل ارتباط بيرسون بين محاور متغير الحوافز و متغير الأداء الوظيفي. 104

- جدول رقم (4-16) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين المتغير التابع والمستقل105
- جدول رقم (4-17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي .106
- جدول رقم (4-18) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين الترقيات والأداء الوظيفي107
- جدول رقم (4-19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الترقيات على الأداء الوظيفي 108
- جدول رقم (4-20) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين زيادة الرواتب والأداء الوظيفي .109
- جدول رقم (4-21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير زيادة الرواتب على الأداء الوظيفي 110
- جدول رقم (4-22) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين بيئة العمل والأداء الوظيفي111
- جدول رقم (4-23) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي 111
- جدول رقم (4-24) نتائج تحليل الانحدار اختبار تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي113
- جدول رقم (4-25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بوجود الحوافز
113.....

قائمة الأشكال

- شكل (1-1) نموذج الدراسة، تصميم الباحث 23
- شكل رقم (1-2): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (البارودي، 2015، ص26) 37
- شكل (1-4) (Q-Q Plot) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات 88
- شكل (2-4) الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات 89
- شكل (3-4) المتوسطات الحسابية لمحور الترقيات 92
- شكل (4-4) المتوسطات الحسابية لمحور زيادة الرواتب 94
- شكل (5-4) المتوسطات الحسابية لمحور بيئة العمل 95

- شكل (4-6) المتوسطات الحسابية لمتغير الأداء الوظيفي 97
- شكل (4-7) المتوسطات الحسابية لمتغير الرضا الوظيفي 98
- شكل رقم (4-8) اختبار الفرضية الوسيطة..... 114

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة المحكمين:..... 139
- ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية 140

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية وتحقيقها لنتائج جيدة يرجع الفضل في ذلك إلى المجهودات المبذولة في طاقتها البشرية، باعتبار العنصر البشري (الموظفون) من أهم عناصر الإنتاج، والمحرك الأول لعملية التنمية والإنتاج لما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعلومات، والموظف لا يستطيع أن يعمل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، لأن المقدره وحدها لا غير كافية، بل لا بد من رغبة في العمل، والتي تمثلها الحوافز بأنواعها التي تشجع الموظف على تحسين أداءه (سرحان، 2017).

لذلك تولي الإدارات في المؤسسات والشركات اهتماما كبيرا للعنصر البشري وذلك من خلال البحث عن بعض العوامل التي تؤثر على إنتاجية وكفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء بها، حيث تعتبر الموارد البشرية والتي تكون ممثلة بالعاملين والموظفين بالمؤسسات والشركات في مختلف المستويات والفئات والتخصصات هي الداعم الحقيقي الذي يعتمد عليها في تحقيق أهدافها وغايتها، كذلك تعتبر القوى البشرية من أهم الموارد في أي مؤسسة أو شركة وهي المحرك الأساسي بها، حيث يعتبروا مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على توظيف وتشغيل باقي الموارد المتاحة في المؤسسات والشركات (نعيمة، 2015).

من ناحية أخرى تعد الموارد البشرية من أهم وأبرز الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات والشركات، حيث يقع ذلك على عاتقها في تحقيق النظام الشامل للجودة في هذه المؤسسات والشركات، فعملية الاهتمام بالموارد البشرية يمكن أن يساعد المؤسسة أو الشركة على تحقيق كل معايير الجودة، فإن عملية استقطاب أفضل

الكفاءات والمهارات البشرية وعملية اختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها تعد من الأمور المهمة والضرورية التي تساعد المؤسسة أو الشركة على مواجهة كل التحديات (عزيزة وأحلام، 2020).

حيث جاءت توجيهات حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم في خطابه لرؤية عمان 2040 الاهتمام بالشباب حيث قال " إن الشباب هم ثروة الأمم وموردها الذي لا ينضب، وسواعدها التي تبني، هم حاضر الأمة ومستقبلها". لذا كان هناك اهتماما متزايدا في مجال الموارد البشرية من قبل إدارة المؤسسات بمختلف مجالاتها وتخصصاتها، وتؤكد على ضرورة تحسين بيئة العمل وظروف العاملين، وبالمقابل الحصول على أفضل الأداء من قبل العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على ما سبق وفي إطار الواقع تعتبر شركات النفط العمانية في السلطنة من أهم الشركات التي يعتمد عليها في البلد من خلال النمو ورفع الاقتصاد وتعزيز عجلة التطوير بسلطنة عمان، لكن الأهم من كل ذلك هو عملية التركيز على تحقيق النمو والتميز والسعي في إيجاد القيمة المستدامة بها، حيث تطمح شركات النفط العمانية الى تحقيق أعلى مراتب الاداء لديها وذلك من خلال ما تقوم به من مهام وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى الفعالية والكفاءة، كما أن استمرارها وبقائها يكون مرهون بجوده القائمين عليها من العاملين والموظفين، حيث أنه ما كان ذلك ليكون لو لم تقوم الشركات بالاعتناء بعملية الدعم والتحفيز للموظفين والعاملين بها، لذا فإنه لا بد من توفير جميع الوسائل والأساليب التحفيزية والتي من خلالها سوف تؤدي بهم إلى بذل المزيد من العطاء والجهد في عملية تحسين الدور الإنتاجي، كذلك اهتمت في العاملين والموظفين من خلال وضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع حاجاتهم وطموحاتهم وإشباع ورغباتهم ببعض من المزايا والحوافز والخدمات التي من خلالها تستطيع الشركة الاحتفاظ بهم ليضمن تحقيق جميع الاهداف بكفاءة وفعالية عالية.

فنظراً لأهمية موضوع التحفيز، لا بد من تجديده وتقديمه بشكل يتجاوب مع متغيرات الوضع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، خاصة مع انتشار العديد من المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة لذلك نستطيع في هذه الدراسة ان نفتح المجال لشركات النفطية العمانية في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز أداء العاملين، كذلك التأكيد على أهمية الحوافز باعتبارها المسؤول الأول الذي يحرك العاملين في الشركات لتحقيق أداء أفضل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أكدت مجموعة من الدراسات، منها: دراسة (العبرية، 2020)، و(الحضرمي، 2021) اللاتي أكدت على أنه يجب على المؤسسة الاهتمام بالممارسات البشرية، وتفعيل نظام الحوافز بجميع أنواعه بسبب ارتباط الحوافز بالرضا لدى العاملين في المؤسسة، حيث تنطلق الدراسة من اختلاف زوايا النظر حول أثر الحوافز بعناصرها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ أكدت العديد من الدراسات أن للحوافز أثرها الإيجابي في أداء العاملين، منها دراسة بويكر سرحان ومشالي حسين (2020) أكدت على أهمية الحوافز، وأنها مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وأنه يجب الاهتمام بالحوافز لتأثيرها الكبير في الرضا الوظيفي، والاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وأن تربط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معا وضمان استمرارية الحوافز، وأثبتت دراسات عديدة أن هناك علاقة قوية بين الحوافز والأداء والرضا الوظيفي، وسوف نذكر لاحقا الكثير من الدراسات في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق اختار الباحث موضوع الدراسة انطلاقا مما سبق ذكره ولكون موضوع التحفيز يرتبط بالرضا والأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمؤسسة معا، فقد جاء اختيار موضوع الدراسة الحالية " أثر نظام

الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية " حيث تتلخص مشكلة الدراسة في مدى تأثير نظام الحوافز (التترقيات، زيادة الرواتب، وبيئة العمل) في تحقيق الرضا لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

حيث أنه يمكن ملاحظة العديد من المشاكل التي تواجه الموظف في المؤسسات والتي تؤثر على مستوى أدائه، وغالبا ما ينعكس على أهداف المؤسسة ومن ضمن الدراسات التي أثبتت أهمية الحوافز دراسة أعدها (قويدر، 2020) حيث أكدت أن الحوافز من المقومات الأساسية التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها. وعلى ضوء ذلك فإن هذه الدراسة سوف تسعى للوقوف على نظام الحوافز المقدمة للعاملين في مجال شركات النفط العمانية ومدى تأثيرها إيجابيا أو سلبيا على أداء العاملين في نطاق النفط وكيف يتم تعزيزها.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تحسين وزيادة الأداء الوظيفي الذي يشكل هدف كل مؤسسة إدارية أو اقتصادية، ومن الأهمية التي تلعبها نظام الحوافز بشكل عام في الحياة الوظيفية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة بقسميها النظرية والعملية:

الأهمية النظرية: تنبثق أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في قطاع شركات النفط العمانية، وتتمثل هذه الأهمية في الإسهام العلمي للدراسة في هذا المجال من خلال إثراء المكتبة العربية والعمانية على وجه الخصوص، كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة سابقا في هذا المجال، أيضا يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة في توسيع معرفته النظرية لإثراء معلوماته في هذا المجال المهم من مجالات الإدارة.

كما وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها تغطي جزءاً من التساؤلات المطروحة في شركات النفط العمانية حول

أهمية الحوافز ووضوح دوره في تحسين الأداء الوظيفي وذلك حسب علم الباحث.

الأهمية العملية: تكمن أهمية الدراسة العملية في أثر نظام الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، باعتباره المسؤول الأول الذي يحرك ويدفع الموظفين لتحقيق أداء أفضل، ومعرفة الجوانب السلبية للعمل على معالجتها، والتعرف على الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها والتي تؤثر على أداء الموظفين عامة وبيئة العمل خاصة، أيضا كما يُنظر إليه على أنه مساهمة متواضعة في تقييم أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، وكل ذلك يسهم في تحسين وتعزيز الحوافز في العمل لما له من تأثير واضح على أداء الموظفين وتحسين بيئة العمل.

أسئلة الدراسة

تفترض الدراسة ما يلي:

السؤال الأول: ما العلاقة بين الحوافز بمحاورة (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟

السؤال الثاني: ما أثر الحوافز بمحاورة (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟

السؤال الثالث: هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟

أهداف الدراسة

سوف تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- معرفة العلاقة بين الحوافز بمحاورة الثلاثة (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) والأداء الوظيفي

لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

2- توضيح أثر الحوافز بمحاوره (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

3- التحقق من توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

فرضيات الدراسة

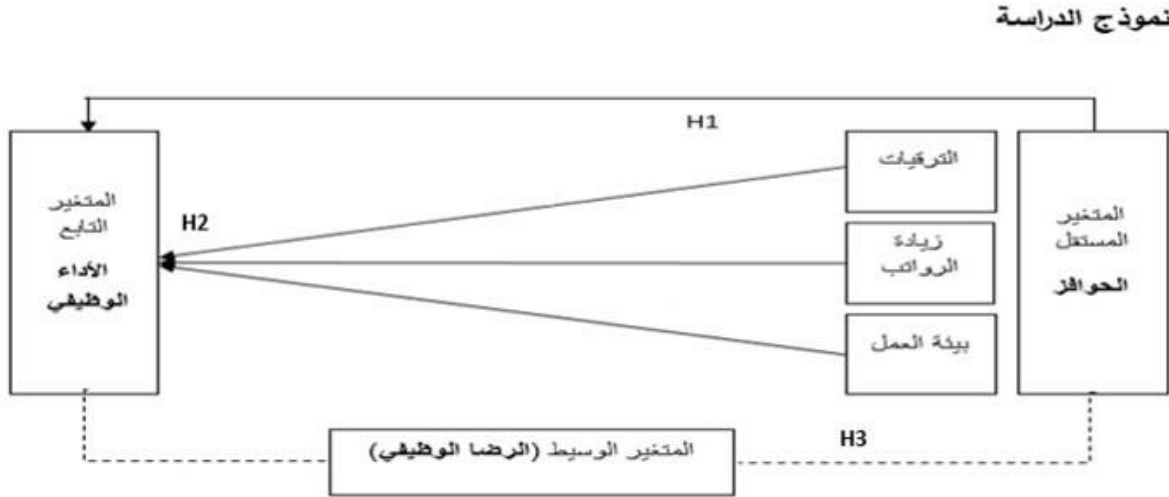
حتى يتم تفسير إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات بهدف اختبار علاقة الحوافز كمتغير مستقل بمحاوره الثلاثة (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية كمتغير تابع، علاقة توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، على النحو التالي:

❖ **الفرضية الأولى (H1):** توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحوافز ومحاوره (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

❖ **الفرضية الثانية (H2):** يوجد تأثير دال إحصائياً للحوافز بمحاوره الثلاثة (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

❖ **الفرضية الثالثة (H3):** توجد علاقة دالة إحصائياً للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة، تصميم الباحث

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو الحوافز أي العناصر المكونة له والتي تضم (الترقيات - الرواتب - بيئة العمل).

2. المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو تحسين الأداء الوظيفي لدى شركات النفط العمانية.

3. المتغير الوسيط: هو متغير يتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة من طرف والمتغير التابع من طرف آخر، وفي هذه الدراسة هو: الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والتعرف على جوانبه المختلفة فقد تم تحديد مجاله وفق التالي:

(الحدود الموضوعية، الحدود الزمانية، الحدود المكانية، الحدود البشرية)

1. **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية ومدى تأثير عناصر الحوافز (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين دون التعمق في تحليل هذه العناصر.

2. **الحدود الزمانية:** جمع البيانات المطلوبة من العينة المحددة لهذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2022/2021 وبدأت من شهر نوفمبر 2021 إلى يوليو 2022م.

3. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على شركات النفط العمانية.

4. **الحدود البشرية:** العينة المستهدفة في هذه الدراسة هم العاملين الإداريين والفنيين في شركات النفط العمانية.

محددات الدراسة

لقد تم تحديد محددات ومعوقات الدراسة بناء على الدراسات السابقة وهي كما يلي:

1. صعوبة الحصول على البيانات الأساسية لنشاط الشركات لاعتبارها وثائق سرية لا يجوز الاطلاع عليها.

2. صعوبة جمع البيانات من قبل بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الحوافز: هي مختلف الوسائل التشجيعية منها المادية كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار والتي تمنح للعاملين في المؤسسة.

كما تعرف أيضا أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيبي، 2005).

وتعرف أيضا بأنه هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد كافة ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات والترقيات والمكافآت عن الاقتراحات والاختراعات (الدالة، 2003).

الأداء الوظيفي: سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة.

كما يعرف **الأداء الوظيفي** على أنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (رزوق، 2009).

الرضا الوظيفي: ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله والمستمد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها والبيئة التي يعمل فيها وباختصار فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى سعادة الإنسان واستقراره في عمله نتيجة لما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته ورغباته.

الرواتب: هو ثمن العمل أي المقدار من النقود الذي يدفعه صاحب العمل إلى العامل، بموجب عقد بين الطرفين، نضير خدمات يؤديها العامل وهي بالنسبة للعامل تمثل الدخل الذي يتحصل عليه في مقابل ما يبذله من جهد في فترة معينة لحساب صاحب العمل والعمل في المعنى الاقتصادي يشمل جميع الموجودات العملية والمهنية المبذولة لخلق منافع.

الترقّيات: يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حالياً ومستقبلاً، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيري في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمع (عبد الباقي، 2000).

وتعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي (ماهر، 2007).

بيئة العمل: البيئة هي الوسط الذي يحيط بالموارد البشرية ويشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية والبشرية وغير البشرية، وهي المحيط الذي يمارس فيه الموارد البشرية مختلف أنشطة حياتهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

تظهر أهمية الدراسات السابقة في كونها تحدد الإطار النظري لموضوع الدراسة، كما وتحدد الجوانب التي تحتوي على العوامل والمتغيرات التي تتعلق بموضوعات هذه الدراسة وهي: عناصر الحوافز والمتمثلة بـ (الترقيات، وزيادة الرواتب، وبيئة العمل)، في تحسين الأداء الوظيفي لدى شركات النفط العمانية، بهدف تكوين خلفية مناسبة عن هذه الموضوعات، وتضمنت عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن هذا الموضوع بغية التعرف على الأهداف، وأهم النتائج التي خرجت بها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توجيه مسار الدراسة.

