



أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص عام

إعداد

معاذ بن علي بن محمد الجيلاني

إشراف الدكتور

رائد عواشرة

2023م / 1445هـ

أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص عام

إعداد

معاذ بن علي بن محمد الجيلاني

إشراف الدكتور

رائد عواشرة

2023م / 1445هـ

الإجازة

أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان

إعداد الطالب

معاذ بن علي بن محمد الجيلاني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/ 1 /17م وتم إجازتها

إشراف الدكتور/ رائد عواشره

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

| التوقيع | الاسم |
|---------|------------------|
| | د. رائد عواشره |
| | د. رمزي سلام |
| | د. ياسر محمد |
| | د. مسعدة الجهوري |

الإقرار

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

الباحث:

الاسم: معاذ بن علي بن محمد الجيلاني

التوقيع:

قال تعالى

" فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا

يَرَهُ. "

(الزلزلة - 7)

الإهداء

إلى مصدر عزي وعزيمتي

أبي رحمه الله

إلى من باركت طريقي بصلاتها ودعواتها

أمي الحبيبة

إلى رفيقة الدرب والرحلة

زوجتي الحبيبة

إلى أطفالي وفرح روحي

أبنائي سعد وشيخة

إلى الرياحين التي نثرت عطرها في كل محطات حياتي حبا وقربا

إخوتي

اليكم جميعا والى كل من أحببت في هذا العالم اهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الشكر والتقدير الحمد لله رب العالمين، بنعمته وفضله وإحسانه وتوفيقه تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف انبيائه ورسله مرشد البشرية الأول النعمة المزجاة والرحمة المهداة محمد عليه من ربه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وبعد...

فالحمد لله الذي امتن علي ووفقني لإتمام هذا العمل بلا حول مني ولا قوة إلا بتوفيق من الله سبحانه ومنه وكرمه، فله الحمد أولاً واخراً.

من باب رد الفضل لأهله تعجز الحروف ويضيق الكلام، ويحار القلم عن بيان معاني الامتتان الصادق والوفاء الحقيقي لصاحب الفضل الذي شرفت بإشرافه علي الدكتور رائد عواشرة، حيث افاض علي من جوده وعلمه وكرمه الشيء الكثير والذي أثق انه يعيش فرحتي فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتتان لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الدكتور رمزي سلام والدكتور ياسر محمد والدكتورة مسعدة الجوهري، الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة رسالتي وتحملوا عناء القراءة والنقد، حتى ترى دراستي النور.

كما أتوجه بالشكر الجزيل الى مكتب محافظة جنوب الشرقية على إتاحتها فرصة إكمال دراستي العليا وعلى رأسها سعادة الدكتور يحيى بن بدر بن مالك المعولي، كما أتوجه بالشكر للفاضل هلال بن حمد بن هلال البوسعيدي فلهم مني وافر الشكر والعرفان.

ولا يفوتني ان اتقدم بجزيل الشكر إلى إخوتي وأخواني الذين فتحوا قلوبهم ورحبوا بي حتى ألتقي بهم لتحقيق أهداف هذه الدراسة فلهم مني كل الشكر والتقدير، وإذ أسأل الله أن ييسر لي مد يد العون لهم جميعاً مهما كانت هذه اليد صغيرة أو ضعيفة، وأخيراً أقدم شكري وامتتاني لجميع من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذا العمل.

وغني عن القول أن الكمال لله وحده والحمد لله رب العالمين

الباحث

معاذ بن علي بن محمد الجيلاني

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أي مدى تؤثر الحوافز المادية والمعنوية الحالية على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان من خلال الكشف عن مواقفهم واتجاهاتهم؛ ولتحقيق هدف الدراسة أعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة عينة البالغ عددها (168) موظفا من أصل مجتمع الدراسة البالغ (258) موظفا، وقد تم استخدام الاسلوب الكمي معتمدا الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية التالية المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية، ومعاملات الارتباط كرونباخ الفا وبيرسون، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار Scheffe للمقارنات البعدية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية متوفرة بشكل متوسط في البلديات، فيما الحوافز المعنوية متوفرة بشكل كبير. وكذلك توصلت الدراسة بخصوص الحوافز المادية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح عينة الدراسة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل الدراسي. وفي الحوافز المعنوية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي). لذا تم رفض الفرضية التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم تعزى لمتغيرات الدراسة، (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)". أيضا توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، وعليه تم قبول

الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. " وقد أوصى الباحث بأن يتم مراجعة وتطوير وتفعيل نظام الحوافز، والاهتمام بالتحفيز للارتقاء بالأداء الوظيفي، والعمل على توفير العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين في البلديات على العمل بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين، البلديات، سلطنة عمان.

Abstract

The study aims to find out to what extent the current material and non-material incentives affect the performance of municipality employees working at South Al-Sharqiyah District in the Sultanate of Oman. To achieve the study objective, the researcher relied on the descriptive analytical approach to study a sample of 168 employees out of a study population (258) employee. The quantitative method was used, adopting the questionnaire as a tool for collecting data. The data were analyzed using the following statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, frequencies, percentages, Cronbach alpha and Pearson correlation coefficients, T-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Scheffe test for post-hoc comparisons, and multiple linear regression analysis. The study found that material incentives are available on an average in municipalities, while non-material incentives are widely available.

The study also found that there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) for the gender variable in favor of males and years of experience in favor of the study sample (more than 10 years), and there were no statistically significant differences for the academic qualification variable. Regarding non-material incentives, there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) for the study variables. (Gender, years of experience, educational qualification). Therefore, the hypothesis was rejected, which states: "There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among municipalities employees regarding the material and non-material incentives provided to them due to the variables of the study (gender, years of experience, academic qualification).

The results of the study also found a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of incentives (material and moral) on the performance of employees in the municipalities. Accordingly, the hypothesis was accepted, which states: “There is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of incentives (material, moral) on the performance of employees in the municipalities. The researcher recommended that the incentive system be reviewed, developed, and activated; attention should be given to motivation to improve job performance; and work should be done to provide exceptional bonuses to encourage employees in municipalities to work efficiently and effectively.

Keywords: material incentives, non-material incentives, employee performance, municipalities, Sultanate of Oman.

فهرس المحتويات

| | |
|----|----------------------------------|
| د | الإقرار |
| و | الإهداء |
| ز | شكر وتقدير |
| ح | ملخص الدراسة |
| ي | Abstract |
| ي | فهرس المحتويات |
| س | فهرس الجداول |
| ص | فهرس الأشكال |
| ق | فهرس الملاحق |
| 1 | الفصل الأول |
| 1 | الإطار العام للدراسة |
| 2 | الفصل الأول |
| 2 | مشكلة الدراسة: أهدافها، وأهميتها |
| 2 | مقدمة |
| 3 | 1.1 مشكلة الدراسة |
| 4 | 1.2 فرضيات الدراسة |
| 5 | 1.3 أهداف الدراسة |
| 6 | 1.4 أهمية الدراسة |
| 7 | 1.5 حدود الدراسة |
| 7 | 1.6 متغيرات الدراسة |
| 8 | 1.7 مصطلحات الدراسة |
| 10 | الفصل الثاني |
| 10 | الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 11 | المقدمة |
| 12 | 2.1 قطاع البلديات |

| | |
|---|---|
| 14..... | المقدمة..... |
| 15..... | 2.2 نظريات التحفيز : |
| 20..... | 2.3 تعريف الحوافز |
| Error! Bookmark not defined. | 2.4 أهمية التحفيز |
| Error! Bookmark not defined. | 2.5 أهداف التحفيز |
| 21..... | 2.6 أنواع الحوافز |
| 24..... | 2.7 أثر الحوافز على أداء العمل |
| 24..... | 2.8 شروط التحفيز الفعال |
| 26..... | المبحث الثاني أداء العاملين |
| 26..... | مقدمة |
| 26..... | 2.9 مفهوم أداء العاملين |
| 26..... | 2.10 أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين |
| 27..... | 2.11 أساليب تحسين أداء العاملين |
| 28..... | 2.12 محددات أداء العاملين: |
| 30..... | 2.13 الدراسات العربية: |
| 33..... | 2.14 الدراسات الأجنبية |
| 36..... | 2.15 التعليق على الدراسات السابقة: |
| 39..... | الفصل الثالث..... |
| 39..... | منهجية الدراسة |
| 40..... | تمهيد |
| 40..... | 3.1 منهجية الدراسة |
| 41..... | 3.2 مجتمع الدراسة |
| 42..... | 3.3 عينة الدراسة |
| 45..... | 3.4 أداة البحث |
| 51..... | 3.5 الأساليب الإحصائية للبيانات: |
| 52..... | 3.6 إجراءات الدراسة |
| 53..... | 3.7 ملخص الفصل |
| 54..... | الفصل الرابع..... |

| | |
|----|------------------------------------|
| 55 | الفصل الرابع..... |
| 55 | تمهيد |
| 55 | 4.1 نتائج السؤال الأول..... |
| 57 | 4.2 نتائج السؤال الثاني..... |
| 59 | 4.3 نتائج السؤال الثالث..... |
| 68 | 4.4 نتائج السؤال الرابع..... |
| 72 | 4.5 ملخص الفصل..... |
| 73 | الفصل الخامس..... |
| 74 | تمهيد |
| 74 | 5.1 نتائج الدراسة ومناقشتها:..... |
| 81 | 5.2 توصيات الدراسة:..... |
| 82 | 5.3 آفاق للدراسات المستقبلية:..... |
| 83 | 5.3 ملخص الفصل..... |
| 84 | المصادر والمراجع..... |
| 88 | ملاحق الدراسة..... |
| 89 | ملحق (1)..... |
| 90 | ملحق (2)..... |
| 90 | خطاب لتحكيم الاستبانة..... |
| 91 | ملحق (3)..... |
| 91 | قائمة محكمين الاستبانة..... |
| 92 | ملحق (4)..... |
| 92 | الاستبيان بصورته الأولية..... |
| 96 | ملحق (5)..... |
| 96 | الاستبيان بصورته الأخيرة..... |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 41 | تفاصيل مجتمع الدراسة | 1 |
| 42 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية | 2 |
| 46 | معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه (محور الحوافز المادية) | 3 |
| 47 | معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه (محور الحوافز المعنوية) | 4 |
| 48 | معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه (محور الأداء الوظيفي) | 5 |
| 49 | معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية | 6 |
| 49 | معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والأداة ككل | 7 |
| 50 | معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية (محور الحوافز المادية) | 8 |
| 50 | معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية (محور الحوافز المعنوية) | 9 |
| 51 | معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية (محور الأداء الوظيفي) | 10 |
| 55 | معيار الحكم على نتائج السؤال الأول | 11 |
| 56 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على فقرات محور الحوافز المادية | 12 |

| | | |
|----|--|----|
| 58 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على فقرات محور الحوافز المعنوية | 13 |
| 60 | اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. | 14 |
| 61 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لسنوات الخبرة | 15 |
| 61 | اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. | 16 |
| 62 | المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe). | 17 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمستوى التحصيلي | 18 |
| 63 | اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التحصيلي | 19 |
| 65 | اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي | 20 |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة | 21 |
| 66 | اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة | 22 |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي | 23 |
| 68 | اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي | 24 |
| 69 | ملخص نموذج الانحدار (الحوافز كمستقلة)، و(أداء العاملين كتابع). | 25 |

69 تحليل التباين الانحدار (الحوافز كمستقلة)، و(أداء العاملين
كتابع). 26

70 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الحوافز على أداء العاملين. 27

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 8 | متغيرات الدراسة | 1 |
| 13 | الهيكل التنظيمي لمكتب محافظ جنوب الشرقية | 2 |
| 25 | شروط ومعايير منح الحوافز للموظفين | 3 |
| 43 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية | 4 |
| 71 | نتائج تحليل الانحدار الخطي لمقدار أثر الحوافز على أداء العاملين | 5 |

فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|------------|---------------------------|------------|
| 90 | مجتمع الدراسة | 1 |
| 91 | خطاب تحكيم الاستبانة | 2 |
| 92 | قائمة محكمين الاستبانة | 3 |
| 93 | الاستبانة بصورتها الاولى | 4 |
| 97 | الاستبانة بصورتها الاخيرة | 5 |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- نموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكلية الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة: أهدافها، وأهميتها

مقدمة

تمثل الموارد البشرية مصدر أساسي لنجاح المنظمات إذا تم توجيهها وإدارتها بشكل مبتكر وصحيح، نقيضاً على ذلك تصبح مصدر للفشل والافلاس إذا تم إدارتها بشكل سيئ لذا يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج وتحقيق النجاح واستمرار العمل لتحقيق الأهداف. تتبع المنظمات الحديثة سياسة لإدارة الموارد البشرية متخصصة ومعنية بعدة وظائف منها الاستقطاب والتعيين والتدريب وقياس الاداء وغيرها من الوظائف. تعمل الموارد البشرية على رفع كفاءات أداء العاملين بهدف زيادة الإنتاج وتحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال معرفة الحاجات الإنسانية واشباعها سواء كانت حاجات مادية مثل: الاجر، المكافأة التشجيعية، التأمينات... وغيرها، أو معنوية مثل: المدح والثناء والتشجيع والترقية وغيرها؛ فهي تتنوع وتختلف من فرد الى آخر باختلاف طبائعهم ورغباتهم والخصائص الفردية. فقد أهتم العلماء النفسيين والإداريين بالتحفيز واعتبروه المنبه والمثير للسلوك، وذلك لمعرفة وإدراكهم بأهمية إشباع الاحتياجات البشرية ودورها في تعزيز أداء العاملين ورضاهم الوظيفي (منيف، 2018).

أن عدم توافر الحوافز المناسبة للعاملين المجيدين تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي مما يعكس على مستوى الإنتاجية ويقلل فرص تحقيق أهداف المؤسسات، لذا تعتبر الحوافز مهمة في رفع أداء العاملين وتحسين عملهم (الطيب، 2022). كما أنها تؤثر بطريقة مباشرة على المستوى المعيشي والحالة النفسية والاجتماعية للعاملين لذا تم الاهتمام والتركيز عليها من قبل المسؤولين الإداريين. فقد ساهمت بتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسن مستوى أداء الموظفين، وأنخفض نسبة الغياب والتسبب من العمل (منيف،

(2018). لذا أكد الشيدي (2002)، على أهمية الحوافز لكافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري بسلطنة عمان؛ وأشار الى ضرورة إعادة النظر بالحوافز المقدمة للموظفين وخصوصا المادية، وربط الدورات التدريبية المقدمة للموظفين بالحوافز المناسبة لها، والاهتمام بالحوافز والعمل بها لما لها أهمية في تعزيز أداء العاملين.

