



كلية إدارة الأعمال

"أثر التحفيز على الأداء الوظيفي"  
دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: عبدالمجيد أحمد سعيد البلوشي

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

1444 هـ / 2023 م

## إجازة الرسالة

"أثر التحفيز على الأداء الوظيفي"

دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

إعداد الطالب/ عبدالمجيد أحمد سعيد البلوشي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/12/7

التوقيع	المشرف
	الدكتور/ هایل عبد المولى طشطوش

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم	م
	د. سهيله الهاشمي	.1
	د. رمزي سلام	.2
	د. الياس شهدا	.3

## الإقرار

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

الباحث:

عبدالمجيد بن أحمد بن سعيد البلوشي

التوقيع:

## الإهداء

إلى والدي و والدي أطل الله في عمريهما

وإلى أخوتي أصدقائي زملائي بالعمل أهدية إلى وطني العزيز

إلى جميع من ساندني و وقف معي خلال مسيرة الدراسة.

الباحث/ عبدالمجيد بن أحمد البلوشي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله الحمد لله الذي بفضلته تتم الأمور وتتجز الأعمال وصلى اللهم وسلم على سيد الخلق وخاتم الانبياء والمرسلين سيدنا محمد بن عبدالله (صلى الله عليه وسلم) معلم البشرية والسراج المنير.

ان اللسان ليعجز عن التعبير عن مكنون الشكر والتقدير لكل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع الذي اضاف قطرة في بحر العلم وها أنا اليوم اتممت هذه الدراسة المتواضعة بإشراف من المعلم والصديق والأخ الأكبر لي الدكتور/ هايل طشطوش الذي كان معي من الوهلة الاولى ناصحا و مرشدا وناقدا لهذه الدراسة شاكرا له ما قدمه لي من علم و خلق معا اطال الله في عمره و متعة بالصحة و العافية وجعله عوننا لطلابيه على طريق العلم.

كما لا يفوتني ان اشكر جامعة الشرقية وجميع منتسبيها سوا كانوا اداريين أم أكاديميين سائلا الله لهم الرفعة والسؤدد في قادم الايام ولهذه الجامعة الفتية التقدم والازدهار بين قريناتها مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة.

## الملخص باللغة العربية:

لقد حظيت الحوافز التي تقدم للعاملين على اهتمام علماء السلوك لأنساني وما زالت بأعتبارها دافعا أساسيا إلى أبداع وزيادة أنتاجية العاملين كون أن الحوافز تعتبر أكثر الطرق التي تزيد الولاء الوظيفي لدى العاملين وترفع نسبة رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة ومحرر لطاقات العاملين وقدراتهم، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، ومعرفة كلا من أتجاه وقياس مقدار تأثير نظام الحوافز بجميع أبعاده سواء المادية أو المعنوية على أداء موظفي (شركة تاول لمشاريع البنية التحتية)، كما أن الدراسة تهدف إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيرا على الموظفين مع مراعاة أختلاف وظائفهم ومستوياتهم العلمية، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة الذي بلغ 440 حيث بلغت عينة الدراسة العشوائية 100 موظف من مختلف أقسام شركة تاول وهم من متحدثي اللغة العربية وكانت نسبة الأسترداد 96% بحيث تم استرداد 96 استبانة من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كلا من الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها الأهتمام بالجوانب المادية للموظفين والعمل على مضاعفت ترقياتهم والعلاوات المقدمة كذلك الأهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية لهم وتعزيز روح الألتزام للمؤسسة وتكريس مبداء العمل ضمن فريق واحد والأبتعاد على المحاباه والمحسوبية داخل بيئة العمل

الكلمات المفتاحية: الحوافز، أداء العاملين، الحوافز المالية والمعنوية، الولاء الوظيفي

## **Abstract in English language:**

The incentives offered to workers have received the attention of behavioral scientists for humanity and continue to be seen as a fundamental motivation for creativity and increased productivity of workers because incentives are considered the most ways to increase employees' job loyalty and increase their job satisfaction within the institution and an editor of the capacities and capacities of the employees. The study was therefore designed to test the impact of the incentive system on workers' level of performance, Also know each direction and measure how the incentive system impacts all dimensions, both physical and moral, on staff performance (Towell Infrastructure Projects Company). The study also aims to identify the most influential dimensions for employees, taking into account their differing functions at different levels of science. In order to achieve this goal, the researcher will distribute a questionnaire to Towell employees and adopt a system of interviews for public answers and opinions. The results are also expected to prioritize the positive impact of the company's providing incentives to employees. s psychological aspects through moral incentives reflected in their increased productivity in the company, The study is also expected to provide positive results of Towell's incentive system for infrastructure projects.

Keywords: incentives, employees' performance, financial and moral incentives, job loyalty.

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
ا	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	ملخص الرسالة باللغة العربية
ي	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
<b>1</b>	<b>الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة</b>
2	1.1 المقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة
6	3.1 اهداف الدراسة
7	4.1 المتغيرات وانموذج الدراسة
7	5.1 فرضيات الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
10	7.1 التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)
12	8.1 حدود الدراسة
13	9.1 هيكله الدراسة (ملخص الفصل)
<b>14</b>	<b>الفصل الثاني الاطار النظري لدراسة</b>
16	1.2 المبحث الأول التحفيز
16	1.1.2 مفهوم التحفيز
17	2.1.2 الخطوات الأساسية في تصميم نظام الحوافز
18	3.1.2 أنواع الحوافز
19	4.1.2 أنواع التحفيز المعنوي الأيجابي
21	5.1.2 شروط نجاح نظام التحفيز

21	6.1.2 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل
22	7.1.2 المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز
22	2.2 المبحث الثاني الأداء الوظيفي
22	1.2.2 مقدمة
23	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي
24	3.2.2 أنواع الأداء الوظيفي
26	4.2.2 عناصر قياس أداء الموظفين
27	5.2.2 محددات الأداء الوظيفي لدى الموظف
27	6.2.2 عناصر الأداء الوظيفي
28	7.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
29	8.2.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
30	9.2.2 خطوات تقييم الأداء الوظيفي
31	10.2.2 ثانيا قياس الأداء
31	11.2.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي
32	3.2 المبحث الثالث شركة تاول لمشاريع البنية التحتية
32	1.3.2 إنشاء شركة تاول لمشاريع البنية التحتية
33	2.3.2 رؤية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية
33	3.3.2 استراتيجية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية
34	4.2 المبحث الرابع الدراسات السابقة
34	1.4.2 أولا الدراسات باللغة العربية
41	2.4.2 ثانيا الدراسات الأجنبية
52	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
54	4.4.2 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة
56	5.4.2 مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
<b>59</b>	<b>الفصل الثالث: اجراءات ومنهجية الدراسة</b>
60	1.3 مقدمة
60	2.3 منهجية الدراسة

61	3.3 مجتمع الدراسة
61	4.3 عينة الدراسة
63	5.3 أداة الدراسة
65	6.3 صدق الأستبانة
65	7.3 المعالجة الإحصائية
<b>67</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل النتائج</b>
68	1.4 التحليل الاحصائي
73	2.4 تحليل فرضيات الدراسة
<b>86</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة</b>
87	1.5 نتائج الدراسة
87	1.5 الربط بين النتائج والفروض
<b>88</b>	<b>التوصيات</b>
<b>92</b>	<b>الخاتمة</b>
<b>94</b>	<b>المراجع</b>
94	المراجع باللغة العربية
99	المراجع باللغة الأنجليزية
<b>101</b>	<b>الملاحق</b>
102	ملحق رقم (1) قائمة المحكمين
103	ملحق رقم (2) الاستبانة

قائمة الجداول		
الصفحة	الاسم	الجدول
61	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس	جدول (1)
62	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر	جدول (2)
62	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول (3)
63	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول (4)
65	اختبار الصدق والثبات لمحاور الدراسة	جدول (5)
68	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين	جدول (6)
69	توزيع الاسئلة على محاور الدراسة	جدول (7)
69	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات	جدول (8)
70	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المادية	جدول (9)
71	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المعنوية	جدول (10)
72	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي	جدول (11)
74	ملخص النموذج	جدول (12)
74	اختبار تحليل التباين الأحادي	جدول (13)
75	المعاملات	جدول (14)
76	ملخص النموذج	جدول (15)
76	اختبار تحليل التباين الأحادي	جدول (16)
77	المعاملات	جدول (17)
78	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول (18)
79	مجموعة الإحصائيات	جدول (19)
79	اختبار T-test للعينتين المستقلتين	جدول (20)
80	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول (21)
81	اختبار التباين الاحادي (ANOVA)	جدول (22)

82	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول (23)
83	اختبار التباين الاحادي (ANOVA)	جدول (24)
84	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول (25)
84	اختبار التباين الاحادي (ANOVA)	جدول (26)

قائمة الاشكال		
الصفحة	الاسم	الجدول
7	المتغيرات وانموذج الدراسة	شكل رقم (1)
20	التحفيز المعنوي الايجابي	شكل رقم (2)
73	المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة	شكل رقم (3)

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 اهداف الدراسة

4.1 المتغيرات وانموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)

8.1 حدود الدراسة

9.1 خلفية عن الشركة

10.1 هيكلية الدراسة (ملخص الفصل)

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### 1.1 المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية هي نواه العمل المؤسسي داخل المؤسسة كما أنها من أهم العوامل في نجاح المؤسسة والرافد الحقيقي في تميز المؤسسة سواء كانت حكومية أو مؤسسة خاصة كما أن جميع العمليات الإنتاجية تدور حول هذه الموارد البشرية حيث أنهم هم القوى المنتجة بالمؤسسة والعقل المدبر لها لذلك يتم تسخير التسهيلات وتقديم التكنولوجيا لهم من أجل لتيسير لهم في أداء عملهم وتطوير امكانياتهم وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم وكل ذلك يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين الجودة ورفع كفاءة المنتج وإظهار المؤسسة بالصورة الجيدة في مجتمعها المحيط. (فروانية، 2019)، وأبرز ما يميز المؤسسة هو كفاءة الكادر البشري العامل بها وعليه فإن تطوير قدرات الكوادر البشرية الوطنية هي باكورة رؤية عمان في خلق القيادات القادرة على أنتشال القطاع الخاص بشكل خاص والأقتصاد الوطني بشكل عام.(رؤية عمان، 2040).

و أن أبرز ما يميز المؤسسات هو الكفاءة في مستوى الأداء الوظيفي بها، إضافة إلى أنه يعتبر السبب الرئيسي في بقاء واستمرار المؤسسة في الإنتاج وتقديم الخدمات، لذلك أصبح من الضروري والمهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف والطموحات للمؤسسة، كما تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم وأداهم المتميز في العمل. (القضاة، 2017).

وتعمل المؤسسات على جذب العنصر البشري المؤهل بالمستويات العملية المتميزه وجذب أصحاب الخبرات والكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها على المدى القصير والبعيد وخلق سمعة طيبة في محيطها وخلق قيمة مضافة لها وقوة تنافسية عالية تميزها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلا عبر تفوق وتميز القوة البشرية للمؤسسة نفسها ومن أجل تفجير طاقات وإبداعات هذه القوى البشرية بالمنظمة وجب تحفيزهم وتشجيعهم عبر أدوات التحفيز التي تشد همهم وتوجه أفكارهم إلى الإبداع والتميز من خلال التحفيز. (خرخاشي، 2017)، ولا يزال التحفيز من أهم الطرق التي تتبعها المؤسسات لتشجيع مواردها البشرية إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل لذلك أهتم رواد المؤسسات إلى دراسة تقديم الحوافز سوى كانت مادية او معنوية التي تشكل متغيرات مستقلة تدفع العاملين في المنظمة إلى الإيجابية والإنتاجية والعمل على تحقيق الانجازات بافضل طريقة وبأسرع وقت ممكن، مما جعل علماء الإقتصاد و الإدارات العليا بالمؤسسات بدراسة حاجيات ورغبات الأفراد العاملين والبحث على رضاهم اتجاه مسؤوليهم ومؤسساتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية عبر توفير الأجواء الصحية لذلك هيأت المؤسسة نفسها من مبنى ومرفقات على أعلى مستوى وأيضا توفير متطلبات الأفراد العاملين من مكاتب وتكنولوجيا حديثة تساعدهم على الإنجاز بسرعه وبكفاءة أيضا الأهتمام بالجوانب النفسيه لهم من حيث توفير الأجواء الأخويه بينهم وأشعارهم باهميتهم وقيمتهم لدى المسؤولين. (حمدان، 2011)، وما يجعل التحفيز لدى الموظفين مهم هو عدم معاملتهم كالأله وأنهم عباره عن عمال مأجورين لتاديت عمل ما براتب معين فقط مما يولد لديهم إنخفاض الرضا الوظيفي وضعف الرغبة في التطوير والتقدم والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى مشاكل نفسيه وسلوكيات تنعكس سلبا على سير عمل المنظمة وإنتاجيتها وأيضا سمعتها مستقبلا في المجتمع، فموظفو المؤسسات يتعرضوا بشكل يومي إلى ضغوطات مختلفة سوى كانت داخل بيئة العمل وطريقة سيره أو ضغوطات خارجية تتمثل في حياة الموظفين الخاصة تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائهم

الوظيفي مما يجعل الحوافز بقسميها المعنوي والمادي مثل "المكافآت، التعويضات، العلاوات" من أكثر ما يخفف الضغط عن الموظفين ويعطيهم جانب من الأريحية والدافع نحو الاستمرار بالبذل والعطاء وأيضا الشق المعنوي من التحفيز مثل "التكريم، والشكر، وذكر إنجازات المتفوقين من الموظفين" يعمل ذلك على تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لديهم وتدفعهم للمزيد من الجد والاجتهاد ويولد لديهم احساس الإعتراز بما يقدموه للمؤسسة وبأن مجهوداتهم هي محل إعتراز وتقديم من قبل المؤسسة والمسؤوليين. (الخرزلي، 2017)

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضا يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي، معنوي، إجتماعي. كما أن أساليب التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه لأن العملية تراكمية وليست عشوائية أو إرتجالية من قبل الإدارات في الشركات. (الدروبي، 2006م)

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية، الدراسة التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطا أساسيا في لرفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جراء تقديم حافز له اين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغبته. (almomany, 2017).

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن التحفيز هو عبارة عن أساس لي عملية إدارية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين وتوجهاتهم عبر الإعتماد على أثارة الدافعية لديهم، كما يمكن القول أن الدافعية هي عملية نفسية تعمل على توجيه السلوك وتوجيه الأداء من أجل الإنجاز والوصول الى الأهداف، كما أن الدوافع التي تحمل التحفيز في طياتها يجب أن تتوافق مع السلوك النفسي لدى العاملين. (الشوابكة، 2011)

كما أن أداء الأفراد العاملين المتميز ضروري جدا إلى نجاح عمل الشركة من حيث الأخذ بالإعتبار أن العنصر البشري هو أهم العناصر في الإنتاج داخل المؤسسة وهو القلب النابض لها أثناء سير عمل الإنتاج لذلك جاء التركيز عليه منذ القدم من خلال إشباع رغباته وطموحاته عبر تقديم مجموعة من الحوافز التي في التالي تتعكس على مستوى أداؤه الوظيفي. كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والطموحات المادية لدى العاملين سوف يؤدي هذا الاهتمام وتقديم الحوافز الذي يقدم الى العنصر البشري في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في الوضع الإقتصادي التنظيمي عبر تحسين مستويات المعيشة من خلال رفع أجور العاملين وتبني سلوكهم النفسي أيضا بشكل كبير. (الحلايبة، 2013)

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في ضوء استطلاع الباحث في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية من خلال تسليط الضوء حول تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين، حيث يعود السبب الرئيسي إلى ضعف الأجور في القطاع الخاص بشكل عام في سلطنة عمان مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس في الأخير على مستوى أداء العاملين وتحفيزهم في مؤسسات القطاع الخاص التي من بينها شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، كما تكمن أهمية دور الشركة في المجتمع والأقتصاد في أن الشركة تعتبر جزء لا يتجزء من المجتمع وبالتالي يجدر بها المشاركة في تنمية المجتمع عبر قيامها بمسؤوليتها المجتمعية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي في مختلف القطاعات ولكل فئات المجتمع وتقديم الخدمات مثل مرافق عامة، دعم مؤسسات صحية أو قطاع التعليم وغيره من الأعمال التي يمكن أن تقدم فيها الشركة خدمات تسهم في تنمية المجتمع ودعم وتبني لمواهب وطنية كخدمة مجتمعية تقدمها الشركة ورد للجميل لهذا الوطن المعطاء، أما عن أهمية الشركة في مجال دعم الأقتصاد في البلد فأن دورها يكمن في تعزيز فرص الأستثمار في

الأقتصادي الوطني وتشغيل الكوادر الوطنية المحلية وتدوير رأس المال المحلي في سوق العمل العماني من خلال تشغيلها في المشاريع الكبرى التي تقوم بها الشركة وتقديم قيمة مضافة للوطن من خلال الخدمات التي تقدمها الشركة. (العريمي، 1998)

كما أن الباحث سوف يقوم بدراسة مجتمع الدراسة لقياس مدى أثر التحفيز على أداء العاملين والرضا الوظيفي أتجاه الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار ظهور بوادر انزعاج الموظفين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية جراء تخفيض بعض العلاوات أثناء الجائحة كوفيد 19 في (2019، 2020) وعليه تم طرح التساؤلات على مجتمع الدراسة لتبرز معها مشاكل الدراسة وهي كالتالي:

#### السؤال الرئيسي

1. ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركة؟

#### الأسئلة الفرعية:

2. ما هو أثر الحوافز على مستوى الولاء الوظيفي ؟

3. ما هو أثر الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي ؟

4. ما هو أثر الحوافز المادية على رفع مستوى اداء الموظفين في الشركة؟

5. ما هو أثر الحوافز المعنوية على رفع مستوى اداء الموظفين في الشركة؟

#### 3.1 أهداف الدراسة:

- تسعى إلى الأطلاع وقياس مدى تأثير الحوافز بثتئ أنواعها على الأداء الوظيفي والموظفين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

- تقييم مدى هذا التأثير على الموظفين سواء كان هذا التأثير إيجابي أو سلبي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.
- اكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليه من سلوك.
- قياس مدى ما يقدم من تحفيز لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية ومدى اختلاف مستوى الحوافز باختلاف و"الجنس، العمر، الوظائف، المؤهل الدراسي" للموظفين في الشركة.
- تسعى الدراسة لتسليط الضوء حول الأثر المباشر على الحوافز المعنوية و المادية وتداعياته على العاملين بالشركة.