وبهذا فإن الباحث، قسمها إلى قسمين كما يلي:

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول (الحوافز)

مفهوم الحوافز وأهميتها

تمهيد

تسعى كل مؤسسة إلى الحفاظ على العنصر البشري الخاص بها لأنه يعد من العناصر المهمة والفعالة، وذلك بوضع برنامج حوافز يتمثل في خطط وأساليب واضحة ومدروسة ومن خلال تحريك دوافعه ورغباته لغرض إشباعها والدفع به نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء، كما يجب التفكير في نوعية الحوافز المقدمة التي تتناسب مع أفراد العاملين بالمؤسسة، فقد تلجأ إلى تقديم حوافز مادية كالأجور والمكافآت

وغيرها، أو تلجأ إلى تقديم حوافز معنوية كالتقدير والاحترام وغيرها كما قد يتم الجمع بين نوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، وهذا ما أثار اهتمام العديد من العلماء والباحثين، ومن هنا ظهرت الأهمية البالغة لاستخدام الحوافز على أفراد المؤسسة والتي تمثل الأداة الفاعلة لتقويمهم وتوجيه سلوكهم فيها وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه قمنا بطرح الفصل التالي (قرنيط وحسونة، 2017).

الحوافز: اختلف عديد التعاريف حول موضوع الحوافز نذكر منها:

- تعريف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها (الجملي، 1998).
- وتعرف أيضا الحوافز: هي مجموعة الأدوات والوسائل تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، اجتماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى (عبد الفتاح، 2007).

أهمية الحوافز

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية (ربيع، 2008):

1. تساهم الحوافز في تعجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

3. تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

4. تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع في معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب.

5. تحقيق نظم الحوافز وزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

6. التسيير إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.

7. تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر النظام العملي تتحرك بانسجام (مرعي، 2003).

أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف نعلم في هذا التصنيف على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

1. **تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:** وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي (حميد، 2014):

أ. **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر الحوافز استعمال وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية.

- المشاركة في الأرباح.

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل وملبس ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الأنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

✓ **الأجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وبإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعمال ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

✓ **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض الأجر.

✓ **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

✓ **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجور التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب. **الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها ال تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

- المركز والمكانة.

2. تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية (حميد، 2014):

أ. الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

ب. الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية.

3. تقسيم الحوافز من حيث المصدر: وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية (بوحوش، 2006):

أ. الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدة، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

ب. الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا (القيوتي، 2004).

5. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنه تتدرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يلي (حاروش، 2011):

أ. **الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب. **الحوافز الغير مباشرة:** العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على هي الحوافز التي ال تم ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولين.

نظريات الحوافز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث له تياره الخاص ونظريته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقا منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتتنوع ونذكر منها:

1. النظرية الكلاسيكية:

من أهم مؤسسيها فريديريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضيات التالية (حاروش، 2011):

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجر أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناءً على ما سبق نلاحظ أن النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فتتظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضا أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

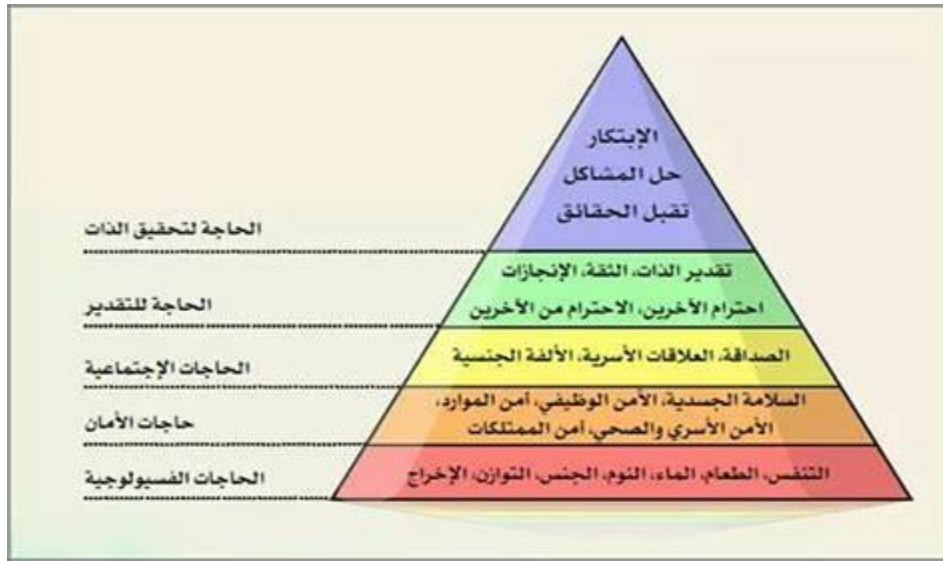
2. نظرية العلاقات الإنسانية:

صاحبها إلتون مايو، ظهرت كرد للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء تتمثل في تجارب هوثورن (Hawthorne) أحدثت تحولاً أساسياً في

مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني، إلتون مايو (Mayo Elton) وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو من 1927 إلى 1932 م ركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية ونتاجية الفرد، بمعنى آخر كيف يكون لهذه العوامل المادية درجة الإضاءة، فترات الراحة وطريقة دفع الأجور، أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه، تماشيا مع النظرية التقليدية عن الفرد، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك، إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم، فهناك العوامل الاجتماعية "Social" والنفسية " Psychological" أكثر تأثيرا على تصرفات الفرد، بناء على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية " Groups Informal" لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالبا ما يتجاهل هذه الرغبات (الطجم والسواط، 2003).

3. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات هرم ماسلو)

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي (غربي وآخرون، 2007):
تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى.



شكل رقم (2): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (البارودي، 2015، ص26)

العوامل المؤثرة في الحوافز

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والموقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي (الصباب وآخرون، 2005):

1. الاختلافات الفردية:

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والموقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن

هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العالم عن غيره.

2. صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى، وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

3. الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

معايير منح الحوافز

➤ الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى بعض المؤسسات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمط للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر ويعتبر التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لمنح الحوافز.

➤ المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح أو لأن الناتج شيئاً احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض لإحدى المناقصات وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس

النتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي أستخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء، ويجب الاعتراف بان هذا المعيار أقل أهمية من الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الاحيان.

- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافئته بشكل ما وهي تأتي في الغالب على شكل علاوات.
- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع الموظفين واتجاهاتهم.
 - عدم دقة تقييم أداء الموظفين.
 - سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
 - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
 - نقص المهارات لدى المدراء في تطبيق الحوافز.
 - غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
 - ارتفاع تكاليف الحوافز.
- إضافة إلى هذه العوامل فإن هناك بعض النقاط الأساسية التي تؤدي إلى إحباط العاملين وتؤثر سلبا على فاعلية نظام الحوافز مثل: عدم الاستقرار، سوء المعاملة والاذلال، الوعود الكاذبة، الروتين، ضعف نواتج العمل، الأهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم، المحاباة.

نجاح نظام الحوافز

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- أن يكون نظام الحوافز عادل ويتصف بالكفاءة والمساواة.
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد.
- يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
- تجديد نظام الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز.
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز.
- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض اجزائها.

الترقّيات- زيادة الرواتب-بيئة العمل

الترقّيات

لا تقل الترقّيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقّيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقّيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

كذلك تمثل قرارات الترقية مساراً رئيسياً في الهيكل التنظيمي، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة، وأن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات اللازمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة لوظائف عليا، حيث أن الترقية تؤثر في كل من الفرد والمنظمة، وتمثل جانباً هاماً في تخطيط القوى العاملة و المستقبل الوظيفي للأفراد، ويقصد بالترقية تغيير الفرد لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب (عثمان، 1982، ص360). ويربط ديل، وإيلز (2002) مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي مناصب، والتقدم اعتماداً على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف. يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد، أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقاً لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معاً، وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي (شاويش، 2005):

1. توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.

2. تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3. تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

4. تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.

5. تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة.

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (شاويش، 2005) ما يلي:

1. التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كلما زادت فرص الترقية.

2. توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.

3. أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها.

4. الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة، ليكون قادراً على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقي لها قبل صدور قرار الترقية.

5. أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية.

6. أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسئوليات لكل وظيفة على حدا، بناء على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

زيادة الرواتب

هو ثمن العمل أي المقدار من النقود الذي يدفعه صاحب العمل الى العامل، بموجب عقد بين الطرفين، نصير خدمات يؤديها العامل وهي بالنسبة للعامل تمثل الدخل الذي يتحصل عليه في مقابل ما يبذله من جهد في فترة معينة لحساب صاحب العمل والعمل في المعنى الاقتصادي يشمل جميع الموجودات العملية والمهنية المبذولة لخلق منافع.

تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز لارتباطها الوثيق بالأجر أو الراتب وملحقاته، لأنها تجعل الفرد يحس بالنتيجة المباشرة عليه، كما أن لها تأثير في اندفاع الفرد برغبته وإخلاصه لعمله.

الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتوظيف ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفايتهم، وكمثال على هذه الحوافز: الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح.

وبشكل عام يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها استخداما كما انه الاكثر تأثيرا في اندفاع الفرد برغبته وإخلاص للعمل متى ما كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يليبي مطالب العامل وحاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعملة وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتتعد أنواع الحوافز المادية ومن أهمها:

الأجور: يعتبر الأجر من الحوافز المادية التي يستحقها العامل مقابل جهد يبذله، ويجب على المؤسسة منح زيادات مادية كدافع للعمل، وتتبع أهميته كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس (شاويش، 2005).

المكافآت المالية: وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيادة بعمل مميز، كما يمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يعمل على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، وبهذا يتبين أن الحوافز المادية بجميع أنواعها تتعلق بالجانب النقدي، غير أن هناك جانبا ماديا يعد غير مباشر للحوافز المادية كالتأمين الصحي وعلاوة السكن والهاتف وغير ذلك من المزايا.

وهناك بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

1- الدفع على أساس المهارة: ووفقا لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية مفيدة للعمل.

2- الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور، والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي (جرينبرج، 2004).

بيئة العمل

يمكن تعريف البيئة بأنها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم، وضمن الأدبيات الإدارية هناك بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية، فالبيئة الداخلية هي الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل المنظمة بموجبها.

تتكون بيئة العمل من مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث إثر مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إما ايجابيا أو سلبيا في أدائهم، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء

ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على ما يراه العاملون وفقا لإدراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر، فالإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين وهذا يسهم في الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا وتحسين الأداء، تختلف عوامل أو متغيرات بيئة العمل فيما بينها ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات وترى الدراسات والأبحاث إن كل عامل أو متغير بيئي له علاقة تأثير بالرضا الوظيفي عليه سنتناول عدد من هذه المتغيرات لبيئة العمل تتمثل بالآتي (العبيدي، 2013):

1. أسلوب القيادة والإشراف: إن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مروؤسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجيته.

2. محتوى العمل: قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام إن الرضا الوظيفي لدى الكثيرين منهم يتناسب طرديا مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص، وقد يرتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة قد يرتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة ويبدو إنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة حيث إن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط على العامل تقلل من رضاه الوظيفي (عويضة وأحمد، 2008).

3. الثقافة التنظيمية: يرى Baseman إن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة، فالثقافة هي التي تعطي العاملين شعورا أو إحساسا بالتفرد والإحساس بالشخصية وتسهل خلق الالتزام نحو ما هو اكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة، والأفراد في أي منظمة لديهم أهدافا وقيما خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المنظمة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل اكبر قدر من النقاط لصالحه إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر (علي ومحمود، 2002).

4. ظروف العمل المادية: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، ضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل، بدا الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هوثرن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه (عقيلي وآخرون، 2008).

وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي (عاشور وصقر، 1983).

أنواع بيئة العمل:

1- بيئة العمل العامة: التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على أنشطتها ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (كالتبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد، أذن هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المؤسسات.

2- بيئة العمل الخاصة: هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي ان العامة تعمل فيها جميع المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها.

3- بيئة العمل الخارجية: كل ما يقع خارج حدود التنظيم اي انها كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها اي انها عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها.

4- بيئة العمل الداخلية: عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة بموجبها، وهي نفسها البيئة التي تضم رسالة واهداف وثقافة المؤسسة، هي المنطقة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات والأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات.

وتعرف بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وهي ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل يشمل جميع

المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته.

العناصر المهمة لبيئة العمل: توجد بعض العوامل التي تساعد الموظف على أداء مهامه وتيسيره له وتجذبه اليه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح ومن ضمن هذه العناصر:

1- الإضاءة: تعتبر الإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لا بد من توفيره في بيئة العمل، فلا بد من

تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الاداء يتم ببسر وكفاية أعلى.

ولا ينبغي مراعاة شدة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية فيما يتعلق بالإضاءة بل أن هناك عاملا آخر وهو تجانس توزيع الضوء، بمعنى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل الداخلية، فكلما كان الضوء موزعا توزيعا عادلا على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للعمل.

أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودفقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت، والإضاءة الغير مناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء بل تؤدي أيضا إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

2- الحرارة والتهوية: ينبغي على الموظف أن يعمل في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة، لأن كفاءة

الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب. فدرجة الحرارة الغير مناسبة في مكان العمل (ارتفاعا أو انخفاضاً) تسبب ضيقا لدى الموظف ويقلل الاداء لذلك

يجب على المؤسسة توفير التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف.

3- الضوضاء: عامل سيء على الموظف وأدائه لكون الضوضاء تسبب الإزعاج وتشتت الانتباه والتركيز حيث أنها تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة للأعمال التي تحتاج إلى تركيز وتعتمد على المجهود الذهني.

4- الأثاث والنظافة في مكان العمل: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه، والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل، لان عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل.

لتحسين وتطوير بيئة العمل دور مهم في انتماء العاملين لمؤسسات عملهم ، عندما يجد الموظف في مقر عمله أفضل بيئة للعمل ، سيشعر بانتمائه إليها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة أي أن بيئة العمل المثالية تساهم في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين وزياده الإنتاج، قد يعتقد البعض أن تحسين بيئي العمل قد يكون فقط من خلال رفع الرواتب وأجور الموظفين، ولكن الاتجاهات الإدارية الحديثة أكدت على أهمية وجود مجموعة من القيم والاخلاقيات والإنسانيات والمشاعر التي تعد أكثر أهمية في خلق أفضل مكان للعمل، والتي من بينها مراعاة الهموم والمشكلات الشخصية للموظفين، والمشاركة في المناسبات الجميلة، والحرص على الاتصال والتواصل المستمر داخل بيئة العمل

تسهم في رفع مستويات الإنتاجية، وبالتالي تطور ونمو ونجاح وتميز مؤسسة العمل، فالظروف السيئة وغير المناسبة لبيئة العمل والضغوط النفسية التي تصادف الموظف في بيئة العمل، لها آثار سلبية على دافعية العاملين نحو العمل كما تؤدي للعديد من المشكلات النفسية والصحية للعاملين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تدني مستوى إنتاجية العمل، وقد لا تنحصر النتائج السلبية لضغوط بيئة العمل على الموظف فقط في مكان عمله، بل تنتقل معه إلى البيت والأسرة، مسببة توتر في العلاقات الأسرية .

المبحث الثاني (الأداء الوظيفي)

مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة (سعيد، 2007).
- كما يعرف الأداء على أنه الأساس الذي من خلاله يتم التحكيم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة (بربر، 2008).

عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات، ومن هذه العناصر (الوافي، 2013):

1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:

يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

2. العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم في مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي كالاتي (الوافي، 2013):

1. كمية الجهد:

وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.

2. نوعية الجهد:

نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة، ومن أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

- **الخبرة السابقة:** من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

- **الاتصال بالعملاء والزبائن:** تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة تقييم العملاء والزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق مسح لأرائهم وغالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات للتأكد من أن العينة صادقة علميا.

3. نمط الأداء:

والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثال قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه

من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه (أبو شرح، 2010).

أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في اية منظمة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وقل كلفة وأكثر ربحاً (عبد الرؤوف، 2001).

2. يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك ان المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (عبد الملك، 2004).

3. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام (محمد وآخرون، 1990).

وبناء على ما تقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة، وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي

إلى تدني مستويات الأداء:

1. غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه مما يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء (عبد الله، 1994).

2. عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج (فتحي، 1997).

3. اختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف الغير منتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميزون بأدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم (يوسف، 1993).

4. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها (عبد الله، 1994).

5. التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به (فتحي، 1997).

6. مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء (عامر، 1998).

7. مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، لأن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم (كمال، 1998).

إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة على المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفة التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل، وإن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك البد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء (عباس، 2003).

ب. تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

تمثل الخطة عمل اللازم للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة على العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج. الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال

وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة (عباس، 2003).

موجز عن النفط في عُمان:

بدأت محاولات اكتشاف النفط في عُمان من قبل جورج ليز وهو جيولوجي إيرلندي كان يعمل لحساب شركة دارسي للتقيب التي حصلت عام 1925م على ترخيص يسمح لها بالتقيب عن النفط في عُمان مدة عامين قابلة للتجديد من قبل السلطان تيمور بن فيصل (حكم: 1331 - 1350 هـ / 1913 - 1932 م). زار ليز عُمان على رأس بعثة علمية تولت مهمة مسح شمال عُمان والساحل الجنوبي الشرقي من الجزيرة العربية حتى ظفار لدراسة الظواهر الجيولوجية في هذه المناطق ومعرفة احتمال وجود النفط فيها، إلا أن صعوبة الطبيعة الجيولوجية في عُمان، والأوضاع السياسية غير المستقرة في شبه الجزيرة العربية آنذاك عاقت عمليات المسح الجيولوجي المنظم. وفي عام 1928م انسحبت الشركة من عُمان؛ نتيجة هذه الصعوبات، ولعدم تمكنها من إيجاد النفط. وفي عام 1937م وقعت شركة نفط العراق امتيازاً مع السلطان سعيد بن تيمور (حكم: 1350 - 1390 هـ / 1932 - 1970 م) مدته 75 عاماً للتقيب عن النفط في شمال عُمان وجنوبها، ثم تنازلت الشركة عن هذا الامتياز لشركة تنمية نفط (عُمان وظفار) المحدودة التابعة لها، والتي أرسلت جيولوجيين أمريكيين لمسح المنطقة، إلا أن عمليات المسح لم تكشف عن وجود النفط.

وفي عام 1944م وقعت شركة تنمية النفط (عُمان وظفار) اتفاقية أخرى مع السلطان سعيد بن تيمور للتأكيد على ما تم الاتفاق عليه، واقتصر عمل الشركة مبدئياً على محافظة ظفار؛ بسبب الظروف الأمنية غير المستقرة في شمال عُمان آنذاك، إلا أن نتائج المسح في محافظة ظفار خلصت إلى خلوها من التكوينات الجيولوجية الملائمة للتجمعات النفطية، لذلك أنهت الشركة اتفاقية امتياز ظفار المبرم مع السلطان سعيد بن تيمور عام 1950م، وغير اسمها إلى شركة تنمية نفط عُمان المحدودة. وللإنجازات التي حققتها الشركات

الأمريكية في اكتشاف النفط في الخليج العربي وقع السلطان سعيد بن تيمور مع الأمريكي ويندل فيليبس حق امتياز التنقيب عن النفط في ظفار، وكان فيليبس يعمل لدى شركة ظفار لخدمات المدن، فقامت هذه الشركة بحفر عدة آبار استكشافية في ظفار بتمويل أمريكي، وتعد هذه الآبار من أوائل الآبار الاستكشافية في عُمان؛ منها بئر دوكة التي احتوت على الماء دون النفط، وبئر مرمول 1 التي حوت كمنا نفطيا كبيرا، ولكن تقنيات استخراج النفط حينها لم تكن متطورة تطورًا يكفي لاستخراجه ، وبعد عدة محاولات انسحبت الشركة من الاتفاقية. وفي عام 1969م أسند السلطان سعيد بن تيمور امتياز محافظة ظفار إلى شركة تنمية نفط عُمان المحدودة.

وفي عام 1948م بدأت شركة تنمية نفط عُمان التنقيب فعليا في شمال عُمان، وأنشأت مركزا لها في الدقم عام 1954، وبدأت بجبل فهود، وكانت بئر فهود 1 التي حفرت عام 1956م أول بئر تنقيب للشركة، إلا أن التنقيب لم يصل إلى مكامن النفط فتركت البئر، وفي أواخر الخمسينات من القرن العشرين الميلادي قامت الشركة بحفر ثلاث آبار في غابة وهما وعفار، إلا أنها تركت العمل فيها بسبب مشاكل فنية. ونتيجة عدم استقرار الأوضاع الأمنية لم يسمح لجيولوجي الشركة بدراسة المناطق الجبيلة في شمال عُمان.

مع بداية ستينات القرن العشرين الميلادي استقرت الأوضاع الأمنية في عُمان، كما استقرت أسعار النفط في العالم بإنشاء منظمة أوبك عام 1960م، واعتمدت شركة تنمية نفط عُمان على طرق أكثر فاعلية في التنقيب عن النفط، مثل طريقة المسح الزلزالي التي تعتمد على إرسال أمواج صوتية إلى باطن الأرض، ثم استلامها بعد ارتدادها من طبقات الصخور المختلفة بواسطة سماعات أرضية؛ لمعرفة نمط تركيب باطن الأرض، وأدى ذلك إلى اكتشاف حقل جبال عام 1962م، وأعقبه اكتشاف حقلي نطيج وفهود. وقامت الشركة عام 1966م بمد خط أنابيب النفط الرئيس بطول 279 كم من حقل فهود حتى ميناء الفحل في سيح المالح

بمسقط. استهلك هذا الخط 60 ألف طن من أنابيب الفولاذ، وبنيت ساحة للصهاريج في ميناء الفحل، وعوامة إرسال منفردة؛ لتحميل ناقلات النفط ومحطة توليد الكهرباء بطاقة 20 ميغاوات.

في عام 1967م صدرت الشحنة الأولى من خام النفط العُماني على متن الناقله اليابانية موس برينس، وشُحنت بـ 543,800 برميل بسعر 1,42 دولارا للبرميل، وفي العام نفسه اتفقت حكومة عُمان مع شركة تنمية نفط عُمان على تقسيم عوائد النفط مناصفة بينهما. توالى اكتشافات حقول النفط مع بدايات السبعينات من القرن العشرين الميلادي؛ فاكشف حقل غابة الشمال وحقل سيح نهيدة وحقل سيح رول وحقل قرن علم وحقل حابور، وارتفع معدل إنتاج النفط عام 1975؛ نتيجة ربط هذه الحقول الخمسة بخط الأنابيب. كما تم نقل النفط في خط أنابيب بقطر 20 بوصة إلى الخط الرئيس على بعد 75 كم شرق فهود. ومع استقرار الأوضاع الأمنية في ظفار عام 1975م قامت شركة تنمية نفط عُمان بالتنقيب في جنوب عُمان، واكتشفت عدة حقول مثل: حقلي نمر وأمين، كما بدأت الشركة في تطوير حقول سابقة مثل حقلي أمل ومرمول. وبعد منتصف السبعينات من القرن العشرين الميلادي انتقل مركز النشاط الاستكشافي إلى جنوب عُمان، وكانت أغلب حقول النفط المكتشفة في جنوب عُمان تتركز في الجانب الشرقي منه.

في عام 1980م أصبحت شركة تنمية نفط عُمان محدودة المسؤولية بموجب مرسوم سلطاني، وقد قامت الحكومة قبل ذلك في منتصف السبعينات بإعادة رسم مناطق الامتياز؛ فتقلصت مساحة امتياز شركة تنمية نفط عُمان من 250 كم² إلى حوالي 160 كم².

مع بداية ثمانينات القرن العشرين الميلادي ارتفع معدل إنتاج النفط في عُمان إلى 400 ألف برميل يومياً، وفي نهاية عام 1984م بلغ الاحتياط 8,3 بليون برميل، وساعد استعمال المسح الزلزالي الثلاثي الأبعاد

بصورة موسعة في مناطق مختلفة على إجراء عمليات التنقيب بنجاح أكبر، وفي عام 1986 استعملت طريقة الآبار الأفقية للمرة الأولى، وفاق إنتاجها إنتاج أي بئر أخرى بمرتين إلى أربع مرات.

وفي بداية تسعينات القرن العشرين الميلادي استعملت أحدث التقنيات لزيادة استخلاص النفط من الحقول القائمة. وبعد عام 2002م استعملت تقنيات جديدة لاستخلاص النفط، مثل: التطبيقات الحرارية والمواد الكيميائية والمذيبات الغازية، وفي أواخر عام 2004م تم تمديد اتفاقية حقوق امتياز شركة تنمية نفط عُمان فيما يتعلق بالإنتاج والاستكشاف والتشغيل لمدة 40 سنة حتى عام 2044م. كما اكتشفت ثلاثة حقول نفطية أخرى؛ هي: حقل بدور في جنوب عُمان، وحقلان آخران هما امتدادان لحقلي أفق ودافق اللذين أعلن عنهما في عام 2006م، وتم ربط هذه الحقول بالبنية الأساسية لخطوط الأنابيب. (موقع البوابة الإعلامية، 2017)

الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تكوين وبناء الخلفية النظرية للموضوع قيد الدراسة ، لذلك يتشارك البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام مصادر التعلم وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان (مزهود وخالد، 2019) حيث أن الأبحاث العلمية السابقة تعتبر من المراجع العلمية المهمة والتي أنجزها العديد من الباحثين في مجالات عديدة ومنها تناول موضوع أثر الحوافز في تحسين الأداء وقد قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للوقوف على أهم الموضوعات والأساليب والإجراءات التي تبنتها وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها لتعزيز الاستفادة من هذه الدراسات في خدمة هذا البحث وربطها به من حيث الاتفاق والاختلاف حيث يعرض الباحث الدراسات التي اهتمت بالحوافز وتأثيرها على الأداء والتي توصل إليها عبر شبكة الإنترنت وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

الدراسات المتعلقة بالحوافز:

1- دراسة (الجباسي، 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة

التربية والتعليم في سلطنة عمان

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي اداة جمع المعلومات وقام الباحث باختيار العينة بطريقة الطبقة العشوائية حيث بلغ العدد (290) من رؤساء الاقسام والموظفين من مختلف افرع المديریات في وزارة التعليم، وبينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على ان هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمه للعاملين في الوزارة وتتمثل هذه الحوافز في تقديم المكافآت التشجيعية وتوفير

النقل والترقيات ومنح الرواتب الاستثنائية والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد توصلت هذه الدراسة أن العاملين في الوزارة راضين وموافقين على الحوافز المقدمة لهم وان هذه الحوافز تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

2- دراسة (الحربي، 2013) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي، تمت هذه الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض واستهدفت الدراسة التعرف على انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمعلمات المدرسة الاهلية الثانوية بالرياض من وجهة نظرهن وكذلك التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لهن من خلال التعرف على مدى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة وبين مستوى الولاء التنظيمي لهن من جهة أخرى.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع معلمات المدارس الاهلية بالرياض وعددهم (2148) معلمة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة وكان العدد مقدر ب (326) معلمة وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن النتائج التي توصلت لها الدارسة ان مستوى الولاء التنظيمي لدى افراد العينة مرتفع والموافقة بشدة من قبل افراد العينة على الحوافز المادية والمعنوية.

1- دراسة (محيا، 2014) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، تمت هذه الدراسة على العاملين في البنوك التجارية في السعودية - الرياض واستهدفت هذه العينة التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية وواقع الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية في الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات والتعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي والتعرف إذا توجد فروق دلالة إحصائية في اراء المبحوثين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في المركز الرئيسي وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض وكان العدد (17475) عامل وكانت العينة العشوائية التي تم اختيارها من قبل الباحث بلغت (357) من العاملين، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن ضمن النتائج التي توصل لها الباحث ان عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة وانه يوجد علاقة ايجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

2- دراسة (الغماري، 2015) عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، عينة البحث كانت جميع العاملين في مرار وادارات الشرطة في قطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفة يقدر (8132) شرطي وضابط شرطة وقد قام الباحث باختيار العينة الطبقية العشوائية (450) فرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية وعلى التعرف على إدراك الموظفين لما فهميم العدالة والالتزام التنظيمي في المؤسسة، والمساهمة في تغير الواقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة وتهدف الدراسة الى تفسير طبيعة العلاقة بين التحفيز والعدالة التنظيمية وتقييم معرفة الحوافز.

ومن النتائج التي توصل اليها الباحث في كتاباته، أظهر البحث موافقة أفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز بنسبة 17.8 % وهذه نسبة قليلة، فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة نسبة 60% وهذا يعني انها راضية بشكل متوسط.

الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1- دراسة (ناجي وطعيلي، 2018) بعنوان: الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة

ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي

هدفت هذه الدراسة، إلى تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه الترقية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لدى موظفي مديرية التربية لولاية الوادي. كما تم إتباع المنهج الوصفي لملاءمته مع الدراسة، والأدوات التي استخدمت لجمع البيانات تتمثل في الوثائق والسجلات، كما تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من العينة التي تبلغ (50) موظف.

ومن النتائج المتوصل إليها أن هناك دور للترقية في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي كما أن هناك دور للترقية في كفاءة وفاعلية أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

2- دراسة (نور، 2017) بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم

العالي في إدارة الأعمال (دراسة ميدانية - بنك فيصل الإسلامي السوداني)

أهم الأهداف التي تسعى إليها الدراسة هي التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأيضاً بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية والتعرف على مفهوم أداء العاملين، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من خلال عينة تتكون من 30 فرد من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعي لتحقيق أهدافها بتفاني وأن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.

3- دراسة (السماوي، 2014) بعنوان: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة -وزارة المالية في اليمن (دراسة حالة)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. أما عينة الدراسة فتكونت من (250) مبحوثاً يعملون في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا في الوزارة المشمولة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة، وظهرت الدراسة أن مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية كان متوسطاً كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة في الوزارة كانت أيضاً متوسطة وبينت الدراسة أن التدريب والتنمية يؤثران تأثيراً مباشراً في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

4- دراسة (العتيبي، 2014) بعنوان: أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام استبانة وزعت على (221) موظف في الوزارات حيث اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي الوصفي والتحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي فيما تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1- دراسة (شخي، 2016) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى علاقة الحوافز بالتزام اساتذة التعليم العالي والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراستها واستخدمت الباحثة أدواتين لجمع المعلومات الملاحظة والاستبيان، واتخذت عينة قدرت بنسبة 10% من مجتمع البحث والذي يمثل 89 عامل، ولقد توصلت الباحثة في نهاية دراستها بأن هناك علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي وان هناك علاقة بين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي.

2- دراسة (موسى، 2016) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي، تمت هذه الدراسة على العاملين بجامعة بسكرة - الجزائر، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة كذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة الاستمارة تم توزيعها على عينة بطريقة عشوائية تتكون من 200 عامل، وأهم ما تم التوصل إليه من نتائج: أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة بشكل عام متوسط، كذلك مستوى الرضا على أداء العاملين مرتفعا، أما مستوى الرضا عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين يقدر عند مستوى دلالة إحصائية ب (0.05).

3- دراسة (عبد القادر وصالح، 2017) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين -

دراسة حالة جامعة الجزيرة أبو ظبي، وكان الهدف من الدراسة التعرف على العلاقة بين العمل والرضا الوظيفي، العلاقة بين الاجور والحوافز ورضا العاملين وأيضا معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم توزيع الاستبانة على عدد (245) موظف وعامل بطريقة عشوائية.

واهم ما تم التوصل اليه توجد علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن العمل، وعلاقة ايجابية بين الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، وايضا توجد علاقة طردية بين التدريب الذي يحصل عليه العامل وبين كفاءة أدائه في عملة، فكلما زاد التدريب والتأهيل كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه.

4- دراسة (أحمد ، 2018) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا لدى العاملين في كلية النصر،

اتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت الاستبانة اداة لجمع المعلومات من العينة المختارة، ومن النتائج التي توصل لها الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لأنه من اهم عناصر المنافسة بين الشركات وتوسعى الشركات الى تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين من خلال تحقيق ارضا الوظيفي له وضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وإيجاد نظام فعال يخدم الموارد البشرية كذلك ساهمت إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وركزت إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم وتعتبر الموارد البشرية المحدد الأساسي لتحقيق الرضا الوظيفي .

