



أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون  
الدينية بمحافظة شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول  
على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

ثريا بنت سالم بن محمد الحارثية

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السناوي

2025م / 1446هـ



# أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

ثريا بنت سالم بن محمد الحارثية

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السناوي

2025م / 1446هـ

## الإجازة

أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية

بمحافظة شمال الشرقية

إعداد الطالبة/ ثريا بنت سالم بن محمد الحارثية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 26\6\2025م، وتم إجازتها

إشراف الدكتور / صالح بن حمود السناوي

### التوقيع

### أعضاء لجنة المناقشة

1. الدكتور صالح السناوي (مشرف الرسالة)  
.....
2. الدكتورة كريمة شلابي (مناقشة خارجياً)  
.....
3. الدكتور هايل طشطوش (مناقشة داخلياً)  
.....
4. الدكتور إلياس شهدا (محكماً)  
.....

## إقرار الباحث

### الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة تم تحديد مصدرها العلمي، وإنَّ محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أيِّ درجة علمية أخرى، وإنَّ مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث: ثريا بنت سالم بن محمد الحارثية

التوقيع:

# إهداء

إلى روح والدي الطاهرة

الذي رحل عن الدنيا جسداً، وبقي في قلبي أثره، أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته،

وأن يجزيه عني خير الجزاء.

\*\*\*\*\*

إلى والدتي العزيزة

رمز الصبر والعطاء، التي كانت دوماً النور الذي أضاء طريقي والداعم الأول في مسيرتي.

\*\*\*\*\*

إلى رفيق الحياة

وشريك المسيرة، الذي كان سنداً وعاوناً في كل خطوة، فله مني كل التقدير والمحبة.

\*\*\*\*\*

إلى أبنائي

الذين منحوني بعداً أعمق للنجاح، أنتم الأمل الذي لا يخبو، والدافع الذي كان ولا يزال يحفزني

على الاستمرار، أستمد من ابتسامتكم القوة، ومن أحلامكم الأمل.

\*\*\*\*\*

إلى من وقفوا بجاني بصدق ودعاء ومحبة.

أهديكم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانا وامتنانا.

## شكر وتقدير

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (سورة إبراهيم، الآية 7)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُدرك الغايات، وبفضله تُتَوَجَّح الجهود بالنجاحات، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي الفاضل الدكتور/ صالح بن حمود السنوي على ما قدّمه لي من دعم علمي وتوجيه أكاديمي بنّاء خلال مراحل إعداد هذه الرسالة، فقد كان لعلمه وخبرته الأثر الكبير في تطوير مساري البحثي، فله مني خالص التقدير والعرفان.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة التحكيم والمناقشة الكرام، على وقتهم الثمين وملاحظاتهم القيّمة التي أسهمت في تقويم هذا العمل وإثرائه.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لأساتذتي الكرام وزملائي الأعزاء في قسم كلية إدارة الأعمال، الذين كانت لملاحظاتهم، وتشجيعهم، وتعاونهم، بصمة واضحة في مسيرتي الأكاديمية. كما أخص بالشكر كل من قدّم لي يد العون في مرحلة جمع البيانات أو تحليلها أو تقديم النصح والمشورة.

وفي الختام، أتوجّه بالشكر العميق لعائلي الكريمة، ولكل من ساندني في رحلتي العلمية، ووقف إلى جانبي بالدعاء والدعم المعنوي، فلولا فضل الله ثم دعمهم، لما تكلل هذا العمل بالنجاح.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وشملت الدراسة العاملين في الإدارة بمختلف فئاتهم الوظيفية، واقتصرت على ثلاثة حوافز غير مالية هي: الحوافز المعنوية، وبيئة العمل، والتدريب. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة التي تم تصميمها استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء الموظفين حول العوامل المختلفة للتحفيز وأثرها على أدائهم الوظيفي، وتم توزيعها إلكترونياً. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة 830 موظفاً مع تحديد العينة باستخدام طريقة العينة الميسرة، واختيار 266 موظفاً من إجمالي العدد. وبعد جمع البيانات، تم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، وتطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية واختبارات الفرضيات لقياس العلاقات بين المتغيرات.

وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عند اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين كل من الحوافز المعنوية، وبيئة العمل، والتدريب، وبين الأداء الوظيفي. فقد أظهرت معاملات الارتباط أن كل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة يسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التباين في أداء العاملين، وهذا ما يدعم صحة الفرضيات في الدراسة ويعكس قوة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات. حيث بينت النتائج أن بيئة العمل تمثل المتغير الأقوى تأثيراً، يليها التدريب، ثم الحوافز المعنوية. كما تم إثبات دلالة النموذج الإحصائي لكل متغير مستقل على حدة، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم، وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها: تعزيز نظام الحوافز المعنوية بما يحقق التوازن بين الجانبين، وكذلك تحسين بيئة العمل التنظيمية والمادية عبر توفير مقومات الراحة، وتفعيل آليات الدعم الإداري والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم الوظيفي وجودة الأداء. بالإضافة إلى إعادة تصميم البرامج التدريبية لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظيفة.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب، والأداء.