1.1 مشكلة الدراسة

إن المؤهلات العلمية، وخبرة العمل، ومهارات الموظف هي عوامل أساسية وإذا توافرت لدى الموظف تساهم بدور حيوي في تحسين ادائه وتحقيق أهداف المنظمة، أما إذا اشترك معهم عامل الرغبة فسوف يصل الجهد البشري للحد الأقصى ويصبح الاداء أفضل بكثير. لذا تبرز أهمية تحفيز الموارد البشرية بالمنظمات وهي بدورها تعمل على توليد واثاره الرغبة الحقيقية في العمل. فطاقة الموظف إذا اجتمعت مع التحفيز تتزايد مما يؤدي الى ارتفاع الرغبة بالعمل وتزايد الكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة (الهواسي والبرزنجي، 2014). أما عدم توافر الحوافز للموظف المجيد في عمله يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي في المستقبل ويساهم في انخفاض الانتاج مما يعمل على تقليص فرص تحقيق أهداف المنظمة. هنا تبرز وتظهر أهمية الحافز في رفع مستوى أداء العاملين. كما أن نوعية الحوافز تختلف من منظمة الى أخرى باختلاف طبيعة العمل، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والفروق الفردية حيث أنها تعمل على تحديد رغبات واحتياج الافراد (أبوحميد، 2020).

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والتي أشارت على وجود علاقة داله إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية، وأوصت بضرورة تبني المؤسسات نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة الموظف وفقاً لأدائه، حيث أن الحوافز تعمل على تحسين مستوى أداء الموظفين

(مارني،2019؛ لشيدي،2002؛ العزري ، 2023؛ منيف، 2018؛ أبوحميد، 2020)، حيث شجعت الدراسات اجراء بحوث تقيس أثر الحوافز على أداء الموظفين. وفي هذا السياق، قام الباحث بمقابلة عينة من موظفين البلديات بمحافظة جنوب الشرقية البالغ عددهم (9) موظفا بهدف معرفة مدى توافر الحوافز المادية والمعنوية في البلديات، ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي، وبينت هذه المقابلات الاستكشافية إلى وجود احتياج للحوافز المادية والمعنوية كما اتفق جميع الذين تم مقابلتهم على قصورها واحتياجهم لها. ومن خلال خبرة الباحث الذي يعمل في قطاع البلديات منذ عام (2016) فقد لاحظ في آخر السنتين تلاشي وقصور الحوافز المادية والمعنوية مما أدى الى انخفاض الدافعية والرغبة بالعمل مقارنة بالسنوات الماضية. وبناء على ما سبق تبين للباحث وجود المشكلة التي تستدعي دراستها. لذا تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على اداء العاملين في بلديات محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وتسعى إلى الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

1.2 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H01):

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب

الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات

الخبرة، المؤهل الدراسي).

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

1.3 أهداف الدراسة

1. التعرف على اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم.

2. الكشف على اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم.

3. كشف الفروق في استجابات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز

المقدمة لهم تعزى لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)

4. تبيان أثر ملموس للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية
بسلطنة عُمان.

1.4 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة جدا والتي بدورها تعمل على تحسين أداء العاملين في العمل. حيث تأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة البحثية المتعلقة بكل من الحوافز المعنوية والمادية للعاملين في احدى قطاعات الحكومية الحيوية وهي البلديات، فبعد سنوات من تجميد الترقيات والزيادات المالية للعاملين في القطاع الحكومي أضحت من الأهمية بمكان دراسة هذا الموضوع خاصة لكونه بترافق مع التطلعات التي تسعى لها الحكومة في أولوياتها الوطنية من حيث التنمية العامة للسلطنة والرفاه الاجتماعي للمواطنين، ولهذا فان هذه الدراسة تساهم في تبيان موقع الحوافز المادية والمعنوية في خارطة المعرفة بعلاقتها مع الاداء على ضوء التغيرات التي ذكرت سابقا، كما أنها تساهم في اثراء المكتبة العمانية لتكون مرجعاً للباحثين، والمهتمين في أداء العاملين.

الأهمية العملية

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة جدا والتي بدورها تعمل على تحسين أداء العاملين في العمل. تركز الدراسة الحالية على فئة مهمة جدا بالمجتمع وهم العاملين في البلديات حيث انه طبيعة عملهم ترتبط بحماية الصحة العامة والعمل على تكثيف كافة الخدمات الضرورية للحفاظ على صحة المجتمع. والتطوير العمراني لمواكبة التنمية ضمن رؤية عمان 2040. لذا العمل على تحفيزهم يساهم في جودة العمل والانجاز بشكل صحيح وسريع. وتقدم الدراسة الحالية استبيان من (تصميم الباحث)

يقيس مدى أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين يمكن الاستفادة منه من خلال تطبيقه على جميع العاملين في البلديات بسلطنة عمان.

أي ان الدراسة الحالية توضح كيف يمكن أن تسهم في تحسين أداء العاملين من خلال تبيان نتائجها لصانع القرار في البلديات وتقديم الاقتراحات له.

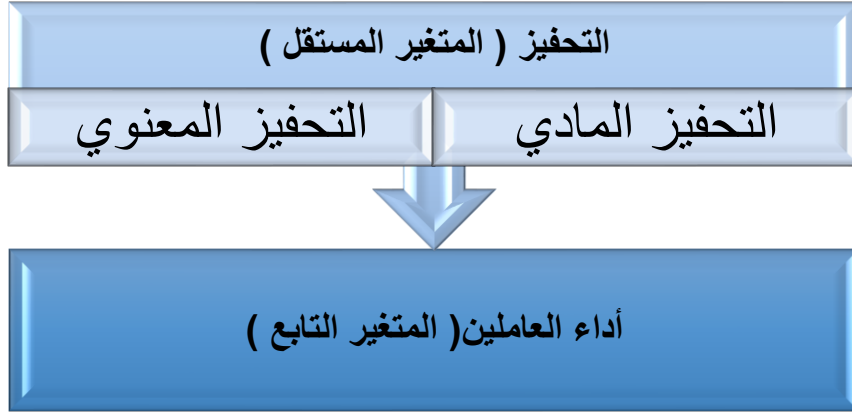
1.5 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملون لدى دوائر البلديات في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- الحدود المكانية: بلديات محافظة جنوب الشرقية وهي: (صور، مصيرة، جعلان بني بوحسن، جعلان بني بوعلي، الكامل والوافي).
- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2023م / 2024م.

1.6 متغيرات الدراسة

- بين النموذج ادناه متغيرين الاول مستقل والثاني تابع.
- وهو يتكون من بعدين وعنصرين وهما:
- المتغير المستقل: الحوافز المادية والمعنوية.
 - المتغير التابع: أداء العاملين.

ويضح الشكل (1) متغيرات الدراسة (المتغير المستقل - المتغير التابع):



الشكل (1) متغيرات الدراسة

ولغرض تكميلي لمعرفة وجود تباينات احصائية في الجوانب الديمغرافية للعاملين فقد جرى ايضا دراسة هذه المتغيرات المكونة من الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

1.7 مصطلحات الدراسة

التحفيز: " هي فرص أو وسائل (مكافأة وعلاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع" (شاويش، 2007، ص.209).

ويعرف الباحث التحفيز على أنه عملية يبدأ بالتعرف على الاحتياجات ومن ثم التعامل معها.

الحوافز المادية: " الحوافز المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح والتي تستخدم كوسائل لرفع مستوى الرضا، والروح المعنوية للعمال، وقد تكون هذه الحوافز المادية سلبية أو إيجابية، فالإيجابية تقتضي منح المكافآت والمساعدات

اما السلبية الحرمان منها للحد من سلوك سلبي او تصرفات غير مقبولة بين الافراد والعاملين، كعدم الشعور والكسل في العمل ويكون هذا الحرمان تنبيها" (Merabti,2022,p:6).

الحوافز المعنوية: " هي حوافز غير مادية متمثلة في ترقية العمل ولوحات الشرف والإجازات والمعاملة الحسنة والشعور بالانتماء" (Merabti,2022,p:8).

الاداء الوظيفي: " هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة" (زويش،2014، ص.43).

ويعرف الباحث الاداء الوظيفي على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف في عملة من اجل انجاز المهام المنوطة اليه بالوقت المحدد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1. المقدمة
2. وزارة الداخلية
3. نظريات التحفيز
4. الحوافز
5. أداء العاملين

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

1. الدراسات العربية
2. الدراسات الأجنبية

المقدمة

تعتمد المؤسسات في تطبيق برامجها، وخططها وتحقيق أهدافها على العنصر البشري لذا تبحث المؤسسات بشكل مستمر على ما يجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح تطوير ونمو وزيادة الإنتاجية في المؤسسات والعمل بكفاءة عالية حيث إن مدخلات المؤسسات تعتمد على العنصر البشري. وتحرص المؤسسات على القيام بأعمالها وبرامجها بكفاءة وفعالية عالية، ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية مهمة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المؤسسة.

الحوافز ليست العنصر الأساسي والوحيد لتحقيق أهداف المؤسسات، بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، وتعتبر الحوافز من الطرق التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة. (الحربي، 2022)

المبحث الأول: وزارة الداخلية

2.1 قطاع البلديات

يعمل القطاع البلدي على تطوير منظومة العمل البلدي والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات البلدية والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة ضمن مشروع التحول الإلكتروني بالوزارة وتشجيع المبادرات الإبداعية وتفعيل الشراكة المجتمعية، وكذلك تنفيذ مختلف المشاريع البلدية من مشاريع البنى الأساسية والمرافق الخدمية، إلى جانب المشاريع الخدمية الأخرى ومشاريع رصف الطرق الداخلية في ولايات. المحافظات الواقعة وذلك وفق الخطط المدروسة والبرامج الزمنية المعدة (وزارة الداخلية، 2022).

وانطلاقاً من النطق السامي للمغفور له بإذن الله تعالى جلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه - في العيد الوطني الثاني المجيد والذي قال فيه "ستنشأ بلديات في أمهات المدن، حتى نصل في النهاية إلى تعميم البلديات في كل مدينة، وفي كل قرية والله معنا"، شهد القطاع البلدي نقلة كمية ونوعية هامة إذ ازداد عدد البلديات من ثلاث بلديات عام 1973 ليصل اليوم إلى (44) بلدية بمختلف المحافظات، كما تطورت صلاحيات الأجهزة البلدية بصورة ملحوظة لتشمل اليوم مختلف أوجه حياة المجتمع المتعلقة بالمحافظة على النظافة العامة وصحة الفرد وحماية سلامة المستهلك وتهيئة البيئة السكنية السليمة إلى جانب المساهمة في إنشاء البنى الأساسية والمرافق الخدمية المختلفة.

وتهدف الوزارة في القطاع البلدي إلى حماية الصحة العامة والعمل على تكثيف وتأمين كافة الخدمات الضرورية للمحافظة على صحة الفرد، ومواكبة التطور العمراني وضمان تنمية عمرانية سليمة ومتوازنة وتطوير آليات المراقبة والتفتيش، وتفعيل مساهمة كافة فئات المجتمع في دعم المشاريع التنموية والخدمية، والعمل على تنفيذ خدمات البنى الأساسية والمشاريع الخدمية والتنموية في مختلف ولايات السلطنة من

المبحث الثاني التحفيز

المقدمة

أن المهتم بتاريخ الفكر الإداري يعرف بأن عملية التحفيز لها مدراس متعددة متداخلة ومختلفة في بعض الجوانب، وجميعها افترضت أنها تقدم ما يساعد في عملية التحفيز وبناء نظام للحوافز. وهذه المدارس قد تكون مرتبطة بمراحل ثلاث مر بها نظام الحوافز خلال تطوره (Merabti,2022).

1- المرحلة التقليدية اعمال ماكس فيبر ومدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور:

يرى فيبر بأن الفرد بطبيعته كسول وغير طموح، ودائما يسعى الى اشباع الحاجات المادية فقط. لذا تركز المؤسسات على الحوافز المادية فقط ولا تهتم بالبيئة الخارجية والحوافز المعنوية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى بأن المنظمة لديها نظام معقد وكبير يهتم بالجانب الإنساني والفني وتعمل بوحدة اجتماعية، ويعتبر بأن الفرد له مشاعر ويعمل في المجموعات، وتتنوع فيها الحوافز المادية والمعنوية.

3-المرحلة الحديثة/ مرحلة نظريات الإدارة الحديثة ومنها نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم:

في هذا المرحلة تم الاستفادة من أخطاء المراحل السابقة والتجارب. فقد أصبح تقديم الحوافز على حسب مستويات الأداء الفردية وتحدد الحوافز تشاركيه بين الإدارة والعاملين وترتبط مع أداء العاملين.

2.2 نظريات التحفيز:

أشار كثير من المؤلفين والباحثين حول نظريات التحفيز وبعد اطلاع الباحث على الادبيات والمؤلفات والاستناد على العديد من الكتب والباحثين اللذين تناولوا موضوع نظريات التحفيز مثل: أبو النصر (2012)، وعطية (2001)، والقيسي (2010)، والمصري (2014)، وأبو جراد (2020)، وأبو طه (2020). تناولت الدراسة الحالية أربع نظريات وهي كالتالي:

نظرية ماسل (هرم الحاجات)

تقوم نظرية ماسلو على أن الفرد لديه حاجات وإذا نشأ في بيئة لا تلبى حاجاته فأن من الممكن يواجه صعوبة بالتكيف وغير مستقر. فقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية الى فئات في سلم حسب أهميتها وألوية إشباعها (سلم الحاجات الإنسانية) ويقوم الفرد بإشباع الحاجات الأولية في السلم وبعدها التالي بالأهمية والاحتياج، وقد فسر ماسلو مضمون كل سلم على النحو التالي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأقوى لدى الإنسان والأولى بسلم الاحتياج الإنساني ويقوم الفرد في تلبيتها وإشباعها أولاً. وتتضمن الحاجات التي تبقى الإنسان على قيد الحياة مثل: الطعام، والشراب، والراحة، والجنس.
- **حاجات الأمن والسلامة:** وهي الحاجات بالمرتبة الثانية في إشباعها توفر مستوى المعيشة واستمرارية عملة ودخله وتهتم بتوفير الحماية للإنسان من الاخطار الصحية، والمعيشية، والاقتصادية.
- **الحاجات الاجتماعية:** تأتي في الاشباع بالمرتبة الثالثة حسب تصنيف ماسلو حيث إنه يرى الانسان بالطبيعة الاجتماعية فهو مخلوق اجتماعي يعيش ضمن

الجماعات ولديه احتياجات اجتماعية يسعى لإشباعها مثل: الانتماء، والحب، والقبول، والصداقة.