#### 4.1 المتغيرات وأنموذج الدراسة:

قام الباحث بأستخلاص متغيرات الدراسة من خلال البحث والتعمق في الدراسات السابقة حيث كانت تعبر عن (التحفيز) بأنه (المتغير مستقل) للدراسة و أن (الأداء الوظيفي) يعبر عن (المتغير التابع) كما قام الباحث باستنتاج المتغيرات من خلال الرسم البياني التالي:



وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين هما:

1. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين الحوافز المادية وتحسن مستوى

الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

2. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين الحوافز المعنوية وتحسن

مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

### 5,1 أدوات الدراسة:

لقد أعتمد الباحث في أعداد الدراسة على أدوات مختلفة في البحث والتقصي حيث كان من أهمها إعداد استبيان تم توزيعه على 100 موظف من متحدثين اللغة العربية بالشركة والذين هم عينة الدراسة، كما قام الباحث بعمل مجموعة من المقابلات المباشرة مع مدراء الأقسام المختلفة بالشركة وتم طرح العديد من الأسئلة المعده مسبقا من أجل التوصل إلى المعلومات الدقيقة المراد الوصل لها وقام بأجراء بعض المقابلات المباشرة مع عدد من العاملين بالشركة من أجل أخذ المعلومات الدقيقة منهم بشكل مباشر، أيضا اعتمد الباحث في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة على أداة الملاحظة حيث قام الباحث بملاحظة سلوك عينة الدراسة بشكل مباشر وتدوين جميع التفاصيل التي لاحظها أثناء سير عمل الفئة المستهدفة في الدراسة وتم تسجيل وتوثيق جميع الملاحظات التي شاهدها الباحث أثناء فترة الملاحظة.

### 6.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة التي يقوم بها الباحث بأنها الأولى في المؤسسة التي يعمل بها "مجتمع الدراسة" حيث أنها تقدم لأول مره في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية كما أنه لأول مرة يشعر الموظفون

في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية ان مستوى رضاهم عن ما تقدمه لهم الشركة محل اهتمام باحث يقوم بدراسة قياس لمدى رضاهم عن مايقدم لهم من تحفيز ودعم من قبل الشركة وأن نتائجها والمقترحات التي سوف تخرج بها سوف تكون محط انظار المسؤولين في الشركة وبأن هذه الدراسة سوف تقدم المقترحات التي تحمل في طياتها اقتراحات لتلافي بعض القصور أن وجدت وأيضا توصيات تطالب بالحفاظ على النقاط الايجابية التي تقدمها الشركة من تحفيز للموظفين تعزز من تطور أدائهم الوظيفي بشكل عام تعتبر هذه الدراسة مقياس حقيقي لكلا من مستوى الحوافز والدعم لشركة يعزز النقاط لإيجابية ويحلل مكامن القصور من أجل علاجها وأيضا يقيس مستوى أداء الموظفين فالشركة ويبرز أين يكمن تدني وإنخفاض في مستوى أدائهم وما هي أسبابه وأين يبرز مستوى أدائهم وما هي نقاط قوته، كما أن هذه الدراسة هي امتداد الى دراسات سابقة في هذا المجال سوف تكون نتائجها مكمله لما سبق من الدراسات، . وأيضا استفادة الشركات الأخرى من التوصيات والاقتراحات من جانب آخر هناك نقاط تمثل أهمية الدراسة وهي تقسم الأهمية الى علمية وعملية:

- أهمية علمية: تكمن هذه الأهمية أن الباحث يتوقع بأن تخرج هذه الدراسة التي قام بها بمجموعة معلومات والنتائج المفيدة وأن تقدم هذه الدراسة مقترحات وتوصيات مناسبة تؤخذ بعين الإعتبار من قبل متخذي القرار في مجتمع الدراسة مثل تطبيق لأئحة تنظيم العمل الداخلي بالشركة وما تحتوية من نظام ترقيات وعلاوات وأجر اضافي وتكريم وشهائد تقدير .
- أهمية بحثية: تكمن أهمية هذه الجزئية أن الدراسة سوف تقدم مقترحات مستقبلية ونتائج معززة لدراسات السابقة ومكملة لها.

- أهمية نظرية: تكمن أهمية الدراسة التي يقوم بها الباحث من الجانب النظري أنها تقدم أولوية الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين بالشركة وكيف ينعكس ما يقدم لهم من حوافز معنوية ومادية على مستوياتهم في أنجاز مهامهم الوظيفية باختلاف وظائفهم والأقسام التي يعملون بها.

كما أن هناك نقاط أخرى تبرز أهمية الدراسة التي قام بها الباحث تتلخص فيما يلي:

- يرى الباحث أنه من واجبه القيام بهذه الدراسة كون أنه موظف في مجتمع الدراسة الذي قام بالبحث فيه وهي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.
- معرفة مدى تأثير التحفيز بشقية على رفع وتطور مستوى أداء الكادر العامل في شركة تاول.
- ستقدم هذه الدراسة المجهودات التي سوف تنعكس إيجاباً على الشركة ومتخذي القرار بها لأنها سوف تبرز الخلل في بعض الجوانب من أداء الكادر البشري بها.
- يأمل الباحث بأن تقدم هذه الدراسة مقترحات نوعية متميزة الى متخذي القرار بالشركة مما سوف يعطيهم أفق أوسع في إتخاذ القرارات تصب في مصلحة العاملين ورفع مستوى كفاءة أدائهم.

## 7.1 التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة):

- الأثر: عبارة عن مدى القدرة لتحقيق نتائج ومخرجات مستهدفة مسبقاً وقد تتأثر هذه القدرة على النجاح والأنجاز من اختيار من يقوم بذلك وكيفية أنجاز هذه الأهداف.

- الحوافز: هي مجموعة الإجراءات والعوامل أو المؤشرات التي تدفع الموظف الى بذل أقصى ما يملك من جهد وقدرة على انجاز مهامه الوظيفية بأنسب طريقة ممكنه و الأبتعاد عن إرتكاب الأخطاء والتقصير في إنجاز أعماله وفي المقابل سوف يحصل على ما يشبع رغباته وحاجياته المتعددة.
- الحوافز المالية: عباره عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لإشباع رغبات الموظفين الماديه عن طريق تقديم لهم دعم مالي على أشكال مختلفة مثل "العلاوات و المكافآت " من أجل تحفيزه الى تحسين أدائه الوظيفي وإنجاز ما يطلب منه بأفضل شكل ممكن وبأسرع وقت ممكن وبذل قار جهده في العمل.(بن مارني، عزم الدين 2019).
- الحوافز المعنوية: عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أشباع رغبات وطموحات الموظفين في المؤسسة عن طريق تقديم حوافز معنوية لهم على شكل "ترقيات، هدايا تذكارية، شهادات شكر وعرفان، صلاحيات اضافية" تقديرا لهم على جهدهم المبذول وتتويجا لأنجازاتهم الوظيفية.
- الحوافز الاجتماعية: هي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للموظفين من أجل أشباع رغباتهم وإدخال السكينه الاجتماعيه لهم على سبيل المثال إيجاد أماكن خاصة للعبادة، سكن للموظفين ملاءم، توفير الخدمات الطبيه، أيضا توفير مرفقات أخرى مثل المقاهي واستراحات كنوع من التحفيز الاجتماعي لهم.(الكردي، 2010).
- الانتاجية: هي القدرة على تحويل المواد الخام أو الأهداف والطموحات إلى مخرجات بعد عملية تحليل وغربله يتم في بعض الأحيان اضافه اضافات لها أو دمجها مع مواد أخرى من أجل الوصول الى المنتج النهائي أو النقطة المراد الوصول لها.

- الشركة: هي مؤسسة خاصة قد تتبع إلى مالك معين وربما إلى عدد من الملاك تتكون من هيكلية معتمدة ومجموعة من الافراد يعملوا على إدارة هذه المؤسسة وفق استراتيجية معينة لتحقيق أهداف وطموحات وتقديم خدمات في المجتمع المحيط لها.
- الأداء: عباره عن درجة تحقيق العامل للهدف المراد الوصول إليه وإتمام لمكونات الوظيفة التي يعمل بها أيضا يمكن أن يعبر عن الأداء بالطريقة التي يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته ودائما ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها والوصول إليها.(مصباح، 2016).
- الأداء المؤسسي: هي القدرة التي تقوم بها المنظمة على استخدام كافة مواردها بكفاءة من أجل إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها الموضوعة مسبقا من قبل المؤسسة.
- الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومهامه الوظيفية التي يكلف بها من قبل المؤسسة التي يعمل بها في وقت معين و وفق طريقة معينة على نحو معين يوظف فيها الموظف جميع خبراته العلمية والعملية في تحقيق المكلف به.
- الأداء الإداري: هو محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها العامل نتيجة جهد مبذول منه جراء أعمال مكلف هو بأنجازها وفق هيكله إدارية معتمدة من قبل المؤسسة أو عبر لائحة مهام يوضع بها لأهداف والأدوار المراد تحقيقها ومن هم معينين بذلك وفق التسلسل الإداري بالوظائف والموظفين بالمؤسسة نفسها.(ماهر، 2010).

### 8.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: هو ابتداء من أكتوبر 2021 الى مايو 2022.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية لتكون نموذج.

- الحدود الموضوعية: التحفيز موضوع عميق ويمكن التطرق إلى أنواعه وأبعاده لكن أقتصرت هذه الدراسة على أثر التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على موظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية وبلغ عدد مجتمع الدراسة 440 موظف.

### 9.1 خلفية عن الشركة:

تم إنشاء شركة تاول لمشاريع البنية التحتية في عام 2005 في مسقط سلطنة عمان، الشركة التي تعمل في مجال بناء البنية التحتية في السلطنة مثل بناء وتوزيع كلا من خزانات وشبكات المياه، بناء وتوزيع كلا من محطات وشبكات الكهرباء، بناء وتعبيد الطرق المعبدة وغيرها من المشاريع في البنية التحتية، كما أن شركة تاول لمشاريع البنية التحتية حققت العديد من الإنجازات من خلال المشاريع التي قامت بها في جميع أنحاء السلطنة وبمشاريع بناء متنوعة للبنية التحتية، ومن الأمثلة على المشاريع التي أنجزتها شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، أنجاز مشروع توزيع شبكات المياه الحكومي بولاية لوى في محافظة شمال الباطنة، أنجاز مشروع البنية التحتية لمصفاة الدقم بمحافظة الوسطى، أنجاز طريق الدقم محوت بمحافظة الوسطى وغيرها من المشاريع التنموية التي قامت بها شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.(منشور لشركة،2009)

## 10.1 هيكلية الدراسة (ملخص الفصل):

لقد تناولت هذه الدراسة في مطلع الفصل الاول المقدمة كبداية تدور حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، ثم تطرق الباحث إلى مشكلة الدراسة والتي تم تلخيصها في تدني مستوى الأداء الوظيفي وانخفاض الرضا الوظيفي بين العاملين بالشركة، ومن ثم تم التطرق إلى كلا من أهمية وأهداف الدراسة من خلال الاجابة عن الأسئلة التي تتعلق بأثر التحفيز على لأداء الموظفين في شركة تاول بشكل عام وبشكل تفصيلي، بعد ذلك تطرقت الدراسة إلى المتغيرات وأنموذج الدراسة والذي عبر عنه الباحث برسم يوضح العلاقة بين كلا من المتغير المستقل و المتغير التابع له والتفرعات لكل متغير، ثم قام الباحث بالتطرق إلى فرضيات الدراسة لي قسم الباحث الفرضيات إلى فرضيتين رئيسيتين وكل فرضية رئيسية تنقسم إلى فرضيتين فرعيتين، وبعدها تطرق الباحث إلى تعريف التعريفات الإجرائية والمصطلحات الواردة بالدراسة، أخيرا قام الباحث بالتطرق إلى حدود الدراسة المختلفة والتي هي على أربعة أجزاء (الزمانية، المكانية، الموضوعية، البشرية).

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 المبحث الأول التحفيز

#### 1.1.2 مفهوم التحفيز

#### 2.1.2 الخطوات الأساسية في تصميم نظام الحوافز

#### 3.1.2 أنواع الحوافز

#### 4.1.2 أنواع التحفيز المعنوي الإيجابي

#### 5.1.2 شروط نجاح نظام التحفيز

#### 6.1.2 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل

#### 7.1.2 المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز

### 2.2 المبحث الثاني الأداء الوظيفي

#### 1.2.2 مقدمة

#### 2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

#### 3.2.2 أنواع الأداء الوظيفي

#### 4.2.2 عناصر قياس أداء الموظفين

#### 5.2.2 محددات الأداء الوظيفي لدى الموظف

#### 6.2.2 عناصر الأداء الوظيفي

#### 7.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

#### 8.2.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

#### 9.2.2 خطوات تقييم الأداء الوظيفي

#### 10.2.2 ثانيا قياس الأداء

#### 11.2.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي

### 3.2 المبحث الثالث شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

#### 1.3.2 إنشاء شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

- 2.3.2 رؤية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية
- 3.3.2 استراتيجية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية
- 4.2 المبحث الرابع الدراسات السابقة**
- 1.4.2 أولاً الدراسات باللغة العربية
- 2.4.2 ثانياً الدراسات الأجنبية
- 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
- 4.4.2 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة
- 5.4.2 مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الاطار النظري لدراسة

### 1.2 المبحث الأول: التحفيز:

يعتبر التحفيز واحد من أهم الدوافع الرئيسية التي من شأنها توفير بيئة عمل نموذجية يتحقق من خلالها جميع أهداف ومرئيات المؤسسة، كما أن التحفيز يعطي طابع لدى الموظفين بأهميتهم ويشعرهم بالسكينة النفسية مما يوفر لهم من أشباع لرغباتهم سواء كانت هذه الرغبات مادية، معنوية، اجتماعية أو نفسية. كما أن نظام الحوافز يعتبر نظام قانوني تنتهجة المؤسسات يتكفل في تقديم إمتيازات إستثنائية للعاملين وفق شروط معينة يؤثر عليهم ايجابا في مجمل أدائهم الوظيفي والسلوكي داخل بيئة العمل. إضافة أهمية التحفيز في الوقت الحالي مع ازدياد الضغوطات وبعد جائحة كورونا وتحقيق الموازنة بين العمل والحياة الاجتماعية والاسرية.(بخيت، 2016).

### 1.1.2 مفهوم التحفيز:

يمكننا القول أن التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة أنتاجيتهم وانجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق أشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلو عليه. (العنود، 2015) كما أن يمكننا تعريف التحفيز من الجانب السلوكي لي الفرد العامل على أنه دفع العامل لاتخاذ أسلوب وسلوك معين أو تغيير مساره في أداء مهامه الوظيفية من أجل لفت نظر المدراء والحصول على ما يطمح اليه العامل من تحفيز جراء ما قام به من أتباع سلوك يحقق من خلاله أهداف المؤسسة. (الفارس، 2011)

التحفيز هو القوة التي تستهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقدرات ومواهب، بحيث تقوم المؤسسة بالتحكم في هذه الامكانيات التي يمتلكها الموظف من خلال تسخيرها إلى رفع كفاءة العمل و زيادة مستوى إنتاجية المؤسسة عن طريق ربط ما يقوم به الموظف بنظام تحفيز معين تقوم بوضعة المؤسسة نفسها لتستثير همهم ويعكس هذا أسلوب علمي في إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل. (أبوحميد، 2020)، كما يرى الباحث أن من أهم وسائل طرق استنهاض قدرات الموظف وصقل موهبة هو تمكينه في المنصب الذي يشغله بحيث هذا التمكين يشعر الموظف بثقة المؤسسة فيه إيمان المؤسسة بقدراته وإمكانياته وبهذا ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه بالعمل.

## 2.1.2 الخطوات الأساسية في تصميم نظام الحوافز:

تعتبر عملية التحفيز من أهم الخطوات المتبعة في رفع مستوى أداء العاملين داخل أي مؤسسة لذلك التطرق إلى الخطوات سيوضح أبعاد تصميم نظام الحوافز:

1. مرحلة التقييم والاعداد: يتم في هذه المرحلة إعداد دراسة تفصيلية لجميع العوامل النفسية، الإقتصادية، الإجتماعية، القانونية، بحيث فهم التركيبة وجميع الجوانب السلوكية للكادر البشري في المؤسسة ومعرفة حاجياته ورغباته الشخصية التي من خلالها سوف يتم وضع إتجاهات مرحلة التقييم، وعليه سوف يتم توقع وجهات نظر العاملين أتجاه نظام الحوافز وكيفية تطبيقه في المؤسسة.
2. مرحلة وضع الخطة أو الإستراتيجية: بعد عملية الدراسة والتقييم من قبل ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، سوف تقوم بالخطوة الثانية التي تهتم بتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في الرحلة السابقة، بهدف فهم أبعادها وبعدها يتم وضع الخطة المعنية بنظام الحوافز بعد التدرج في تحديد

الأهداف من ايجاد نظام حوافز في المؤسسة، تحديد وتقييم مستويات الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة أماكنهم في تحمل المسؤولية، تحديد سقف الحوافز وفق أماكنهم في المؤسسة.

3. مرحلة تجريب الخطة: هي عبارة عن تجريب خطة التحفيز قبل اعتمادها بشكل نهائي و رؤية مدى مناسبتها لي بيئة العمل داخل المؤسسة، كما يتوجب هنا تهيئة العاملين على تفهم أهمية الخطة وأهم تفاصيلها بهدف تثقيفهم بها وأدراك ما تحتويه من بنود وضوابط، كما يفضل تجربة الخطة في قسم معين أو عدد معين من العاملين من أجل التأكد من سلامتها من الأخطاء في حين تطبيقها في المؤسسة.
4. مرحلة التنفيذ والمتابعة: تتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الحوافز في بيئة العمل بعد ما تم تجربة خطة الحوافز وقياس مدى ملاءمتها لي سير عمل المؤسسة وسلامة إجراءاتها وإضافة التعديلات عليها بما يضمن استمراريتها في تحفيز العاملين. (حورية،2016).

لمعرفة المزيد عن عملية التحفيز سنسلط الضوء على أنواع الحوافز وهي:

### 3.1.2 أنواع الحوافز:

مقدمة

تعتبر الحوافز من العوامل الرئيسية لتحفيز وإبقاء واستمرارية الموظفين في المؤسسات وتعود الدراسات إلى بداية القرن العشرين مع نظرية الإدارة العلمية Scientific management بوجود حوافز مادية للعاملين نظرا لأهميته في رفع الإنتاج والإنتاجية حيث كان التركيز عليه آنذاك. وتنقسم إلى حوافز إيجابية (التعزيز الإيجابي) والحوافز السلبية (التعزيز السلبي).

أولا: الحوافز الأيجابية:

وهي عبارة عن الحوافز التي تدفع العاملين إلى التميز والأجتهاد وتدفعهم إلى الأبداع وبذل قصارى جهدهم وهناك دراسات مثل (ofelia،2016) أثبتت أهمية وجود نظام الحوافز وتتكون من قسمين فرعيين

هما:

1. الحوافز المادية: هي الحوافز التي تأتي على شكل مكافئات، أجور اضافية مع الراتب أو علاوات سنوية تقدم للموظفين، وقد تكون هذه الحوافز على شكل مزايا أخرى مثل تأمين صحي او هدايا عينية تقدم للموظفين نتيجة أدائهم الوظيفي.