5- دراسة (يوسف، 2019) بعنوان: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث الاستمارة الموزعة على عينة عشوائية تتكون من (134) عامل وكانت مشكلة البحث كالاتي: ما هو أثر الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة المنورة الصناعية بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؟

واهم ما توصل إليه الباحث من نتائج: وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحيانا أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة كذلك تبين من الدراسة أن افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما، وان هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي.

6- دراسة (المعاينة، 2017) الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغايات جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها:

أن درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة من الرضا، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين.

7-دراسة (الأمين ويحيى، 2016) بعنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال ادارة الأعمال، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية، ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك واداء الموارد البشرية، كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز والتميز وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين. لقد تم تبيان ذلك في دراستنا التطبيقية من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي والاداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون مغنية.

استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع البحث والذي بلغ (200) مبحوثاً حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي وهذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل اداء الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية:

Gana,Alimi Baba,Bbkar 2011 (The Effects of motivation on workers -1
performace)

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الاثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم ولقد شملت عينة الدراسة 60 عامل واستخدم الباحثان أداة الاستبيان لجمع المعلومات، حيث اشارت نتائج الدراسة على ان معظم سياسات التحفيز في الشركة غير كافية لتلبية احتياجات العمال واشارت النتائج كذلك إلى انه لو حصل تعديل الحوافز بشكل يلبي احتياجات العاملين انه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، واوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

2- دراسة تشاندراسيكار (K.Chandrasekar,2011) بعنوان : بيئة العمل وتأثيرها على الاداء التنظيمي في القطاع العام ، تم اختيار مؤسسة يوجد بها أكثر من 2000 موظف معروف عنها ضعف اهتمامها ببيئة العمل في هذه الدراسة استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية حيث قسم الموظفين ثلاث أقسام : الطابق الارضي ، مبنى الادارة ، مبنى الهندسة . ثم اختار عشوائيا من هذه المجموعات (شملت العينة 285 موظف) ومن ضمن أهداف هذه الدراسة: فهم العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل، وعوامل تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين واقتراح تدابير لتحسين ظروف العمل للحصول على أداء أفضل، ومن النتائج التي توصل لها الباحث في الدراسة بيئة العمل السيئة تؤثر بشكل كبير على اداء الموظفين في المؤسسة، التصميم السيء الاثاث الغير مناسب، الاضاءة غير اللائقة، غياب معدات الوقاية .. الخ عوامل تؤثر سلبا على دافعيتهم وكننتيجة لذلك فهي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

3-دراسة (السنوي، 2016) Relationship between work performance system and institutional performance in the context of strategic human resource management in ministry of education – Oman

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة مكونة من (531) من مدراء العموم ومن في مستواهم بشكل عشوائي وكانت اداة الدراسة الاستبانة واطهرت النتائج انه توجد علاقة ايجابية بين (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الاداء) والاداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات موضوعي الحوافز والأداء الوظيفي بشكل متصل ومباشر، بهدف الكشف عن أبعادهما وعناصرهما وتأثير كل منهما على الآخر، مثل دراسة (الجاساسي، 2011)، (الحربي، 2013)، (محياء، 2014)، (الغماري، 2015).

وهناك منها التي بحثت تأثير الحوافز بشكل عام أو التي بحثت ممارسة أبعاد الحوافز وهناك بعد الدراسات التي تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت بحث الحوافز من زوايا مختلف.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسات طبقت في بيئات مختلفة بالإضافة إلى حجم العينات كانت تختلف من دراسة إلى دراسة أخرى وأن أغلبها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأن هذه الدراسة الحالية تتشابه مع تلك الدراسات في أغلب الإجراءات والأدوات ومنها تناول أحد أو كلا المتغيرين كما وأفادت من الدراسات السابقة بما يأتي:

1. تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، وفرضيتها الأساسية، ومتغيراتها، ومجتمعها وعينتها.

2. إعداد الاستبانة من حيث أبعادها، ومجالاتها، وفقراتها، وكذلك معالجة البيانات الإحصائية.

3. إكساب الباحث معلومات ومهارات ساعدت في التغلب على العقبات التي قد تواجهه أثناء تطبيق الدراسة الميدانية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتضح لدينا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال التشابه تناولت بشكل عام موضوع الحوافز والأداء من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة وايضا تسليط الضوء على اختلاف انواع التحفيز وكيفية الرغبة من أجل تحسين الأداء في المؤسسات المختلفة، وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة.

نستخلص من جميع الدراسات السابقة والبحوث بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين بمختلف التخصصات في جميع المؤسسات والشركات، الحوافز تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين حيث تجعلهم يبذلون جهد كبير لتحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة أو الشركة التي يعملون بها، الحوافز ترفع مستوى الرضا والاداء الوظيفي، ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات الصحيحة العلمية المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه ومراحل تقييمه إن كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة أو الشركة.

1- من حيث بيئة الدراسة فإنها تعتبر من أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث والتي

تناولت المتغيرين معا أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء لدى شركات النفط العمانية باعتبار أنه لا

توجد دراسة سابقة في نفس المجال.

2- من حيث عناصر الدراسة فقد تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر الحوافز التي تم اعتمادها

لدراسة وهي (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل).

3- من حيث اختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، ويرجع ذلك لاختلاف المتغيرات والأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات عن الموضوع الذي ينصب عليه اهتمام الدراسة، وهذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

4- من حيث اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في قياس أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في ظل وجود متغير وسيط وهو الرضا الوظيفي.

5- تتميز هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة في كونها تطرق ابواب شركات النفط في سلطنة عمان لدراسة نظام الحوافز بها والتي تمتلك العديد من الخصائص والمميزات بما لها من انتشار جغرافي واسع في ربوع محافظات السلطنة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى شركات النفط العمانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية ذات العلاقة ومن خلال الاعتماد على تصميم استبانة مستندة للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن وسوف يتم توزيعها لعينة مجتمع الدراسة، ومن ثم معالجة البيانات المستخلصة وتحليلها إحصائياً لغرض اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته وبناء نموذج الدراسة. وقد اشتمل هذا الفصل على ثمانية أجزاء رئيسية تمثلت في، المقدمة، ومؤجز عن شركات النفط العمانية، ومنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينته، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، لمناسبته للموضوع، فيوصف واقع الأداء الوظيفي للعاملين بشركات النفط العمانية ومدى تأثيره بنظام الحوافز، عن طريق تصنيف المعلومات والبيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج.

حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من العاملين الإداريين والفنيين بشركات النفط العمانية من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يقارن ويفسر ويقيم النتائج وذلك بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على المصادر الأساسية والثانوية لإجراء مسح للدراسات النظرية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

الموظفين العاملين في شركات النفط العمانية بجميع أقسامها ودوائرها وحقولها، والتي يبلغ عددهم (19766) موظفاً وذلك حسب إحصائيات الصادرة عن وزارة الطاقة والمعادن (2020)

عينة الدراسة:

تم اختيارها بالطريقة الميسرة (Convenience Samples) التي تتيح لباحث اختيار مفردات العينة التي يمكن الاتصال بها بسهولة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، حيث قام الباحث باختيار العينة بإرسال رابط الإجابة على الاستبيان الكترونياً للعاملين في شركات النفط العمانية، وحسب معادلة ستيفن ثامبسون من عدد العاملين الإداريين والفنيين في شركات النفط العمانية، تم جمع عدد (240) إجابة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما مصادر ثانوية ومصادر أولية، تعتبر أدوات

البحث من الأمور المهمة للغاية حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال استعانة الباحث بها في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، كما أن طبيعة الموضوع تلزم الباحث اختيار وانتقاء الأداة المناسبة للبحث حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات النظرية على المراجع والمصادر العلمية بينما اعتمد في جمع المعلومات الميدانية على الاستبانة وذلك استنادا إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.

1- المصادر الثانوية: وهي المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات والأبحاث، والمقالات،

والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: وهي الاستبانة لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد

الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على

البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار

فرضياتها، بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فقد وجد الباحث

أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة.

ولقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر التالية:

1. الاطلاع على الدراسات العلمية السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها قدر الإمكان في

بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، منها: الجساسي، (2011) و(الغماري، 2015)، و(ناجي وطعيلي،

(2018)، و(العتيبي، 2014)

2. استشارة المختصين في مجال الإدارة وتحكيمها.

قام الباحث بتصميم الاستبانة وفقا للخطوات التالية:

1. تحديد مجالات الاستبانة الرئيسية.
2. تحديد المحاور ضمن كل مجال.
3. صياغة فقرات كل مجال أو محور على حدة.
4. عرض الاستبانة على المشرف وتعديلها بحسب ما يراه مناسباً.
5. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي تضمنت عدد (37) فقرة موزعه على ثلاثة مجالات، المجال الاول يتكون من ثلاث محاور عدد فقراته (21)، أما المجال الثاني مكون من (8) فقرة، والمجال الثالث مكون من (8) فقرة.
6. عرض الاستبانة على عدد (9) محكمين كما هو مبين في الملحق رقم (2).
7. تعديل الاستبانة بعد جمع اراء المحكمين.
8. استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، لأنه يعطي المبحوث فرصة أوسع للإجابة على فقرات الاستبيان، وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم(1).

جدول رقم (1): يوضح توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

وتضمنت الاستبانة على التالي:

- **الجزء الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال ستة متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة لدى شركات النفط العمانية).

- **الجزء الثاني:** الحوافز ويشمل هذا المحور على (الترقيات، زيادة الرواتب وبيئة العمل).

- **الجزء الثالث:** قياس الرضا الوظيفي للعاملين.

- **المحور الرابع:** قياس الأداء الوظيفي للعاملين.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

صدق أداة الدراسة وثباتها:

(أ) الصدق الظاهري

لقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعه من الأكاديميين والخبراء في مجال الادارة عدد (9) من اصحاب الخبرة والمختصين في مجالات الادارة والأحصاء وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات وارتباطها بموضوع الدراسة ومدى انتمائها لكل مجال وعلى أثر ذلك تم حذف وازافة بعض الفقرات وتعديل بعض الفقرات لتصبح مفهومه لدى العينة وبذلك اصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونه من (37) فقرة.

(ب) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث مؤشر الاتساق الداخلي بدلالة الفقرة، والتعرف على قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل الفا

كرونباخ لقياس ثبات جميع فقرات الأداة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الترقيات	7	0.867
زيادة الرواتب	7	0.848
بيئة العمل	7	0.897
الرضا الوظيفي	8	0.700
الأداء الوظيفي	8	0.700

من خلال الجدول اعلاه يتضح لدينا بأن معامل الثبات لمحاور الحوافز تراوحت بين (0.848 - 0.897) ومعدل الثبات للرضا الوظيفي يساوي (0.700) ومعامل الثبات للأداء الوظيفي يساوي (0.700) حيث تتدل هذه القيم على جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وينتج من هذه الاتساق ان الاستبانة صالحة للتوزيع على عينة الدراسة وتفي بأغراض الدراسة.

(3-9): المعالجات الإحصائية للبيانات:

إن بناء النموذج الخاص بالدراسة وللجوء إلى اختبار فرضيات الدراسة هي من أهم الوسائل التي اعتمد عليها الباحث في تحديد المؤشرات التي تدعم أهداف البحث، كما تختلف أساليب التحليل الإحصائي المناسبة من حيث الشمول والعمق والتعقيد وذلك باختلاف الهدف من إجرائها. وبهدف الوصول إلى المؤشرات المعتمدة والتي تدعم أهداف البحث، وفرضياته فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها حتى يسهل على الباحث التعامل معها عبر برامج وتطبيقات حاسوبية ومنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لكافة فقرات الاستبانة ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تلك الفقرات.
- 2- معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) الذي يهدف إلى التأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم بواسطة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. (شيراز، 2015).
- 3- الجداول التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 4- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر مجموعة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد (Multiple Regression) وذلك لفحص الفرضيات. (عدس، 2013)

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، والتي هدفت إلى التعرف على أثر نظام الحوافز بعناصره (التريقات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي لدى شركات النفط العمانية.

تدقيق البيانات:

إن الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة البيانات للأدوات الإحصائية التي سوف يستخدمها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة المحددة، وفي الدراسة الحالية قام الباحث بعملية إجراء فحص للبيانات للتأكد خلوها من القيم المفقودة والمتطرفة، وأن البيانات سليمة وصالحة لعملية التحليل الإحصائي، إضافة إلى تأكد الباحث من التوزيع الطبيعي للبيانات.

القيم المتطرفة:

تشير القيم المتطرفة إلى القيم القصوى التي تقع بشكل غير طبيعي خارج السياق العام لتوزيع المتغيرات، ويمكن الكشف عن القيم المتطرفة أثناء إجراءات تفرغ وإدخال البيانات في أحد الأنظمة الإحصائية مثل برنامج (SPSS) ويرجع السبب إلى إدخال بعض القيم الغير صحيحة والخاطئة، سواء كانت قيم كبيرة أو قيم صغيرة، والذي ينتج عنها بأن تكزن قيم متطرفة أو شاذة، ويشير كلاين (2016) Kline إلى وجود نوعين من القيم المتطرفة وهي القيم المتطرفة القصوى لمتغير واحد والقيم المتطرفة لأكثر من متغير والتي تشمل مزيج غير عادي من القيم المتطرفة لعدد من المتغيرات، حيث أن التعامل مع هذه القيم المتطرفة لا يتم جزافاً

أو عشوائياً، وإنما عن طريق بعض القواعد المتعارف عليها إحصائياً والمقبولة على نطاق واسع، وتعد قيمة (z - score) القياسية التي لا تقع ضمن القيم المقبولة قيم متطرفة (الشهومي، 2020).

وللكشف عن القيم المتطرفة في هذه الدراسة، تم تجميع عناصر كل محور من محاور الدراسة وكذلك عناصر كل بعد من أبعاد هذه المحاور لتمثيل متغير واحد، وباستخدام برنامج SPSS، حيث تم إنشاء درجة موحدة تعرف باسم (z -score) وعن طريقها تم تجميع وتحويل قيم البيانات المشار إليها. وأظهرت نتائج الفحص وجود استجابتين متطرفتين هما: (65، 112) من القيم، لذلك قام الباحث بحذفها من قاعدة البيانات كما هو موصى به، فأصبحت عدد الاستجابات (238).

التوزيع الطبيعي:

يعد التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم شروط التحليل للمتغيرات المتعددة، لذا يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قبل إجراء عملية التحليل (Pallant, 2013)، وللتأكد اتبع الباحث كما هو مشار إليه عند هاير وآخرون (Hair et al, 2017) معاملات الالتواء والتفلطح، وذلك للتحقق من نوع الأساليب الإحصائية المناسبة وهل البيانات تقع ضمن البيانات البارامترية أو اللابارامترية. ويتم الحكم على تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي، وذلك عند وقوع قيم الالتواء ما بين $(2\pm)$ وقيم التفلطح ما بين $(7\pm)$ ، وتم إيجاد قيم الالتواء والتفلطح باستخدام برنامج SPSS.