- **حاجات تقدير الذات:** هي من الحاجات المهمة التي تركز وتهتم بتنمية إمكانية الفرد، وتزويد كفاءته ليصبح أفضل من خلال تطويره بتوفير فرص الابداع والتدريب والنمو ليقدم أفضل ما لديه ويقوم بجميع مسؤولياته.
- **حاجات تحقيق الذات:** يأتي الاحتياج إلى إشباعها في آخر السلم بعد ما يشبع الفرد جميع احتياجاته. وتتضمن الرسالة والهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه في حياته.

نظرية الدرفير:

قام الدرفر بتطوير نظرية ماسلو وقدم نظريته بطريقة ماسلو لهرم الحاجات وتقوم نظرية على أساس الحاجات الإنسانية الثلاثة (الحاجة الى البقاء - الحاجة الى الانتماء - الحاجة الى النمو والتقدم). ومن الملاحظ بأن حاجات درفر لا تختلف عن حاجات ماسلو.

اتفقت نظرية الدرفير مع نظرية ماسلو على وجود سلم الاحتياجات الإنسانية والفرد ينتقل في السلم من الأسفل الى الأعلى حيث الأسفل يمثل أولوية الاحتياجات. واتفقا على أن الحاجات غير المشبعة تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح اقل اهتماما. اختلفت نظرية الدرفير عن ماسلو من حيث طريقة الانتقال في سلم الحاجات. يرى درفير بأن الفرد ينتقل الى أعلى وإلى أسفل في السلم. حيث إن إذا أخفق في اشباع حاجته تجعل لديه الرقبة والارتباط لإشباع حاجة المرتبة الدنيا.

نظرية العدالة:

العدالة في العمل تعني الانصاف ومعاملة الجميع بنفس المستوى وبشكل عادل. يمكن أن يحفز الفرد من بيئة العمل من خلال التعامل معه بالإنصاف، والعكس صحيح، فعدم إنصافهم يؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل واستيائهم مما يضعف دافعية الإنجاز ويقل الإداء الوظيفي.

أنواع العاملين حسب تقسيم نظرية العدالة ينقسم إلى ثلاث أنواع وهي:

النوع الأول: العاملين الذين يظنون أنهم يعاملوا بإنصاف لذلك هم متحفزون للعمل بكل دافعية.

النوع الثاني: العاملين الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل من حقهم، لذا هذا النوع من

العاملين يقومون بتقليل جهد المبذول بالعمل.

النوع الثالث: العاملين الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر من حقهم، لذا يشعرون بالذنب

ويزيد جهدهم بسب شعورهم.

وفقاً للنظرية إدراك عدالة المكافأة تساوي كمية المكافأة الفعلية، فإن ذلك سيؤدي إلى الرضا

الوظيفي.

نظرية التعارض:

قدم بورك (1961) ولوك (1969) نظرية التعارض بشكل مطور جدا للرضا الوظيفي، تم

الاستخدام في نظرية التعارض الأداء المسحية لقياس الرضا الوظيفي للعاملين. وفي عام

(1976) دعم لوك نظرية القيم التي تقترض أن أساس الرضا الوظيفي تتركز على قيم الفرد

وكيفية تتاسبها مع ثقافة المؤسسة. تقوم نظرية التعارض على المتغيرات الثلاث التالية:

- اختيار الفرد لسلوكياته يكون عائداً ومكافأة متوقعة له.

- التكافؤ وهو القيمة المشاركة للنتائج والمكافآت.

- النفعية وهي إدراك الفرد لاحتمال قيامه بالأداء الذي سوف يؤدي إلى نتائج أو مكافآت معينة. تعتمد النظرية على إدراك الفرد للتعارض أو التطابق بين رغباته والعوائد التي يجنيها من عمله، لذا يجب على المسؤول عن تقديم الحوافز أن يكون على وعي ومعرفة بقيمة الحوافز التي يتوقعها الفرد.

نظرية العاملين لهيرزبرج:

أجرى هيرزبرج أبحاثه بهدف البحث عن ماذا يدفع الفرد إلي الأداء الوظيفي، وجد من خلال أبحاثه أن هناك عوامل ترتبط بالرضا وهي العوامل التي تحقق الرضا إذا توافرت وعند عدم توافرها فلن يتحقق الرضا لدى العاملين. وعوامل أخرى تتعلق بعدم الرضا وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فانه عدم الرضا سوف يختفي ويزول وفي حال غيابها فأن العامل سيكون في حالة عدم رضا.

تنقسم العوامل في النظرية إلى مجموعتين:

أولاً: مجموعة العوامل الأساسية وهي الصحية تشمل: (الاستقرار الوظيفي ويقصد به الشعور بالاستقرار والاستمرار بالعمل وعدم التهديد بالفصل من خدمات العمل، وعدالة نظم المؤسسة، والمنزلة المناسبة التي تتضمن المركز الوظيفي المناسب للعامل وساعات العمل وبيئة العمل المحترم مثل المكتب المناسب، والدخل المادي الكافي ويقصد به المميزات التي يحصل عليها العامل وتتضمن جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات، والمواصلات، والعلاوات، وغيرها، والإشراف والذاتية بمعنى القدرة على التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين في العمل، وظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين).

يعتبر هيرزبرج هذه العوامل ليست محفزات، وإنما نقصها وعدم وجودها يعتبر عامل ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء أساسية ويجب تلبيتها، ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

ثانيا: مجموعة الحوافز وتتضمن: (العمل المثير ويقصد به العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته وامكانياته، والتقدير من الرؤساء والمسؤولين والزملاء، وفرص النمو أي الشعور بوجود مجال للتطوير والترقية وزيادة الدخل، وتحمل المسؤوليات من خلال توفر فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، والإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب).

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هيرزبرج يرى بأن المال ليس هو المحفز الوحيد وغير كافي على تلبية الاحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط، وإنما الإنسان له احتياجات اجتماعية واحتياجات الاحترام فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. وتوضح النظرية أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين فيعطيهم مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات.؟؟

من خلال النظريات السابقة قام الباحث بدراسته الحالية وركز على نظرية العاملين لهيرزبرج التي تهدف الى البحث عن العوامل التي تدفع العاملين إلى الأداء الوظيفي وقسم العوامل الى مجموعتين أساسية وهي مجموعة العوامل الصحية التي اعتبرها أساسية بدونها ينقص الأداء الوظيفي، ومجموعة الحوافز التي بدورها تعزز العاملين وترفع الأداء الوظيفي.

2.3 الحوافز

يمكن تعريف الحافز بأنه: "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها". (محمد، 2004:ص113)

ويعرف الحافز على أنها التحريك للأمام بقول أو فعل الذي يدفع إلى سلوك أفضل وإنتاجية أكبر، حيث ينمي الدافعية الداخلية ويحرك الطاقة البشرية التي بدورها تقود إلى الأداء المتميز والرضا الوظيفي.

أشار الشرافي (2021) على أنه تكمن أهمية التحفيز في أن الموظفين بجميع مجالات العمل بحاجة إلى أن يكون رغباً ومتحمساً لأداء عمله، وهذا لا يكون إلا بالتشجيع والتحفيز من أجل إيقاظ الرغبة والشغف والدافعية نحو العمل مما يعكس إيجابياً على الأداء العام للموظفين وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وتعمل الحوافز على تحقيق التفاعل بين العاملين والمؤسسة، وتدفع الموظف للعمل بكل قوته وإمكاناته لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإحباط للموظف وتجعله مثابر في عملة بكفاءة عالية. تتلخص أهمية الحوافز بالتالي:

- انتماء واستقرار الموظف وجذبهم للمؤسسة.
- تعالج جوانب القصور والإهمال، وتعمل على التوازن في بيئة العمل.
- تسهم في تنظيم وإشباع احتياجات الموظفين ورفع معنوياتهم.
- تسهم في تشكيل وتعزيز سلوكيات الموظفين الإيجابية، وتعديل السلوكيات غير المرغوب بها في بيئة العمل.
- تعزز قدرات وإمكانات العاملين وتنمي أبداعهم من أجل تفوق وازدهار المؤسسة.

- للتحفيز عدد من الأهداف، يمكن ذكر بعضها كما بينها الشرافي (2021) كالتالي:
- تتحقق أهداف المؤسسة من خلال أداء الموظفين وإنتاجهم في العمل ولا يتم ذلك بدون التحفيز.
 - تعزز الروح المعنوية وتكيف استقرار الموظفين داخل المؤسسة.
 - تحقيق المرونة للظروف الخارجية.
 - تنمية العمل الجماعي وروح التعاون، وتحقيق الرضاء الوظيفي، وتحسن الإنتاجية.
 - إظهار أنشطة المؤسسة، ومكافأة الأداء المتميز وتشجيع العمل الإبداعي والابتكاري.

2.6 أنواع الحوافز

أن الحوافز التي يقدمها المسؤولين لموظفيهم تتنوع وتختلف بطبيعتها وأهم أنواعها: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والحوافز السلبية.

الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية التي يقدمها المسؤول للموظفين لها أثر بالغ ومؤثر على نفسية العاملين وادائهم الوظيفي حيث انها تعبر عن جهودهم واخلاصهم وابداعهم بالعمل ويشعرهم بتقدير المسؤول لهم مما يدفعهم إلى الإخلاص والتفاني بالعمل؛ ووفقا للفقهي (2011)، فهي لها انواع متعددة على الشكل الاتي :

- التقدير الجماعي:

يقوم المدير بتنظيم اجتماع بالعاملين أو زيارتهم في مكان عملهم والاجتماع بهم، وخلال الاجتماع يقدم شكره للعاملين لما بذلوه من الجهود التي ساهمت في تحقيق الإنجاز بالعمل وتحقيق الأهداف.

- وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف:

تعتبر إحدى طرق التحفيز للعمل التي تخلق جو من المنافسة الشريفة بين الموظفين، وتتم من خلال وضع أسماء وصور الموظفين الذين قدموا جهوداً تستحق التقدير في لوحة خاصة بالمؤسسة تسمى "لوحة الشرف"، و قد يتم تغيير أسماء الأشخاص من اللوحة.

- الترقية:

أيضا تعتبر ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى أخرى من طرق التحفيز المعنوية التي تعتبر رسالة شكر وتقدير على الجهود المتميزة التي قام بها الموظف.

الحوافز المادية:

أشار الفقهي (2011) على أن الحوافز المادية تشمل الجوانب المادية ومن أهمها:

- صرف العلاوات المختلفة:

يطلب المدير من المسؤول في المؤسسة بصرف مكافأة مادية للموظفين الذين أدوا أدوارهم وعملهم ويستحقوا المكافأة عليها.

- منح الزيادات المختلفة:

تعتبر الزيادات المختلفة التي تصرف للموظف نظير جهوده بالعمل من الحوافز المادية التي تمنح له بقرار من المدير.

- صرف الرواتب:

في بعض الاحيان عندما تحقق المؤسسة أرباح كبيرة فائضة يتخذ المدير قرار بصرف راتب إضافي للموظف المجيد وذلك تقديراً لجهوده في تحقيق فائض الربح للمؤسسة.

- السلف المختلفة:

السلف هي: مبالغ مادية تمنح للموظفين على أن يتم تسديدها من قبلة على شكل أقساط ميسرة، وتقدمها المؤسسة للعاملين المميزين لتكون لهم حافزا ماديا.

الحوافز السلبية:

بالإضافة الى الحوافز الإيجابية التي تتمثل في الحوافز (المادية، والمعنوية) التي تحمل في مضمونها التقدير والشكر والثناء على الجهود بالعمل، ايضا توجد الحوافز (السلبية) التي بدورها تتضمن العقوبات المختلفة المنفذة على العاملين في المؤسسة بهدف تغيير سلوك الموظف الذي عوقب عليه وتحسين صورته وأداءه الوظيفي، ومن أهم أنواع الحوافز السلبية التالية (الفقهي، 2011):

- **التنبيه أو لفت النظر:** يعتبر التنبيه أقل الحوافز السلبية "العقوبة التأديبية" تقوم العقوبة بالطريقة الشفوية على توجيه سلوك الموظف وتصرفه إلى ترك السلوكيات الغير صحيح لتحسين أدائه الوظيفي.

- **الإنذار:** يتم توجيه الإنذار الى الموظف الذي يخالف الأنظمة والقوانين في المؤسسة، وهو من الحوافز السلبية التي تأخذ الطابع المادي من خلال الخصم من الراتب، أو الحرمان من الزيادات السنوية، يعمل الحافز السلبي على التأثير المادي للموظف، ويتم أخذ العقوبات بهدف التحفيز للعمل وتعديل السلوكيات والاداء الوظيفي.

2.7 أثر الحوافز على أداء العمل

تؤثر الحوافز بكل أنواعها (المادية، والمعنوية، والسلبية) على أداء الموظفين، وأيضاً لها أثر اجتماعياً، واقتصادياً على الموظفين. ويتمثل الأثر الوظيفي في أن الموظف عندما يحصل على التحفيز، سوف يبذل كل جهده بالعمل من أجل الحفاظ على مستواه الوظيفي وصورته بالعمل من خلال الاجتهاد بالعمل ليساوي مقدار التحفيز الحاصل عليه (الفقهي، 2011).

2.8 شروط التحفيز الفعال

- 1- متابعة أداء العاملين، ومعرفة الأداء المتميز.
- 2- سرعة تقدير الحافز " عند التميز الوظيفي يكون الحافز إيجابي، وعند الخطأ لتعديل السلوك يكون الحافز سلبي".
- 3- الربط بين الأداء والحافز وتوضيحها.
- 4- إشراك العاملين على تقدير أعمالهم والحكم عليها.
- 5- العمل على التناسب بين الأداء والحافز من حيث النوع والمستوى وحجم الإجابة.
- 6- التركيز على تناسب الحوافز مع رغبات الموظفين حتى تحقق الحوافز هدفها.