2. الحوافز المعنوية: هي عبارة عن الحوافز التي تحمل قيمة معنوية مثل الترقيات أو الثناء الشفهي أو تكون على شكل منح صلاحيات وأشراك الموظفين في إدارة المؤسسة، وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات،(Judy،2017).

لنتمكن من معرفة أنواع وآثار الحوافز السلبية التي أيضا تسمى بالتعزيز السلبي اليكم الآتي:

ثانيا: الحوافز السلبية:

هي عبارة عن العقوبات المختلفة التي يتم تسليطها على الموظفين جراء أهمال الموظفين تنفيذ اعمالهم وأنحراف سلوكهم الوظيفي وظهور التسبب في العمل، ويهدف هذا النوع من الحوافز السلبية الى تصحيح مسار الوظيفي للموظفين وتحسين من أدائهم.(ميرفت،2012).

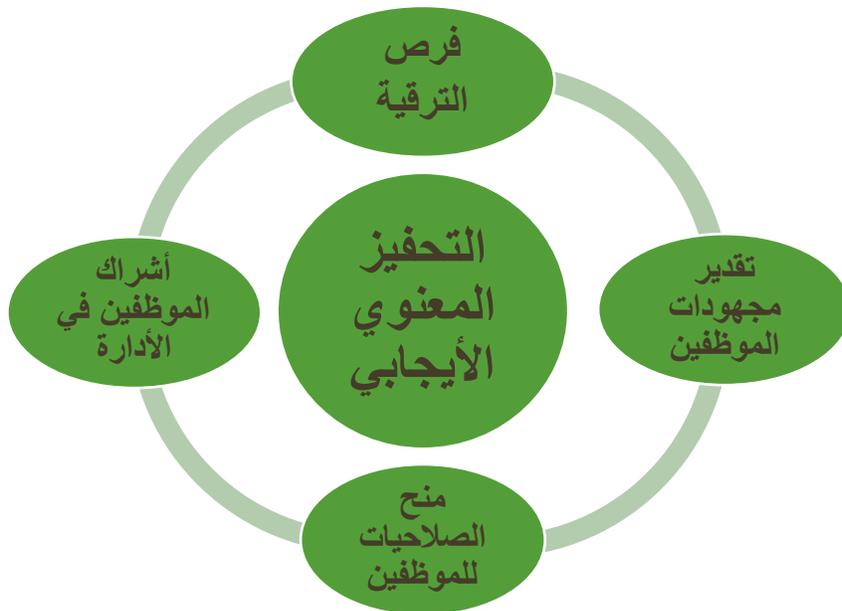
كما تنقسم الحوافز السلبية الى عدة أقسام تتعامل بها المؤسسة مع الموظف المقصر في عملة وهي

كتالي:

1. حوافز مادية: إيقاف علاوة الموظف السنوية و تنزيل درجة المالية.
2. حوافز معنوية: عدم كتابة أسم الموظف في لوحة الشرف في المؤسسة.
3. حوافز فردية: تقدم مثل هذا النوع من الحوافز الى الفرد العامل نفسه دون عن زملائه.
4. حوافز جماعية: تقدم مثل هذا النوع من الحوافز لموظفين الذين يعملوا في قسم معين أو ارتكبوا نفس الأخطاء.

## 4.1.2 أنواع التحفيز المعنوي الأيجابي:

1. فرص الترقية: حيث تكون الترقية حافز مغري للموظفين في الحصول على ترقية تعزز من مكانتهم الإجتماعية سوف تدفعهم إلى بذل جهودهم ورفع مستوى أدائهم وأنتاجيتهم في المؤسسة.
2. تقدير مجهودات الموظفين: يتم ذلك عبر تقديم شهادات الشكر والتقدير والعرفان من قبل المؤسسة إلى الموظفين المجيدين في المؤسسة تثبت في نفوسهم الإعتراز بما يقدموه لجهة عملهم.
3. أشراك الموظفين في الإدارة: يعتبر هذا الحافز من أهم الحوافز التي تنمي لدى الموظف احساسه بأهميته في المؤسسة بحيث يكون من متخذي القرار في المؤسسة التي يعمل بها.
4. منح الصلاحيات للموظفين: يعزز هذا الحافز في نفس الموظف روح القيادة ويشعره بثقة المدراء به في ادارة المهام التي توكل الية وبأن أهل لهذه الصلاحيات التي اضيفه له مؤخرًا.(بربر،2009).



شكل رقم (2) التحفيز المعنوي الأيجابي. الشكل أعلاه قام به الباحث.

لمعرفة المزيد عن عملية التحفيز ولتحقيق أقصى حد من الاستفادة في التطبيق، سنلقي الضوء على الشروط التي تؤدي إلى نجاح نظام التحفيز:

## 5.1.2 شروط نجاح نظام التحفيز:

من ضمن الشروط التي يجب تواجدها في خطة تطبيق نظام الحوافز في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، وتهدف إلى تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي هي:

1. أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين.
2. إيجاد صلة مباشرة ما بين الهدف المراد الوصول إليه والحوافز المقدم من أجله.
3. وضع تصور زمني يتناسب مع تحقيق الهدف وتقديم الحافز للموظف في نفس وقت تحقيق الهدف.
4. ضمان استمرارية تقديم الحوافز للموظفين من أجل طمئنت الموظفين.
5. وجوب توفر العدالة والمساواة في شروط وضوابط منح الحوافز.
6. معرفة الموظفين لسياسة منح الحوافز والألية التي يتم منحهم بالحوافز.
7. تنمية العلاقة بين الأنجاز في تحقيق الأهداف في العمل مع الحصول على التحفيز المقابل لتحقيق الهدف.

ولتحقيق تلك الشروط والتأكد من الكفاءة في التطبيق، من الضرورة الالمام ببعض المخاطر وسلبيات نقص الحوافز في بيئة العمل لضمان تكلمة صورة التحفيز.

## 6.1.2 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل:

1. تدني مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
2. انخفاض في معدلات الإنتاج الى أقل من المتوقع.
3. زيادة مستوى عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين اتجاة المؤسسة.
4. انعدام روح التعاون بين العاملين وظهور العشوائية والتخبط في سير العمل.
5. تكريس النزعة الفردية والمصلحة الشخصية في العمل وغياب الجماعية بين العاملين.
6. ارتفاع معدل دوران العمل.
7. غياب روح المسؤولية بين العاملين وعدم أكتراثهم بأداء أعمالهم. (الخرعلي، 2017).

هذه العوامل يمكن تقليلها لدى معرفة المؤسسة بالمقومات الداعمة لتفعيل وفعالية التحفيز وهي كالاتي:

## 7.1.2 المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز:

من أجل الحصول على نظام حوافز جيد داخل المؤسسة يتطلب ذلك نجاح النظام بشكل عام وتوفر عدد من المقومات الأساسية التي تساهم في أنجاح العملية وغرس روح الولاء الوظيفي لدى العاملين أتجاة المؤسسة التي يعملوا بها بحيث تكون المؤسسة جزء من شخصياتهم وبالتالي ينعكس هذا ايجابا على أدائهم في المؤسسة، وتتمثل هذه المقومات في:

1. دراسة الإدارة العليا بالمؤسسة لي شخصيات وسلوكيات الموظفين.
2. تعدد المزايا التي يحملها نظام الحوافز (مادية، معنوية، إجتماعية، نفسية).
3. اختيار نظام التحفيز المناسب لطموحات الموظفين.

4. التقييم المستمر على نظام الحوافز وقياس تقبله من قبل الموظفين. (صادفي، 2020).

في الجزء التالي سوف نسلط الضوء على الأداء الوظيفي.

## 2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### 1.2.2 مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الادارية التي تعكس موضوعية العمل الادراي بالمؤسسة وأهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته. كما تعتبر متابعة المدراء للموظفين وهم يقوموا بواجباتهم والمسؤوليات المنوطة بهم بشكل مستمر دافع حقيقي للموظفي من أجل إبراز قدراتهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، أيضا في نفس الوقت تضع المدراء تحت مستوى الحقيقي للموظفين وتقييم أدوارهم التي يقومون بها وعليه يستنتجوا ويقيموا الموظفين المجيدين المستحقين لتحفيز من أجل دفعهم إلى الاستمرارية ورفع كفاءة أدائهم لوظيفي باستمرار. (العجمي، 2017)

كما يمكننا ربط بين كلا من كفاءة وفعالية أي مؤسسة مع تميز الكادر البشري العامل بها، فالكادر البشري هو العنصر المؤثر والفعال في عملية الإنتاج في المؤسسة وهو أساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق الأهداف، لذلك يخضع العنصر البشري في أي مؤسسة مجيدة إلى عمليات التدريب والتأهيل بشكل مستمر تكون على شكل ورش عمل أو أبتعاث الموظفين المجيدين الى تكملة دراستهم في مؤسسات التعليم المختلفة أو إقامة الدورات بشكل دوري من أجل رفع مستوى الكفاءة الأدائية لدي الموظفين من مستوى

معين الى مستوى أعلى من السابق، والتي سوف تعكس هذا التطور في الأداء والقدرات في سلوك هؤلاء الموظفين ويرجع بالفائدة إلى المؤسسة.(العكش،2007).

## 2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يمكننا تفسير مفهوم الأداء الوظيفي على أنه هو مستوى الذي يصل آليه العاملين في تحقيق المهام المطلوبة منه، أيضا هي الكيفية التي عباها يستطيع العامل في تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد الوصل لها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل في بلورة الإمكانيات والمواد الخام التي توفرها له المؤسسة إلى الحصول على النتائج المرجوة وفق جهد والطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية معينة.

يعتبر الأداء واحد من أهم المحاور التي يعتمد عليها سير العمل المهني، فالعلاقة التي تربط بين الأداء والأنجاز علاقة قوية بحيث كلما كان مستوى الأداء عالي ومميز كانت النتائج والإنجازات حاضرة وبقوة، كل هذا يخلق بيئة عمل صحية يسود فيها النشاط والحيوية وتحقق مبادئ العدل والمساواة بين الموظفين بعيد عن المحسوبية والمحاباة، حيث يقصد بالأداء أنه مجموع الأهداف والمخرجات التي تسعى لها المؤسسة من أجل تحقيقها وقدرت الموظف في تطويع إمكانياته وقدراته في الوصول إلى الأهداف المطلوبة منه تحقيقها حيث أن أداء الموظف هو الوسيلة التي تعبر به من وضع الهدف إلى الوصول إليه بالطريقة التي تحدده له القوانين التي تنظم سير العمل في المؤسسة والتي يعمل بها، كذلك مجموع الصلاحيات التي تعطىها إياة المؤسسة، كذلك يعرف مفهوم الأداء الوظيفي على أنه مجموع للنتائج التي يحددها سلوك الموظفين في المؤسسة وعليه فإن الأداء الإيجابي يمثل الأهداف والطموح الذي ترغب به المؤسسة والموظفين أما في

المقابل يعتبر الأداء السلبي هو ناتج الوصول الى الأهداف والنتائج الغير مرغوب بها في المؤسسة. (بخيت، 2016)

الأداء الوظيفي هو عملية يقوم بها الموظفين بتحويل كلا من المدخلات التنظيمية التي تعتبر مواد خام للمؤسسة الى مخرجات تعتبر الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو المنتج التي تقدمه عبر هذه العملية التي يبذل فيها الموظف جهد التحويل المواد بمواصفات فنية معينة، كما أنه هو المجهود الصافي المبذول في العملية الإنتاجية من قبل العاملين في المؤسسة.

### 3.2.2 أنواع الأداء الوظيفي:

يوجد ثلاثة أنواع تصنف الأداء الوظيفي تشكل المظلة التي يعبر منها الأداء الوظيفي للموظفين إلى المؤسسات التي يعملوا بها وهي:

1. أداء المهام: يعبر عن أداء المهام من خلال السلوك التي ينتهجة الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم عبر عمليات موضوعية في المؤسسة، تتمثل هذه العمليات الموضوعية في الإنتاج السلع وتقديم الخدمات المختلفة وإدارة المخزون ومحاولة إرضاء العملاء عبر أشباع رغباتهم، كما تعبر الوظائف الأدرية عن سلوك الأداء الشامل وتحويل الأحداث والعمليات من مواد خام الى أنتاج من خلال ايجاد جو عمل وخلق بيئة عمل تنافسية عبر هذا السلوك الوظيفي.

2. الأداء الظرفي: هو عبارة عن مجموع السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية التي تشكل جوهر المؤسسة والعمل على معالجتها فنيا، كما أن هذه السلوكيات تساعد في تكوين المناخ التنظيمي في المؤسسة بحيث لا يشكل الأداء دور اضافي

ولكن يعتبر خارج دائرة المهام في المؤسسة، كما أنه يعتمد على الأجواء التي تجري فيها هذا النوع من العمليات.

3. الأداء المعاكس: في هذا النوع من أنواع الأداء يختلف اختلاف كلي عن النوعين أعلاه من حيث أنه يتميز بالسلوك السلبي الذي يظهره الموظف في المؤسسة مثل عدم الحضور للعمل في الوقت المحدد، عدم انجاز المهام والاعمال المطلوب من الموظف، وعليه تشكل هذه السلوكيات غياب الجو التنافسي في المؤسسة وظهور التسبب والمصلحة الشخصية.(Jabeen، 2011)

## 4.2.2 عناصر قياس أداء الموظفين:

يمكن قياس أداء الموظفين عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تقيس أدائهم وهي:

1. قدر الجهد المبذول: هي عبارة عن الطاقة التي يبذلها الموظف في إنجاز عملة المؤسسي

المطلوب منه وتأتي هذه الطاقة التي يبذلها الموظف على شكل طاقة جسدية محسوسة أو

على شكل طاقة عقلية يبذلها الموظف في التفكير والتحليل خلال فترة زمنية معينة، كما أن

السرعة في إنجاز المطلوبات من الموظف.

2. نوعية الجهد المبذول: هي عبارة عن مستوى الكفاءة والجودة في إجراء مهام العمل في

المؤسسة من قبل الموظف، كما أن هذا العنصر يعتمد على مطابقة المواصفات النوعية التي

تطلبها المؤسسة في إنجاز الأعمال من الموظف، فهنا يتم التركيز على خلو الأداء من

الأخطاء والعيوب والأهتمام بتطبيق المواصفات النوعية في الإنتاج.

3. معدلات الأداء: هي عبارة عن محاولة التي يقوم بها المدراء بزيادة إنتاجية العامل من أجل

معرفة مستوى كفاءة العامل في إنجاز العمل من حيث قياس جودة النتائج التي يحققها العامل

أثناء القيام بالعمل، من خلال فترة زمنية معينة مع الأخذ بالإعتبار القيام بالمقارنة ما بين

العمل الذي قام بإنجازه الموظف مع المعدل المطلوب منه.

4. نمط الأداء: عبارة عن الطريقة التي يتم فيها إنجاز الأعمال فهو الإطار العام الذي يتم فيه

القيام بالأعمال الوظيفية.

## 5.2.2 محددات الأداء الوظيفي لدى الموظف:

هو عبارة عن سلوك الأداء الذي ينتهجه الموظف في المؤسسة من أجل انجاز المهام، كما يتم التعبير عنه في ثلاث عوامل وهي:

1. الجهد المبذول: يقوم هذا العامل بقياس درجة أنسجام وتوافق الموظف في أدائه لي مهام عمله من خلال معرفة الدافعية التي يمتلكها الموظف والطموح الذي يدفعه للعمل.
2. القدرات الفردية: هي عبارة عن مجموع ما يملك الموظف من قدرات والخبرات سابقة تعطيه فعالية وكفاءة عالية في أتقان مهام عمله.
3. إدراك الموظف لمهام عمله: عبارة عن مجموع التصورات والأنطباعات التي يحملها الموظف عن الأنشطة التي يحتويها مجال عمله في المؤسسة.

## 6.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

عملية الأداء في المجلد تتكون من عدد من العناصر التي تشكل في تجمعها الأداء الوظيفي ككل

وهي:

- المعرفة بمتطلبات المهنة: عبارة عن جميع المعارف و المهارات المهنية التي تكون عامة وفنية وتشكل الخلفية العامة للوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بالوظيفة.
- نوعية مهام العمل: تعبر عن إدراك الموظف بجميع مهام عمله في المؤسسة، كما تتمثل في رغبت الموظف في تطويع مهاراته في إنجاز العمل بدون أخطاء أو تقصير.

➤ مقدار العمل المنجز: عبارة عن قدرة الموظف على الإنجاز ما يطلب منه في الأوضاع العادية و وفق الوقت المحدد له.

➤ الطموح والمثابرة: عبارة عن التفاني والجدية من قبل الموظف في القيام بعمله بعيد عن الكسل والأتكالية والدافعية التي يمتلكها الموظفون في تحقيق الأهداف.(أبوشرخ، 2010)

الجزء التالي يناقش العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لاستكشاف أمور تفصيلية عن تلك العوامل ودورها:

## 7.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هو التقسيم الذي يحتوي على مؤشرات الأداء من قبل العامل بشكل فردي لي مهام العمل والذي ينقسم إلى عوامل مختلفة يمكن للعامل الفرد أن يتميز بها بسبب الدورات الشخصية يقوم بها العامل، أو ورش التدريب التي تقوم بها المؤسسة لتأهيل موظفيها، أو إجهادات شخصية من الموظفين تتمثل في المطالعة والبحث عن كل ما يتعلق بالوظيفة وتطوير الأداء، كما أشارت خطوات العوامل المؤثر في الأداء وهي:

➤ المعرفة تقريرية: عبارة عن الخطوات التي تتمثل في معرفة الحقائق و الغايات من الأهداف والمعرفة بمتطلبات الوظيفة، بحيث تكون هذه المعرفة على شكل تقرير يبين جميع ما سبق.

➤ المعرفة الإجرائية: هي عبارة عن معرفة جميع ما يتعلق بالمهارات الإدراكية ومعرفة العلمية والعملية في إنجاز المهام الوظيفية، ومعرفة كيفية الأداء وما يتطلب من مهارات إجرائية.

➤ المعرفة الدافعية والتحفيز: هي عبارة عن التأثير المباشر جراء سلوكيات مختلفة مثل قياس الجهد المبذول، اختيار نوع الأداء، استمرار في الجهد المبذول.(الحلايبة، 2013).