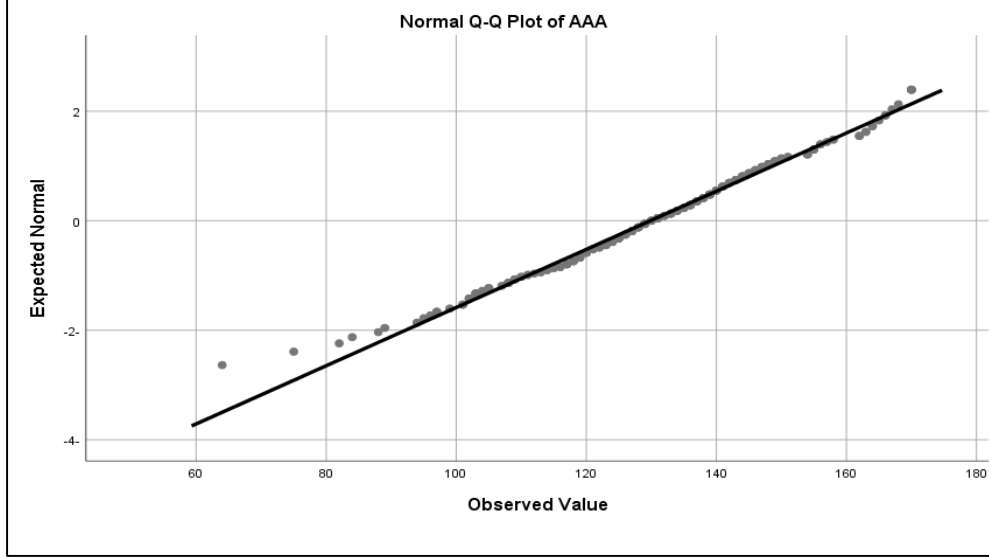
جدول رقم (4-1) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المحاور	المتوسط الحسابي Mean	Skewness	Kurtosis
الحوافز	الترقيات	3.9077	-0.791	1.075
	زيادة الرواتب	3.2604	-0.250	-0.505
	بيئة العمل	4.0012	-1.293	3.653
الأداء الوظيفي		4.3113	-1.377	5.746
الرضا الوظيفي		3.4482	-0.590	.309

يوضح الجدول (4-1) أن قيم الالتواء تراوحت بين (-0.250، -1.377)، وقيم التفلطح بين (-0.505، 5.746)، من هذه النتائج يستنتج الباحث أن كل من المتغيرات والمحاور (الحوافز، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي تقع ضمن التوزيع الطبيعي.

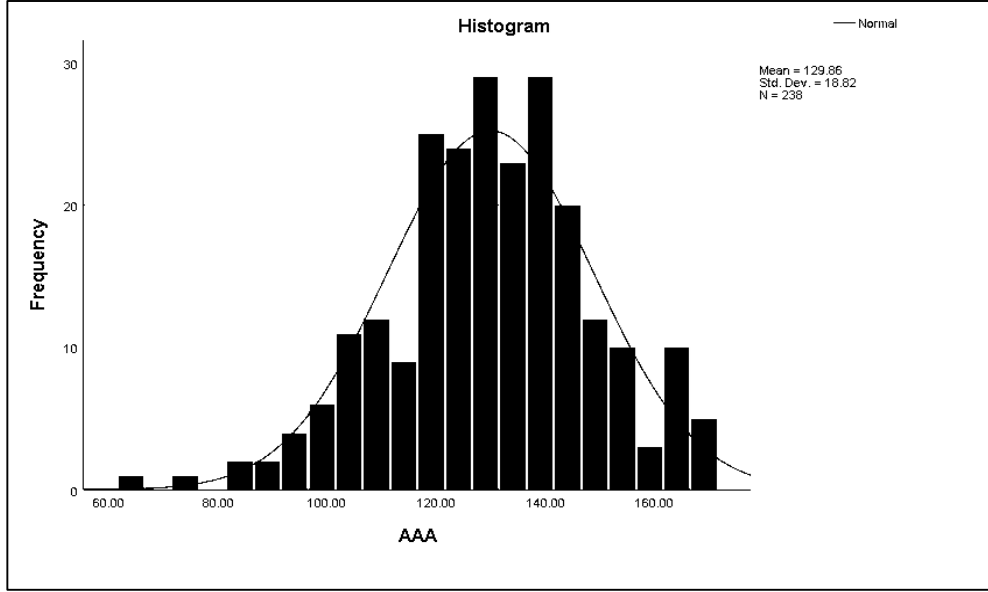
إضافة إلى ما سبق، قام الباحث أيضا بإجراء طريقة تسمى "مخطط المقارنة المعروفة باسم (Detrended Normal Q-Q Plot) حيث أنها تعتبر من أدق الأساليب الإحصائية للتوزيع الطبيعي، ونتائج هذا الاختبار

يمكن ملاحظته في الرسم البياني (Histogram). ويلاحظ من الشكل (1-4) أن النقاط تقع في خط قطري مستقيمة بنسبة معقولة من الأسفل (يسار) إلى الأعلى جهة (اليمين)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا وعدم وجود انحراف كبير في الوضع الطبيعي للبيانات، كما يوضح الشكل البياني



(Histogram) رقم (2-4) توزيعا طبيعيا لبيانات الدراسة الحالية، لذا فإن هذه المؤشرات تبين أن هناك توزيعا طبيعيا للبيانات مما يبرر استخدام الطريق البارامترية في هذه الدراسة.

شكل (1-4) (Q-Q Plot) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات



شكل (2-4) الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات

التحليل الوصفي للمتغيرات:

يعتبر إجراء التحليل الوصفي ببرنامج التحليل الإحصائي مفيداً للحصول على جدول الإحصاء الوصفي والحصول على مقارنات موجزة للبيانات الكمية، أو لمتغيرات القياس الكمية الموزعة بشكل طبيعي.

ويهدف هذا التحليل لمعرفة مستوى الحوافز بعناصره (التريقات زيادة الرواتب وبيئة العمل) ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المستوى، وعلى تفسيره لنتائجه على المقياس الإحصائي وفق الجدول (1-4)، وتم بناء هذا المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4÷5)، ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية من (1) ونهاية المقياس (5) لتحديد الحد الأعلى للخلية (Ozen et al, 2012)

جدول رقم (2-4) المقياس الإحصائي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة

الدرجة	مدى المقياس	وصف درجة الاستجابة
5	5.00-4.20	عالية جدا
4	4.19-3.40	عالية
3	3.39-2.60	متوسطة
2	2.59-1.80	منخفضة
1	1.79-1.00	منخفضة جدا

وبحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات ومحاور الدراسة، ظهرت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات ومحاور الدراسة

المتغيرات والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	Mean	Std. Deviation	
الترقيات	3.91	.7375	عال
زيادة الرواتب	3.26	.9507	متوسط
بيئة العمل	4.01	.6014	عال
مستوى الحوافز الكلي	3.74	.6443	عال
الأداء الوظيفي	4.31	.5243	عال جدا

الرضا الوظيفي	3.45	.8526	عال
---------------	------	-------	-----

يبين الجدول (4-2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.26 - 4.31)، حيث جاء الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى بمستوى عال جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، يليه بيئة العمل ضمن محاور الحوافز بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي والترقيات، أما مستوى زيادة الرواتب ضمن متغير الحوافز فقد جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)

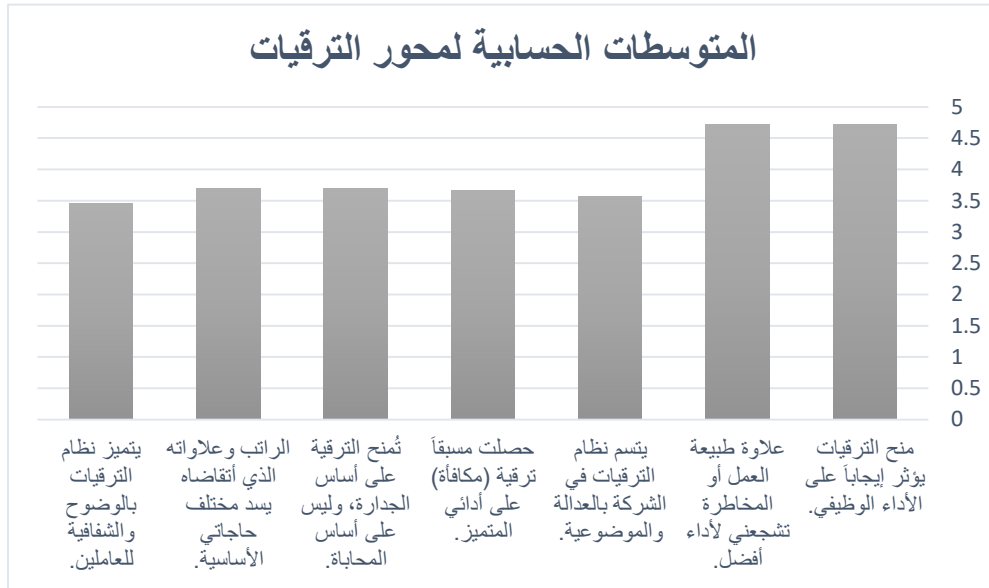
وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

متغير الحوافز (محور الترقيات):

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور الترقيات أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جداً. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.45-4.71). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرتين رقم (1، و2) التي نصتا على " منح الترقيات يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي " و " علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل " بمتوسط حسابي وقدره (4.71)، وانحراف معياري وقدره (0.722) و(0.586). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (7) التي نصت على: " يتميز نظام الترقيات بالوضوح والشفافية للعاملين "، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.45)، بانحراف معياري (1.234)، مما يدل على مستوى مرتفع لمستوى محور الترقيات في مقياس الحوافز بين العاملين بشركات النفط العمانية.

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	منح الترفقيات يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.	4.71	0.722	عال جداً
2	علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل.	4.71	0.586	عال جداً
3	يتسم نظام الترفقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية.	3.57	1.099	عال
4	حصلت مسبقاً ترقية (مكافأة) على أدائي المتميز.	3.67	1.199	عال
5	تُمنح الترقية على أساس الجدارة، وليس على أساس المحاباة.	3.70	1.118	عال
6	الراتب وعلاواته الذي أتقاضاه يسد مختلف حاجاتي الأساسية.	3.70	1.148	عال
7	يتميز نظام الترفقيات بالوضوح والشفافية للعاملين.	3.45	1.234	عال



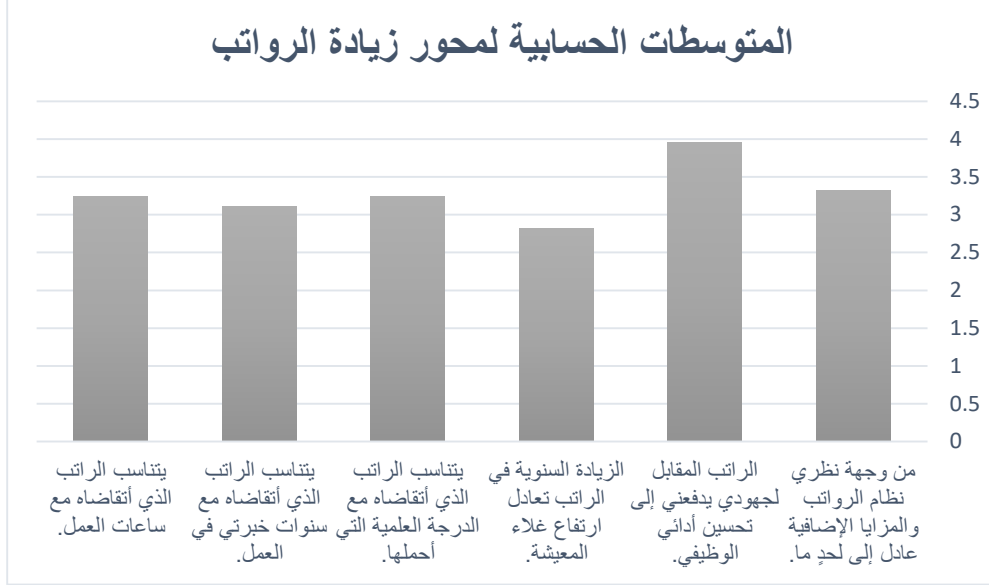
شكل (3-4) المتوسطات الحسابية لمحور الترفقيات

المحور الثاني من مقياس الحوافز (زيادة الرواتب):

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور زيادة الرواتب أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، تراوحت بين المستوى العالي والمتوسط. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.82-3.95). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (2) التي نصت على " الراتب المقابل لجهودى يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي وقدره (3.95)، وانحراف معياري وقدره (1.054). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (3) التي نصت على: " الزيادة السنوية في الراتب تعادل ارتفاع غلاء المعيشة "، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.82)، بانحراف معياري (1.275)، مما يدل على مستوى متوسط لمستوى محور زيادة الرواتب في مقياس الحوافز بين العاملين بشركات النفط العمانية.

جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور زيادة الرواتب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل إلى حد ما.	3.32	1.113	متوسط
2	الراتب المقابل لجهودى يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي.	3.95	1.054	عال
3	الزيادة السنوية في الراتب تعادل ارتفاع غلاء المعيشة.	2.82	1.275	متوسط
4	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها.	3.24	1.168	متوسط
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل.	3.11	1.212	متوسط
6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع ساعات العمل.	3.24	1.190	متوسط



شكل (4-4) المتوسطات الحسابية لمحور زيادة الرواتب

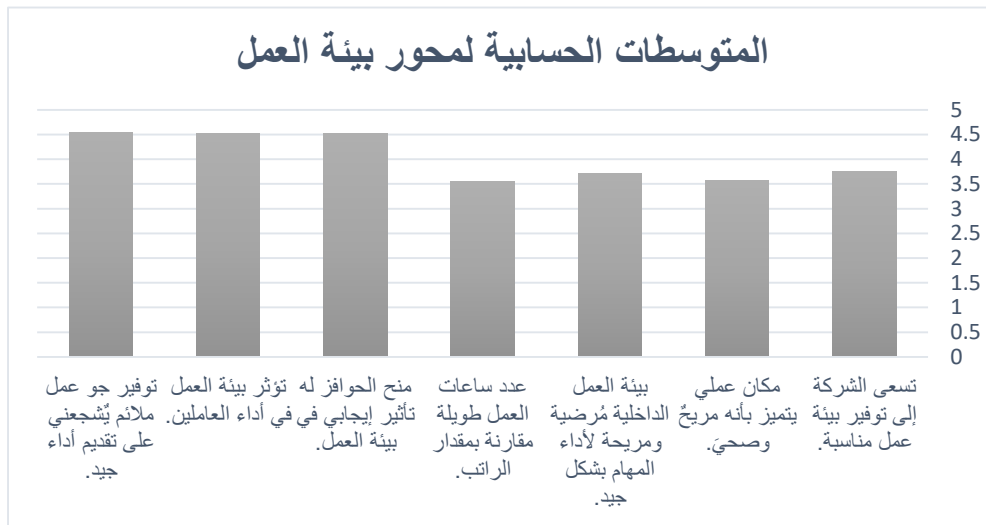
المحور الثالث من مقياس الحوافز (بيئة العمل)

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور بيئة العمل أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، تراوحت بين العالي والعالي جدا. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.55-4.53). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (7) التي نصت على " توفير جو عمل ملائم يُشجعي على تقديم أداء جيد " بمتوسط حسابي وقدره (4.53)، وانحراف معياري وقدره (0.691). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (4) التي نصت على: " عدد ساعات العمل طويلة مقارنة بمقدار الراتب "، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.55)، بانحراف معياري (1.017)، مما يدل على مستوى عال لمحور بيئة العمل في مقياس الحوافز بين العاملين بشركات النفط العمانية.

جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى

1	تسعى الشركة إلى توفير بيئة عمل مناسبة.	3.76	0.988	عال
2	مكان عملي يتميز بأنه مريح وصحي.	3.56	1.036	عال
3	بيئة العمل الداخلية مرضية ومريحة لأداء المهام بشكل جيد.	3.71	1.013	عال
4	عدد ساعات العمل طويلة مقارنة بمقدار الراتب.	3.55	1.017	عال
5	منح الحوافز له تأثير إيجابي في بيئة العمل.	4.52	0.745	عال جدا
6	تؤثر بيئة العمل في أداء العاملين.	4.51	0.704	عال جدا
7	توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.	4.53	0.691	عال جدا



شكل (4-5)

المتوسطات

الحسابية لمحور بيئة العمل

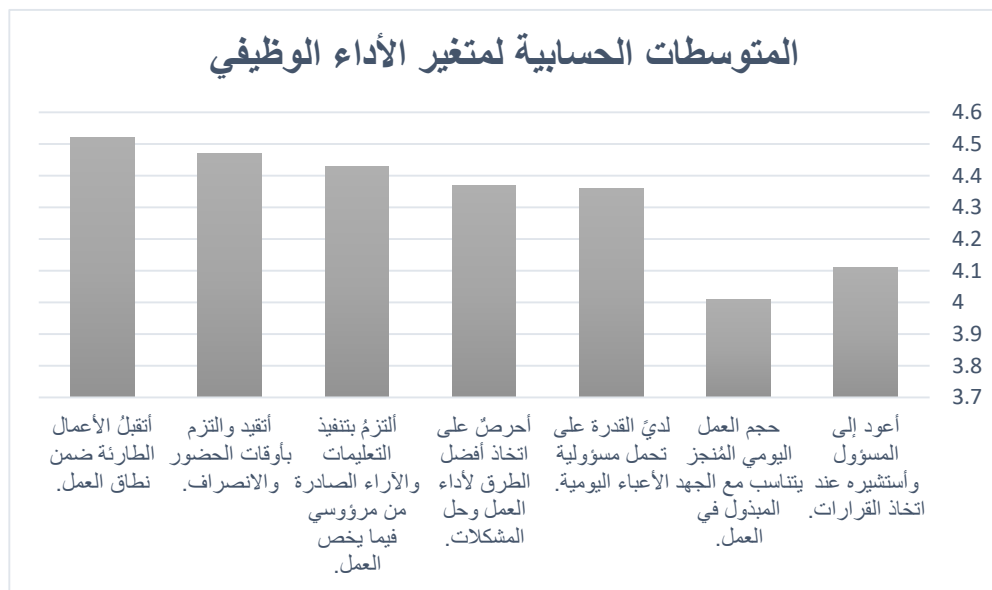
المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمتغير الأداء الوظيفي أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، تراوحت بين العالي والعالي جدا. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.01-4.52). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (7) التي نصت على " أتقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق العمل " بمتوسط حسابي وقدره (4.53)، وانحراف معياري وقدره (0.654). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (2) التي نصت على: " حجم العمل اليومي المُنجز يتناسب مع الجهد المبذول في العمل "، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.01)، بانحراف معياري (0.743)، مما يدل على مستوى عال جدا لمقياس الأداء الوظيفي بين العاملين بشركات النفط العمانية.

جدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أعود إلى المسؤول وأستشيريه عند اتخاذ القرارات.	4.11	0.697	عال
2	حجم العمل اليومي المُنجز يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	4.01	0.743	عال
3	لديّ القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية.	4.36	0.646	عال جدا
4	أحرصّ على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.	4.37	0.640	عال جدا
5	ألتزم بتنفيذ التعليمات والآراء الصادرة من مرويّسي فيما يخص العمل.	4.43	0.597	عال جدا

6	أقيد والتزم بأوقات الحضور والانصراف.	4.47	0.667	عال جدا
7	أقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق العمل.	4.52	0.654	عال جدا



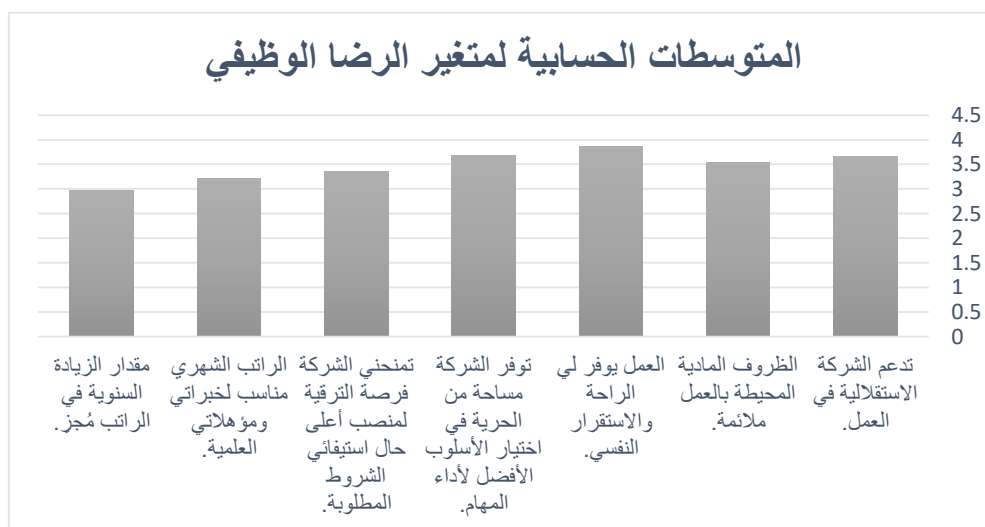
شكل (4-6) المتوسطات الحسابية لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير الثاني: الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمتغير الرضا الوظيفي أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، تراوحت بين المتوسط والعالي جدا. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.21-3.87). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (3) التي نصت على " العمل يوفر لي الراحة والاستقرار النفسي " بمتوسط حسابي وقدره (3.87)، وانحراف معياري وقدره (0.946). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (6) التي نصت على: " الراتب الشهري مناسب لخبراتي ومؤهلاتي العلمية"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.21)، بانحراف معياري (1.180)، مما يدل على مستوى عال لمقياس الرضا الوظيفي بين العاملين بشركات النفط العمانية.

جدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضا الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تدعم الشركة الاستقلالية في العمل.	3.65	0.937	عال
2	الظروف المادية المحيطة بالعمل ملائمة.	3.54	0.996	عال
3	العمل يوفر لي الراحة والاستقرار النفسي.	3.87	0.946	عال
4	توفر الشركة مساحة من الحرية في اختيار الأسلوب الأفضل لأداء المهام.	3.68	0.944	عال
5	تمنحني الشركة فرصة الترقية لمنصب أعلى حال استيفائي الشروط المطلوبة.	3.36	1.145	متوسط
6	الراتب الشهري مناسب لخبراتي ومؤهلاتي العلمية.	3.21	1.154	متوسط
7	مقدار الزيادة السنوية في الراتب مُجز.	2.97	1.180	متوسط



شكل (4-7) المتوسطات الحسابية لمتغير الرضا الوظيفي

اختبار كاي تربيع (Chi Square test) لاستقلالية المتغيرات:

وهو اختبار يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة متغيرين، وهو لا يعطي نوع العلاقة بينهما. وتفسيره يعتمد على المقارنة بين النتيجة التي تحصل عليها الباحث من الاختبار (p.value) وبين قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وعند القيام باختبار كاي تربيع للاستقلالية، يتم تحديد فرضيتين للعلاقة قبل إجراء الاختبار: الفرض الصفري: لا توجد أي علاقة بين المتغيرين، والفرض البديل: توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (4-9) اختبار مربع كاي للجنس وعلاقته بالأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	التكرارات		
		أنثى	نكر	
0.253	2.74	لا يوجد	لا يوجد	غير موافق بشدة
		لا يوجد	لا يوجد	غير موافق
		1	7	محايد
		2	89	موافق
		8	131	موافق بشدة
		11	227	المجموع
		238		

يتضح من الجدول عدم وجود علاقة معنوية بين الجنس والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى معنوية الاختبار (0.253) أكبر من (0.05) فهذا يدل على أننا نقبل الفرض الصفري بأن المتغيرين مستقلين ولا توجد بينهما علاقة دالة إحصائية، والجنس لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (4-10) اختبار مربع كاي للعمر وعلاقته بالأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	التكرارات				
		46 فأكثر	36 إلى 45	26 إلى 35	25 سنة فأقل	
0.585	4.686	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	غير موافق بشدة
		لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	غير موافق
		1	2	3	2	محايد
		8	26	50	7	موافق
		13	47	70	9	موافق بشدة
		22	75	123	18	المجموع
		238				

من الجدول (4-10) لاختبار مربع كاي يتضح عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى معنوية الاختبار (0.585) أكبر من (0.05) فهذا يدل على أننا نقبل الفرض الصفري بأن المتغيرين مستقلين ولا توجد بينهما علاقة دالة إحصائية، وأن العمر لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (4-11) اختبار مربع كاي للخبرة المهنية وعلاقته بالأداء الوظيفي

0.565	8.655	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	غير موافق
		لا يوجد	لا يوجد	3	3	لا يوجد	2	محايد
		5	9	27	36	4	10	موافق
		6	10	46	42	16	19	موافق بشدة
		11	19	76	81	20	31	المجموع
		238						

يتضح من الجدول عدم وجود علاقة معنوية بين الوظيفة والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى معنوية الاختبار (0.565) أكبر من (0.05) فهذا يدل على أننا نقبل الفرض الصفري بأن المتغيرين مستقلين ولا توجد بينهما علاقة دالة إحصائية، وأن الوظيفة لا تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (4-13) اختبار مربع كاي للمستوى الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية	
0.279	5.083	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	غير موافق بشدة

		لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	غير موافق
		0	3	5	محايد
		1	48	42	موافق
		9	68	62	موافق بشدة
		10	119	109	المجموع
238					

يتضح عدم وجود علاقة معنوية بين المستوى الوظيفي والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى معنوية الاختبار (0.279) أكبر من (0.05) فهذا يدل على أننا نقبل الفرض الصفري بأن المتغيرين مستقلين ولا توجد بينهما علاقة دالة إحصائية، وأن المستوى الوظيفي لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

عرض نتائج السؤال الأول وفرضياته:

الذي ينص على: ما العلاقة بين نظام الحوافز بمحاوره (التترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟

للإجابة على هذا السؤال يستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات، وهو من أكثر معاملات الارتباط استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي من خلاله يمكن دراسة قوة العلاقة القائمة بين المتغيرات المدروسة وتحديد اتجاه العلاقة. وتصنف العلاقات الارتباطية الأكثر من (0.07) بأنها علاقة قوية بينما العلاقات التي تتراوح ما بين (0.4-0.6) لأنها علاقة متوسطة، والعلاقات التي تقل من (0.3) بأنها علاقة ضعيفة، كما تدل القيمة الموجبة للعلاقة على طردية العلاقة، والقيمة السالبة للعلاقة على العلاقة العكسية بين المتغيرات (شيراز، 2015).

جدول رقم (4-14) معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي

المستوى	الاتجاه	الدلالة الإحصائية	الأداء الوظيفي	
متوسطة	موجبة	دالة	0.321	الحوافز

أظهرت النتائج الارتباطية عن وجود ارتباط إيجابي متوسط، دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الحوافز والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.321)، بمعنى أنه كلما زادت الحوافز، تحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

أما بالنسبة لارتباط محاور الحوافز (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بينها وبين الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4-15) معامل ارتباط بيرسون بين محاور متغير الحوافز ومتغير الأداء الوظيفي

المستوى	الاتجاه	الحكم	الدلالة الإحصائية	الأداء الوظيفي	
ضعيفة	موجبة	دالة	0.000	0.254	الترقيات
ضعيفة	موجبة	دالة	0.009	1690.	زيادة الرواتب
متوسطة	موجبة	دالة	0.000	360.4	بيئة العمل

أظهرت النتائج الارتباطية عن وجود تفاوت في القوة الارتباطية بين المحاور حيث جاءت أعلى قوة ارتباطية في محور بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.499) مما يدل على وجود قوة

ارتباطية متوسطة بين هذين المحورين. أما بالنسبة لأقل قوة ارتباطية جاءت في محور زيادة الرواتب والأداء الوظيفي، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.210). وتشير جميع نتائج العلاقات الارتباطية بأنها ذات القيمة الموجبة عن وجود علاقة ذات اتجاهات إيجابية بين جميع المحاور والأداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت محاور الحوافز (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) تحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

وأن كل العلاقات بين محاور الحوافز (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) جاءت إيجابية وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

عرض نتائج السؤال الثاني وفرضيته:

الذي ينص على: "ما أثر نظام الحوافز بمحاوره (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟" والفرضية التي تنص على: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للحوافز بمحاوره الثلاثة (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، والذي تفرع منه أربع فرضيات:

1- عرض نتائج الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير دال احصائياً للحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية".

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Regression Linear Simple) لتقدير كيفية العلاقة أو التأثير بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

في البداية قام الباحث باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (4-16) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين المتغير التابع والمستقل

اختبار	معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	اختبار F	sig	
اختبار جودة النموذج D-W	0.103	0.321	27.153	0.000	الحوافز × الأداء الوظيفي

من الجدول أعلاه يتضح، أن معامل الارتباط (r) بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ (0.321)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين الحوافز والأداء الوظيفي، وبلغ معامل التحديد (R^2) 0.103 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 10.3% فقط في المتغير التابع، أما نسبة 89.7% من التأثير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

بما أن F المحسوبة بلغت 27.153 عند مستوى معنوية (00.0) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج

جدول رقم (4-17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

حجم التأثير	مربع إيتا Eta squared	sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (الأداء الوظيفي)
كبير	0.381				3.373	الثابت
		0.000	5.211	0.321	0.253	الحوافز

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الحوافز هي (0.253) وبلغت قيمة T المقابلة لها (5.211) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.253).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بشركات النفط العمانية على النحو التالي: $0.253 + 3.373$ (الحوافز)، وبالتالي فإنه نقبل الفرض البديل بأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي.

أما عن حجم التأثير (Effect size): فيشير حجم الأثر إلى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتم تقييم حجم الأثر، ومقياس تأثير اختبار الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) هو (f^2) ، والتي يتم استخراجها من قيمة مربع إيتا (Eta squared) وتصنيفه كالتالي:

$F^2=0.01$ يشير إلى تأثير صغير

$F^2=0.06$ يشير إلى تأثير متوسط

$F^2=0.14$ يشير إلى تأثير كبير (Field, 2013)

فإن حجم التأثير (Eta squared) في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي جاءت بمقدار (0.381)، وهي ذو تأثير كبير.

2- عرض نتائج الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير دال إحصائياً للترقيات على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

وتم اختبار هذا الفرض باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear Simple)، وقبل البدء باختبار الانحدار، قام الباحث باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (4-18) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين الترقيات والأداء الوظيفي

معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط r	اختبار F	sig	
0.065	0.254	16.342	0.000	الترقيات × الأداء الوظيفي

من الجدول أعلاه يتضح، أن معامل الارتباط (r) بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ (0.254)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة في نفس الاتجاه بين الترقيات والأداء الوظيفي، وبلغ معامل التحديد (R²) 0.065 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 6.5 % فقط في المتغير التابع، أما نسبة 93.5% من التأثير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

وبما ان F المحسوبة بلغت 16.342 عند مستوى معنوية (00.0) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05). ولمعرفة تأثير الترقيات على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (4-19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الترقيات على الأداء الوظيفي

حجم التأثير	مربع إيتا Eta squared	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (الأداء الوظيفي)
كبير	0.164				3.642	الثابت
		0.000	4.043	0.254	0.174	الترقيات

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الترقيات هي (0.174) وبلغت قيمة T المقابلة لها (4.043) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى

(0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ب(0.254).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين الترقيات والأداء الوظيفي للعاملين بشركات النفط العمانية على النحو التالي: $0.254 + 3.642$ (الترقيات)

وبالتالي فإنه نقبل الفرض البديل بأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي

حجم التأثير: بحساب مربع إيتا (Eta squared) اتضح أن حجم التأثير بين الترقيات والأداء الوظيفي جاءت بمقدار (0.164)، وهو ذو تأثير كبير.

3- عرض نتائج الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير دال احصائيا لزيادة الرواتب على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear Simple)، وقبل البدء باختبار الانحدار، قام الباحث باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (4-20) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين زيادة الرواتب والأداء الوظيفي

معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	اختبار F	sig	
0.029	0.169	6.961	0.000	زيادة الرواتب × الأداء الوظيفي

من الجدول أعلاه يتضح، أن معامل الارتباط (r) بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ (0.169)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة في نفس الاتجاه بين زيادة الرواتب والأداء الوظيفي، وبلغ معامل التحديد (R2) 0.029 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 2.9% فقط في المتغير التابع، أما نسبة 97.1% من المتغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

وبما ان F المحسوبة بلغت 6.961 عند مستوى معنوية (00.0) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05). ولمعرفة تأثير زيادة الرواتب على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (4-21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير زيادة الرواتب على الأداء الوظيفي

حجم التأثير	مربع إيتا Eta squared	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (الأداء الوظيفي)
كبير	0.166				4.039	الثابت
		0.009	2.638	0.169	0.087	زيادة الرواتب

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل زيادة الرواتب هي (0.174) وبلغت قيمة T المقابلة لها (2.638) عند مستوى معنوية (0.009) وهي أقل من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة إحصائياً وبالتالي كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ب(0.169).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين زيادة الرواتب والأداء الوظيفي للعاملين بشركات النفط العمانية على النحو التالي: $0.087 + 4.039$ (زيادة الرواتب)

وبالتالي فإنه نقبل الفرض البديل بأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين زيادة الرواتب والأداء الوظيفي

حجم التأثير بين زيادة الرواتب والأداء الوظيفي كان تأثيراً كبيراً، حيث جاءت مربع ابيتا بمقدار (0.166).