شروط منح الحوافز

يوضح الشكل (3) شروط ومعايير منح الحوافز للموظفين

| | |
|---------------|--|
| الإداء | <ul style="list-style-type: none">• يزيد معدل الأداء عن طريق تحليل الأداء، ووضع معايير قابل للقياس، ويعتبر أهم معيار |
| المجهود | <ul style="list-style-type: none">• يقاس بناتج العمل وذلك بسبب صعوبة قياسية |
| الأقدمية | <ul style="list-style-type: none">• ويقصد بها السنوات التي قضاها الموظف في العمل |
| المهارة | <p>يتم مكافأة الشخص عند حصوله على شهادة أعلى أو حضوره دورات تدريبية، ويستخدم هذا المعيار بشكل محدد</p> |
| تحقيق الأهداف | <p>- يستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تعمل على تشجيع عمالها على الإنجاز.</p> |

الشكل (3) (المصدر: ماهر، 2004)

شروط ومعايير منح الحوافز للموظفين

المبحث الثاني أداء العاملين

مقدمة

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها (عودة، 2013، ص:36).

2.9 مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العامل على أنه مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة، أيضا الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى مثل: النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة، سلوكيات الغياب، ومغادرة المنظمة، سوء استخدام الموارد، وسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل (بلال، 2010، ص21).

مكونات أداء العاملين (ناصر، 2010)

1- الكمية: الكمية المطلوب الانتهاء منها

2- الجودة: جودة المخرجات

3- الفترة الزمنية: الالتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

2.10 أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين (الغزالي، 2016)

تتعدد العوامل المؤثرة في أداء العاملين ويخضع بعضها لسيطرة الموظف، وبعضها لظروف البيئة المحيطة وتتضمن الظروف داخل المنظمة أو خارجها. وتنقسم العوامل إلى أقسام وأهمها التالي:

عوامل خاصة بالفرد العامل مثل: (الاختلاف في السمات الفردية والكفاءة الذاتية ومستوى التعليم، والدورات التدريبية، وعمر الموظف وتركيبته الاجتماعية)

عوامل خاصة بالمنظمة مثل: (الثقافة التنظيمية القوية - ممارسات إدارة الموارد البشرية، والية تقييم أداء العاملين تؤثر على أداء الموظف، واستثمار رأس المال البشري، والعمل على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تواجد سلوكيات القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية، والعمل على مرونة أوقات العمل، والتعامل الفعال مع العاملين من قبل المدير بالذكاء الثقافي، والتغير في أساليب القيادة).

عوامل خاصة بالبيئة المحيطة وأهمها: (البيئة الاجتماعية والثقافة الخارجية وتتمثل في نظرة المجتمع المحيط للموظف والوظيفة، والقيود البيئية التي تؤثر على أداء العاملين مثل مستوى التعليم، والدخل الاسري).

عوامل خاصة بالوظيفية مثل: (الاحتياج الى المهارات والمعارف الجديدة بالعمل، وطبيعة تصميم الوظيفة، وجودة العلاقات بين الافراد والمنظمة والبيئة الخارجية).

2.11 أساليب تحسين أداء العاملين (الغزالي، 2016).

- جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر الموظف.
- اختيار الموظف المناسب للوظيفة من حيث الإمكانيات.
- العمل على تدريب الموظف للحصول على المعارف المهمة.
- تقييم أداء الموظفين والتغذية الراجعة من خلال نتائج الموظفين.
- العمل على مساعدة الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي.
- تكوين علاقات عمل إيجابية وجيدة.

- الاهتمام بالأداء الجيد ومكافأته.

2.12 محددات أداء العاملين: رمادية وموزاوي (2022)

يحاط أداء العاملين بمجموعة مختلفة من المحددات المترابطة والمتداخلة، ومن أجل إدارة الأفراد بكفاءة عالية يجب معرفة المحددات التي بدورها تعمل على تحديد طبيعة السلوك الذي سيتبعه العامل خلال أدائه لمهام وظيفته. توصل الباحثون في علم الإدارة على أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل، والدافعية في العمل، والدعم التنظيمية لما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

- **الدافعية:** وتعني مدى قوة الرغبة لدى العامل للقيام بالمهام الوظيفية والاندفاع الذاتي للعمل.
- **القدرات:** هي السمات والخصائص التي يمتلكها العامل ويستخدمها خلال الإداء للمهام المكلف بها مثل (القدرة على القيام بالعمل وفق المخطط، والقدرة على الاتصال لتحسين العمل، والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح خلال إداء العمل، وغيرها..).
- **الدعم التنظيمي:** تعنى اهتمام المنظمة برعاية ورفاهية العاملين من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم لحل مشكلاتهم والاستماع إلى حاجاتهم وشكاويهم، والعمل على الاهتمام والعناية بالعاملين وصحتهم النفسية.
- **الإدراك:** تعرف على أنها العملية المعرفية الأساسية الخاصة بالية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل العاملين والقيام بتنظيم المعلومات من أجل التمهيد لترجمتها إلى سلوك معين. لذا تعتبر الأساس الذي تقوم به باقي العمليات الأخرى.

أهمية قياس أداء العاملين: رمادنية وموزاوي (2022)

تكمّن أهمية قياس أداء العاملين من الأهداف التي يسعى إلى تحقيق قياس الأداء وهي:

الترقية والنقل: حيث إن قياس أداء العاملين يكشف قدراتهم، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، ويسهم في نقل ووضع كل عامل في الوظيفة التي تناسب قدراته، وتقييم المشرفين والمديرين: يساهم قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية العاملين الذين يعملون تحت توجيهاتهم وإشرافهم، وإجراء تعديلات في الرواتب والأجور: يساهم قياس أداء العاملين في اقتراح المكافآت المالية التي تناسب العاملين ومن خلال قياس أدائهم يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام الحوافز، وتقديم المشورة: يعتبر قياس الأداء أداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات تحسين أدائهم من خلال التدريب والتطوير الشخصي، واكتشاف الاحتياجات التدريبية: يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية للكشف ومعرفة الاحتياجات التدريبية من أجل تحديد أنواع البرامج التدريبية والعمل على تطويرها.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين:

2.13 الدراسات العربية:

1- أجرى تجاني (2022) دراسة بعنوان " أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في

المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف"، هدفت إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الإنتاجية، وانطباق العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم الوظيفي، والتعرف على المشاكل المتعلقة بانخفاض الأداء وعلاقتها بنظام التحفيز، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة، وشملت عينة الدراسة (64) فرد، أظهرت نتائج الدراسة ضعف المراقبة للشركات الإنتاجية، وعدم الاهتمام بصحة المستهلكين والحفاظ على البيئة، وعدم توفير المنتجات بالكميات الكافية، وضعف الجودة في المؤسسات الإنتاجية بالعاصمة أنجمينا، وعدم توفير المياه والكهرباء الكافي تأثر على قدرة الإنتاج.

2- قام مدخل (2022) دراسة بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة

بالنور للصناعة والخدمات بالوادي"، والتي هدفت إلى إبراز أهمية الحوافز في رفع أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز والأداء، والتعرف على أنواع الحوافز ودورها في أداء العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة، وتضمنت عينة الدراسة (100) عامل في الشركة، أظهرت نتائج الدراسة غياب العلاوات والكافآت، احتياج الشركة الاهتمام بالبعد المعنوي والنفسي، ويوجد توازن في الحوافز الاجتماعية.

3- وفي دراسة نعرورة (2021) بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، والتي هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين على مستوى المؤسسات الاقتصادية، والكشف عن الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسات تبعاً لمتغيرات الدراسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداء الدراسة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (31) موظف، أظهرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية ومتغيرات الدراسة.

4- أجرى علي (2021) دراسة بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان"، والتي هدفت إلى التعرف على المشاكل التي تعترض نظام الحوافز في العمل، وأساليب التحفيز، ودور المسؤولين في تنمية الروح المعنوية للعاملين، وأهمية التحفيز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة الدراسة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (60) استبانة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الأنجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة، و وجود علاقة بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة.

5- وفي دراسة توام (2021) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغا زتيارت"، هدفت إلى اختبار تأثير نظام الحوافز المادية، والمعنوية في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداء البحث استبانة، وتضمنت عينة الدراسة (39)

عامل، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على أداء العاملين، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.

6- قام مهدي (2021) دراسة بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ" التي هدفت إلى معرفة أثر الحوافز على أداء الأستاذ خصوصاً المادية لأنها تلعب دوراً مهم في التحفيز، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتضمنت عينة الدراسة الأستاذ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التعليمية.

7- وفي دراسة زريق (2020) بعنوان "أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير"، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز السلبية ومعرفة أثرها في تحقيق استقرار العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداء الدراسة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (91) من العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لممارسات الحوافز السلبية بنسبة (78%) من التباين الكلي لتحسين الأداء، وجود دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة.

8- أجرى جبوري (2020) دراسة بعنوان " قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة"، هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق أداء الدراسة الاستبانة، وضمنت عينة الدراسة (123) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية وإسهامها في تحسين التزام العاملين بالإدارة.

9- وفي دراسة أبو حميد (2020) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداء الدراسة الاستبانة، تكونت عينة البحث من (60) عامل، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تتبع الشركة نظام الحوافز المحقق لرضا العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية.

10- وفي دراسة مسوتر وسعيد (2020) بعنوان " أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغار المدينة"، هدفت إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة، ومعرفة مدى نجاحه في التوفيق بين أهداف المؤسسة وعمالها، ومعرفة طرق تقييم الأداء في المؤسسة، استخدم الباحثين المنهج الوصفي، وأداء الدراسة استبانة ومقابلة، وشملت عينة الدراسة (40) موظف، أظهرت نتائج الدراسة تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، تحفز المؤسسة لعمالهم يشعروهم بالرضا الوظيفي، تتبع الشركة تقييم الأداء معيار للحوافز.

2.14 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Daniel,2019) بعنوان "آثار الحوافز على إنتاجية الموظفين"

"Effects of Incentives on Employees Productivity"

هدفت إلى معرفة علاقة الحوافز بإنتاج الموظفين في المؤسسات، ومعرفة مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداء الدراسة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية.

دراسة (Khan et al,2020) بعنوان "العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط

"لولاء الموظف"

"The Relationship Between Monetary Incentives and Job Performance: Mediating Role
of Employee Loyalty"

هدفت التعرف على العلاقة بين الحوافز النقدية وأداء الموظفين، أستخدم الباحثين المنهج التجريبي، وتضمنت عينة الدراسة (302) موظفا، أظهرت النتائج بأن الموظفين مخلصين لمنظماتهم مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، تحتاج المنظمات إلى تقديم الحوافز النقدية والعلاوات حتى يتمكنوا من البقاء لفترة أطول من الوقت من أجل زيادة الأداء الوظيفي.

2-دراسة (Riwukore et al,2021) بعنوان "تحليل أداء الموظف في وزارة التعليم والثقافة، مدينة

لوبوكلينغاو"

"Analysis of Employee Performance in The Department of Education and Culture,
Lubuklinggau City"

هدفت تحديد تأثير التحفيز على الانضباط وأداء العاملين، أستخدم الباحثين الطريقة النوعية، وتضمنت عينة الدراسة (57) موظفا، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز له تأثير كبير على أداء الموظفين.

3-دراسة (Wei & Yaoping,2022) بعنوان "تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي ودورة الأعمال

وصحة السكان في الاقتصادات الناشئة"

" The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population
Health in Emerging Economies"

هدفت التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين، وكيف تكون الحوافز مرتبطة بتحفيز الموظفين،
أستخدم الباحثين أداء الدراسة الاستبانة، وطبقت على العينة (320) موظفاً، أظهرت النتائج وجود
علاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

4- دراسة (Alkandi et al,2023) بعنوان "أثر أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظف في
القطاعات الصناعية السعودية الابتدائية والثانوية والثالثة: تأثير وسيط لرضا الموظف الوظيفي"

" The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in
the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating
Influence of Employee Job Satisfaction"

هدفت التحقق من تأثير الحوافز والمكافآت على أداء العاملين والرضا الوظيفي، طبق الباحثين أداء
الدراسة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (216) عامل، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر
سلباً بين الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين، وتأثير مباشر كبير بين الحوافز والمكافأة والرضا
الوظيفي.

5- دراسة (Lestari,Sinambela,2021) بعنوان "دور الحيازة والحوافز في سلوك الموظف"

"The Role of Tenure and Incentives on Employee Behavior".

هدفت إلى تحديد دور الحوافز في تشكيل سلوك الموظف في العمل، أداة البحث الاستبانة، وشملت
عينة الدراسة (49) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة بأن الحوافز لها دور في تشكيل سلوك الموظف.

6- دراسة (Sitopu et al.2021) بعنوان "تأثير التحفيز وانضباط العمل والتعويض على أداء

الموظف".

" The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee performance".

هدفت الدراسة التعرف على تأثير التحفيز وانضباط العمل والتعويض على أداء أعضاء الفريق باستخدام الطريقة الكمية، وأستخدم الباحثين أداء البحث الاستبانة، وتضمنت عينة الدراسة (130) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة بأن التحفيز والتعويض والدافع يؤثر بشكل كبير على أداء الفريق وتعتبر ضرورة لإنتاج أداء جيد مع الانضباط.

2.15 التعليق على الدراسات السابقة:

نلاحظ من الدراسات السابقة اهتمام الباحثين بالتحفيز وأداء العاملين، فتناولت معظم الدراسة الموضوع من الناحية الوصفية باستخدام الاستبيان، وبعد الرجوع للدراسات السابقة، وجد أن هناك أوجه الاتفاق والاختلاف فقد اتفقت الدراسة الحالية من دراسة كلا من مدخل (2022)، ودراسة تيجاني (2022)، ودراسة نعورة (2021)، ودراسة علي (2021)، ودراسة توام (2021)، ودراسة أبو حميد (2020)، ودراسة مسوتر وسعيد (2020)، ودراسة (Alkandi et al,2023)، ودراسة (Khan et al,2020) من حيث موضوع الدراسة والهدف ومتغيرات الدراسة، واختلفت من حيث عينة الدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة زريق (2020) حيث تناولت دراسة زريق الحوافز السلبية، واختلفت مع دراسة جبوري (2020) من حيث المتغير التابع تناول في دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، وفي دراسة (Sitopu et al.2021) اختلفت من حيث المتغير المستقل تناولت ثلاث متغيرات وهي (التحفيز وانضباط العمل والتعويض) وأثرها على

متغير التابع (أداء الموظف)، وفي دراسة (Lestari, Sinambela, 2021) اختلفت من حيث المتغير التابع فقد تناول الباحثين دور الحوافز في سلوك الموظف. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Khan et al, 2020) من حيث منهج الدراسة استخدم الباحثين المنهج التجريبي والدراسة الحالية منهجها وصفي، كما ان اختلفت من حيث نوعية الحوافز ركز الباحثين في دراستهم على الحوافز المالية فقط، والباحث يتناول في دراسته الحالية المنهج الوصفي. لا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Daniel, 2019) من حيث أنه ركز في دراسته على إنتاجية الموظفين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث الإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأستفاد أيضا من أدوات الدراسات السابقة في تصميم أداء الدراسة الحالية وهي الاستبانة، وفي صياغة فرضيات الدراسة الحالية والأسئلة البحثية، واختيار منهج الدراسة المناسب للموضوع ومقارنته بالمناهج الأخرى، والأخذ بالتوصيات والمقترحات التي خرج بها الباحثون، ومعرفة أهمية موضوع الدراسة وأثره على الموظفين.