## 8.2.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للغاية في أي مؤسسة تهدف إلى تحسين مستوى إنتاجها من خلال عملية تقييم الأداء ومن أهم الأهداف التي تستنتجها المؤسسة أو المدراء من تقييم الأداء الوظيفي للموظفين هي:

- من أجل اختيار الموظفين الجيدين لأداء الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
- العمل على توفير الأوضاع المحفزة للموظفين عبر تقديم الترقيات، المكافآت المالية، التحفيز.
- معرفة الإحتياجات والنواقص في بيئة العمل أو الموظفين والعمل على علاجها والتي يحددها مقيمي الأداء الوظيفي.
- العمل على مساعدة المدراء في مراقبة وتقييم ومتابعة الموظفين ومدى انطباقهم في العمل
- معرفة الموظفين الجيدين الذين يملكون مهارات قيادية تؤهلهم إلى ترقيةهم إلى مدراء وقادة في المستقبل.
- تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تصحيح مسار العمل ,اكتشاف مواطن النقص وضعف الإنتاج في المؤسسة.
- تهدف طرق التقييم إلى قياس مدى الرضا والولاء لدى الموظفين وتعديل مستوى الأجور في حال تدنيها. (أبوشرخ،2010).

ولاتمام عملية تطبيق الأداء الوظيفي، من الضروري الالمام بالخطوات التي يجب اتباعه لتقييم الأداء مما يكمل عملية كفاءة تقييم الأداء وهذا بدوره يساهم في عملية تحسين التحفيز

## 9.2.2 خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

أولا تحديد معايير الأداء الوظيفي: أول خطوة وهي الخطوة الأساسية والرئيسية وهي تحديد المعيار المناسب لأداء العمل مع مراعاة أختلاف المواصفات المتعلقة بالعمل، من أهم الخصائص التي يجب وجودها في هذا المعيار هي:

- الصدق: هو تعبير هذا المعيار عن المواضيع التي يجب توفرها أثناء الأداء في العمل.
- الثبات: هو وجود توافق واستقرار في هذا المعيار، كما يتوجب حصول العامل على مقدار ثابت من التقدير بهدف الاستمرارية في البذل والعطاء بعيد عن تفاوت وتقلب مستوى الأداء.
- التميز: هو عبارة عن قدرة المعيار على تمييز وتفارقة المستويات المختلفة بين الموظفين، وذلك من أجل تفريق المجهودات التي يقدمها الموظفين وبالتالي تمييزهم في الأجور والمكافئات.
- القبول: هو وجوب مقبولية المعيار عند الموظفين والذي يعكس الأداء الحقيقي لديهم.
- سهولة الاستخدام: عبارة عن سهولة استخدام المعيار ومدى وضوحه مع مراعاة الوقت المناسب من أجل الاعتماد عليه.

بعد الالمام بالمعايير ننتقل إلى كيفية قياس الأداء.

## 10.2.2 ثانيا قياس الأداء :

وتتم هذه المراحل عبر تجميع المعلومات التي تدور حول الأداء الفعلي للموظفين، كما أن لها أربعة مصادر للمعلومات التي تستخدم من أجل قياس الأداء الفعلي وهي:

➤ التقارير الإحصائية: هي مجموع التقارير التي تصدر من المؤسسة وتحتوى على إحصائيات ومعلومات تتعلق بسير عمل المؤسسة.

➤ ملاحظة الموظفين: عبارة عم ملاحظة الموظفين وتتبع مستوى أدائهم وقيامهم بكافة المهام الموكلة اليهم مع تقييم سير عملهم.

➤ التقارير الشفوية: هي جميع الخطابات التي يوجهها المدراء إلى الموظفين شفويا تعبر عن تقييم المدراء عن أداء الموظفين وسير عمل المنظومة.

➤ التقارير الخطية: هي جميع الخطابات التي يوجهها المدراء إلى الموظفين كتابيا تعبر عن تقييم المدراء عن أداء الموظفين وسير عمل المنظومة. (أبوشرخ، 2010).

## 11.2.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

### مقدمه

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي هو الأسلوب الذي يتم اعتماده من أجل متابعة سير عمل الموظف أولا و المنظومة ثانيا ومن خلاله يتم تقييم الموظف سواء كان مجيد أو غير ذلك وعليه يمكن تعريف طرق تقييم الأداء كالاتي:

مجموعة طرق التقييم التقليدية: هي عبارة عن مجموعة الطرق التي على الأسلوب الوصفي عن طريق التقديرات الشخصية للمدراء في المؤسسة على أداء الموظفين، كما أن هذه الطرق لا تعتمد على الجوانب الموضوعية في التقييم بل تعتمد على التقديرات الوصفية، وقد تختلف فيما بينها في تحديد أنواع الأحكام المحددة لها، وهذه الطرق هي كالتالي:

➤ طريقة الترتيب البسيط: تتم هذه الطريقة بشكل بسيط بحيث تعتمد على ترتيب الموظفين بالتسلسل من حيث الأفضل نزولاً إلى الأقل مستوى بين زملائه الموظفين بعد تقييم المقيم لهم، بحيث يمكن للموظفين معرفة من الأفضل بينهم في الأقسام بهذه الطريقة البسيطة، كما أن هذه الطريقة بالبساطة ولكن لها عيوب هي معرفة كل موظف لتقييم زملائه بحيث تختفي الخصوصية.

➤ طريقة المقارنة المزدوجة: هي عبارة عن طريقة ثنائية يقوم بها المقيم بالمقارنة ما بين كل موظف مع باقي الموظفين، بحيث أن تتم عملية التقييم بين الموظف الأول مع الثاني ثم ينتقل إلى الثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الموظف الأفضل. (الغزاوي، 2010).

➤ طريقة التدرج: تتم عملية التقييم في هذه الطريقة في أنها يتم وضع تصفيات بين الموظفين ويتم تصنيفهم فيها عبر ثلاثة مجموعات تتمثل في ثلاثة أشكال للأداء (المرضي، غير المرضي، المتميز)، ومن ثم يتم معرفة من هو الموظف المتميز والأفضل في المؤسسة.

➤ طريقة التدرج البياني: تعتمد عملية في التقييم في هذه الطريقة على وضع مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالأداء في المؤسسة، بحيث تكون كل خاصية من هذه الخصائص حاملة إلى درجة مرقمة بها، كما أنها تكون مصنفة بصفة اعتبارية مثل التعاون، الأبداع

الوظيفي، الحضور المبكر وغيرها من الصفات وعليها يتم تقييم الموظفين في قياس مستواه

الوظيفي مع هذه الخصائص (أبوشرخ، 2010)

### 3.2 شركة تاول لمشاريع البنية التحتية:

#### 1.3.2 إنشاء شركة تاول لمشاريع البنية التحتية:

تم إنشاء شركة تاول لمشاريع البنية التحتية في عام 2005 في مسقط سلطنة عمان، الشركة التي تعمل في مجال بناء البنية التحتية في السلطنة مثل بناء وتوزيع كلا من خزانات وشبكات المياه، بناء وتوزيع كلا من محطات وشبكات الكهرباء، بناء وتعبيد الطرق المعبدة وغيرها من المشاريع في البنية التحتية، كما أن شركة تاول لمشاريع البنية التحتية حققت العديد من الإنجازات من خلال المشاريع التي قامت بها في جميع أنحاء السلطنة وبمشاريع بناء متنوعة للبنية التحتية، ومن الأمثلة على المشاريع التي أنجزتها شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، أنجاز مشروع توزيع شبكات المياه الحكومي بولاية لوى في محافظة شمال الباطنة، أنجاز مشروع البنية التحتية لمصفاة الدقم بمحافظة الوسطى، إنجاز طريق الدقم محوت بمحافظة الوسطى وغيرها من المشاريع التنموية التي قامت بها شركة تاول لمشاريع البنية التحتية. (منشور لشركة، 2009)

#### 2.3.2 رؤية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية:

تتطلع شركة تاول لمشاريع البنية التحتية الى أن تكون شركة رائدة في قطاع البنية التحتية في سلطنة عمان من خلال تكوين سمعة متميزة على مستوى السلطنة، ومن خلال أيضا إستقطاب أفضل الكوادر

البشرية للعمل في الشركة من أجل رفع كفاءة العنصر البشري والأرتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة.(منشور لشركة 2009)

### 3.3.2 استراتيجية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية:

تهدف استراتيجية شركة تاول لمشاريع البنية التحتية الى أن تكون الشركة الرائدة في السلطنة في مجال عملها بحيث أنها تريد خلق سمعة قوية وطيبة لها من أجل التوسع والأنتشار الى خارج السلطنة من خلال التوسع في دول مجلس التعاون الخليجي ولقد جاءت هذه الخطوة في المرحلة الأولى حين تم تأسيس فرع لشركة في دولة الكويت في عام 2013 تحت مسمى شركة تاول العالمية القابضة التي تهدف الى العمل في مختلف نشاطات البنية التحتية فالكويت، وحتى تكون بداية لمرحلة جديدة تدشنها شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، من خلال التوسع في دول مجلس التعاون الخليجي حيث كانت البداية في دولة الكويت، كما كان هناك خطة لتوسع الشركة في عام 2020 في دولة قطر ولكن الجائحة كوفيد19 حالة دون ذلك، ولكن لازالت الشركة تطمح الى التوسع وهي تعمل من أجل ذلك في القريب العاجل.

وتعتمد شركة تاول على استراتيجية تنظيمية معينة في عملية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالشركة وهي استراتيجية التسلسل الإداري. بحيث تقوم الشركة بترقية الموظفين المنتسبين لها عبر التسلسل الإداري وتراكم الخبرات والتسلسل الزمني بحيث الموظف الاقدم بالشركة هو الاوفر حظا بترقيته من الموظف الجديد مثال يمكن لموظف بعد سنتين ان يكون مسؤول لقسم معين وبعدها مدير على دائرة وهكذا. وعليه فأن شركة تاول تعتمد على تراكم الخبرات لموظفيها مع مرور الزمن وترى بأن هذا السلوب فيه ردا للجميل للموظفين الذين عملوا بها لفترات طويلة وقاموا بأنجازات خلال فترة عملهم. كما أن شركة تاول منخرطة في خدمة المجتمع العماني بشكل ملحوظ حيث يأتي هذا الاهتمام من قبل الشركة من منطلق المسؤولية المجتمعية

التي توليها الشركة اتجاه المجتمع ومن منطلق الواجب الوطني اتجاه الوطن ومن الأمثلة على الخدمات التي تقدمها الشركة اتجاه المجتمع دعم مراكز الوفاء لتأهيل الأطفال المعاقين بمبالغ مالية. كذلك تقديم دعم مالي قدرة 140 ألف ريال عماني لوزارة الصحة أثناء جائحة كورونا سنة 2020. (موقع الشركة الإلكتروني).

## 4.2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء سرد للدراسات السابقة باللغة العربية ودراسات أجنبية

### 1.4.2 أولا الدراسات باللغة العربية:

• عزون زهية، عيسى فوزية (2021)، "الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين بمصالح

أرشفيف جامعات ولايتي الجزائر و البلدية"، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

جاء الهدف هذه الدراسة هو التعرف على أثر الرضا الوظيفي وعلى مستوى أداء العاملين في

مصالح أرشفيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية. كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تأثير العوامل

التنظيمية و الوظيفية على كلا من رضا العاملين و ولاءهم للمؤسسة. تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وعليه تم تصميم الاستبانة التي تم توزيعها على 63 موظف

بمصالح أرشفيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية لجمع المعلومات وتم استرجاع 49 استبانة من

أصل 63 استبانة.

ولقد أوضحت النتائج التي خرجت بها الدراسة جراء المعلومات التي حملتها الاستبانات المسترجعة

على عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشفيف الجامعات عن الأجر الذي يتقاضوه وعدم رضاهم

أيضا عن العلاوات و الترقيات وأسس الترقية المطبقة داخل الجامعات، كما أبدى الموظفون

امتعضا من بيئة العمل في أرشيف الجامعات و أكدوا أنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام الموكلة اليهم، أيضا جاءت نتائج الدراسة بوجود فجوة بين الموظفين و بين المدراء، وفي الختام قدمت الدراسة العديد من المقترحات و التوصيات من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من أهم من جاءت به التوصيات: رد الاعتبار لموظفي مهنة الارشيف الجامعي من خلال الاهتمام بهم عبر وجود دورات و ورش عمل لتطوير قدراتهم العلمية والعملية، كذلك تحسين مستوى الرواتب للموظفين عبر رفع مرتباتهم الشهرية و تعديل نظام الحوافز المادية المقدمة على شكل علاوة سنوية أو ترقية دورية، كما جاءت المقترحات في ختام الدراسة بالاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية للموظفين وسد الفجوة بين كلا من المدراء في الادارات العليا والموظفين عبر التقارب بينهم وعدم وضع الحواجز مما سوف يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي و زيادة كلا من رضاهم و ولائهم المؤسسي ورفع مستوى أداهم في العمل.

• دراسة أبوحميد (2020)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

جاء هدف هذه الدراسة التي أعدها الباحث لقياس مدى أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في شركة نسما القابضة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، ومن أجل تقصي أثر الحوافز المادية و المعنوية على تحسين مستوى أداء العاملين في شركة نسما القابضة، كما استخدم الباحث في دراسته اسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت عينة الدراسة عدد 60 عامل في شركة نسما القابضة بحيث تم توزيع 60 استبانة على الموظفين وتم استرجاعها بالكامل دون نقص بعد أن قام العاملين بتعبئة الاستبانات الموزعة.

ولقد قام الباحث بتحليل البيانات و المعلومات التي توصلت لها الدراسة ووصل إلى عدد من النتائج منها، وجود نظام فعال للحوافز في شركة نسما القابضة بحيث أن هذا النظام يحقق رضا العاملين بالشركة، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية المقدمة في شركة نسما القابضة أيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية المقدمة في شركة نسما القابضة، كما أوصت الدراسة التي قام فيها الباحث إلى ضرورة تبني المؤسسات الخاصة المختلفة نظاما فعالا يعمل على تقديم المكافآت القيمة لكل عامل منجز و ملهم في أداء عمله بحيث يكون هذا التكريم له دافع من أجل زيادة انتاجية المؤسسة و خلق بيئة عمل جاذبة في المستقبل للعمل بالمؤسسة، كما أوصت الدراسة بمراجعة نظام الحوافز المقدم للعاملين من وقت إلى آخر بما يتماشى مع متغيرات السوق و بما يتلاءم مع رغبات العاملين سواء كانت هذه الرغبات مادية أو معنوية بحيث تكون هناك مرونة في نظام الحوافز المقدم من قبل المؤسسة للعاملين.

• صادفي جمال، خثير محمد (2020)، "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد

البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى فعالية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

في الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية وكيف يلعب نظام الحوافز دور مهما في قياس كلا من

الرضا و الولاء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة التي يعملوا بها، كما أستخدم في هذه

الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استهداف عينة دراسة عشوائية بحيث بلغ عد

الاستبانات الموزعة على العينة العشوائية 50 أستبانة استرجعت 48 أستبانة وعليه أوجدت الدراسة

تحليل يعبر عن أهمية دور العامل في المؤسسة في تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة بما يصب في مصلحة العامل أولاً والمؤسسة عبر الارتقاء بها، أيضاً جاءت نتائج هذه الدراسة متمثلة في عدد من العناصر أولها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافر المقدم لي العاملين بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية والرضا الوظيفي بالمؤسسة، كما أنه يعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية لدية أحد أهم الركائز والمبادئ التي تسعى الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية الى توفيرها لموظفيها من أجل خلق بيئة عمل جاذبة وفعالة تمتاز بالاستقرار الوظيفي والتفاهم والتعاون فيما بين الموظفين وبين مدراءهم في الإدارات العليا بالمؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة ورفع معدلات الانتاجية بها، كما جاء في نتائج الدراسة أشكال الحوافر التي تقدمها الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية لموظفيها وتكون هذه الحوافر المادية على شكل الراتب الذي يتقاضاه كل موظف بالشركة وهو يعتبر أساس المردود المادي الذي يتقاضاه الموظف، أيضاً تقدم الشركة للموظفين مكافآت العمل الإضافي نتيجة لمهام توكل إلى الموظفين خارج نطاق عملهم الطبيعي وهو يعتبر عمل اضافي، كما تقدم الشركة لموظفيها قروض اجتماعية كنوع من المساعدة للموظفين من أجل دعم وضعهم المادي فالحياة سواء كان من أجل بناء منازل لهم أو قضاء متطلباتهم المالية. وتشكل جميع أشكال الحوافر المادية أعلاه دافع قوي لكسب الرضا والولاء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وأظهرت نتائج الدراسة أشكال الحوافر المعنوية التي تقدمها الشركة لموظفيها وهي تتمثل في تقديم الشركة الشكر والتثناء على الموظفين المجيدين داخل بيئة العمل كما تقوم الشركة بتقديم التشجيع والدعم المعنوي لي موظف يواجه صعوبات أو تحديات أثناء قيامه بمهام عمله كنوع من الدعم المعنوي الذي يشعر الموظف بأنه محل اهتمام مؤسسته التي يعمل بها إضافة إلى ما تقدمه الشركة من تكريم معنوي للموظفين من وقت إلى آخر، وعليه لقد خرجت

الدراسة بعدد من التوصيات والاقتراحات التي قدمها الباحث نتيجة للمعطيات التي خرجت بها نتائج الدراسة وتتمثل هذه التوصيات في إعادة النظر في نظام الحوافز المقدم للموظفين بالشركة بما يتماشى مع طموحات و تطلعات الموارد البشرية بالشركة بحيث يكون تقييم الموظفين وفق ضوابط ومقاييس معينة و وفق لائحة داخلية تكون مرجعية لتطبيق نظام الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، كما ان تقديم الحوافز يكون بضوابط محددة لكل موظف تنطبق عليه لائحة التكريم التي تم وضعها مسبقا من اجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين و من ثم زيادة أدائهم الوظيفي وبالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.

- **جوادي علي، جوادي خالد (2019)، "دور الحوافز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمدينة الوادي، الجزائر.**

جاء الهدف من عمل هذه الدراسة هو معرفة مستوى الحوافز المقدمة إلى لي أساتذة التربية البدنية و الرياضية في مجال التربية والتعليم، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى الحوافز المقدمة لأساتذة التربية البدنية والرياضية ويأتي قياس الفروق في مستويات الحوافز المقدمة تبعا لمتغيري أساسين هما الخبرة التي يمتلكها الأستاذ في مجال عملة كمعلم تربية بدنية ورياضية و المؤهل العلمي الذي يحمله كل أستاذ، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كلا من الحوافز المقدمة و الأداء الوظيفي لدى لأساتذة التربية البدنية والرياضية، وجاء عدد عينة الدراسة المستهدفة 55 أستاذا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت الدراسة على استبانة

تتكون من 22 فقرة تشمل كلا من الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، كما تحتوى الاستبانة على مقياس أداء يتكون من 13 فقرة.