4- عرض نتائج الفرض الذي ينص على " يوجد تأثير دال احصائيا لبيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear Simple)، وقبل البدء باختبار الانحدار، قام الباحث باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (4-22) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج بين بيئة العمل والأداء الوظيفي

معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	اختبار F	sig
0.190	0.436	55.370	0.000

من الجدول أعلاه يتضح، أن معامل الارتباط (r) بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ (0.436)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، وبلغ معامل التحديد (R^2) 0.190 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (19%) فقط في المتغير التابع، أما نسبة (89.1%) من المتغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

وبما ان F المحسوبة بلغت (55.370) عند مستوى معنوية (00.0) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05). ولمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (4-23) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي

حجم التأثير	مربع إيتا Eta squared	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (الأداء الوظيفي)
كبير	0.324				2.832	الثابت
		0.000	7.441	0.436	0.371	بيئة العمل

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبيئة العمل هي (0.371) وبلغت قيمة T المقابلة لها (7.441) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة إحصائية وبالتالي كلما زادت بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.371).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين بشركات النفط العمانية على النحو التالي: $0.371 + 2.832$ (بيئة العمل)

وبالتالي فإنه نقبل الفرض البديل بأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي

حجم التأثير: بحساب مربع بيتا اتضح ان التأثير بين بيئة العمل والأداء الوظيفي جاء كبيرا، حيث بلغ مربع إيتا (0.324)

عرض نتائج السؤال الثالث وفرضيته:

والذي ينص على: "هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، وفرضيته التي تنص على: " لا توجد علاقة دالة احصائية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

لاختبار هذه الفرضية بناء على طريقة بارون وكيني Baron-Kenny 1989 الذي يشترط الشروط الثلاثة:

الشرط الأول (م1): أن المتغير المستقل (الحوافز) تؤثر على المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، باستخدام اختبار تحليل الانحدار ببرنامج spss

جدول رقم (4-24) نتائج تحليل الانحدار اختبار تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

نوع الدلالة	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)
				0.958-	الثابت
دالة	0.000	27.007	0.869	1.176	الحوافز

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبيئة العمل هي (1.176) وبلغت قيمة T المقابلة لها (27.007) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة إحصائياً وبالتالي كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي بـ(1.176).

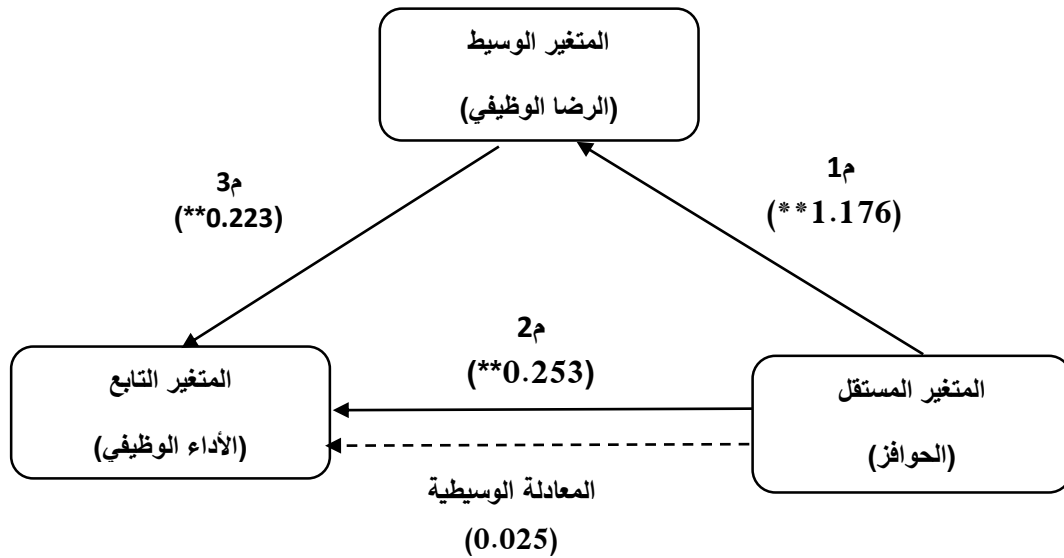
الشرط الثاني (م2): المتغير المستقل (الحوافز) يؤثر على التابع (الأداء الوظيفي)، وهو ما تم اثباته في الفرضية الفرعية الأولى من السؤال الثاني، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الحوافز هي (0.253) وبلغت قيمة T المقابلة لها (5.211) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.253).

الشرط الثالث (م3): المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بوجود المتغير المستقل (الحوافز) في معادلة الانحدار المتعددة، وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار تحليل الانحدار، وجاءت النتيجة كالآتي:

جدول رقم (4-25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بوجود الحوافز

نوع الدلالة	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)
				3.397	الثابت
غير دالة	0.732	0.343	0.043	0.025	الرضا الوظيفي
دالة	0.024	2.274	0.869	0.223	الحوافز

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار للرضا الوظيفي بوجود الحوافز هي (0.025) حيث أنها قلت، وبلغت قيمة T المقابلة لها (0.343) عند مستوى معنوية (0.732) وهي أكبر من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة إحصائياً فلا يوجد تأثير بينهما، أما معامل انحدار الحوافز بلغ (0.223) فقد جاء sig= 0.024 وهي أقل عن (0.05) فيدل أن هناك دلالة إحصائية.



شكل رقم (4-8) اختبار الفرضية الوسيطة

(1م 2م 3م شروط بارون وكيني Baron-Kenny 1989 لاختبار العلاقة الوسيطة)

وحسب نموذج بارون وكيني لتحديد نوع الوساطة هل هي كلية أم وساطة جزئية، فإذا كان معامل الانحدار في معادلة الوساطة أقرب من الصفر منه من المعادلة الثانية وليس دالا إحصائيا فإن الوساطة كلية. فنتيجة هذه الفرضية أن هناك وساطة كلية للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

ملخص الفصل

استعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الحالية التي تم إجراؤها احصائيا باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تم استخدامه في التحليل الأولي والذي تضمن فحص القيم المتطرفة، وعددا من الافتراضات والشروط المطلوب توفرها في بيانات الدراسة مثل التوزيع الطبيعي للبيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة العاملين بشركات النفط العمانية.

بعدها تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ومحاورها، جاءت النتائج كالتالي: أعلى مستوى كان في الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، يليه بيئة العمل ضمن محاور الحوافز بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي والترقيات، أما مستوى زيادة الرواتب ضمن متغير الحوافز فقد جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.26).

ثم تم تنفيذ اختبار كاي تربيع لاستقلالية المتغيرات، فظهرت النتائج انه لا يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات الاسمية الديموغرافية (الجنس، والعمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية والوظيفي ومستوى الوظيفة) مع الأداء الوظيفي

ثم تم عرض نتائج السؤال الأول وفرضياته: الذي ينص على: هل توجد علاقة إيجابية بين الحوافز ومحاورة (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، فأظهرت النتائج الارتباطية عن وجود ارتباط إيجابي متوسط، دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الحوافز والأداء الوظيفي، وعن وجود تفاوت في القوة الارتباطية بين المحاور حيث جاءت أعلى قوة ارتباطية في محور بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.499) مما يدل على وجود قوة ارتباطية متوسطة بين هذين المحورين. أما بالنسبة لأقل قوة ارتباطية جاءت في محور زيادة الرواتب والأداء الوظيفي، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.210). وتشير جميع نتائج العلاقات الارتباطية بأنها ذات القيمة الموجبة عن وجود علاقة ذات اتجاهات إيجابية بين جميع المحاور والأداء الوظيفي.

ثم عرض نتائج السؤال الثاني وفرضيته: الذي ينص على: "ما أثر الحوافز بعناصره (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟ والذي تفرع منه أربع فرضيات، وباستخدام اختبار تحليل الانحدار، جاءت النتائج: توصلت الدراسة أن جميع المحاور لها تأثيرات دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبينت: وجود تأثير كبير حسب مربع إيتا لتصنيف حجم الأثر بين الحوافز والأداء الوظيفي، وأنه كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.253). وجود تأثير كبير بين محور الترقيات والأداء الوظيفي، كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.254). ووجود تأثير كبير أيضا زيادة الرواتب على الأداء الوظيفي، كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.169). وهناك تأثير كبير ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بـ(0.371).

عرض نتائج السؤال الثالث وفرضيته: والذي ينص على: "هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، وللإجابة على السؤال تم استخدام نموذج بارون وكيني Baron-Kenny 1989 وجاءت النتيجة أن هناك وساطة كلية للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج

مقدمة:

بعدما قمنا في الفصل السابق باختيار صحة فرضيات الدراسة استناداً للإطار النظري للدراسة ومعطياتها، سنقوم في هذا الفصل بتفسير ومناقشة هذه النتائج، وذلك لغرض تفسيرها وإعطائها معنى مع إبراز حجم الأثر كنتيجة مكملة لفحص الفروض ومعياراً آخر لفهم النتائج الإحصائية، وتوضيح الأسباب التي أدت إليها، ومدى توافقها أو اختلافها مع ما جاء الدراسات السابقة.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية حيث يتناول هذا الفصل عرضاً لتفسير نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، والتي على ضوءها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل فترتين وفقاً للتالي بيانه:

مناقشة وتفسير النتائج:

تفسير نتائج السؤال الأول:

الذي نص على هل توجد علاقة إيجابية بين الحوافز ومحاوره (الترقيات وزيادة الرواتب وبيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، فأظهرت النتائج الارتباطية عن وجود ارتباط إيجابي متوسط، دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الحوافز والأداء الوظيفي، وأيضاً هناك تفاوت في القوة الارتباطية الموجبة بين المحاور حيث جاءت أعلى قوة ارتباطية في محور بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث

بلغت القوة الارتباطية (0.499) مما يدل على وجود قوة ارتباطية متوسطة بين هذين المحورين. وأقل قوة ارتباطية موجبة كانت بين محور زيادة الرواتب والأداء الوظيفي، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.210).

ومن التحليل الوصفي للمتغيرات تبين أن هناك ارتفاع في مستويات متغيرات الدراسة، وهو ما يؤكد هذا الارتباط الإيجابي بينها، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم مستوى رضا مرتفع عن نظام الحوافز وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى الاداء الوظيفي لديهم، ويعزو الباحث هذا الارتباط لما للحوافز بمحاورها الثلاثة من مساهمة كبيرة في جعل العمل في شركات النفط العمانية التي يعمل بها عينة الدراسة، أكثر تطوراً، وهذا له مردود إيجابي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، وأن أي مؤسسة تسعى إلى تحسين أداء العاملين من أجل الإنتاجية. وكشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن نظام الحوافز الحالي، حسب نتائج الدراسة، هو السائد في شركات النفط العمانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.74)، وجاءت جميع المتوسطات الحسابية لمحور الحوافز بجميع أبعاده (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) بمستوى عال، بينما جاء محور الأداء الوظيفي في مستوى عال جداً بمتوسط حسابي (4.31) بينما جاء محور الرضا الوظيفي في مستوى عال بمتوسط حسابي (3.45)، حيث أن أفراد العينة يشعرون بمستوى رضا جيد عن هذا المحور، وأن هناك اثر لنظام الحوافز على أداء العاملين لدى شركات النفط العمانية، وقد يعزى ذلك لكون نظام حوافز العمل يعتمد كلياً على قرارات الإدارات العليا حيث أصبح يلبي طموحات الموظفين وحاجياتهم النفسية والمادية للتحفيز والتطوير، فالحوافز المادية تصب في مصلحة الفرد والشركة في آن واحد، كما أنها تؤثر على سلوك الفرد وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متقن الأمر الذي ينعكس ايجابيا على إنتاجية الشركة حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجساسي، 2011) التي تؤكد على أن العاملين في الوزارة راضين وموافقين على الحوافز المقدمة لهم وأن هذه الحوافز تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وقد اتفقت هذه

النتيجة مع دراسة العتيبي(2013) والتي أكدت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، كما اتفقت النتيجة مع دراسة ناجي وطعيلي (2018)، والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية الترقيية في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

تفسير نتائج السؤال الثاني:

الذي نص على "ما أثر الحوافز بعناصره (الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية؟" والذي تفرع منه أربع فرضيات، فجاءت النتائج أن جميع المحاور لها تأثيرات دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وأن التأثير كبير حسب مربع إيتا لتصنيف حجم الأثر بين الحوافز والأداء الوظيفي، وأنه كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ب(0.253). وجود تأثير كبير بين محور الترقيات والأداء الوظيفي، كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ب(0.254). ووجود تأثير كبير أيضا زيادة الرواتب على الأداء الوظيفي، كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ب(0.169). وهناك تأثير كبير ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، كلما زادت الترقيات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ب(0.371).

ويعزو الباحث هذه نتيجة إلى دور الحافز في حياة الإنسان بشكل عام وهي نتيجة متوقعة تتفق مع كل الدراسات التي درست دور الحوافز كدراسة (الجساسي، 2011)، ودراسة (الحربي، 2013)، ودراسة (محييا، 2014). وأظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي بلغ (4.31) وبنسبة (86.2%) والذي جاء بمستوى عال جداً حيث يعزو الباحث ذلك إلى أثر نظام الحوافز الايجابي والذي يعكس رضا العاملين الذي بدوره يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي، كما أن وجود حوافز مناسبة ساهمت في استقرار العاملين وزيادة الإنتاجية،

تفسير نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على: "هل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمالية، وللإجابة على السؤال تم استخدام نموذجة بارون وكيني 1989 Baron-Kenny وجاءت النتيجة أن هناك وساطة كلية للرضا الوظيفي في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمالية.

حيث تبين لدى الباحث بأن الرضا الوظيفي يؤثر (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي وأن نظام الحوافز لا يؤثر على الأداء الوظيفي في حالة عدم توفر الرضا الوظيفي للموظف كما أن وجود مستوى أداء وظيفي مرتفع جداً لدى العاملين في شركات النفط العمالية والذي بلغ (4.31)، يعزوه الباحث إلى وجود رضا وظيفي عالي يؤثر في هذه العلاقة وهذا ما أثبتته النتائج من خلال وجود تأثير كلي للرضا الوظيفي على العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي كما أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحسن نفسية الموظف وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه وإنتاجيته في العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأمين ويحي (2016) في وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل الموارد البشرية، كما اتفقت النتيجة مع دراسة المعاينة (2017) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، وهي نتيجة متوقعة تتفق مع كل الدراسات التي درست الرضا الوظيفي كدراسة (شيخي، 2016)، ودراسة (عبدالقادر وصالح، 2017).

التوصيات والمقترحات:

انطلاقاً من أهمية دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وما يتركه من بصمات واضحة وجلية تنشئة على شخصية الموظفين، فإنه بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الحالية يمكننا إدراج مجموعة من التوصيات والمقترحات منها:

1- زيادة الاهتمام بنظام الحوافز في شركات النفط العمانية وذلك من أجل زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين بها مما يساعد على الرضا الوظيفي وبذلك زيادة الإنتاجية.

2- وضع سياسات وبرامج تستهدف تطوير نظام الحوافز في شركات النفط العمانية بما يتوافق مع رؤية سلطنة عمان 2040 إذ أنها تسعى لتحقيق المحاور الرئيسية والمتمثل في الإنسان والمجتمع، الاقتصاد والتنمية، الحوكمة والأداء المؤسسي وهي من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها أهداف الرؤية التي تسعى لخلق بيئة عمل مريحة وجاذبة للكفاءات.

3- يوصي الباحث الإدارة العليا لشركات النفط العمانية للبحث عن أفكار جديدة لتعزيز منظومة الحوافز والمكافآت للعاملين لديها وخاصة للموظفين المتميزين والمجتهدين بالشكل الذي يحفز ويشجع هؤلاء العاملين على زيادة الابتكار والإبداع في أساليب العمل، على أن تكون هذه المنظومة فعالة بشكل جيد بحيث تحقق التوازن في مبدأ الثواب والعقاب وتكون رديفاً ومسانداً لنظام الحوافز الذي سوف تطبقه الحكومة في وقت لاحق.

4- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق في نظام التقاعد، والعلاوات الدورية والسنوية، وتطويرها بشكل يتلاءم توقعات الموظف، وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء وتطوره.

5- الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

6- رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز والمكافآت بما يساهم في رفع الأداء الوظيفي.

7- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، والحد والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء.

8- على الإدارات العليا في الشركات العمل على وضع سياسات وإجراءات تثبت روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل، بغرض التحسين في مناخ بيئة العمل، وزيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين.

9- لنظام الحوافز علاقة قوية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، كما أنها تلعب دور المحرك الأساسي في رفع مستوى الرضا لدى الموظفين، فانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يكون ناتج عن نقص أو اختلال في نظام الحوافز، لذلك يجب إعداد نظام للحوافز وتعريفه لجميع الموظفين.

10- نظرا لحيازة الحوافز (الترقيات، الرواتب، بيئة العمل) على مستوى منخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي موضوعي في عملية تفعيل نظام الحوافز.

11- اجراء دراسات متعمقة حول نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للتعرف على طرق مواجهة التحديات التي تواجه تلك الشركات مع أهمية التنوع في أدوات جمع المعلومات.

- 12- إجراء دراسات أخرى للحوافز بأبعاد جديدة، ضمن مجتمع دراسة آخر، كما توصي الدراسة بأخذ متغيرات جديدة مرتبطة بالحوافز: كالولاء الوظيفي والرضا، كما توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بالحوافز: كالمقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص أو بين المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية.
- 13- إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة وذات أبعاد مختلفة مثل دراسة الحالة على جهات حكومية أو خاصة محلية.
- 14- على الإدارة أن تهتم وتعيد النظر في نظام الأجور الذي يتناسب والأعباء الوظيفية من جهة والوضع الاقتصادي من جهة أخرى.
- 15- ترسيخ وتجسيد أكثر لثقافة الواحد للجميع والجميع للواحد، والعمل بروح الفريق الواحد للوصول على مستويات أعلى وأسمى من الأداء الوظيفي.
- 16- نتيجة لحصول الأداء الوظيفي على مستوى مرتفع توصي الدراسة بربط معايير جيدة للتحفيز بكفاءة الأداء لدى الشركات، كي يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير نظام الحوافز.
- 17- أن تمنح الترقيات وفقا للأداء المتميز وكذلك منح الحوافز والمكافآت في وقتها وعدم تأخيرها.
- 18- العمل على تشجيع الموظفين على روح المبادرة والابداع والابتكار لتحقيق اهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للشركة.
- 19- توفير جو مريح ومناسب للعمل في كل المجالات سواء كانت مادية او بشرية لضمان رضا الموظف وبالتالي تحقيق اهداف الشركة.

تحديات ومعوقات الدراسة:

لقد تم تحديد محددات ومعوقات الدراسة بناء على الدراسات السابقة وعلى مختلف المحددات والمعوقات التي واجهها الباحث عند إجرائه لهذا البحث وهي كما يلي:

- شح وندرة في المصادر والبحوث الحديثة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة في سلطنة عمان.
- صعوبة استجابة مجتمع الدراسة لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة.
- ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون ودقة ونزاهة وموضوعية إجابة أفراد مجتمع الدراسة.
- صعوبة الانتقال ميدانياً لمتابعة جمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث أن شركات النفط العمانية منتشرة جغرافياً في محافظات متباعدة في السلطنة.
- صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات رسمية لمجتمع الدراسة.
- وجود صعوبات في الحصول على دعم إدارات شركات النفط العمانية لتطبيق الدراسة.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

1- لكون نظام الحوافز أصبح موضوعاً في غاية الأهمية على الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية

للشركات المعاصرة يرى الباحث عمل دراسات محلية تركز على إشراك الموظفين في عملية

وضع منظومة لنظام الحوافز تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

2- إجراء دراسة لتقييم أثر نظام الحوافز في القطاع الحكومي المحلي والمقارنة بين نتائج هذه

الدراسة والدراسات المستقبلية لتلافي القصور.

3- إجراء دراسات متعمقة حول نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في شركات محلية ذات

قطاعات صناعية أو خدمية للتعرف على طرق مواجهة التحديات التي تواجه تلك الشركات

مع أهمية التنوع في أدوات جمع المعلومات.

4- إجراء دراسات أخرى لنظام الحوافز بأبعاد جديدة، ضمن مجتمع دراسة آخر، كما توصي

الدراسة بأخذ متغيرات جديدة مرتبطة بنظام الحوافز: كالولاء الوظيفي، كما توصي الدراسة

بإجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بنظام الحوافز: كالمقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص

أو بين المؤسسات الخدمية والشركات الصناعية.

5- إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة وذات أبعاد مختلفة مثل دراسة الحالة

على القطاع الحكومي أو العسكري المحلي.

6- اختبار دور عناصر الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي من ابعاد أخرى في شركات صناعية

محلية.

الخاتمة:

من خلال دراستنا وتناولنا لموضوع أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العمانية، يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن، باعتبار الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة العمل للشركات المعاصرة والتي بدونها لا يمكن لأي شركة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي مجموعة من الوسائل التي توظفها الشركة من أجل توجيه سلوك الموظفين والطريقة المثلى التي تعبر الشركة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعملة المتقن، وتهدف إلى تحقيق رضا الموظف وإشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وهي إحدى الطرق التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها.

إن لنظام الحوافز أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء الشركة بصفة عامة، ولا يمكن أن تحقق الشركة أهدافها إلى من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية يؤدي إلى رفع والارتقاء بمستوى أداء العاملين ولا بد من العمل على تطوير وتحسين نظام وتقييم الأداء ليكون أكثر شفافية ويشارك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. القرآن الكريم
2. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
3. أحمد السماوي. (2014). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن (دراسة حالة). درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
4. أحمد، أمجد مبارك جبريل. (2018). أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة بكالوريوس غير منشورة، كلية النصر.
5. باجة، حميد. (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة العمال الاستراتيجية، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة.
6. برنوطي، سعاد فائق. (2001). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
7. برياح، محمد الأمين، وموساوي يحيى. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. رسالة ماجستير غير منشورة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية.

8. بن رحمون، سهام. (2004). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. بن يوب، دلال، لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة (عمر بن عمر). رسالة ماجستير غير منشورة علم الاجتماع، جامعة 8 ماي.
10. تشاندر اسيكار. (2011). بيئة العمل وتأثيرها على الاداء التنظيمي في القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آلاغايا.
11. التيجاني، محمد الحسن. (2018). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية. رسالة ماجستير غير منشور، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية الغربية البريطانية للبحث والتربية، المملكة العربية السعودية.
12. الجملي، خيرى خليل. (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث،.
13. حميدة، مزهود، وسميه خالد. (2019). دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة ميلة) نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، القرارم قوقة ميلة.
14. خاشقجي، هاني يوسف. (1993). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض.
15. خبانة، عماد الدين. (2020). دور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسية.

16. الخليفة، زياد سعيد. (2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
17. الدحلة. (2001). فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج). المكتبة الوطنية، عمان.
18. ديل، مارجريت وايلز، بول. (2002). تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
19. سرحان، بوكير وحسين، مشالي (2020). الحوافز وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة.
20. سرحاني، ليلي. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. لدى معلمات الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. 1 (4) 255-278.
21. سهيلة، محمد عباس. (2003). إدارة موارد بشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
22. شاويش، مصطفى. (1996). نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. شاويش، مصطفى. (2005). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن.

24. الشريف، طلال عبد الملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
25. الشقاوي، عبد الرحمان عبد الله. (1994). إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز.
26. شيراز، محمد صلاح. (2015). التحليل الإحصائي للبيانات SPSS. خوارزم العالمية، جدة، المملكة العربية السعودية.
27. الصباب، أحمد عبد الله. (2005). أساسيات الإدارة الحديثة. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية.
28. الطاهر، الوافي. (2013). التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح تبسة، ورسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
29. الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية-التطبيقات. دار حافظ للنشر والتوزيع ط4، المملكة العربية السعودية.
30. عاشور، احمد صقر. (1983). السلوك الإنساني في المنظمات، دار النهضة العربية، لبنان.
31. عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة.

32. عبد القادر، أحمد مهدي وصالح، ليلي مهدي حسن. (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، تخصص إدارة أعمال كلية التجارة، أبو ظبي.
33. عبدالمنعم، نور. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الاقتصاد.
34. العبيدي، بشيري. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغاز. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36.
35. العتيبي، جراح. (2013). أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
36. عثمان، رفعت. (1982). إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، ط 2، دار الفكر العربي، بيروت.
37. عدس، عبدالرحمن. (2013). مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
38. عزيزة، بلاعة وأحلام، مجير. (2020). الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة.

39. عقيلي، عمر وصفي، ونعساني، عبدالمحسن، ودواليبي، عبدالقادر احمد. (2008). اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل. مجلة بحوث جامعة حلب، كلية الادارة والاقتصاد، سوريا.
40. علي غربي . (2007) تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر .
41. علي، محمد فرج محمود. (2002). تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي. كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
42. عمار بوحوش. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر.
43. عمر سعيد، منذر خليل. (1991). مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان.
44. عويضة، ايهاب احمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة.
45. الغماري، أحمد علا محمد أحمد. (2015). عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، غزة.
46. الغماري، علاء محمد أحمد. (2015) عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، غزة.
47. فتحي، محمود محمد. (19976). الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفرزدق، عمان، الأردن.
48. قرنيط، حسونة، الحوافز. (2017). وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

49. القريوتي، محمد قاسم. (2004). مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
50. كامل، بربر. (2008). إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. دار المنهل اللبناني، لبنان.
51. الكبيسي، عامر. (1998). السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية. مطابع دار الشرق، الدوحة.
52. كمال، أبو الخير حمدي. (1998). الإدارة بين النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس، القاهرة.
53. مراجع إضافية
54. مرعي، محمد مرعي. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
55. المعاينة، عبدالله خالد. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
56. موقع البوابة الإعلامية سلطنة عُمان. (2017). الرابط:
(<https://www.omaninfo.om/pages/181/show/619>)
57. ناجي، أسماء وطعيلي، عزيزة. (2018). الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، ولاية الوادي.
58. نبيل، سوفي. (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

59. نجاه، شيخي. (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي.
60. النمر، سعود محمد. (1990). السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود.
61. نور الدين حاروش. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر.
62. هاجر، موسى. (2016). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.
63. هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص 201.
64. الهيتني، خالد عبد الرحيم مطر (2000). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. ElArabi, H & Johor, F (2014). The determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital, Asian social science, vol. 10, No.8.
2. Field , A, (2013). Discovering Statistics eith IBM SPSS Statistics. Newbury Park, CA: sage.
3. Masvaure, P & Ruggunan, S . (2014). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of diamond Mining Company in Zimbabwe, Journal of Economics and Behavioral studies, vol.6. 488-499.
4. Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. Industrial and Commercial Training.
5. Snell, Scott, & Bohlander, George (2007) Human resource management. USA: Thomson.

6. Stoker, Looise, J.C & Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of teams. *International Journal of human resources management*.
7. Sweeshel, G, (2007), Investigation of relationship between total quality and innovation in higher institution Spanish. *Journal of Innovation Management*, p 159-197.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين:

قائمة بأسماء الدكاترة المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. زاهر بن بدر بن علي الغسيني	أستاذ مساعد كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة السلطان قابوس
2	د. علي بن سلام بن علي اليعربي	أستاذ مساعد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس
3	د. صالح بن حمود السناوي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة بجامعة الشرقية
4	د. عبدالله المعولي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة بجامعة الشرقية
5	د. رمزي سلام	أستاذ مساعد بقسم الإدارة بجامعة الشرقية
6	د. محمد الراشدي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة بجامعة الشرقية
7	د. غادنه المسكرية	أستاذ مساعد في المحاسبة والتمويل بقسم الإدارة بجامعة الشرقية
8	د. سالمة النعمانية	محاضر دراسات تجارية بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء
9	د. حبيبه بنت محمد المغيرية	أكاديمية وباحثة في مجال الاقتصاد وريادة الأعمال رئيسة قسم الدراسات التجارية بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء
10	د. عبدالله بن خلفان العزري	مساعد العميد للشؤون الإدارية والمالية بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء
11	أ. عمر العمري	محاضر بقسم الإدارة جامعة الشرقية

إرشادات عامة يرجى قراءتها قبل الإجابة على أسئلة الاستبانة:

من فضلك، إقرأ العبارات التالية وأجب عنها بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيك وذلك حسب التقديرات المقابلة لها.

الجزء الأول / المتغيرات الديموغرافية:

ضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس:

ذكر.

أنثى.

2. العمر:

من (25) وأقل.

من (26 الى 35) سنة.

من (36 الى 45) سنة.

(46) سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي:

دبلوم جامعي فأقل.

بكالوريوس.

ماجستير.

دكتوراه.

4. عدد سنوات الخبرة:

(5) سنوات فأقل.

(6 - 10) سنوات.

(11 - 15) سنة.

(16) سنة فأكثر.

5. نوع الوظيفة:

موظف.

رئيس قسم.

مهندس.

فني.

إداري.

أخرى.

6. المستوى الوظيفي:

إدارة تنفيذية.

إدارة وسطى.

إدارة عليا.

الجزء الثاني: استبانة قياس المتغيرات

المجال الأول وهو المتغير المستقل ويتكون من ثلاثة محاور (الحوافز وهي: الترقيات، زيادة الرواتب، بيئة العمل)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الترقيات						
1	منح الترقيات يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.					
2	علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعي لأداء أفضل.					
3	يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية.					
4	حصلت مسبقاً ترقية (مكافأة) على أدائي المتميز.					
5	تُمنح الترقية على أساس الجدارة، وليس على أساس المحاباة.					
6	الراتب وعلاواته الذي أتقاضاه يسد مختلف حاجاتي الأساسية.					
7	يتميز نظام الترقيات بالوضوح والشفافية للعاملين.					
المحور الثاني: الرواتب						
9	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل إلى لحدٍ ما.					
10	الراتب المقابل لجهودي يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي.					
11	الزيادة السنوية في الراتب تعادل ارتفاع غلاء المعيشة.					
12	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها.					
13	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل.					
14	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع ساعات العمل.					

المحور الثالث: بيئة العمل

					15	تسعى الشركة إلى توفير بيئة عمل مناسبة.
					16	مكان عملي يتميز بأنه مريح وصحي.
					17	بيئة العمل الداخلية مُرضية ومريحة لأداء المهام بشكل جيد.
					18	عدد ساعات العمل طويلة مقارنة بمقدار الراتب.
					19	منح الحوافز له تأثير إيجابي في بيئة العمل.
					20	تؤثر بيئة العمل في أداء العاملين.
					21	توفير جو عمل ملائم يُشجعي على تقديم أداء جيد.

ثالثاً: المجال الثاني: قياس الرضا الوظيفي للعاملين

					1	تدعم الشركة الاستقلالية في العمل.
					2	تدعم الشركة مبدأ الرقابة الذاتية في العمل.
					3	الظروف المادية المحيطة بالعمل ملائمة.
					4	العمل يوفر لي الراحة والاستقرار النفسي.
					5	توفر الشركة مساحة من الحرية في اختيار الأسلوب الأفضل لأداء المهام.
					6	تمنحني الشركة فرصة الترقية لمنصب أعلى حال استيفائي الشروط المطلوبة.
					7	الراتب الشهري مناسب لخبراتي ومؤهلاتي العلمية.

					مقدار الزيادة السنوية في الراتب مُجزٍ.	8
رابعاً: المجال الثالث: قياس الأداء الوظيفي للعاملين						
					أعود إلى المسؤول وأستشيريه عند اتخاذ القرارات.	1
					لدي معرفة بأهداف العمل، وإجراءاته، ومهامه.	2
					حجم العمل اليومي المُنجز يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	3
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية.	4
					أحرصُ على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.	5
					ألتزمُ بتنفيذ التعليمات والآراء الصادرة من مرؤوسي فيما يخص العمل.	6
					ألتزمُ وأتقيد بأوقات الحضور والانصراف.	7
					أقبلُ الأعمال الطارئة ضمن نطاق العمل.	8

وشكراً لكم على تعاونكم معي.