الفجوة البحثية وما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من المواضيع التي لم تأخذ حقها بالبحث وتمثل أهمية كبيرة على أداء العاملين، ويمثل مجتمع الدراسة موظفين بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان على حد علم الباحث لم يسبق دراسته، وسوف تخرج الدراسة بتوصيات تعزز من أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان. وتتميز الدراسة الحالية بتصميم الباحث أداء الدراسة (الاستبانة)

تختص بموظفين البلديات، أيضا تقدم الدراسة الحالية استبانة للاستفادة منها في معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1. التمهيد
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. الوصف الإحصائي لأفراد العينة
6. أداة الدراسة
7. المعالجات الإحصائية المستخدمة بالدراسة
8. ملخص الفصل

تمهيد

يتطلب البحث العلمي الجانب التطبيقي وهو يمثل أساس الدراسة ويتم من خلال تطبيق أداءه البحث وتحليلها إحصائية وتفسيرها على ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للتوصل إلى نتائج الدراسة من أجل تحقيق أهدافها والاجابة على اسئلتها البحثية. وبناء عليه يتضمن الفصل الثالث وصف لمنهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائج الدراسة؛ والتالي يوضح إجراءات الدراسة.

3.1 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، ومعرفة أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه يناسب طبيعة الدراسة الحالية لكونه يتضمن مسحا للأدبيات والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة الحالية، وأيضا يتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة). ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أشهر المناهج البحثية المستخدمة في البحوث العلمية وذلك بسبب مرونته والشمولية. فمن خلاله سيتمكن الباحث من دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في البلديات بكل شمولية ودقة. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه عبارة عن اجتماع منهجين مع بعضهما البعض وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث يساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها. وذلك بهدف نجاح عملية البحث.

(BTS,2021)

3.2 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (258) وفقاً لإحصائية المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية بجنوب الشرقية للعام 2023م. ملحق (1) ويوضح الجدول (1) تفاصيل مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

تفاصيل مجتمع الدراسة

| م | الجهة | العدد |
|---|--------------------------------|-------|
| 1 | دائرة البلديات جعلان بني بوحسن | 49 |
| 2 | دائرة البلديات مصيرة | 15 |
| 3 | دائرة البلديات جعلان بني بوعلي | 80 |
| 4 | دائرة البلديات الكامل والوافي | 39 |
| 5 | دائرة البلديات صور | 75 |
| | الإجمالي | 258 |

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (168) موظفاً من العاملين في بلديات جنوب الشرقية، وهم يمثلون نسبة (53,5%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وطبق عليهم أداة البحث (الاستبانة) من خلال إرسالها إلكترونياً عبر البريد الرسمي للموظفين في البلديات.

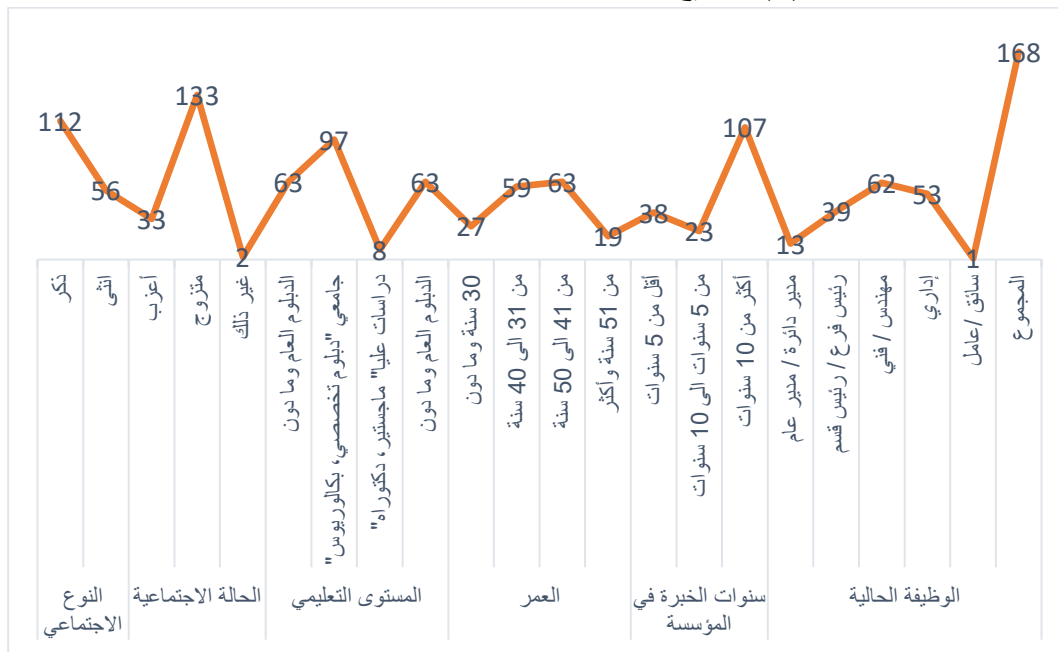
المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية

| نوع المتغير | المستويات | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 112 | 66.7% |
| | انثى | 56 | 33.3% |
| | المجموع | 168 | 100% |
| الحالة الاجتماعية | أعزب | 33 | 19.6% |
| | متزوج | 133 | 79.2% |
| | غير ذلك | 2 | 1.2% |
| | المجموع | 168 | 100% |
| المستوى التعليمي | الدبلوم العام وما دون | 63 | 37.5% |
| | جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" | 97 | 57.7% |
| | دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه" | 8 | 4.8% |
| | الدبلوم العام وما دون | 63 | 37.5% |
| | المجموع | 168 | 100% |
| العمر | 30 سنة وما دون | 27 | 16.1% |
| | من 31 الى 40 سنة | 59 | 35.1% |
| | من 41 الى 50 سنة | 63 | 37.5% |
| | من 51 سنة وأكثر | 19 | 11.3% |
| | المجموع | 168 | 100% |

| | | | |
|-------------------------|-------------------------|-----|-------|
| سنوات الخبرة في المؤسسة | أقل من 5 سنوات | 38 | 22.6% |
| | من 5 سنوات الى 10 سنوات | 23 | 13.7% |
| | أكثر من 10 سنوات | 107 | 63.7% |
| | المجموع | 168 | 100% |
| الوظيفة الحالية | مدير دائرة / مدير عام | 13 | 7.7% |
| | رئيس فرع / رئيس قسم | 39 | 23.2% |
| | مهندس / فني | 62 | 36.9% |
| | إداري | 53 | 31.5% |
| | سائق / عامل | 1 | 0.6% |
| | المجموع | 168 | 100% |

الشكل (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية



يوضح الجدول 2 والشكل 1 التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (168) فرداً، كانت أغلبهم من الذكور، حيث بلغت نسب مشاركتهم (66.7%)، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث (33.3%).

أما على مستوى متغير الحالة الاجتماعية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة كانت لصالح الفئة (متزوج)، بنسبة مشاركة بلغت (79.2%)، تلتها فئة (أعزب) بنسبة مشاركة بلغت (19.6%)، و أخيراً جاءت فئة (غير ذلك) بنسبة بلغت (1.2%) فقط.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة كانت لصالح فئة جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" بنسبة مشاركة بلغت (57.7%)، تلاهم من فئة الدبلوم العام وما دون بنسبة بلغت (37.5%)، و أخيراً جاءت فئة (دراسات عليا" ماجستير، دكتوراه") بنسبة بلغت (4.8%) فقط.

وبالنسبة لمتغير العمر، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة كانت لصالح الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بنسبة بلغت (37.5%)، تلتها الفئة (من 31 الى 40 سنة) بنسبة بلغت (35.1%)، تلتها الفئة (30 سنة وما دون) بنسبة بلغت (16.1%)، و أخيراً جاءت مشاركة الفئة العمرية (من 51 سنة وأكثر) بنسبة بلغت (11.3%) فقط.

أما على مستوى متغير سنوات الخبرة في المؤسسة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة هم من ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة مشاركة بلغت (63.7%)، في حين شارك ما نسبته فقط (22.6%) من هم ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و أخيراً من هم من ذوي الخبرة (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) بنسبة مشاركة (13.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

أما على مستوى متغير الوظيفة الحالية، فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة في فئات متغير الوظيفة؛ هي نسبة المشاركين من فئة (مهندس/فني) بنسبة بلغت (36.9%)، تلتها فئة (إداري) بنسبة بلغت (31.5%) من إجمالي حجم العينة، تلتها فئة (رئيس فرع/رئيس قسم) بنسبة بلغت (23.2%)،

تلتها فئة (مدير دائرة/مدير عام) بنسبة بلغت (7.7%)، وأخيراً جاءت فئة (سائق /عامل) بنسبة بلغت (0.6%).

3.4 أداة البحث

بعد الاطلاع على الادبيات النظرية والدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبانة أثر الحوافز على أداء العاملين.

صدق الأداة

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على المحكمين من ذو الخبرات وحملة الدراسات العليا البالغ عددهم (7) شخصاً. من بينهم أساتذة جامعيون، وموظفون حكوميين، ملحق (2) ليتم التأكيد على صدق الأداة والاسترشاد بأرائهم لمعرفة مدى انتماء الفقرات للمحاور ومدى سلامتها اللغوية ووضوحها، وكانت آراءهم بالتعديل اللغوي البسيط، وصياغة بعض الفقرات. وقد أخذ الباحث بنسبة اتفاق 80% من آراء المحكمين للإبقاء على بنود المقياس في صورته النهائية.

ثانياً: الاتساق الداخلي: Internal Consistency

لاستخراج دلالات صدق البناء (الاتساق الداخلي بين الفقرات) للأداة المكونة من ثلاث محاور؛ الأول: الحوافز المادية، ويتكون من (7) فقرات، والثاني: الحوافز المعنوية، ويتكون من (7) فقرات، والثالث: الأداء الوظيفي، ويتكون من (8) فقرات، استخرج الباحث معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، ومعامل الثبات للمحاور بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، كل على حده، وذلك على

عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فردا من العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، والجدول التالية توضح ذلك.

أولاً: معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

أولاً: المحور الأول: الحوافز المادية.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

| معامل الارتباط | الفقرات |
|----------------|--|
| .884** | 1 تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة والانصاف في نظام الحوافز المادية. |
| .883** | 2 يرتبط تقديم المكافآت بجهود العاملين المبذولة في العمل. |
| .758** | 3 تصرف المؤسسة راتب شهري جيد يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين. |
| .770** | 4 توفر المؤسسة العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية. |
| .925** | 5 تقدم المؤسسة فرصا عادلة لترقية الموظفين وفق أسس المؤسسة. |
| .844** | 6 تكرم المؤسسة الموظفين المجيدين بهدايا عينية. |
| .615** | 7 يوفر الراتب الشهري الحياة الكريمة للموظفين. |

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01). * دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

يوضح الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية جداً وجميعها دالة إحصائيا، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام

للمحور، عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المحور وعددها (7) فقرات لأغراض تطبيق المحور على العينة المختارة.

ثانياً: المحور الثاني: الحوافز المعنوية.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

| معامل الارتباط | الفقرات |
|----------------|--|
| .774** | 1 مهام عملي تناسب مؤهلاتي العلمية. |
| .921** | 2 يتم شكري والثناء علي في العمل من قبل مسؤولي المباشر. |
| .921** | 3 يشجع مسؤولي المباشر أفكارى ومقترحاتى لتطوير عملي. |
| .875** | 4 يفوضني مسؤولي المباشر بصلاحيات لغاية انجاز المهام. |
| .843** | 5 تتوفر بيئة عمل مناسبة لي لغاية تنفيذ الاعمال. |
| .797** | 6 توفر المؤسسة الدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين |
| .868** | 7 تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للمجيدى فى العمل |

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يوضح الجدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين العالية والعالية جداً وجميعها دالة إحصائية، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام

للمحور، عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المحور وعددها (7) فقرات لأغراض تطبيق المحور على العينة المختارة.

ثالثاً: المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

| معامل الارتباط | الفقرات | |
|----------------|--|---|
| .861** | التزم بأوقات العمل الرسمية | 1 |
| .786** | أشعر بأن دافعتي نحو العمل مرتفعة | 2 |
| .948** | أعمل على اظهار مؤسستي بشكل إيجابي | 3 |
| .922** | أعمل على تطوير العمل وأقدم المقترحات والمبادرات التطويرية | 4 |
| .888** | أحرص على العمل بدقة واتجنب الأخطاء | 5 |
| .835** | أنجز جميع الاعمال المكلف بها بكل فاعلية | 6 |
| .863** | أعمل على اقتراح الحلول المناسبة لحل المشكلات في بيئة العمل | 7 |
| .848** | لدى القدرة على العمل تحت الضغوطات والحالات الطارئة بشكل مناسب. | 8 |

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يوضح الجدول (5) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين العالية والعالية جداً وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المحور وعددها (8) فقرات لأغراض تطبيق المحور على العينة المختارة.

ثانياً: معاملات الارتباط بين المحور والدرجة الكلية.

جدول (6): معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية.

| معاملات الارتباط | الدرجة الكلية للمحور |
|----------------------------------|----------------------|
| المحور الأول: الحوافز المادية. | .900** |
| المحور الثاني: الحوافز المعنوية. | .942** |
| المحور الثالث: الأداء الوظيفي. | .729** |

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يوضح الجدول (6) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية، إذ تراوحت بين (**.729-). وتجدد الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية ذات قيم عالية ودالة إحصائية.

ثالثاً: معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا.

3.5.2 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات المقياس قام الباحث بالتحليل الإحصائي (ألفا كرونباخ).

جدول (7): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والاداة ككل.

| المحاور | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha |
|----------------------------------|-------------|----------------------------------|
| المحور الأول: الحوافز المادية. | 7 | 0.913 |
| المحور الثاني: الحوافز المعنوية. | 7 | 0.940 |
| المحور الثالث: الأداء الوظيفي. | 8 | 0.952 |
| الدرجة الكلية | 22 | 0.955 |

يلاحظ من الجدول (7) أن معامل الثبات في كل محور من محاور الاداة، وكذلك معامل الثبات لدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الانسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لمحاور المقياس، وعليه اعتبرت جميع محاور المقياس صالحة لأغراض الدراسة.