وعليه أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المقدمة لي أساتذة التربية البدنية والرياضية جاءت مرتفعة بشكل ملحوظ، كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الحوافز المقدمة بالنسبة لعامل الخبرة والحالة الاجتماعية، كما أنه لا توجد فروق في مستوى الحوافز المقدمة بالنسبة لعامل المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الحوافز المقدمة وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية، كما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الحوافز المقدمة لأساتذة التربية البدنية والرياضية في مجال التعليم من وجهة نظرهم كنموذج لموظفي التربية والتعليم بشكل عام وشمولي وكذلك هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى الحوافز تبعا لمتغيري الخبرة و المؤهل العلمي التي يمتلكها مجتمع الدراسة، كما جاءت التوصيات و المقترحات في الدراسة إلى تعزيز الجانب لإيجابي في تقييم مستويات لأساتذة من خلال فرز مستويات أداهم بعوامل مختلفة مثل الخبرة والمؤهل العلمي كما يمكن إضافة عوامل أخرى مثل العمر والدورات التدريبية التي يحملوها والمحافظة على نظام الحوافر جيد يكون فعال بحيث يرفع من كفاءة و فعالية مستوى أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية بحيث أن النتائج أوجدت علاقة طردية بين الحوافز المقدمة و مستوى أداء الأساتذة بحيث كلما كانت الحوافز المقدمة متميزة ومغرية صب هذا في رفع مستوى أداء أساتذة و عزز مستوى رضاه الوظيفي.

- فروانة حازم أحمد، ماضي اسماعيل (2019)، "انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص" دراسة حالة شركة العودة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة بالقطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الدراسة على ان تواكب متطلبات الدراسة الميدانية ولمعرفة متغيرات الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 40 من الموظفين في شركة العودة، كما جاءت نتائج هذه الدراسة على أن الحوافز المادية المقدمة إلى الموظفين بالشركة تأتي على شكل رواتب و علاوات وهي تلعب دور بارز في كسب الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي في المقابل يؤثر على مستوى أداء الموظفين في شركة العودة بشكل إيجابي بحيث أن العلاقة هنا طردية كلما زادت عدد الحوافز المادية المقدمة وزادت حجمها المالي زادت معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي ارتفعت معدلات أداء الموظفين بالشركة وزادت إنتاجيتهم بها، على غرار ما أوجدته الدراسة من عدم وجود تغير في أداء الموظفين بالشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، كما جاءت التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة بضرورة التزام الشركة بتقديم المكافآت والحوافز والترقيات من أجل تحفيز الموظفين بها ورفع مستويات أدائهم الوظيفي، أيضا قدمت الدراسة توصية بزيادة الاهتمام بتنمية الجوانب الذاتية للموظفين مثل صقل مواهبهم وتنمية وتطوير قدراتهم العلمية والعملية وخاصة الموظفين الذين يملكون مواصفات خاصة مثل القيادة والطموح من أجل الاستفادة منهم في المستقبل في المناصب القيادية بالشركة والعمل على تعزيز جانب الرقابة الذاتية في الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات بالشركة.

- العجمي، فهد محمد (2017)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت. هدفت هذه الدراسة على تقصي والبحث في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي وقياس مدى مساهمة التحفيز في تحسين وتطوير الأداء، أيضا هدفت الدراسة الحالية على تحديد العلاقة بين الحوافز المقدمة وبين تحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة المستهدفة لدراسة وفقا لعدد من المتغيرات الديموغرافية، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة في قياس أثر التحفيز في رفع مستوى أداء الموظفين بمدارس منطقة الأحمدية التعليمية، ولقد قام الباحث بختيار عينة عشوائية وفقا لاختلافهم في مستوى الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 12 موظف من المدرء و رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 17% من مجموع مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه 70 فرد موظف، كما جاءت نتائج الدراسة على أن جميع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لي الموظفين منخفضة وغير متواكبة مع رغبات وطموحات الموظفين، أيضا جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز الاجتماعية المقدمة للموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي على مستوى متوسط ومقبول وفقا لتطلعات، أيضا أوجدت النتائج علاقة ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى الموظفين في مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، وتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمتغيرات الديموغرافية وفقا للجنس كانت تعزى لصالح الذكور أما بالنسبة للمسمى الوظيفي كان يعزى لصالح رئيس القسم أما لسنوات الخبرة كانت تعزى لصالح أصحاب الخبرة القليلة أما بالنسبة للمؤهل العلمي وجد عدم وجود فروق دالة احصائيا.

وعليه خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات والاقتراحات جاء في مقدمتها أهمية العمل على تعزيز التعاون والتكامل بين الموظفين بمدارس المنطقة التعليمية بالأحمدي وتقوية علاقات العمل فيما بين الموظفين، ترسيخ مبداء العمل الجماعي وتطبيق العمل وفق فريق عمل واحد متكامل كما تعزيز ثقافة العمل كحافز معنوي بين الموظفين لتحقيق مستويات أداء عالية تحقق بها المطلوب، أيضا مراجعة نظام الحوافز المادية والعمل على تطويره بما يتناسب مع طموحات الموظفين بمدارس المنطقة التعليمية بالأحمدي.

- الجساسي، عبدالله بن حمد (2011)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة "أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين سواء كان هذا التأثير إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. قام الباحث في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وعليه قام أيضا باستخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات حول الدراسة التي قام بها، بحيث أن عينة الدراسة تكونت من 290 شخص مثلو رؤساء أقسام المديرية المتوزعة في محافظات السلطنة، وعليه فإن نتائج الدراسة أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق في توجهات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع المستوى الاداء الوظيفي وتحسن أداء الافراد العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم مع الأخذ بالأعتبار اختلاف كلا من "العمر، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي".

- الفارس، سليمان (2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة".

## مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى شرح كلا من مفهوم طرق سياسات التحفيز المختلفة و الولاء التنظيمي المترتب على هذه الطرق، مع الأخذ بعين الاعتبار توضيح العلاقة بين كلا من سياسات التحفيز والولاء التنظيمي كونها متغير تابع لسياسات التحفيز، وجاءت عينة الدراسة من مجموع موظفي أربعة مؤسسات عامة وقد بلغ عددهم 324 فرد، حيث أن الباحث اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث الى عدم وجود أجماع بين اجابات الموظفين في الاستبانة المقدمة لهم التي حملت مفاعيم عدة أولها سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي، كما أشارت النتائج التي خرجت بها الدراسة على وجود علاقة طردية بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، بحيث كلما زادت سياسات التحفيز في المؤسسة العامة زاد الولاء الوظيفي والعكس صحيح، ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كلا من "المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة أضافتا الى اختلاف العمر بين الموظفين وعليه خرجت الدراسة ببعض التوصيات هي، زيادة لأهتمام والتركيز على صقل مواهب وقدرات الموظفين عبر ورش العمل والدورات التدريبية، بحيث يهدف ذلك إلى تحسين مستوى الاداء الوظيفي و الولا التنظيمي لديهم، ويؤدي هذا الاهتمام أيضا الى رفع مستوى ثقافتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.

- أبو الشرح، نادر حامد (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من حيث وجهة نظر العاملين"، فلسطين.

لقد جاء هدف هذه الدراسة إلى تقييم وقياس مدى أثر الحوافز على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، من حيث وجهة نظر الافراد العاملين وانعكس أثر نظام الحوافز على أداء

الموظفين وقياس مدى مستوى الرضا الوظيفي لديهم في الشركة، ولقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث أنه قام بتوزيع استبانة على 220 موظف في الشركة الاتصالات الفلسطينية ولقد تم استرجاع 210 استبانة فقط، وجاءت نتائج هذه الدراسة التي قام بها الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوافز ومستوى أداء الموظفين، ومن أهم النتائج التي لخصتها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابية المبحوثين في العديد من المجالات التي تعزى الى متغيرات العمر، الخبرات التي يمتلكها الموظفين، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي لدى الموظفين. كما أن الدراسة التي قام بها الباحث خرجت بمجموعة من التوصيات، أولاً الأخذ بعين الاعتبار تقديم الحوافز المادية لدى العاملين لمواجهة ما يعرف بغلاء المعيشة وما يترتب على ذلك دعم الموظفين إجتماعياً، ضرورة النظر في هيكلية منح الحوافز داخل الشركة والعمل على إعادة صياغتها من جديد وفق مقاييس جديدة في منح العلاوات والمكافآت وفق تصورات موضوعية تلخصها خبرات الموظفين و مستوياتهم الوظيفية، كما أن من ضمن التوصيات التي خرجت بها الدراسة تكريس مبدأ العدالة في منح الحوافز بين الموظفين وقطع دابر المحاباة و المحسوبية بين الموظفين خصوصاً المقربين لدى الإدارة العليا لشركة، العمل على ربط نتائج تقييم الأداء السنوي لدى الموظفين في الشركة مع الحوافز المقدمة لهم في نهاية كل عام.

• يوسف، محمد الحسن (2010)، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في

منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة"، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أنواع الحوافز المقدمة الى موظفي منشآت القطاع الصناعي بالمدينة

الصناعية في مكة المكرمة سواء كانت حوافز مادية أو حوافز معنوية ومعرفة أيضاً نوع اللاقة التي

تجمع تقديم الحوافز مع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أن الباحث قام باختبار عينة الدراسة بمجموع 134 عامل في منشآت المدينة الصناعية، وعلية قام الباحث بعماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي قام بها بحيث أنه استخدم الاستبانة من أجل تغطية محاور الدراسة، وجاءت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المادي والمعنوي المقدم من قبل المؤسسة للعاملين وعليه أدى ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر على تدني مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كلا من الرضا والأداء الوظيفي للعاملين والتحفيز المقدم لهم (مادي، معنوي). كذلك أن الدراسة خرجت بعدد من التوصيات من بينها ضرورة الأهتمام بالجوانب المادية للعاملين في المنشأة من خلال تقديم المكافآت والترقيات لهم ورفع مستوى اجورهم وفق منهجية تحكمها ضوابط معينة تحددها المؤسسة نفسها أو الجهات المعنية بتنظيم القطاع الخاص بالدولة، ضرورة مراعاة الجوانب النفسية للعاملين من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم مثل التكريم والثناء الشفهي لهم مما سوف ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي و يغرس فيهم الولاء المؤسسي أتجاه المؤسسة التي يعملوا بها.

• القاسمي، صالح بن ناصر (2009)، "أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي"،

دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات، منطقة صحار، سلطنة عمان.

لقد جاءت هذه الدراسة التي قام بها الباحث من أجل معرفة أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في شركة تغليف للصناعات بالمنطقة الحرة بصحار، كما أن الباحث أراد التعرف على أهم الحوافز التي من شأنها رفع المستوى الوظيفي لدى الكادر البشري بالشركة إضافة الى قياس الولاء الوظيفي للعاملين، حيث قام الباحث بالأعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي قام بها و قام

بعمل أستبانة وزعت على 71 عامل في الشركة الذين مثلوا عينة الدراسة، كما جاءت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة وأداء الموارد البشرية في الشركة حيث كان شكل هذه العلاقة طردية وانعكست على متغيرات الدراسة، بحيث كلما زاد مستوى الحوافز المقدمة زاد مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة في الإنتاجية وكفاءة في العمل، وعليه جاءت توصية الباحث في الدراسة ضرورة ضبط هيكل إدارة الموارد البشرية وإيجاد وظائف تتوافق مع التطور الذي تشهده الشركة في مجال عملها، أيضا التركيز على عملية احلال الكوادر الوطنية بدلا للعنصر البشري الأجنبي خصوصا في الوظائف الإدارية، أخيرا اقترح الباحث بضرورة ربط نظام الحوافز بزيادة مستويات الإنتاج و تشجيع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

#### 2.4.2 ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة Daniel, Cross (2019)، "أثار الحوافز على إنتاجية الموظفين"، المجلة الدولية لتسويق الأعمال ولإدارة 41-49، جامعة النيل أبوجا، نيجيريا.

تبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين، والعلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف داخل بيئة العمل في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسة في فروع البنك في أبوجا بنيجيريا. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع 158 استبانة على مجتمع الدراسة بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي وتم استرجاع 108 استبانة منهن بحيث بلغت نسبة الاسترجاع

للاستبانات الموزعة 62% من المجموع الكلي الموزع، وعلية جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي: توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المقدمة و الإنتاجية في المؤسسة مع الاخذ بالاعتبار أن الحوافز المالية المقدمة هي الحافز الأكبر في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، كما أوجدت الدراسة عامل رئيسي يعمل على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة ألا وهو إشراكهم في وضع أهداف وبالتالي تنفيذ العمل وفق البنود والاشتراطات التي تم وضعها مسبقا للعملية والتي تهدف بعد ذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة من قبل الإدارة العليا ومن قبل المؤسسة نفسها وبحسب نتائج الدراسة أمه بدون تعاون الموظفين في صياغة الأهداف قبل المضي في تحقيقها أن الموظفين أنفسهم يواجهوا الصعوبات في تحقيق تلك الأهداف المنشودة، وعليه خرجت هذه الدراسة التي قام بها الباحث بعدد من التوصيات و المقترحات أهمها ضرورة إنشاء وحدة لإعادة النظر في نظام الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، أيضا النظر في قضايا الموظفين التي يمكن معالجتها بتقديم الحوافز لهم أين كان نوعها حوافز مادية أو حوافز معنوية من أجل دفع روح التنافس بينهم وتعزيز مبدأ العمل الجماعي وتحقيق معدلات انتاجية عالية تصب في مصلحة المؤسسة.

- دراسة **Evita, and Novianty (2018)**، "الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين"، مجلة اكااديمية للإدارة الاستراتيجية، المجلد 17، العدد 6، جامعة بادجارجاران، اندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة لتقصي و البحث على أثر الحوافز المالية على الموظفين داخل المنظمات وما

مدى تأثر الموظفين في المنظمة بالتحفيز المالي الذي حصلوا عليه جراء اتمامهم المهام التي توكل اليهم من قبل المدراء في الإدارات العليا بالمنظمة، كما قام الباحثين باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من أجل قياس البحث باستخدام استبيانات ذات مقياس تفضيلي دلالي. يتكون مجتمع الدراسة من 43 موظفا داخل المنظمة المستهدفة بالدراسة، وعلية جاءت نتائج هذه الدراسة على أن أبعاد متغير البحث صحيحة وأن العلاقة متغيرة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل بالمنظمة وأن نوع هذه العلاقة هي علاقة طردية بين الحوافز وإنتاجية الموظفين حيث كلما كان عدد الحوافز المالية المقدمة للموظفين عالية ومجزية كانت انتاجية الموظفين عالية وابتقان وأنه كلما قل التحفيز المادي المقدم للموظفين قل معه إنتاجية الموظفين بالمنظمة وبدا التذمر بين الموظفين يظهر، كما جاءت التوصيات التي خرجت بهذا الدراسة على أهمية تحديث نظام الدعم المالي المقدم وبأن تكون العلاوات والمكافآت المالية المقدمة للموظفين مجزية بالنسبة لهم ويكون تقديم هذه التحفيز المالي وفق معايير معينة بحيث تكون للموظفين المجيدين والذي ترى فيهم المنظمة وقدرة الانجاز وعلى الانتاجية والارتقاء بالمنظمة فالمستقبل.

- دراسة Ermias (2017)، "أثر نظام المكافآت على أداء الموظف المتميز"، رسالة ماجستير، جامعة أديس أبابا، اثيوبيا.

هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعويض غير المالي على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت دراسة ميدانية، تم اختيار 136 عينة من المستجيبين

من أصل 206 شخص، كما أنه تم تحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية مثل التكرار والنسبة المئوية، كما أنه تم قياس مدى تأثر الموظفين في المراكز الصحية بنظام الحوافز المالية المقدمة لهم وكيف يؤثر ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وعليه قام الباحثون باختيار عينة عشوائية واستخدام مقياس ليكرت في أخذ المعلومات مع إقامت مقابلات مع عينة الدراسة من أجل جمع البيانات الأولية، ولقد جاءت النتائج الدراسة بأن حزمة المكافآت والحوافز المقدمة تلعب دورا بارزا في رفع أداء الموظفين في المراكز الصحية بأثيوبيا كما أن تدني مستوى الأداء الوظيفي نتيجة لتدني مستوى التحفيز المالي المقدم لهم، وعليه قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات للمراكز الصحية بربط استراتيجية التحفيز مع نظام الموارد البشرية بحيث تكون مبادئ العدالة والشفافية واضحة في عمليات تقديم المكافآت والترقيات وهو ما سوف ينعكس إيجابا على كفاءة وفاعلية الموظفين في المراكز الصحية وإعادة بلورة نظام المكافآت من جديد بما يتواءم مع طموحات الموظفين.

- دراسة Mamdani (2016)، "أثر الحوافز التحفيزية على أداء الموظفين" دراسة حالة، بنوك مدينة كراتشي، باكستان.

أجريت هذه الدراسة من أجل معرفة أثر التحفيز على مستوى أداء الموظفين في فروع البنوك بالعاصمة الباكستانية كراتشي، كما جاء الهدف الأساسي من أقامت هذه الدراسة هو تحليل تأثير الحوافز المقدمة على موظفين بنوك كراتشي، كما جاءت متغيرات محور الدراسة كالتالي: مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الاداء الوظيفي، والكفاءة، الإنتاجية إضافة إلى الولاء الوظيفي لدى

الموظفين اتجاه البنك الذي يعمل به، كما بلغت حجم عينة الدراسة 154 بنك واعتمد البحث على عينات دراسة عشوائية بلغت 15 بنك وقع عليهم الاختيار بشكل عشوائي، وقد جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز المقدمة أثرت بشكل مباشر على أداء الموظفين وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من تأثير الحوافز المالية المباشر على أداء الموظفين لم يكن الموظفين مخلصين اتجاه جهة عملهم وكان لديهم استعداد لتغيير وظائفهم اذا وجدوا فرصة عمل أفضل، وعليه قد خرجت الدراسة بتوصيات هي أن الحوافز المالية لم تكن كافية وحسب من أجل كسب ولاء الموظف لجهة عمله و أوصت الدراسة بوضع برنامج بناء قدرات وصقل مواهب للموظفين من أجل اضافة خبرات لهم و تعزز لديهم الالتزام والولاء الوظيفي اتجاه مؤسساتهم كما أوصت الدراسة بتعزيز الحوافز المعنوية مثل الثناء والشكر والتكريم من حين إلى آخر لكسب رضا و ولاء الموظفين.

- دراسة **Gure (2010)**، تحت عنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين" دراسة حالة في شركة لناشين لينك تليكوم، الصومال.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ما بين الحوافز في العمل وبين الرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على أداء العاملين في الشركة، كما قام الباحث بإجراء مسح بياني استخدم فيه الإحصاء الوصفي من أجل حساب النسبة المئوية لمتغيرات عديدة من بينها "الجنس، العمر، المؤهل العلمي.. وغيرها، كما أشارت النتائج التي طرحتها الدراسة في ضوء ما قام به الباحث على أن هناك أثر إيجابي جراء تقديم التحفيز إلى العاملين بشكل يتوافق مع أشباع رغبات العاملين سواء المادية أو المعنوية، أيضا أن الرضا الوظيفي هو مقياس حقيقي يتحكم فيه ما يقدم من

تحفيز إلى العاملين والعلاقة بينهم طردية بحيث كلما زاد التحفيز زاد مستوى الرضا الوظيفي و العكس صحيح، كما أوصى الباحث بزيادة مستوى التحفيز المادي نتيجة لتدني الحوافز المادية بعض الشيء وهو ما سوف يزيد من كلا من رضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الولاء للمؤسسة وأيضا زيادة الإنتاجية للشركة.

#### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت في المجمل أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، كان هناك تباين في البعض من حيث تأثير نظام الحوافز على بعض المتغيرات التابعة للمتغير المستقل "التحفيز" حيث أظهرت لنا بعض الدراسات أثر التحفيز على الرضا الوظيفي، كما أن بعضها أظهر أثر التحفيز على الولاء التنظيمي، وعليه قامت جميع الدراسات السابقة بالبحث والتقصي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانات على المبحوثين في مجتمعات الدراسة المتباينة، حيث أن الدراسات السابقة اختلفت وتباينت من حيث نوع مجتمع الدراسة على سبيل المثال تطرقت بعض العينات على القطاع الصحي وبعضها أستهذفت القطاع التربوي والبعض القطاع الخاص والاتصالات وغيرها من القطاعات المختلفة التي شملتها الدراسات السابقة في البحث فيها وتحليلها.

كما أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة جغرافيا بحيث تعددت الدول التي أجريت فيها الدراسات وتعددت القطاعات التي أستهذفها الباحثين على سبيل المثال:

- (الجزائر) دراسة عزون، فوزية (2021)، تحت عنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية"، في جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، (القطاع التعليمي).
- (المملكة العربية السعودية) دراسة أبوحميد (2020)، تحت عنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، شركة نسما القابضة، (القطاع الخاص).
- (الكويت) دراسة العجمي (2017)، تحت عنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي في بعض القطاعات التربوية"، مدارس المنطقة التعليمية بالأجمدي، دولة الكويت، (القطاع التربوي).
- (سلطنة عمان) الدراسة التي قام بها الجساسي (2011)، تحت عنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، (القطاع التربوي).
- (المملكة العربية السعودية) دراسة يوسف (2010)، تحت عنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة"، (القطاع الصناعي).
- (الصومال) دراسة Gure (2010)، تحت عنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين" دراسة حالة في شركة لناشين لينك تليكوم، الصومال، وغيرها من الدراسات التي تنوعت في أستههدف قطاعات مختلفة في دول مختلفة، (القطاع الخاص).

كما أن الدراسات السابقة أظهرت لنا تباين في الأهداف المراد الوصول إليها، مع الأخذ بالأعتبار اختلاف طبيعة عينات الدراسات السابقة واختلاف حدودها المكانية، حيث أن النتائج جاءت متباينة حيث أشارت بعض الدراسات بأن زيادة مستوى تأثير التحفيز يؤثر ايجابا على كلا من زيادة مستوى الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي أو الولاء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة، في حين أن بعض الدراسات السابقة أشارت الى انخفاض مستوى التحفيز وبالتالي انخفاض مستوى كلا من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي أيضا.

كما يمكننا استخلاص من الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات السابقة أن عملية تقديم الحوافز مؤثرة بشكل مباشر مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بحيث يتم ذلك عبر تقديم العديد من أشكال التحفيز على صورة مكافئات مالية أو حوافز معنوية أو حوافز اجتماعية مقدمه من قبل المؤسسة إلى الموظفين من أجل رفع همهم وتفجير طاقاتهم وتوجيه قدراتهم الى الإنجاز والانتاجية، أيضا أشارت الدراسات السابقة إلى وجوب خلق نظام حوافز مقدم إلى الموظفين على أشكال متعددة تشبع رغباتهم وتغري طموحهم يكون هذا النظام مشروط بقوانين وضوابط وفق لائحة معتمدة من قبل المؤسسة نفسها تمنح من الموظفين من هو مجيد ويتحق لهذا التحفيز بعد تقييم إنجازاته وإبرازها، بحيث يجب أن تكون طرق منح الحوافز شفافة وموضوعية بعيدة عن المحاباة والمحسوبية داخل المؤسسة.

#### 4.4.2 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة:

هناك العديد من النقاط التي استفادها الباحث جراء قراءة الدراسات السابقة والتعمق فيها فقد ساعده على اختيار منهج الدراسة الذي سوف يقوم به في دراسته وأيضا ساعدته الدراسات السابقة في اختيار

الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، كما أستنتج كيفية تحليل البيانات من خلال الدراسات السابقة، من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لدراسته وكيفية صنع وتكوين استبانة الدراسة التي يقوم بها. كما أن الباحث استفاد أيضا من مجموعة المراجع والمصادر التي مر بها والكتب التي اعتمد عليها في تكوين صورة مبدئية في ذهن الباحث أعتبرها خارطة طريق له في إعداد دراسته بحيث أن هذه المراجع والمصادر قد اختصرت عليه الجهد والوقت في فهم الجوانب التي تتعلق بالدراسة التي ينوي إعدادها وقد زودته هذه الدراسات بالمعلومات الأولية والنقاط الرئيسية التي يستطيع من خلالها الدخول في موضوع الدراسة ومن ثم التدرج حسب خطوات إعداد الدراسة بمنهجية علمية سليمة.

إن من أهم النقاط التي استفاد منها الباحث في إعداد دراسته هو:

- تكوين صورة عامة مبدئية عن أهمية نظام الحوافز داخل المؤسسات التي يشغلها الموظفين سواء كانت هذه المؤسسات حكومية أو خاصة وما ينتج عن هذه الحوافز المادية والمعنوية من آثار تكون إيجابية تارة أو سلبية تارة أخرى حسب اشتراطات ومعايير منح الحوافز في المؤسسات.
- التعرف على أوجه مختلفة في نظام الحوافز حيث أظهرت الدراسات السابقة اختلاف واضح في كيفية تقديم الحوافز لدى العاملين في تلك المؤسسات وقد تختلف معايير الحوافز واشتراطاتها فمثلا تقدم بعض المؤسسات الحكومية الحوافز على شكل ترقيات سنوية في سلم التدرج الوظيفي وهكذا، كما تقدم بعض المؤسسات في القطاع الخاص بعض الحوافز على أشكال مادية مباشرة مثل راتب إضافي أو غير مباشرة مثل تأمين صحي وسيارات خاصة لبعض الموظفين وغيرها من المميزات التي قد يحظى بها الموظفين المتميزين فالمؤسسة.

- وجود اختلاف في معايير وشروط منح الحوافز للعاملين في المؤسسة وتختلف هذه المعايير باختلاف وتفاوت خبرات الموظفين ومستوياتهم العلمية وقد تختلف باختلاف الوظائف التي يشغلونها الموظفون فمثلا تكون الحوافز المقدمة للعاملين في الأقسام الإدارية مختلفة من حيث الكم والنوع عن الحوافز المقدمة للعاملين في الأقسام الفنية بالمؤسسة.
- تفاوت مستوى الرضا والولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين في العديد من المؤسسات العامة والخاصة نتيجة لما يقدم لهم من حوافز، بحيث يأتي ذلك لوجود وغياب بعض الجوانب بهذه المؤسسات مثل مبادئ الشفافية والموضوعية بالتقييم ورسالة نظام منح الحوافز بشكل عادل بعيد عن المحاباة والمحسوبية.

#### 5.4.2 مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اهتمت الدراسة الحالية بشكل معمق في أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية بسلطنة عمان، كدراسة مستفيضة لوضع مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص بالسلطنة.
- قدمت الدراسة لحالية نتائج تعبر بشكل عام عن وضع نظام الحوافز بالقطاع الخاص في عمان وقياس مدى رضا العاملين في القطاع الخاص عامتا و في شركة تاول خاصة.
- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة مؤسسات مختلفة سواء كانت فالقطاع الحكومي أو الخاص، مدنية أو أمنية في العديد من الدول العربية على رأسها كلا من المملكة العربية السعودية، جمهورية مصر العربية، مملكة الأردن، فلسطين المحتلة. أظهرت الدراسات السابقة مجموعة من النتائج التي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث قياس مدى الولاء والرضا الوظيفي

للعاملين في شتى المؤسسات التي أستهدهتها الدراسات السابقة بحيث أعطت بعض النتائج المختلفة نتيجة لاختلاف معايير ونظم منح الحوافز.

- وجود مفارقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث تفاوت في كم الحوافز المقدمة فهناك مؤسسات قدمتها الدراسات السابقة على أنها سخية في منح الحوافز ومهتمة بشكل كبير بهذا الجانب من أجل رفع مستوى أداء العاملين لديها و هناك العكس التي لا تعطي هذا الجانب سوء اهتمام ضئيل لا يرقى ليكون دافع لرفع مستوى أداء العاملين في تلك المؤسسات أو غايته لكسب ولأثم للمؤسسة.

#### ما يميز الدراسة الحالية:

لقد تناولت هذه الدراسة أثر التحفيز في تحسين مستوى أداء الوظيفي في القطاع الخاص بالسلطنة حيث كانت دراست الحالة عن شركة " تاول لمشاريع البنية التحتية" التي تعتبر واحدة من شركات القطاع الخاص بالسلطنة كما أن أبرز ما يميز هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي أستهدهت دراست آثار الحوافز في مؤسسات القطاع الخاص بالسلطنة، كما أنها سوف تكون في المستقبل قاعدة تنبثق منها دراسات مشابهة في التوجة وسوف تعتبر قاعدة بيانات أولية تحمل العديد من المعلومات والتوصيات والمقترحات التي سزف تصب في مصلحة المبحوثين ومتخذي القرار في الشركة ولا نغفل عن المهتمين بشأن تطوير مجال العمل في القطاع الخاص بالسلطنة، كما يمكننا التعبير عن ما يميز هذه الدراسة على أنها الأولى في دراسة أثر التحفيز في الأداء الوظيفي لي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، كما أن هذه الدراسة سوف تكون باكورة وأساس تنطلق منها دراسات مستقبلية تهتم بقياس أثر التحفيز على أداء موظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، أيضا من أهم ما يميز هذه الدراسة هي انها سوف تضع بين يدي متخذي القرار في الشركة

أخر احصائيات الدراسة و نسب قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة ومدى رضاهم وتجاوبهم على مايقدم لهم من تحفيز، بحيث أن هذة الدراسة سوف تطلع متخذي القرار في الشركة على آخر مستجدات أداء الموظفين وماذا ينقصهم من أجل بذل المزيد من الجهد وتبرز الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها والمحافظة عليها.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3 مقدمة

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق الأستبانة

7.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث: اجراءات ومنهجية الدراسة

### 1.3 مقدمة:

لقد تناولت الدراسة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي قام بها الباحث بشكل مفصل في تنفيذ الدراسة، حيث قام الباحث أولاً بتعريف منهج الدراسة إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة، يلي ذلك تحديد عينة الدراسة ثم قام الباحث بإعداد أداة الدراسة ألا وهي الأستبانة كما قام بالتأكد من مدى صدقها وثباتها والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في عملية معالجة وتحليل النتائج.

### 2.3 منهجية الدراسة:

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه القيام بتقييم ووصف أثر التحفيز على أداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، بحيث تركزت منهجية الدراسة على أخذ وجهة نظر العاملين في شركة تاول، كما أنه سوف يقوم الباحث اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي بعملية تقييم ومقارنة وتفسير من أجل الوصول إلى نتائج تكون بوابة الباحث في طرح كلا من توصياته واقتراحته في الدراسة، ومن أجل ذلك اعتمد الباحث على طريقتان في البحث والتحري عن المعلومات هما كالتالي:

- مصادر المعلومات الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث على جلب المعلومات والقيام بتحليلها هي عن طريق جمع البيانات عبر الأستبانة كأداة بحث أولية صممها الباحث لتوزيعها على العاملين في الشركة تاول والذين يشكلون مجتمع الدراسة بواقع 100 استبانة تم توزيعها.
- مصادر المعلومات الثانوية التي قام الباحث في البحث والتحري عنها في كلا من الدراسات السابقة المتمثلة في الدراسات السابقة العربية والدراسات السابقة الأجنبية والمطالعة في مواقع

الأنترنت التي تتحدث عن نفس مجال دراسة الباحث ومجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والبحوث العلمية المحكمة.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

كما شمل مجتمع الدراسة للعاملين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية في عام 2021 عدد 440 موظف يتوزعوا في شتى أقسام الشركة على حسب مسمياتهم الوظيفية ولأقسام التي يتبعوا لها.

### 4.3 عينة الدراسة:

حيث قام الباحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث قام بتوزيع 20 استبانة كعينة استطلاعية مبدئية من أجل اختبار الأتساق الداخلي وقياس ثبات الاستبانة معاً، وبعد أن تم التأكد من سلامة وصدق الاستبانة تم توزيع الاستبانة على النسبة المستهدفة كعينة لدراسة بمجموع 100 من متحدثي اللغة العربية بالشركة وتم الحصول على 96 استبانة بنسبة استرداد بلغت 96%.

### جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
85.5%	82	ذكر
14.5%	14	أنثى
100%	96	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم (1) نسبة الذكور العاملين في الشركة من عينة الدراسة تساوي 85.5%، كما تبلغ نسبة الإناث العاملات في الشركة من عينة الدراسة 14.5%، ويعزى ذلك إلى طبيعة القوى العاملة في القطاع الخاص بالسلطنة إلى ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في القطاع الخاص.

## جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	41	42.7%
من 30 سنة إلى 35	25	26.05%
من 35 سنة إلى 40	21	21.8%
من 40 سنة فما فوق	9	9.3%
المجموع	96	100%

نلاحظ في الجدول رقم (2) أن نسبة 42.7% هم العاملين في الشركة الذين تقل أعمارهم من 30 سنة، كما جاءت نسبة 26.05% أعمارهم بين 30 و 35 سنة. أما العاملين الذين يبلغ أعمارهم من 35 سنة إلى 40 سنة، فنسبتهم 21.8% و 9.3% وفي المرتبة الأخيرة وأقل نسبة للعاملين فوق ال 40 سنة، وعلية توضع النتائج في الجدول أعلاه زيادة نسبة فئة الشباب العاملين في الشركة بحيث يوضح استهداف الشركة لتوظيف واستقطاب فئة الشباب بشكل أكبر. وهذا أيضا له دور في عملية إرضاء وإبقاء فئة الشباب وتحفيزهم.

## جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
مؤهل الدبلوم العام أو أقل	54	65.25%
المؤهل الجامعي	39	40.62%
مؤهل الدراسات العليا	3	3.125%
المجموع	96	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العاملين الذين يحملون مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه بلغوا 65.25%، كما بلغت نسبة العاملين الحاملين لمؤهل جامعي 40.62%، أيضا بلغت نسبة العاملين الحاملين لمؤهلات الدراسات العليا 3.125%.

#### جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	العدد	سنوات الخبرة
33.3%	32	أقل من 5 سنوات
50%	48	من 5 إلى 10 سنوات
16.7%	16	من 10 سنوات فما فوق
100%	96	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 33.3%، ونسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 50%، كما بلغت نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات فما فوق 16.7%

#### 5.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير نموذج الأستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بحيث قام بالأعتماد على مراجعة الدراسات السابقة وقام بتجزئة الأستبانة الى جزئين هما: الجزء الأول عبارة عن السمات الشخصية للأفراد في مجتمع الدراسة وهي "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

أما الجزء الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة التي بلغ مجموع فقراتها (30) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية وهي كالتالي:

المحور الاول: الحوافز المادية ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: العلاوات والترقيات ويتكون من (5) فقرات.

المحور الرابع: فاعلية نظام الحوافز ويتكون من (5) فقرات.

المحور الخامس: الأداء الوظيفي للموظفين ويتكون من (6) فقرات.

قام الباحث بعدد من الخطوات من أجل بناء الأستبانة، حيث قام بتطوير أداة الدراسة من أجل معرفة تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية من وجهة نظر الموظفين فيها، وقام باتباع الخطوات التالية لبناء الأستبانة:

1. اطلاع الباحث المستمر في الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة التي يعمل عليها،

اضافة الى البحث عن مشكلة الدراسة وتحليلها.

2. استشارة الباحث المتواصلة لمشرفه الأكاديمي وبعض المتخصصين في مجال دراسة الباحث

في تحديد أبعاد وفقرات الأستبانة التي قام بها الباحث.

3. قام الباحث بأجراء عدد من المقابلات مع بعض المسؤولين في شركة تاول لمشاريع البنية

التيهية والموظفين فيها من أهل الخبرة والأختصاص في مجال الإدارة من أجل تحديد فقرات

ومحاور الأستبانة.

4. قام الباحث بتحديد المحاور الرئيسية التي تطرقت لها الأستبانة في شكلها الأولي وبعدها قام

بصياغة فقرات الأستبانة في مجال المحاور الرئيسية، حيث بلغ عدد الفقرات (30) فقرة تتدرج

تحت (5) محاور رئيسية.

### 6.3 صدق الأستبانة:

#### جدول رقم (5)

##### اختبار الصدق والثبات لمحاور الدراسة

م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	معامل كرونباخ الفا
1	الحوافز المادية	6	0.823
2	الحوافز المعنوية	6	0.891
3	الأداء الوظيفي	4	0.909
	اجمالي عدد الأسئلة	16	0.951

اختبار كرونباخ الفا يستخدم لقياس الصدق والثبات للاداة المستخدمة في جمع البيانات للدراسة. وباقتراب المعامل من 1 الصحيح يعني ذلك قوة وصدق الثبات. ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار لكل محور من محاور الدراسة. حيث بلغ أقل معامل (0.823) وبشكل عام نجد معامل الصدق والثبات قد بلغ (0.951) ما يدل على الصدق العالي للاداة المستخدمة في جمع البيانات وقدرتها على اعطاء نتائج ممثلة لمجتمع الدراسة.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل اختبار عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تحليل البيانات بمختلف الأساليب الإحصاء الوصفية مثل: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم إختبار الفرضيات اعتماداً على أساليب الإحصاء الوصفي الاستنتاجي. وفيما يلي شرح لكل اختبار:

1- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).

2- اختبار ألفا كرونباخ.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression).

4- اختبار التوزيع الطبيعي (كلمنجراف سيمنروف).

5- اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين.

الخلاصة اختبار التباين الاحادي (ANOVA).

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 التحليل الاحصائي

2.4 تحليل فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

### 1.4 التحليل الإحصائي

هذا الفصل يعرض التحليل الإحصائي للبيانات، حيث يستعرض نتائج تحليل بيانات العينة المشاركة في الدراسة. في البداية تم تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين. بعد ذلك تم استعراض التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يأتي بعد ذلك تحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المناسبة كاختبار الانحدار الخطي البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي.

### جدول رقم (6)

#### المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

النسبة %	العدد	المتغير
58.3%	7	ذكر
41.7%	5	انثى
100.0%	12	المجموع
50.0%	6	من 20 الى 30 سنة
25.0%	3	من 30 الى 40 سنة
16.7%	2	من 40 الى 50 سنة
8.3%	1	من 50 سنة فما فوق
100.0%	12	المجموع
33.3%	4	مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه
50.0%	6	مؤهل جامعي
16.7%	2	ماجستير
100.0%	12	المجموع
58.3%	7	أقل من 5 سنوات
16.7%	2	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات
16.7%	2	من 10 سنوات الى 15 سنة
8.3%	1	أكبر من 15 سنة
100.0%	12	المجموع

الجدول السابق يوضح وصف المتغيرات الديموغرافية للعينة المشاركة في الدراسة والتي احتوت على 12 مشارك ومشاركة. فقد كانت نسبة الذكور المشاركين (58.3%) بينما كانت نسبة الاناث (41.7%). وبالنسبة للعمر فقد كان نصف للمشاركين (50.0%) هم أصحاب الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة). وبالنظر إلى المؤهل العلمي نجد أن نصف المشاركين (50.0%) من حملة مؤهل جامعي. وعند تصنيفهم حسب سنوات الخبرة فإن (58.3%) منهم لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

### جدول رقم (7)

توزيع الاسئلة على محاور الدراسة

م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	4	20.0%
2	الحوافز المادية	6	30.0%
3	الحوافز المعنوية	6	30.0%
4	الأداء الوظيفي	4	20.0%
	اجمالي عدد الاسئلة	20	100.0%

يشير الجدول السابق إلى توزيع الاسئلة على محاور الدراسة. حيث احتوت الاستبانة على 20 سؤالاً توزعت على محاور الدراسة. حيث ان هناك 4 اسئلة متعلقة بالمتغيرات الديموغرافية و 6 اسئلة للحوافز المادية و 6 اخرى للحوافز المعنوية، بينما محور الأداء الوظيفي احتوى على 4 اسئلة.

### جدول رقم (8)

معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	ضعيفة جدا
2	غير موافق	1.80 - 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسطة
4	موافق	3.40 - 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	عالية جدا

يبين الجدول السابق معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات بالاعتماد على الوسط الحسابي للعبارات وللمحاور. وبما انه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي: (غير موافق بشدة = 1،

غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5) فقد تم تقسيم المقياس إلى خمس فئات متساوية طول كل فئة (0.79) واستخدامها للحكم على درجة القياس.

## جدول رقم (9)

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المادية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور	رقم العبارة
6	عالية	0.492	3.67	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة	1
5	عالية	0.622	3.75	0.0%	83.3%	8.3%	8.3%	0.0%	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة من الشركة	2
2	عالية جداً	0.515	4.58	58.3%	41.7%	0.0%	0.0%	0.0%	تعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل	3
1	عالية جداً	0.651	4.67	75.0%	16.7%	8.3%	0.0%	0.0%	تقوم الشركة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين	4
4	عالية	0.793	3.92	16.7%	66.7%	8.3%	8.3%	0.0%	تعطي الشركة أجر اضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف	5
3	عالية	0.900	4.08	33.3%	50.0%	8.3%	8.3%	0.0%	تعطي الشركة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت الى آخر	6
	عالية	0.615	4.12	30.6%	54.2%	11.1%	4.2%	0.0%	المجموع	

يبين الجدول السابق التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز

المادية. حيث حصلت العبارة (تقوم الشركة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين) على

أعلى متوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري مقداره (0.651). يليها العبارة (تعطي الشركة المجتهدون

ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل) بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.515).

أما أقل العبارات حصولاً على متوسط حسابي (3.67) كانت (تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة

على بذل مزيد من الجهد والمثابرة) وبانحراف معياري (0.492). وبالنظر إلى المحور بشكل عام نجد أن متوسط المتوسطات الحسابي قد بلغ (4.12) وقد بلغ متوسط الانحرافات المعياري (0.615) وبدرجة قياس عالية للمحور حسب جدول تقييم المعايير .

### جدول رقم (10)

#### التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافر المعنوية

رقم العبارة	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات	0.0%	8.3%	8.3%	50.0%	33.3%	4.08	0.900	عالية	1
2	تعطي الإدارة العليا الموظفين مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم	0.0%	8.3%	0.0%	75.0%	16.7%	4.00	0.739	عالية	2
3	تعزز الشركة بيئة الود المتبادل والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل	0.0%	0.0%	16.7%	75.0%	8.3%	3.92	0.515	عالية	3
4	تعطي الشركة المجال في وضع الأهداف والخطط المستقبلية	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	3.50	0.522	عالية	5
4	تقدم الشركة للموظفين مزايا معنوية إضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز	0.0%	8.3%	8.3%	75.0%	8.3%	3.83	0.718	عالية	4
6	يهتم الموظفون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل " الشكر، الثناء، التقدير"	0.0%	0.0%	8.3%	83.3%	8.3%	4.00	0.426	عالية	2
	المجموع	0.0%	4.2%	15.3%	68.1%	12.5%	3.87	0.679	عالية	

يوضح الجدول السابق التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافر المعنوية. وقد جاءت العبارة (يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري مقداره (0.900). يليها العبارتين (تعطي الإدارة العليا الموظفين

مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم) و(في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل “ الشكر، الثناء، التقدير ”) بمتوسط حسابي (4.00) وانحرافين معياريين (0.739) و(0.426) على التوالي. بينما أقل العبارات حصولاً على متوسط حسابي (3.50) هي (تعطي الشركة المجال في وضع الأهداف والخطط المستقبلية) وبانحراف معياري (0.522). وعند قياس مجال الحوافر المعنوية بشكل عام نلاحظ أن متوسط المتوسطات الحسابي يبلغ (3.87) ويبلغ متوسط الانحرافات المعياري (0.679) وبدرجة قياس عالية للمجال.

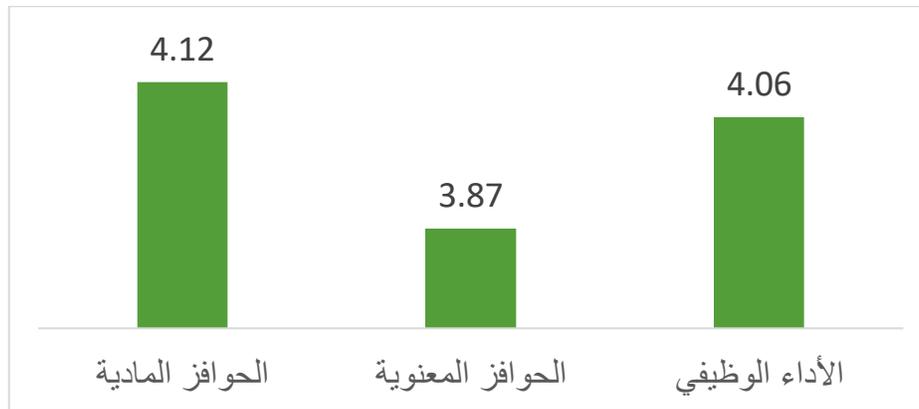
### جدول رقم (11)

#### التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور	رقم العبارة
4	عالية	0.937	3.83	16.7 %	75.0 %	0.0%	8.3%	0.0%	أتوق إلى تقديم كل ما أمك لأكون أكثر إنتاجية	1
3	عالية	0.739	4.00	25.0 %	50.0 %	25.0 %	0.0%	0.0%	ينجز الموظفون مهام أكثر من تلك المطلوبة منهم	2
2	عالية	0.577	4.17	25.0%	66.7%	8.3%	0.0%	0.0%	يبادر الموظفون بتقديم الاقتراحات الفعالة التي تساهم في رفع الإنتاجية بكفاءة وفعالية	3
1	عالية جداً	0.452	4.25	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	يحرص الموظفون دائماً على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار	4
	عالية	0.676	4.06	22.9 %	66.7 %	8.3%	2.1%	0.0%	المجموع	

يوضح الجدول السابق التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي. وكما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو (4.25) للعبارة (يحرص الموظفون دائماً على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار) وبانحراف معياري مقداره (0.452). ثم يليها العبارة (يبادر الموظفون بتقديم

الاقتراحات الفعالة التي تساهم في رفع الإنتاجية بكفاءة وفعالية) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.577). فيما كانت أقل المتوسطات الحسابية (3.83) للعبارة (أتوق إلى تقديم كل ما أملك لأكون أكثر إنتاجية) وبانحراف معياري (0.739). وبالنسبة لمجال الأداء الوظيفي نلاحظ أن متوسط المتوسطات الحسابي يبلغ (4.06) كما أن متوسط الانحرافات المعياري يساوي (0.676) وبدرجة قياس عالية لهذا المجال كما وضحاها جدول تقييم المعايير .



### شكل رقم (3) المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة

يقارن الشكل السابق بين متوسطات الحسابية لمجالات الدراسة الثلاثة. حيث نلاحظ أن مجال الحوافز المادية لديه أعلى متوسط حسابي (4.12) يليه مجال الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (4.06). بينما حصل مجال الحوافز المعنوية على متوسط حسابي (3.87).

## 2.4 تحليل فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظام الحوافز بأبعاد "المادية والمعنوية" على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

وتتبقى من هذه الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين هما:

1- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لنظام

الحوافز المادية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

في البداية نقوم صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة لاثبات وجود العلاقة بين الحوافز المادية

والأداء الوظيفي.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز

المادية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز

المادية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

### جدول رقم (12)

ملخص النموذج

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدلة	الانحراف المعياري لخطأ التقدير
1	0.819	0.671	0.638	0.31710

المنبئات: الحوافز المادية

جدول ملخص النموذج يوضح قيمة الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير

التابع (الأداء الوظيفي) والتي تساوي (0.819). كما ان قيمة (مربع R) في الجدول تحدد نسبة تفسير

المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن الحوافز المادية تفسر (67.1%) من التباين

الحاصل في الأداء الوظيفي وهذا يدل على وجود ارتباط عالي بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.

### جدول رقم (13)

اختبار تحليل التباين الاحادي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	2.052	20.406	0.001
	البواقي	10	0.101		
	المجموع	11	3.057		

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يبين الجدول السابق اختبار تحليل التباين الاحادي والذي يشير إلى أن قيمة (F) للاختبار تساوي (20.406) ودرجات الحرية (10,1) وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) وهذه القيمة أصغر من (0.05). بالتالي نقبل الفرضية البديلة والمتضمنة وجود أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq$  (0.05) لنظام الحوافز المادية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

#### جدول رقم (14)

المعاملات

مستوى الدلالة	t	معاملات قياسية Beta	معاملات غير قياسية		النموذج	
			خطأ الانحراف المعياري	B		
0.506	0.690		0.801	0.552	ثابت	1
0.001	4.517	0.819	0.194	0.874	الحوافز المادية	

يبين الجدول السابق قيم معاملات الاختبار حيث يوضح ان قيمة (t) تساوي (4.517) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهذا يؤيد الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغيرين. ومن خلال قيمة (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (0.552) + (0.874) \text{ الحوافز المادية.}$$

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0.05$  لنظام

الحوافز المعنوية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

نحتاج أولاً إلى صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة لمعرفة وجود العلاقة بين الحوافز المعنوية

والأداء الوظيفي.

الفرضة العدمية: لا يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  لنظام الحوافز

المعنوية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  لنظام الحوافز

المعنوية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

### جدول رقم (15) ملخص النموذج

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدلة	الانحراف المعياري لخطأ التقدير
1	0.838	0.702	0.673	0.30160

المنبئات: الحوافز المعنوية

توضح النتائج في جدول ملخص النموذج أن قيمة الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الحوافز

المعنوية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تساوي (0.838) وهي علاقة ارتباط كبيرة. ومن خلال قيمة

(مربع R) في الجدول والتي تحدد نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، أي

أن الحوافز المعنوية تفسر (70.2%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. وهذا يعني أن نسبة الحوافز

المعنوية كبيرة وتعكس تفسير المتغير التابع للمستقل.

### جدول رقم (16)

اختبار تحليل التباين الاحادي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	F	مستوى الدلالة
1	2.148	1	2.148	23.610	0.001
	0.910	10	0.091		
	3.057	11			

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تشير النتائج في الجدول السابق إلى قيم اختبار تحليل التباين الاحادي والتي تشير إلى أن قيمة (F) للاختبار تساوي (23.610)، كما أن درجات الحرية هي (10,1). وتشير النتائج أيضاً أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) وبما إن هذه القيمة أصغر من (0.05)، فإنه نقبل الفرضية البديلة والملتزمة وجود أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ 0.05) لنظام الحوافز المعنوية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

### جدول رقم (17) المعاملات

مستوى الدلالة	t	معاملات قياسية Beta	معاملات غير قياسية		النموذج
			خطأ الانحراف المعياري	B	
0.214	1.327		0.675	0.895	ثابت
0.001	4.859	0.838	0.172	0.836	الحوافز المعنوية

الجدول السابق يستعرض قيم معاملات الاختبار حيث نلاحظ ان قيمة (t) تساوي (4.859) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبالنظر إلى قيمة (B) نستخرج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (0.895) + (0.836) \text{ الحوافز المعنوية.}$$

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وينبثق منها الفرضيات التالية:

1- الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير الجنس.

في البداية نقوم بصياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير الجنس.

نختبر طبيعة توزيع البيانات قبل اختيار الاختبار المناسب لإثبات الفرضية.

### جدول رقم (18)

#### اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كلمنجروف سيمزروف			الجنس	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	التحفيـز	الجنس
0.440	7	0.916	0.128	7	0.272	ذكر	
0.049	5	0.774	0.131	5	0.310	انثى	

الجدول السابق يبين اختبائي التوزيع الطبيعي كلمنجروف سيمزروف وشابيرو ويلك، حيث نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة أكبر من  $(0.05)$  وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. لذلك سوف نستخدم

اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين.

### جدول رقم (19)

مجموعة الإحصائيات

الخطأ المعياري للوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	التحفيز
0.10401	0.27519	4.0595	7	ذكر	
0.33644	0.75231	3.9167	5	انثى	

الجدول السابق يبين وصفي إحصائي للذكور والاناث حول متغير التحفيز. يحد يعرض الوسط

الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما.

### جدول رقم (20)

اختبار T-test للعينتين المستقلتين

العينتين المستقلتين T-test اختبار						اختبار ليفين		التحفيز	
فترة الثقة بين الفرق %95		الفرق في الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت	مستوى الدلالة		F
أعلى	أدنى								
.82307	-.53735	.30528	.14286	.650	10	.468	.052	4.843	الفروق المتساوية المفترضة
1.06126	-.77555	.35215	.14286	.703	4.772	.406			الفروق المتساوية غير مفترضة

يشير الجدول السابق إلى نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين. حيث نلاحظ من خلال اختبار ليفين

أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.052) وبما أنها أكبر من (0.05) فيعني أن تباين الذكور والاناث حول

محور التحفيز متساو. وبالتالي سوف نعتمد على نتائج اختبار الفروق المتساوية المفترضة، حيث نلاحظ أن

قيمة (ت) تساوي (0.468). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة نجد أنها تساوي (0.650) وبما أنها أكبر من

(0.05)، نقبل الفرضية العدمية والتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq$

(0.05) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

تعزى إلى متغير الجنس.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير العمر.

يجب صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير العمر. ( $0.05 \leq$ )

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq a$ ) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq a$ ) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير العمر. نحتاج في البداية إلى معرفة طبيعة توزيع البيانات بالنسبة لمتغير العمر.

### جدول رقم (21) اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك		كلمنجراف سيمنروف			العمر	التحيز
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0.008	6	0.709	0.021	6	0.350	من 20 الى 30 سنة
0.407	3	0.907		3	0.304	من 30 الى 40 سنة
				2	0.260	من 40 الى 50 سنة

تشير النتائج إلى أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في اختبار شابيرو ويلك. وبما أن حجم العينة أصغر من (50) مشارك ومشاركة يمكن الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك فقط. مما يدل على أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وكما انه توجد لدينا أكثر من عينتين مستقلتين (ثلاث فئات عمرية) لذلك فإن الاختبار المناسب لهذه الفرضية هو اختبار التباين الاحادي (ANOVA).

## جدول رقم (22)

اختبار التباين الاحادي (ANOVA)

التحفيظ					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.736	0.318	0.102	2	0.205	بين المجموعات
		0.322	8	2.573	داخل المجموعات
			10	2.778	المجموع

يشرح الجدول السابق يشرح مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي للاختبار. وتشير درجات الحرية في اختبار التباين (بين المجموعات) إلى (عدد المجموعات - 1) وبما أنه توجد لدينا 3 فئات عمرية داخلية في الاختبار حيث تم استبعاد الفئة (من 50 سنة فما فوق) لأنها تحتوي على مشارك واحد فقط لذلك فإن القيمة تساوي  $(1 - 3 = 1)$  والقيمة الثانية والتي تمثل داخل المجموعات وهي تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات) وهنا تم حساب جميع الفئات الأربع لذلك تكون القيمة  $(12 - 4 = 8)$ . ونلاحظ أيضا ان قيمة (F) تساوي (0.318) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.736) وهي أكبر من (0.05) لذا سوف نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيظ على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير العمر.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات المشاركين حول أثر التحفيظ على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يجب صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لاثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a)  $\leq 0.05$  في إجابات المشاركين حول أثارالتحفيز على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي من عدمها.

الفرضة العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a  $\leq 0.05$ ) في إجابات المشاركين حول أثارالتحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a  $\leq 0.05$ ) في إجابات المشاركين حول أثارالتحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.  
نختبر طبيعة توزيع البيانات بدايةً لتحديد الاختبار المناسب.

### جدول رقم (23)

#### اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كلمنجروف سيمنروف			المؤهل العلمي	التحفيز
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية		
0.952	4	0.989		4	0.162	مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه	
0.144	6	0.845	0.200*	6	0.241	مؤهل جامعي	
				2	0.260	ماجستير	

توضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي في الجدول السابق أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لان قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05). ما يعني ان الاختبار الأنسب لهذه الفرضية هو اختبار التباين الاحادي (ANOVA).

### جدول رقم (24)

اختبار التباين الاحادي (ANOVA)

التحفيز	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.098	2	0.049	0.156	0.858
داخل المجموعات	2.839	9	0.315		
المجموع	2.937	11			

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA)، حيث يبين مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي للاختبار. كما أن درجات الحرية هي (2،9). ونلاحظ أيضا ان قيمة (F) تساوي (0.156) ولان مستوى الدلالة يساوي (0.858) أكبر من (0.05)، بالتالي نقبل الفرضية العدمية والمتضمنة عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثرالتحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات المشاركين حول أثرالتحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

نقوم في البداية بصياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة لاثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثرالتحفيز على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة من عدمها.

الفرضة العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثرالتحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. من خلال اختبار التوزيع الطبيعي نستطيع تحديد الاختبار المناسب للفرضية.