رابعاً: معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

أولاً: المحور الأول: الحوافز المادية

جدول (8): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

| الجزء الأول | الجزء الثاني | الارتباط بين النصفين | التصحيح بمعامل (سبيرمان . براون) | التصحيح بمعامل (جتمان) |
|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|
| الفقرات الفردية | الفقرات الزوجية | .829 | .908 | .898 |

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة الاتساق الداخلي بين اجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية، حيث إن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة الفا بين الجزء الأول؛ الفقرات المفردة، وبين الجزء الثاني؛ الفقرات الزوجية) قد بلغت (0.829)، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون (0.908)، كما بلغ أيضا معامل التصحيح جتمان (0.898)؛ مما يدل على قوة محور الدراسة وصلاحيته لأغراض التطبيق.

ثانياً: المحور الثاني: الحوافز المعنوية.

جدول (9): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

| الجزء الأول | الجزء الثاني | الارتباط بين النصفين | التصحيح بمعامل (سبيرمان . براون) | التصحيح بمعامل (جتمان) |
|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|
| الفقرات الفردية | الفقرات الزوجية | .935 | .967 | .953 |

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة الاتساق الداخلي بين اجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية، حيث إن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة الفا بين الجزء الأول؛ الفقرات المفردة، وبين الجزء الثاني؛

الفقرات الزوجية) قد بلغت (0.935)، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون (0.967)، كما بلغ أيضا معامل التصحيح جتمان (0.953)؛ مما يدل على قوة محور الدراسة وصلاحيته لأغراض التطبيق. **ثالثاً: المحور الثالث: الأداء الوظيفي.**

جدول (10): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

| الجزء الأول | الجزء الثاني | الارتباط بين النصفين | التصحيح بمعامل (سبيرمان . براون) | التصحيح بمعامل (جتمان) |
|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|
| الفقرات الفردية | الفقرات الزوجية | .942 | .970 | .970 |

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة الاتساق الداخلي بين اجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية، حيث إن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة الفا بين الجزء الأول؛ الفقرات المفردة، وبين الجزء الثاني؛ الفقرات الزوجية) قد بلغت (0.942)، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون (0.970)، كما بلغ أيضا معامل التصحيح جتمان (0.970)؛ مما يدل على قوة محور الدراسة وصلاحيته لأغراض التطبيق.

3.5 الأساليب الإحصائية للبيانات:

أستخدم الباحث في دراسته الأساليب الإحصائية التالية:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها؛ استخدم الباحث المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في التحقق من صحة كل تساؤل من تساؤلات الدراسة، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: يستخدم الباحث هذا الأسلوب لأنه يمكن من وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية ويعطي وصفا كميا دقيقا وتم استخدام هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

2. معامل الارتباط كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

3. المتوسط لحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض إجابات افراد الدراسة عن

المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

4. لانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري

يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما

اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

5. استخدم اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لإثبات صحة الفرضيات

الفرعية؛ المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى (H01).

6. استخدم اختبار Scheffe للمقارنات البعدية، وقد استخدم هذا الاختبار لمعرفة اتجاه الفروق

بين المجموعات.

7. استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لإثبات صحة

الفرضية الرئيسية الثانية (H02).

3.6 إجراءات الدراسة

1- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتضمن موضوع الدراسة الحالية.

2- تصميم أداء الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1. التمهيد
2. نتائج السؤال الأول
3. نتائج السؤال الثاني
4. نتائج السؤال الثالث
5. نتائج السؤال الرابع
6. ملخص الفصل

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد .

هدفت الدراسة بشكل رئيس للكشف عن " أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان " ولتحقيق هذا الهدف صاغ الباحث السؤال الرئيسي الآتي؛ " إلى أي مدى تؤثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟" وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

4.1 نتائج السؤال الأول

أولاً: النتائج المتعلقة بالفصل الرابع سؤال الأول، ونصه: " ما هي اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة نحو الحوافز المادية المقدمة لهم، وتُعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أفضل المؤشرات الفنية استخداماً في تحليل البيانات وفي وصف الاتجاهات وصفاً دقيقاً، كما يمكن أن تنبئ على نتائجه العديد من اتخاذ القرارات وأوجه الدعم للظواهر التي تتبع التوزيع الطبيعي الاعتمادي ووفقاً لمعيار الحكم الذي أعتمده الباحث، كما يأتي.

جدول (11)

معيار الحكم على نتائج السؤال الأول.

| المدى | درجة التقدير |
|---------------|--------------|
| من 1 إلى 1.79 | ضعيفة جداً |

| | |
|------------|------------------|
| ضعيفة | من 1.80 إلى 2.59 |
| متوسطة | من 2.60 إلى 3.39 |
| عالية | من 3.40 إلى 4.19 |
| عالية جداً | من 4.20 إلى 5 |

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على فقرات محور الحوافز المادية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف | درجة التقدير |
|--------|-------|--|-----------------|----------|--------------|
| 1 | 2 | يرتبط تقديم المكافآت بجهود العاملين المبذولة في العمل. | 3.16 | 1.17 | متوسطة |
| 2 | 1 | تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة والانصاف في نظام الحوافز المادية. | 3.05 | 1.15 | متوسطة |
| 3 | 3 | تصرف المؤسسة راتب شهري جيد يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين. | 3.03 | 1.24 | متوسطة |
| 4 | 6 | تكرم المؤسسة الموظفين المجيدين بهدايا عينية. | 2.91 | 1.19 | متوسطة |
| 5 | 5 | تقدم المؤسسة فرصاً عادلة لترقية الموظفين وفق أسس المؤسسة. | 2.78 | 1.23 | متوسطة |
| 6 | 7 | يوفر الراتب الشهري الحياة الكريمة للموظفين. | 2.73 | 1.23 | متوسطة |
| 7 | 4 | توفر المؤسسة العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية. | 2.58 | 1.21 | ضعيفة |
| | | المستوى العام | 2.89 | .98 | متوسط |

يبين الجدول (12) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الأول: الحوافز المادية، إذ بلغ المتوسط العام (2.89) بانحراف معياري عام (0.98)، وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يرتبط تقديم المكافآت بجهود العاملين المبذولة في العمل." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.16)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها "تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة والانصاف في نظام الحوافز المادية." متوسط حسابي بلغ (3.05)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها "تصرف المؤسسة راتب شهري جيد يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين." متوسط حسابي بلغ (3.03)، بينما الفقرة (4) ونصها "توفر المؤسسة العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.58).

4.2 نتائج السؤال الثاني

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: "ما هي اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم، ووفقاً لمعيار الحكم السابق جدول (1)، كما يأتي.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على فقرات محور الحوافز المعنوية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 1 | مهام عملي تناسب مؤهلاتي العلمية. | 3.79 | 1.08 | عالية |
| 2 | 4 | يفوضني مسؤولي المباشر بصلاحيات لغاية انجاز المهام. | 3.69 | .99 | عالية |
| 3 | 3 | يشجع مسؤولي المباشر أفكارى ومقترحاتى لتطوير عملي. | 3.65 | 1.10 | عالية |
| 4 | 2 | يتم شكري والثناء علي في العمل من قبل مسؤولي المباشر. | 3.64 | 1.14 | عالية |
| 5 | 5 | تتوفر بيئة عمل مناسبة لي لغاية تنفيذ الاعمال. | 3.40 | 1.07 | عالية |
| 6 | 6 | توفر المؤسسة الدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين. | 3.07 | 1.21 | متوسطة |
| 7 | 7 | تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للمجيدين في العمل. | 2.93 | 1.17 | متوسطة |
| | | المستوى العام | 3.45 | .84 | عالية |

يبين الجدول (13) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثاني: الحوافز المعنوية، إذ بلغ المتوسط العام (3.45) بانحراف معياري عام (0.84)، وبدرجة تقدير عالية، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "مهام عملي تناسب مؤهلاتي العلمية." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها "يفوضني مسؤولي المباشر بصلاحيات لغاية انجاز المهام." متوسط حسابي بلغ (3.69)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة

(3) ونصها " يشجع مسؤولي المباشر أفكاري ومقترحاتي لتطوير عملي." متوسط حسابي بلغ (3.65)،
بينما الفقرة (7) ونصها" تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للمجيدين في العمل." في المرتبة
الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.93).

4.3 نتائج السؤال الثالث

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه: " هل توجد فروق في متوسط استجابات العاملين في
بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المقدمة لهم تعزى لمتغيرات الدراسة؛ (النوع
الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الرئيسية الأولى (H01): "توجد فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان
نحو الحوافز المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)"
صحة الفرضية الرئيسية الأولى (H01) من خلال إثبات صحة الفرضيات الفرعية المُنبثقة عنها وذلك
على النحو الآتي.

أولاً: النتائج المتعلقة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1): ونصها " توجد فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة
عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة،
المؤهل الدراسي).

ولإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى ($H01:1$)، تم تحليل البيانات، ومقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟" على النحو الآتي.

1: متغير " النوع الاجتماعي "

لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، وعينة متكافئة مقدارها (56)؛ والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14)

اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

| المحور | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------------|
| الحوافز المادية | ذكر | 56 | 2.94 | 1.10 | 2.039 | .044 |
| | انثى | 56 | 2.56 | .85 | | |

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المادية المقدمة لهم حسب متغير (النوع الاجتماعي)، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (2.039) بدلالة إحصائية بلغت (0.044)، وجاءت الفروق لصالح عينة الذكور.

2: متغير " سنوات الخبرة في المؤسسة "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لسنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المحور |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------------|-----------------|
| .85 | 2.72 | 38 | أقل من 5 سنوات | الحوافز المادية |
| 1.09 | 2.35 | 23 | من 5 سنوات الى 10 سنوات | |
| .96 | 3.06 | 107 | أكثر من 10 سنوات | |
| .98 | 2.89 | 168 | المجموع | |

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| الحوافز المادية | بين المجموعات | 10.927 | 2 | 5.463 | 5.963 | .003 |
| | داخل المجموعات | 151.165 | 165 | .916 | | |
| | الكلية | 162.091 | 167 | | | |

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المادية المقدمة لهم حسب متغير (سنوات الخبرة)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (5.963) بدلالة إحصائية بلغ (0.003).

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في محور الحوافز المادية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (17)

المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe).

| اتجاه الفروق | الدلالة الإحصائية | فرق المتوسطات | الخبرة العملية |
|------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| --- | .342 | .37153 | من 5 سنوات الى 10 سنوات |
| --- | .174 | .33986 | أقل من 5 سنوات |
| أكثر من 10 سنوات | .006 | *.71138 | من 5 سنوات الى 10 سنوات |

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة (أكثر من 10 سنوات) وعينة الدراسة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (أكثر من 10 سنوات) في المحور.

3: متغير " المستوى التعليمي "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (الدبلوم العام وما دون، جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس"، دراسات عليا" ماجستير، دكتوراه)، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمستوى التعليمي.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المحور |
|-------------------|-----------------|-------|--------------------------------|-----------------|
| 1.16 | 3.06 | 63 | الدبلوم العام وما دون | |
| .83 | 2.77 | 97 | جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" | الحوافز المادية |
| 1.04 | 2.94 | 8 | دراسات عليا" ماجستير، دكتوراه" | |
| .98 | 2.89 | 168 | المجموع | |

يبين الجدول (18) تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المستوى التعليمي وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| الحوافز المادية | بين المجموعات | 3.295 | 2 | 1.647 | 1.712 | .184 |
| | داخل المجموعات | 158.797 | 165 | .962 | | |

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية على أداء العاملين حسب متغير (المستوى التعليمي)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (1.712) بدلالة إحصائية بلغ (0.184).

بناء على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى ($H01:1$)، ونصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)".، في حين يمكن قبولها ما لو تم استبعاد (المؤهل الدراسي) من متغيرات الدراسة الحالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة الفرضية الفرعية الثانية ($H01:2$): ونصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)".

ولإثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية ($H01:2$)، تم تحليل البيانات، ومقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟" على النحو الآتي.

1: متغير " النوع الاجتماعي "

لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، وعينة متكافئة مقدارها (56)؛ والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20)

اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

| المحور | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) الإحصائية | الدلالة الإحصائية |
|------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| الحوافز المعنوية | ذكر | 56 | 3.41 | 1.03 | .526 | .600 |
| | انثى | 56 | 3.32 | .73 | | |

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية المقدمة لهم حسب متغير (النوع الاجتماعي)، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (0.526) بدلالة إحصائية بلغت (0.600).

2: متغير " سنوات الخبرة في المؤسسة "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لسنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المحور |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------------|--------------------------------|
| .69 | 3.45 | 38 | أقل من 5 سنوات | المحور الأول: الحوافز المعنوية |
| 1.13 | 3.08 | 23 | من 5 سنوات الى 10 سنوات | |
| .80 | 3.53 | 107 | أكثر من 10 سنوات | |
| .84 | 3.45 | 168 | المجموع | |

يبين الجدول (21) تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (22)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| الحوافز المعنوية | بين المجموعات | 3.867 | 2 | 1.934 | 2.771 | .066 |
| | داخل المجموعات | 115.153 | 165 | .698 | | |
| | الكلية | 119.020 | 167 | | | |

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين حسب متغير (سنوات الخبرة)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (2.771) بدلالة إحصائية بلغ (0.066).

3: متغير " المستوى التعليمي "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (الدبلوم العام وما دون، جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس"، دراسات عليا" ماجستير، دكتوراه")، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً المستوى التعليمي.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المحور |
|-------------------|-----------------|-------|--------------------------------|------------------|
| .99 | 3.56 | 63 | الدبلوم العام وما دون | |
| .72 | 3.37 | 97 | جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" | الحوافز المعنوية |
| .98 | 3.55 | 8 | دراسات عليا" ماجستير، دكتوراه" | |
| .84 | 3.45 | 168 | المجموع | |

يبين الجدول (23) تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المستوى التعليمي وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (24)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

| المحور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| | بين المجموعات | 1.385 | 2 | .693 | | |
| الحوافز المعنوية | داخل المجموعات | 117.635 | 165 | .713 | .971 | .381 |
| | الكلية | 119.020 | 167 | | | |

يتضح من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية المقدمة لهم حسب متغير (المستوى التعليمي)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (0.971) بدلالة إحصائية بلغ (0.381).

بناءً على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الفرعية الثانية ($H_{01}:2$): ونصها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)."

4.4 نتائج السؤال الرابع

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه: " هل هناك أثر ملموس للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟"

3- للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الرئيسية الثانية (H_{a2}): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان."، ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H_{a2})، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) على النحو الآتي.

جدول (25)

ملخص نموذج الانحدار (الحوافز كمستقلة)، و(أداء العاملين كتابع).

| النموذج | معامل الارتباط R | مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) | معامل التحديد المصحح | الخطأ المعياري |
|---------|------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------|
| | .429 | .184 | .174 | .46984 |

تُشير نتائج الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط (0.429) هذا يعني أن هناك علاقة موجبة وضعيفة بين الحوافز وأداء العاملين، كما تشير النتائج أيضاً أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.184$)، وقد فسرت ما مقداره (17.4%) من تباين مستوى أداء العاملين، وهي قيمة مقبولة إذا ما أخذ في الاعتبار وجود متغيرات أخرى تؤثر على مستوى أداء العاملين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

جدول (26)

تحليل التباين الانحدار (الحوافز كمستقلة)، و(أداء العاملين كتابع).

| مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| 8.225 | 2 | 4.113 | 18.630 | .000 |
| 36.423 | 165 | .221 | | |
| 44.648 | 167 | | | |

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى ثقة (Sig = 0.05) للمتغيرات المستقلة (الحوافز) على المتغير التابع (أداء العاملين) في بلديات جنوب الشرقية؛ كما يمكن الاعتماد على هذا النموذج للتعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين؛ إذ يتبين أن قيمة (ف) قد بلغت (18.630) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وللتعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين. تم استخراج الجدول التالي:

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الحوافز على أداء العاملين.

| المتغيرات | المعاملات غير | | المعاملات | | الدلالة |
|----------------------------------|---------------|----------------|-----------|----------|---------|
| | المعيارية | المعيارية | المعيارية | قيمة (ت) | |
| | B | الخطأ المعياري | Beta | | |
| (الثابت) | 3.436 | .153 | | 22.434 | .000 |
| المحور الأول: الحوافز المادية. | .028 | .051 | .053 | .541 | .589 |
| المحور الثاني: الحوافز المعنوية. | .240 | .059 | .391 | 4.029 | .000 |

يتبين من الجدول (27) أن الدلالة الاحصائية في المحور الثاني: الحوافز المعنوية جاءت أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ وهذا يعني وجود أثر للحوافز المعنوية في أداء العاملين، كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل بيتا (B) جاءت موجبة، وهذا يؤكد مساهمتها الإيجابية في تحسين أداء العاملين، ويمكن معرفة القدرة التفسيرية للمحور من خلال قيمة معامل بيتا (B)، حيث بلغت القدرة التفسيرية (39.1%)، في حين تم استبعاد المحور الأول: الحوافز المادية، من الأنموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لضعف تأثيره في أداء العاملين، وأن ما يؤيد ذلك أن قيمة

الدلالة الإحصائية (0.589)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومعادلة الانحدار الآتية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية وهي:

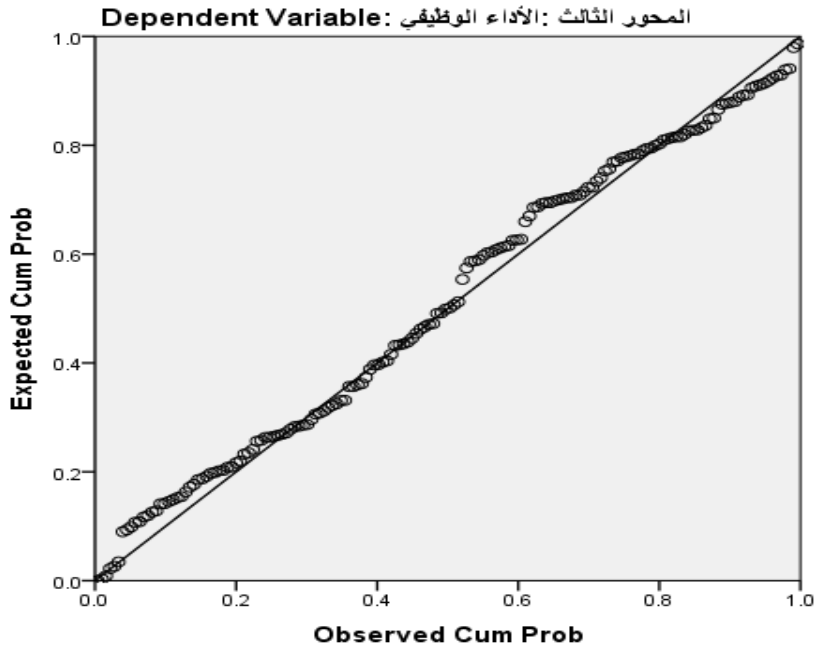
$$\text{أداء العاملين} = 3.436 + 0.240 \times \text{المحور الثاني: الحوافز المعنوية.}$$

والشكل الآتي يظهر نتائج تحليل الانحدار لأثر الحوافز على أداء العاملين.

شكل (5)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لمقدار أثر الحوافز على أداء العاملين

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة وضعيفة بين أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات

جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

4- بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الثالثة (Ha3): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان".

4.5 ملخص الفصل

استعرض الباحث في الفصل الرابع التحليل الإحصائي للبيانات وفق مخرجات برنامج (SPSS)، وعرض النتائج التي توصل لها بهدف معرفة إلى أي مدى تؤثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي). حيث تم التطرق إلى أسئلة الدراسة والإجابة عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما قام الباحث باختبار الفرضيات الدراسية باستخدام الأساليب الإحصائية واختبر مدى قبولها أو رفضها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1. نتائج الدراسة ومناقشتها

2. توصيات الدراسة

3. افاق للدراسات المستقبلية

تمهيد .

هدف الباحث في هذا الفصل إلى مناقشة ما توصل إليه من خلاصة عمليات التحليل الإحصائي عن طريق برنامج SPSS ومناقشة نتائج الدراسة، والكشف عن " أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان " وذلك من خلال وجهة نظر المبحوثين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وأيضا يركز الفصل على التوصيات والمقترحات بناء على ما توصل اليه الباحث في نتائج بحثه، وكذلك أفاق للدراسات المستقبلية المقترحة.

5.1 نتائج الدراسة ومناقشتها:

- السؤال الأول: ما هي اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم؟

أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية نحو الحوافز المادية كانت بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط العام (2.89) بانحراف معياري عام (0.98)، مما تشير النتائج بأن الحوافز المادية تتوفر بشكل متوسط، و يرتبط تقديم المكافآت بجهود العاملين المبذولة في العمل حيث جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.16)، كما أشار المبحوثين بأن المؤسسة تحرص على تحقيق العدالة والانصاف في نظام الحوافز المادية بشكل متوسط، مما يدل بأن العدالة والانصاف في نظام الحوافز بالبلديات بمحافظة جنوب الشرقية متوسطة ولا تشكل اقناع تام للعاملين. وجاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على " توفر المؤسسة العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف حيث بلغ (2.58). يفسر الباحث نتيجة السؤال بأن الحوافز المادية التي تقدمها البلديات في محافظة جنوب الشرقية لا تحقق رضا العاملين لأن البلديات لا توفر

العلاوات الاستثنائية للموظفين بشكل كبير ومستمر هذا ما اظهره المبحوثين في الفقرة الرابعة والتي متوسطها الحسابي ضعيف. كما أن البلديات قامت بتغيير نظام الحوافز المادية في اخر ثلاث سنوات بحيث قامت بالإيقاف من تقديمها للموظفين. تتفق نتيجة السؤال مع دراسة تجاني (2022)، مدخل (2022)، وتختلف مع دراسة أبو حميد (2020) والذي اشارت نتائج دراسته بتحقيق رضا العاملين على نظام الحوافز المادية.

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم؟

أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في بلديات جنوب الشرقية نحو الحوافز المعنوية كانت بتقدير عالي حيث بلغ المتوسط العام (3.45) بانحراف معياري عام (0.84)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " مهام عملي تناسب مؤهلاتي العلمية." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها " يفوضني مسؤولي المباشر بصلاحيات لغاية انجاز المهام." متوسط حسابي بلغ (3.69)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها " يشجع مسؤولي المباشر أفكارى ومقترحاتى لتطوير عملي." متوسط حسابي بلغ (3.65)، بينما الفقرة (7) ونصها " تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للمجيدى فى العمل." والفقرة (6) ونصها " توفر المؤسسة الدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين." جاءت بمتوسط حسابي متوسط. مما يشير بأن الدورات التدريبية وشهادات الشكر والتقدير تقدمها البلديات بشكل غير كافي لاحتياجات العاملين. يفسر الباحث نتيجة السؤال بأن فى اخر ثلاث سنوات تم التغيير فى نظام الدورات التدريبية من حيث التقليل منها بشكل كبير وملاحظ، كما أن تم التغيير فى نظام التحفيز المعنوي للمجيدى من حيث تم إيقاف جميع الحوافز المعنوية ومنها

واهمها شهادات الشكر والتقدير للمجيدين في العمل مما أثر على الدافعية بالعمل وبالتالي عمل على تأثير أداء العاملين. تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو حميد (2020)، مسوتر وسعيد (2020)،

السؤال الثالث: هل توجد فروق في متوسط استجابات العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المقدمة لهم تعزى لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟

تم افتراض الفرضية الرئيسية الأولى (H01): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المقدمة لهم تعزى لمتغيرات الدراسة، (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)" ولتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى (H01) من خلال إثبات صحة الفرضيات الفرعية المُنبثقة عنها وذلك على النحو الآتي.

أولاً: الحوافز المادية:

1: متغير " النوع الاجتماعي "

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المادية المقدمة لهم حسب متغير (النوع الاجتماعي)، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (2.039) بدلالة إحصائية بلغت (0.044)، وجاءت الفروق لصالح عينة الذكور. تشير النتائج على وجود الحوافز المادية للذكور بنسبة اعلى من الاناث. ويفسر الباحث النتيجة بأن اهتمام الذكور بالحوافز المادية اعلى من الاناث، وأيضاً اختلاف طبيعية العمل

والمهام التي يكلف بها الذكور عن الاناث، كما أن نسبة عمل الذكور وقت الطواري واحتياج العمل في فترة المساء وأيام الاجازات الرسمية اعلى من الاناث ويرجع ذلك لطبيعة الذكور واختلافهم عن الاناث.

2: متغير " سنوات الخبرة في المؤسسة "

- أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المادية المقدمة لهم حسب متغير (سنوات الخبرة)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (5.963) بدلالة إحصائية بلغ (0.003).
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة (أكثر من 10 سنوات) وعينة الدراسة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (أكثر من 10 سنوات). يفسر الباحث نتيجة الفروق تعود بأن فئة العاملين أكثر من 10 سنوات عملوا في السنوات الماضية مع نظام الحوافز السابق الذي تغير في اخر ثلاث سنوات. حيث أتم النظام السابق للحوافز بتوافرها بشكل كافي ومرضي للعاملين.

3: متغير " المستوى التعليمي "

- أظهرت النتائج تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المستوى التعليمي.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية على اداء العاملين حسب متغير (المستوى

التعليمي)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (1.712) بدلالة إحصائية بلغ (0.184). يفسر الباحث عدم وجود فروق في المستوى التعليمي الى أن نظام البلديات في الحوافز يشمل جميع المؤهلات العلمية بدون استثناء.

- تم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المادية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)".، في حين يمكن قبولها ما لو تم استبعاد (المؤهل الدراسي) من متغيرات الدراسة الحالية.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

1: متغير " النوع الاجتماعي "

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية المقدمة لهم حسب متغير (النوع الاجتماعي)، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (0.526) بدلالة إحصائية بلغت (0.600).

2: متغير " سنوات الخبرة في المؤسسة "

- أظهرت نتائج الدراسة تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين حسب متغير (سنوات الخبرة)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (2.771) بدلالة إحصائية بلغ (0.066).

3: متغير " المستوى التعليمي "

- أظهرت النتائج تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المستوى التعليمي.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية المقدمة لهم حسب متغير (المستوى التعليمي)، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (0.971) بدلالة إحصائية بلغ (0.381).

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة نعرورة (2021)، و اختلفت نتيجة الدراسة عن دراسة مدخل (2022)، يفسر الباحث نتيجة عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية المقدمة لهم حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) الى أن نظام الحوافز المعنوي يشمل الجميع بدون التفريق حسب متغيرات الدراسة.

بناء على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الفرعية الثانية ($H_{01}:2$): ونصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان نحو الحوافز المعنوية المقدمة لهم تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)".

السؤال الرابع: هل هناك أثر ملموس للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة وضعيفة بين الحوافز وأداء العاملين، كما تشير النتائج أيضاً أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.184$)، وقد فسرت ما مقداره (17.4%) من تباين مستوى أداء العاملين، وهي قيمة مقبولة إذا ما أخذ في الاعتبار وجود متغيرات أخرى تؤثر على مستوى أداء العاملين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

- كشفت النتائج عن وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.05$) للمتغيرات المستقلة (الحوافز) على المتغير التابع (أداء العاملين) في بلديات جنوب الشرقية؛ كما يمكن الاعتماد على هذا النموذج للتعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين؛ إذ يتبين أن قيمة (ف) قد بلغت (18.630) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)،

- كشفت نتيجة الحوافز المعنوية جاءت أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ وهذا يعني وجود أثر للحوافز المعنوية في أداء العاملين، كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل بيتا (B) جاءت موجبة، وهذا يؤكد مساهمتها الإيجابية في تحسين أداء العاملين، ويمكن معرفة القدرة التفسيرية للمحور من خلال قيمة معامل بيتا (B)، حيث بلغت القدرة التفسيرية (39.1%)، في حين تم استبعاد المحور الأول: الحوافز المادية.

- أظهرت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة وضعيفة بين أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. تشير النتيجة بأن كلما زاد الحوافز زاد أداء العاملين والعكس صحيح. ويفسر الباحث النتيجة بأن الحوافز المادية والمعنوية مهمة جداً للعاملين وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي وتعتبر المحرك والداعم للعمل والانجاز. اتفق الدراسة

الحالية مع دراسة أبو حميد (2020)، دراسة مسوتر وسعيد (2020)، دراسة تجاني (2022)، دراسة نعرورة (2021)، دراسة علي (2021)، دراسة توام (2021)، ودراسة مهدي (2021)، ودراسة زريق (2020)، ودراسة (Daniel,2019)، ودراسة (Khan et al,2020) ، ودراسة (Riwukore et al, 2021)، ودراسة (Wei & Yaoping,2022)، ودراسة (Sitopu et al.2021).

بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الثالثة (Ha3): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان".

5.2 توصيات الدراسة:

- يوصي الباحث دائرة المواد البشرية في البلديات القيام بمراجعة وإعادة نظام الحوافز المادي المطبق على العاملين في البلديات بسلطنة عمان حيث إن نتيجة الدراسة الحالية أشارت الى توفر الحوافز المادية بشكل متوسط.
- يوصي الباحث المدراء والمسؤولين في البلديات الاهتمام بالحوافز لتحقيق الأداء الوظيفي المرتفع وذلك لوجود أثر ملموس للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان كما اظهرتها نتائج الدراسة الحالية.
- يوصي الباحث دائرة المواد البشرية بالبلديات التركيز على تقديم الحوافز المادية للأنث بما يناسب طبيعة البشرية حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود فروق دالة إحصائية في توفر الحوافز لصالح الذكور.

- يوصي الباحث دائرة الموارد البشرية في البلديات الاهتمام بتقديم الحوافز المادية للموظفين حديثين التعيين وربط الترقيات والعلاوات بكفاءة الموظفين وليس بسنوات الخبرة حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح عينة الدراسة للعاملين (أكثر من 10 سنوات).
- يوصي الباحث المدراء في البلديات بتقديم الدورات التدريبية للموظفين لتحسين أداء العاملين كما أظهرت نتائج الدراسة على أهميتها وعدم اكتفاء العاملين بالبلديات من الدورات التدريبية التي تساهم في تحسين أداء العاملين.
- يوصي الباحث المحافظين العمل على توفير العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين في البلديات على العمل بكفاءة وفاعلية حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى ضعف العلاوات الاستثنائية.

5.3 أفاق للدراسات المستقبلية:

يقترح الباحث القيام ببعض الأبحاث والدراسات المستقبلية المرتبطة بالدراسة الحالية لتحقيق الأداء الوظيفي ومنها:

- إجراء دراسة مقارنة بين نظام الحوافز السابق والحالي وأداء العاملين حيث إن نتائج الدراسة الحالية أشارت بفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح عينة الدراسة العاملين أكثر من 10 سنوات وذلك بسبب تلاشي الحوافز المادية في آخر السنوات.
- إجراء دراسة تجريبية حول أثر العلاوات الاستثنائية على أداء العاملين حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية الى ضعفها.

- إجراء دراسة حول أساليب الحوافز المادية المناسبة للإناث حيث أشارت نتائج الدراسة بوجود فروق دالة إحصائية تعزى للذكور.

5.3 ملخص الفصل

استعرض الباحث في هذا الفصل مناقشة ما توصل إليه نتائج الدراسة من خلاصة عمليات التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS) ومناقشة نتائج الدراسة، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، والكشف عن " أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عُمان ". لتحقيق هدف الدراسة والسؤال الرئيسي الآتي؛ إلى أي مدى تؤثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟ أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى وجود أثر ملموس للحوافز (المادية، والمعنوية) على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان. وأيضاً تناول الفصل التوصيات وأفاق الدراسات المستقبلية المقترحة بناء على ما توصل إليه الباحث في نتائج بحثه.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبوحميد، محمد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربي لنشر العلمي، ع21، 2663-5798.
2. تجاني، الطيب حسن. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج5، ع1، 2038 - 2064.
3. توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج24، ع1، 645 - 667.
4. جبوري، محمد، رحمانى، أحمد، وبوصلاح، عبد اللطيف محمد. (2020). قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج9، ع2، 75 - 92.
- الحربي، ج. ع &، جميل عطية. (2022). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. العلوم التربوية. 30(3)، 353-379.
5. رمادنية، موزاوي &، عبد الحكيم. (2022). دور العدالة التنظيمية في تنمية الأداء الوظيفي للموظف.
6. زريق، علي يحيى، وأبو السندس، إبراهيم عبد الحميد سلامة. (2020). أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع15، 66 - 84.
7. شاويش. (2007). إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد، عمان: دار الشروق.
8. شاويش، مصطفى. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

9. الشرافي، & شرف صابر العبد. (2021). التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاقصى بغزة، جامعة الاقصى-غزة).
10. الشيدي، محمد خميس. (2002). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان (أطروحة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- صالح، محمد فاتح. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. عاشور، أحمد صقر. (1990). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
12. العزري، صالح محمد. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
13. الفقهي. (2011). قوة التحفيز، القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.
14. مدخل، خالد، وطير، عبدالحق. (2022). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع1، 370 - 392.
15. مرابطي. (2022). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين.
16. منيف، لكحل (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي- مفاهيم ونظريات، الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع.
17. مهدي، عمر، زوامبية، عبد النور، و مسعودان، مخلوف. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 870 - 884.
18. نعرورة، بوبكر، وقدة، حياة. (2021). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة رؤى اقتصادية، مج11، ع1.
19. الهاشمي، لوكيا. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
20. الهواسي والبرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014م

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83.
2. Lestari, U. P., & Sinambela, E. A. (2021). The Role of Tenure And Incentives on Employee Behavior. *Cashflow: Current Advanced Research On Sharia Finance And Economic Worldwide*, 1(1), 12-17.
3. Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415.
4. Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, 778101.
5. Khan, M., Daniyal, M., & Ashraf, M. Z. (2020). The relationship between monetary incentives and job performance: Mediating role of employee loyalty. *Educational Research (IJMCER)*, 2(6), 12-21.

6. Riwukore, J. R., Susanto, Y., Pilkandis, J., & Habaora, F. (2021). Analysis of employee performance in the Department of Education and Culture, Lubuklinggau City. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 4(2), 95-109.
7. Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.
8. Managment, John Naylor,1999, finanacial times and Pitman Publishing.
9. Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

ملاحق الدراسة

ملحق (1)

| العدد | الجهة | م |
|-------|-------------------------------|---|
| 49 | دائرة البلدية جعلان بني بوحسن | 1 |
| 15 | دائرة البلدية مصيرة | 2 |
| 80 | دائرة البلدية جعلان بني بوعلی | 3 |
| 39 | دائرة البلدية الكامل والوافي | 4 |
| 75 | دائرة البلدية صور | 5 |
| 258 | الإجمالي | |

سلطنة عمان
محافظة جنوب الشرقية
دائرة الموارد البشرية

ملحق (2)

خطاب لتحكيم الاستبانة



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،،، وبعد

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ونظراً لما تتمتعون من خبرة ومعرفة بالبحث العلمي، يسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر الحوافز على أداء العاملين في بلديات جنوب الشرقية بسلطنة عمان." لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

ملحق (3)

قائمة محكمين الأستبانة

| م | الأسم | الدرجة العلمية | الوظيفة | جهة العمل |
|---|-----------------------------------|----------------|--|--------------------------------|
| 1 | د. مرام صلاح جرادات | دكتوراه | استاذ مساعد | جامعة العين |
| 2 | د. سعاد جاسم | دكتوراه | أستاذ مساعد في المحاسبة والتدقيق | الكلية الحديثة للتجارة والعلوم |
| 3 | د. عائشة بنت سالم بن جمعة العريمي | دكتوراه | أستاذ مساعد في إدارة تطوير موارد البشرية | الكلية الحديثة للتجارة والعلوم |
| 4 | د. كريمة شلبي محمد | دكتوراه | أستاذ مساعد في البرنامج الأكاديمي | الكلية الحديثة للتجارة والعلوم |
| 5 | هلال بن حمد بن هلال البوسعيدي | ماجستير | مدير عام شؤون إدارية ومالية | مكتب محافظ جنوب الشرقية |
| 6 | خالد بن مهنا بن سلطان الاسماعيلي | ماجستير | مدير دائرة الفعاليات والتوعية | مكتب محافظ جنوب الشرقية |
| 7 | مجان بنت علي بن محمد الحيلاني | ماجستير | مشرفة إرشاد نفسي | وزارة التربية والتعليم |

ملحق (4)

الاستبيان بصورته الأولى

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس

ذكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج غير ذلك

3. المستوى التعليمي

الدبلوم العام وما دون جامعي "دبلوم تخصصي/ بكالوريوس" دراسات عليا "ماجستير/ دكتوراه"

4. العمر

30 عاما وأقل من 31 الى 40 سنة
 من 41 الى 50 سنة من 51 سنة وأكثر

5. سنوات الخبرة في المؤسسة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6. الوظيفة الحالية

مدير عام مدير دائرة رئيس فرع رئيس قسم
 مهندس فني إداري موظف

الجزء الثاني : يتناول متغيرات الدراسة وتكون من ثلاث محاور "الحوافز المادية، والحوافز المعنوية ، وأداء العاملين".

المحور الاول: الحوافز المادية

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات |
|-------------------|--------------|-------|-------|---------------|---|
| | | | | | 1. تحرص المؤسسة على العدالة والانصاف في نظام الحوافز المادية. |
| | | | | | 2. يرتبط تقديم المكافآت ارتباط مباشرة على أداء العاملين وجهدهم المبذول |
| | | | | | 3. تصرف المؤسسة راتب شهري جيد يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين. |
| | | | | | 4. توفر المؤسسة العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة فاعلية. |
| | | | | | 5. تقدم المؤسسة فرصاً عادلة لترقية الموظفين وفق أسس المؤسسة |
| | | | | | 6. تكرم المؤسسة الموظفين المجيدين بهدايا عينية تشجعهم وتحفزهم ببذل الجهد بالعمل |
| | | | | | 7. يحقق الراتب الشهري الحياة الكريمة للموظفين |

المحور الثاني: (الحوافز المعنوية)

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات |
|-------------------|--------------|-------|-------|---------------|---|
| | | | | | 8 مهام عمل الموظفين تناسب مؤهلاتهم العلمية |
| | | | | | 9 لدى الموظفين المهارات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة عالية |
| | | | | | 10 يتم تقدير الموظفين في العمل من قبل المسؤول المباشر عن طريق الشكر والثناء عليهم |
| | | | | | 11 يدعم المسؤول المباشر أفكار ومقترحات الموظفين لتطوير عملهم |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يكلف المسؤول المباشر الموظفين بأداء الأعمال ويفوضهم بصلاحيات انجاز المهام | 12 |
| | | | | | يشارك الموظفين في نقاش قرارات مؤسستهم قبل صدورها | 13 |
| | | | | | توفر المؤسسة للموظفين بيئة عمل مناسبة لتنفيذ الأعمال | 14 |
| | | | | | تقدم المؤسسة للموظفين دورات تدريبية لتحسين أدائهم الوظيفي | 15 |
| | | | | | تقدم المؤسسة شهادات شكر وتقدير لإجادة الموظفين في العمل | 16 |

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | يلتزم الموظفون بأوقات العمل المحددة لهم | 17 |
| | | | | | يشعر الموظفون بأن دافعيتهم وهمتهم نحو العمل مرتفعة | 18 |
| | | | | | يعمل الموظفون على تطوير العمل وتقدم المقترحات والمبادرات التطويرية | 19 |
| | | | | | يحرص الموظفون على العمل بدقة وحذر وتجنب الأخطاء. | 20 |
| | | | | | ينجز الموظفون جميع الأعمال المكلفين بها والتي تتعدى مهامهم الوظيفية بكل فاعلية | 21 |
| | | | | | يعمل الموظفون على اقتراح الحلول المناسبة لحل المشكلات في بيئة العمل | 22 |
| | | | | | لدى الموظفون القدرة على العمل تحت الضغوطات والحالات الطارئة بشكل مناسب. | 23 |
| | | | | | | |

سؤال مفتوح:

مقترحاتك وملاحظاتك على الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين

.....

.....

.....

.....

شاكرا لكم حسن تعاونكم

ملحق (5)

الاستبيان بصورته الأخيرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس

نكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج غير ذلك

3. المستوى التعليمي

الدكتوراه الدبلوم العام وما دون جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" دراسات عليا "ماجستير،

4. العمر

30 سنة وما دون من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة من 51 سنة وأكثر

5. سنوات الخبرة في المؤسسة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات أكثر

من 10 سنوات

6. الوظيفة الحالية

مدير دائرة / مدير عام رئيس فرع / رئيس قسم مهندس / فني إداري سائق / عامل

الجزء الثاني : يتناول متغيرات الدراسة وتتكون من ثلاث محاور "الحوافز المادية، والحوافز المعنوية ، وأداء العاملين".

المحور الاول: الحوافز المادية

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 1 تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة والانصاف في نظام الحوافز المادية. |
| | | | | | 2 يرتبط تقديم المكافآت بجهود العاملين المبذولة في العمل. |
| | | | | | 3 تصرف المؤسسة راتب شهري جيد يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين. |
| | | | | | 4 توفر المؤسسة العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية. |
| | | | | | 5 تقدم المؤسسة فرصاً عادلة لترقية الموظفين وفق أسس المؤسسة. |
| | | | | | 6 تكرم المؤسسة الموظفين المجيدين بهدايا عينية. |
| | | | | | 7 يوفر الراتب الشهري الحياة الكريمة للموظفين. |

المحور الثاني: (الحوافز المعنوية)

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 8 مهام عملي تتناسب مؤهلاتي العلمية. |
| | | | | | 9 يتم شكري والثناء علي في العمل من قبل مسؤولي المباشر. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يشجع مسؤولي المباشر أفكاري ومقترحاتي لتطوير عملي. | 10 |
| | | | | | يفوضني مسؤولي المباشر بصلاحيات لغاية انجاز المهام. | 11 |
| | | | | | تتوفر بيئة عمل مناسبة لي لغاية تنفيذ الاعمال. | 12 |
| | | | | | توفر المؤسسة الدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين | 13 |
| | | | | | تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للمجيدين في العمل | 14 |

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | التزم بأوقات العمل الرسمية | 15 |
| | | | | | أشعر بأن دافعي نحو العمل مرتفعة | 16 |
| | | | | | أعمل على اظهار مؤسستي بشكل إيجابي | 17 |
| | | | | | أعمل على تطوير العمل وأقدم المقترحات والمبادرات التطويرية | 18 |
| | | | | | أحرص على العمل بدقة واتجنب الأخطاء | 19 |
| | | | | | أنجز جميع الاعمال المكلف بها بكل فاعلية | 20 |
| | | | | | أعمل على اقتراح الحلول المناسبة لحل المشكلات في بيئة العمل | 21 |
| | | | | | لدى القدرة على العمل تحت الضغوطات والحالات الطارئة بشكل مناسب. | 22 |