### جدول رقم (25)

#### اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كلمنجروف سيمنروف			سنوات الخبرة	التحفيز
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية		
0.040	7	0.799	0.134	7	0.269	أقل من 5 سنوات	
				2	0.260	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
				2	0.260	من 10 سنوات الى 15 سنة	

تشير نتائج التوزيع الطبيعي من خلال قيمة معامل كلمنجروف سيمنروف أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لان قيمة مستوى الدلالة أكبر من  $(0.05)$ . وبناءً على ذلك فإن اختبار التباين الاحادي (ANOVA) يقيس وجود فروق ذات دلالة أحصائية بين المجموعات أو لا.

### جدول رقم (26)

#### اختبار التباين الاحادي (ANOVA)

مستوى الدلالة	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	التحفيز
0.717	0.462	0.144	3	0.433	بين المجموعات
		0.313	8	2.503	داخل المجموعات
			11	2.937	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق إلى قيم اختبار التباين الاحادي (ANOVA)، والذي يوضح مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي للاختبار. كما أن درجات الحرية هي  $(8,3)$ . ونشاهد أيضا ان قيمة  $(F)$  تساوي  $(0.462)$  وبما أن مستوى الدلالة للاختبار يساوي  $(0.717)$  وهذه القيمة أكبر

من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq$  0.05 في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

## الفصل الخامس

1.5 نتائج الدراسة

1.5 الربط بين النتائج والفروض

## الفصل الخامس

### 1.5 نتائج الدراسة

أن من أهم ما وجدت الدراسة من نتائج أنتت عبر تحليل البيانات وإثبات الفرضيات كما سوف يتم عرض أهم التوصيات التي طرحها الباحث عبر دراسته والتي تعبر عن وجهة نظره أملا من أن تقوم هذه التوصيات التي خرجت بها الدراسة بمعالجة نقاط الضعف و تحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة، وعلية جاءت النتائج على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز المادية والمعنوية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" بحيث كلما زادت نسبة التحفيز داخل مجتمع الدراسة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين والعكس صحيح وبينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، كما أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام والإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، كما أن الشركة تقوم بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفي وبلغ المتوسط الحسابي (4,67) وتعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل بمتوسط حسابي (4.58) أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين والنتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

وجاءت النتائج لفرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الأولى يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز

المادية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

• الفرضية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  لنظام الحوافز

المعنوية على تحسن مستوى الاداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

كما أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05)$  في إجابات المشاركين حول أثر التحفيز على

مستوى الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية يعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي وسنوات الخبرة). وينبثق منها الفرضيات التالية:

• الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات

المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى

متغير الجنس.

• الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات

المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى

متغير العمر.

• الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات

المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى

متغير المؤهل العلمي.

• الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في إجابات

المشاركين حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية تعزى إلى

متغير السنوات الخبرة.

## 2.5 الربط بين النتائج والفروض

أوجدت نتائج الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرضيات الدراسة ونتائجها من حيث تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى الموظفين داخل بيئة العمل مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية زادت معدلات الرضا والولاء الوظيفي ومستوى أداء الموظفين كذلك داخل الشركة والعكس صحيح.

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة خرج الباحث بمجموعة من التوصيات التي تعالج بعض

جوانب الضعف و الخلل في نظام الحوافز بشركة تاول لمشاريع البنية التحتية وهي كالتالي:

(1). توصيات على مستوى الحوافز المادية:

- حبذا لو تم الأهتمام بالجوانب المادية للعاملين من خلال ربط رواتب الموظفين بجوانب غلاء المعيشة واطافة علاوات على أشكال مختلفة مثل "تأمين صحي علاوة نقل، علاوة سكن، علاوة كهرباء". بحيث يكون دعم مادي يضاف الى رواتب الموظفين تساعدهم على مواجهة غلا المعيشة.
- حبذا لو تم إعطاء الموظفين المتميزين في أداء مهامهم الوظيفية ترقية استثنائية وفق معايير موضوعية وشفافة تكون جزاء لما تقدمه هذه الفئة من الموظفين لشركة من تحقيق للأهداف المنشودة.

(2). توصيات على مستوى الحوافز المعنوية:

- حبذا لو تم تعزيز وترسيخ قيم العمل ضمن فريق واحد ونشر ثقافة العمل التكاملية بين الموظفين مما سوف ينعكس إيجابا على علاقة الموظفين ببعضهم البعض وبالتالي يسود جو من الالفة داخل المؤسسة ينتج عنه تضافر الجهود لتحقيق الاهداف.
- حبذا لو تم منح الموظفين المجيدين شهادات الثناء والشكر والتقدير نظيرا لمجهوداتهم من أجل رفع روح التنافس والانجاز بين الموظفين ولما له من أثر ايجابي على الموظفين بحيث

يشعرهم بتقدير المؤسسة لما يقدموه من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة وإعطائهم دافع قوي لتقديم المزيد.

- حبذا لو تم تعزيز مبادئ الانتماء الوظيفي لدى الموظفين أتجاه الشركة مما يؤدي إلى الانتماء المؤسسي وزيادة الولاء للمؤسسة.

(3). توصيات على مستوى الانصاف في منح الحوافز.

- حبذا لو تم صياغة لائحة حوافز لموظفي الشركة تنقسم إلى حوافز مادية و معنوية تكون المرجع الذي من خلاله يتم تقديم الحوافز للموظفين المطابقين للاشتراطات اللائحة.
- حبذا لو تم العمل على ترسيخ قيم المساواة والعدل بين الموظفين فالشركة من خلال إعطاء كل مجتهد حقه من الحوافز التي تقدمها الشركة للمجتهدين من العاملين بها والبعد والتخلص من المحسوبية والمحاباة في عملية التقييم في بيئة العمل من أجل رفع مستوى أداء الشركة.

(4) توصيات على مستوى الترقيات.

- حبذا لو تم إعادة صياغة نظام منح الترقيات والمعايير التي تعمل بها في منح الترقيات بالشركة بما يتناسب مع مستويات العلمية للموظفين وكفاءتهم ومهاراتهم فالعمل.
- حبذا لو تم تكريم الموظفين الذين قدموا إنجازات ملموسة خلال فترة عملهم بالشركة مثل وضعهم ضمن لوحة شرف تكريمية ومنحهم دروع تكريم ومميزات خاصة تليق بهم نظيرا لما قدموه طوال فترة عملهم واعترافا بمساهماتهم بتطوير مستوى الشركة.

(5) توصيات على مستوى فاعلية نظام الحوافز.

- حبذا لو تم وضع نظام حوافز فعال يعمل على منح الحوافز وفق فترة زمنية تقدرها الإدارة العليا بالشركة تكون شهرية أو سنوية يتم على أثرها استهداف المجيدين نهاية كل شهر أو كل ثلاثة أشهر لزيادة مستوى التنافس البناء بين الموظفين من أجل الحصول على هذه الحوافز خلال فترات زمنية محددة.

#### (6) توصيات على مستويات الاداء الوظيفي للموظفين.

- حبذا لو كان معيار تقييم الأداء للموظفين هو معيار الثواب والعقاب داخل بيئة العمل بحيث يكون استخدام الحوافز سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي ضد الموظفين يأتي بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز.
- حبذا لو تم ربط كلا من نتائج تقييم الاداء للموظفين مع نظام الحوافز بحيث يكون على شكل تأخذ بقدر ما تقدم.

## مقترحات لدراسات مستقبلية

- يمكن أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الإعتبار المقارنة بين نظام الحوافز في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية بالسلطنة وبين إحدى شركات البنية التحتية خارج السلطنة سواء كانت خليجية أو عربية.
- أن تضع الدراسات المستقبلية بعين الإعتبار تصور شامل لتطوير منظومة الحوافز لشركة تاول لمشاريع البنية التحتية بما يتواءم مع تطور مؤسسات القطاع الخاص والمنافسة الشرسة على استقطاب الكفاءات من الموظفين في سوق العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات حول نظام التحفيز في مؤسسات القطاع الخاص حيث لاحظ الباحث شح الدراسات في هذا القطاع بحيث تعتبر هذه الدراسات كاشفا حقيقيا لتفاصيل سلوك الموظفين داخل المؤسسة وقياس مدى رضاهم وولائهم للمؤسسة وكيف ان الحوافز المقدمة لهم تؤثر على مستوى أدائهم داخل بيئة العمل أما بالإيجاب أو بالسلب.
- إعداد دراسات تهتم بتقييم نظام الحوافز وسلم الرواتب بين مؤسسات القطاع العام والخاص والمقارنة بينهم ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينهم ومحاولة الإستفادة من مميزات وإيجابيات كل نظام حوافز في إحدى القطاعيين.
- دراسة مشاكل التضخم الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص من خلال زيادة العاملين وانحسار الترقيات بينهم وزيادة الترهل الوظيفي بحيث زيادة عدد العاملين مع قلة الشواغر المتاحة.
- وجود المحسوبية والمحاباة في التعيين مما يؤثر سلبا على مستويات الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.

## الخاتمة

الدراسات التي تمت مراجعتها والبحث فيها كالدراسات العربية في بعض الدول والعواصم العربية بين لنا بعض الاختلاف في مضمونها بحيث أوجد فوارق في مدى رضا العاملين في تلك المؤسسات وتفاوت في الحوافز المقدمة بحيث يستند ذلك لتباين وضع الإقتصادي لتلك الدول حيث يمكننا القول أن دول مجلس التعاون الخليجي أعلى مستوى في منح الحوافز من باقي دول وطننا العربي كجمهورية مصر العربية ومملكة الاردن ودولة فلسطين المحتلة، كما لا يخفى أن جائحة كوفيد19 أثرت بشكل كبير على الوضع الاقتصادي وأدت إلى تدني المستويات المالية في الدول والمؤسسات وبالتالي تجميد وتقليل مستويات التحفيز مما أثار سخط العاملين وقد أدت الى ما هو أسوء من ذلك إلى عمليات تسريح للعاملين ووقف عمليات التوظيف في أغلب القطاعات وخصم بعض الإمتيازات والتقليل منها نظرا للزامات المالية وعدم وجود السيولة والمرونة المالية لتجاوز الركود الذي تسببت به الجائحة كوفيد19، كما أوجدت الدراسة وجود قصور في بعض الأنظمة التحفيزية وعلية أنها تحتاج إلى إعادة صياغة بشكل جديد يتماشى مع متغيرات الوضع الاقتصادي والمعيشي للعاملين ويعطيهم مجال أكبر لصقل مواهبهم وقدراتهم. العلاقة هنا طردية، كلما شعر العاملين بالأمان و الاستقرار الوظيفي عبر ما يقدم لهم من تحفيز مادي ومعنوي زادت إنتاجيتهم وارتفعت نسبة رضاهم وولائهم للمؤسسة التي يتبعوا لها، وعليه يمكننا القول أن التفاوت موجود من دولة إلى أخرى نظرا لما تملك من إمكانيات و وضع إقتصادي يحدد مدى رفاهة العاملين بالمؤسسات التي تتبع لها وخرجت الدراسات بوجوب ربط سلم الرواتب والعلاوات المرتبطة به بغلاء المعيشة والتضخم الحاصل في الأسعار، كما أظهرت الدراسات الأجنبية فعالية في الغالب الاعم في مسألة وضوح معايير التحفيز في المؤسسات الأجنبية ووجود

شفافية مما أوجد شيء من الرضا الوظيفي في الغالب وليس بشكل دائم مما أوجد السكينة العامة في داخل بيئة العمل ألا ان هناك قصور في مجال التحفيز المعنوي واهتمام واضح غالبا في التحفيز المادي بحيث الاهتمام بالإنتاجية ومكافئة المجيدين وإهمال الجوانب المعنوية كالشكر والثناء فالجانب النفسي أيضا له دور كبير في رفع معدلات الإنجاز لدى العاملين وخلق بيئة عمل جاذبة يسود فيها الاستقرار الوظيفي والولاء والرضا الوظيفي معا.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

أبوحميد، محمد سعد (2020)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

أبوشرخ، نادر حامد (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بخيت محمد أحمد، بخيت طه. (2016)، "أثر الحوافز على أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.

بربر، كامل (2009). "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد للدراسات والنشر، لبنان.

بن مارني، نور عزم الدين (2019)، "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في امارة أبوظبي"، دراسة ميدانية للقطاع الصحي بأمارة أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

حمدان، روان والساكت، ياسمين (2011) "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حورية، عاشور. (2016) "سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة. رسالة ماجستير. كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف.

الحلايبية، غازي حسن عودة (2013)، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

جوادي، علي و جوادي، خالد (2019)، "دور الحوافز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمدينة الوادي، الجزائر.

الجباسي، عبدالله بن حمد (2011)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، سلطنة عمان.

خرخاشي، عبدالوهاب نوار (2017)، "واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

الخرزعلي، علي سعدون عبدالله و العادلي، علي حسون كتاب. (2017). "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.

الدروبي، سلمان (2006)، "التحفيز عن طريق ادراك الذات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. رضا، موسى (2003)، " الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة على الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي في جدة". المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد والصالح، عادل (2002)، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

السعودي، موسى (2018)، "أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشوابكة، يونس (2011)، "درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، دراسة تطبيقية على المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

صادفي، جمال وخثير، محمد (2020)، "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

عباس، هادية (2006). "أثر الحوافز على أداء العاملين"، دراسة حالة محلية شرق النيل ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عزون، زهية وفوزية، عيسى (2021)، "الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر و البلدية"، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

عواد، بكر وعودة، محمود (2011) "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عواد، طارق (2007). "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

عوض الله، ميرفت (2012)، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية غزة"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية بالدنيمارك.فلسطين.

العجمي، فهد محمد (2017)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.

- العنود، متعب (2015). "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الريمي، حليس محمد حليس (1998)، "الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه"، رسالة دكتوراة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- العكش، علاء (2007)، "نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- الغزاوي، نجم عبدالله. جواد، عباس حسين (2010). "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فروانيه، أحمد حازم وماضي، اسماعيل (2019)، "انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص" دراسة حالة شركة العودة، الجزائر.
- الفارس، سلمان (2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا.
- القاسمي، صالح بن ناصر (2009)، " أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات، منطقة صحار، سلطنة عمان.
- القضاة، حسن صالح. (2017)، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على العاملين"، مجلة الباحث، العدد 17-2017.
- الكردي، أحمد (2010)، "نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الاعمال"، مقال منشور، جامعة الازهر، القاهرة. مصر.

ماهر، أحمد. (2010). "نظام الأجور والتعويضات". الدار الجامعية لنشر. القاهرة، مصر.

مصبح، اياد (2016)، "نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

هلال، محمد (2009)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

يوسف، محمد الحسن (2010)، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، الأعمال، الأكاديمية البريطانية لتعليم العالي، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

موقع رؤية عمان 2040 في الأترنت.

موقع مجموعة تاول في شبكة المعلومات، <http://www.wjtowell.com/>

Agarwal, Robert (2007): "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Eight edition ,kogan page Limited,USA.

Almomany .B and Al omary .A and Al momani .N and Omar .M (2017) "The impact of incentives on the performance of employees in public sector" European journal Business and Management.

Choe, Wayne (2006): "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance." University of New South Wales.

Daniel, Cross Ogohi. (2019). "Effects of Incentives on Employees Productivity". International Journal of Business Marketing and Management IJBMM 4(1): 41–48.Nile University of Abuja, Nigeria.

Ermias. B. A,(2017)" The effect of reward system on percieved employee performance", Unpublished Master Thesis, University of Addis Ababa.

Gana, Alimi Baba & Basabe, Fatima Bakar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Boron State, Nigeria", University of Maiduguri, Boron State, Nigeria.

Gure, Naima Abdullahi (2010). "The Impact of Motivation on Employee, Performance: A Study of Nation link Telecom Somalia", Masters, thesis, University Utara Malaysia.

Jabeen, Maimona (2011). "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation", The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3.

Judy, N (2017) " Effects of Incentives and Rewards on Employee Productivity in small Banks in Kenya, Unpublished Master Thesis in Business Administration (MBA), UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA.

Kaneez Fatima Mamdani, (2016). "EFFECTS OF MOTIVATIONAL INCENTIVES ON EMPLOYEES PERFORMANCE" A CASE STUDY OF BANKS OF KARACHI, PAKISTAN'.

Novianty, R Rina, , Siti Noni Evita, and. (2018). "FINANCIAL INCENTIVES THE IMPACT ON EMPLOYEE" MOTIVATION". Academy of Strategic Management Journal. Volume 17, Issue, Pajajaran Bandung university.

Ofelia, R. and Alina. G. I.(2016)" The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations" Valahian Journal of Economic Studies, Volume 7 (21) Issue 2.pp:49– 56.

## الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

ملحق رقم (2) الاستبانة

## ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ مساعد رئيس قسم الوثائق والمحفوظات كلية ادارة الأعمال	د. أيمن اسماعيل	1
أستاذ مساعد كلية ادارة الأعمال	د. رمزي سلام	2
أستاذ مساعد كلية ادارة الأعمال	د. خالد دهليز	3

## ملحق رقم (2) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل /الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة

الشرقية فإنني أعمل على إجراء دراسة تطبيقية تحت عنوان

"أثرالتحفيز على الأداء الوظيفي"

دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية

وعلية يرجى التكرم بتعبئة الأسئلة المرفقة بعد قراءة جميع محتوياتها قراءة متأنية، ويرجى التكرم

بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تلمسوه في مجتمع العمل

"مجتمع الدراسة."

مع الأخذ بالأعتبار أن أجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلى في أغراض البحث العلمي فقط

التي سوف تتوقف عليها دقة وسلامة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.

أخوكم الباحث /عبدالمجيد بن أحمد البلوشي

أولا :البيانات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب

(1). الجنس:  ذكر  أنثى

(2). العمر:  من 20 الى 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

(3). المؤهل العلمي  مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه

مؤهل جامعي

ماجستير

دكتوراه

(4). الخبرة:  أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 15

من 15 سنة فما فوق

ثانياً: محاور الأستبانة

الرجى تبين وجهة نظركم في جميع العبارات التالية عبر وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تعتبرها مناسبة.

الرقم	المحور الأول: الحوافز المادية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة					

					1	على بذل مزيد من الجهد والمثابرة.
					2	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات.
					3	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة من الشركة.
					4	تعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل.
					5	تقوم الشركة بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين
					6	تعطي الشركة أجر اضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف.
					7	تعطي الشركة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت الى آخر.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المحور الثاني: الحوافز المعنوية
					1	يشعر الموظفون في الشركة بالرضا والاستقرار الوظيفي.
					2	يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات.
					3	تعطي الادارة العليا الموظفين مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.
					4	تعزز الشركة بيئة الود المتبادل والاحترام بين الموظفين

					لتحفيزهم على العمل.	
					تعطي الشركة المجال في وضع الأهداف والخطط المستقبلية.	5
					تقدم الشركة للموظفين مزايا معنوية اضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز.	6
					يهتم الموظفون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير.”	7