## **Abstract**

"This study investigated the impact of non-material incentives on employee performance at the Directorate of Endowments and Religious Affairs in North Al Sharqiyah Governorate, encompassing all personnel across job categories. Focusing exclusively on three non-financial incentives—moral incentives, work environment, and training—data were collected through a Likert-scale questionnaire electronically distributed to assess employees' perceptions of motivational factors. Employing a descriptive-analytical approach with a study population of 830 employees, a convenience sample of 266 respondents was selected. Data analysis using SPSS software revealed statistically significant positive relationships ( $p < 0.05$ ) between each incentive variable and job performance via Pearson correlation. Results demonstrated that work environment exerted the strongest influence, followed by training, while moral incentives showed a comparatively lower impact. Each independent variable significantly contributed to explaining performance variance, confirming the model's reliability. Recommendations include enhancing moral recognition systems, improving physical and organizational work conditions, activating administrative support mechanisms, and redesigning training programs to align with competency requirements."

**Keywords:** Motivation; Moral Incentives; Work Environment; Training; Performance.

## قائمة المحتويات

| الصفحة       | الموضوع                                              |
|--------------|------------------------------------------------------|
| ب            | الإجازة                                              |
| ج            | إقرار الباحث                                         |
| د            | الإهداء                                              |
| هـ           | الشكر والتقدير                                       |
| و            | ملخص الرسالة باللغة العربية                          |
| ز            | ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية                       |
| ح - ك        | قائمة المحتويات                                      |
| ل - م        | قائمة الجداول                                        |
| ن            | قائمة الأشكال                                        |
| ن            | قائمة الملاحق                                        |
| <b>11-1</b>  | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>             |
| 2            | 1.1 المقدمة                                          |
| 4            | 2.1 مشكلة الدراسة                                    |
| 6            | 3.1 أسئلة الدراسة                                    |
| 6            | 4.1 أهداف الدراسة                                    |
| 7            | 5.1 فرضيات الدراسة                                   |
| 7            | 6.1 أهمية الدراسة                                    |
| 9            | 7.1 حدود الدراسة                                     |
| 9            | 8.1 مصطلحات الدراسة                                  |
| 11           | 9.1 نموذج الدراسة بناء على الدراسات السابقة          |
| 11           | 10.1 الخاتمة                                         |
| <b>57-12</b> | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |
| 13           | مقدمة                                                |
| 13           | أولاً: الإطار النظري                                 |
| 13           | أ. التحفيز                                           |
| 14           | 1. مفهوم التحفيز                                     |
| 15           | 2. أنواع التحفيز                                     |

| الصفحة | الموضوع                                        |
|--------|------------------------------------------------|
| 16     | 3. التطور التاريخي لمفهوم التحفيز              |
| 17     | 4. أهمية التحفيز                               |
| 18     | 5. خصائص التحفيز                               |
| 19     | 6. مراحل تصميم نظام التحفيز                    |
| 20     | 7. تحديات نجاح التحفيز                         |
| 22     | ب. الحوافز المعنوية                            |
| 23     | 1. أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين      |
| 24     | 2. العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين |
| 26     | ج. بيئة العمل                                  |
| 26     | 1. مفهوم بيئة العمل                            |
| 27     | 2. أنواع بيئات العمل                           |
| 28     | 3. أهمية بيئة العمل                            |
| 29     | 4. العلاقة بين بيئة العمل وأداء العاملين       |
| 31     | د. التدريب                                     |
| 31     | 1. عناصر التدريب                               |
| 32     | 2. أهمية التدريب                               |
| 32     | 3. أساليب التدريب                              |
| 33     | 4. السلبيات المترتبة عن إهمال التدريب          |
| 34     | 5. العلاقة بين التدريب بأداء العاملين          |
| 36     | هـ. أداء العاملين                              |
| 36     | مقدمة                                          |
| 36     | 1. مفهوم الأداء                                |
| 37     | 2. محددات الأداء                               |
| 38     | 3. العوامل المؤثرة في الأداء                   |
| 40     | 4. تقييم الأداء                                |
| 40     | 5. معايير وخطوات تقييم الأداء                  |
| 42     | 6. أهمية تقييم الأداء                          |
| 44     | ثانياً: الدراسات السابقة                       |
| 44     | أ. الدراسات العربية                            |

| الصفحة       | الموضوع                                        |
|--------------|------------------------------------------------|
| 48           | ب. الدراسات الأجنبية                           |
| 51           | ج. التعقيب على الدراسات السابقة                |
| 52           | د. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة     |
| 57           | الخاتمة                                        |
| <b>63-58</b> | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b> |
| 59           | 3.3 مقدمة                                      |
| 59           | 3.3 منهجية الدراسة                             |
| 60           | 3.3 مجتمع الدراسة                              |
| 60           | 4.3 عينة الدراسة                               |
| 61           | 5.3 أداة الدراسة                               |
| 62           | 6.3 تكييف أداة الدراسة                         |
| 62           | 7.3 صدق أداة الدراسة                           |
| 62           | 8.3 ثبات أداة الدراسة                          |
| 63           | 9.3 المعالجة الإحصائية                         |
| 63           | خاتمة الفصل                                    |
| <b>93-64</b> | <b>الفصل الرابع: الدراسات التطبيقية</b>        |
| 65           | 1.4 المقدمة                                    |
| 65           | 2.4 صدق وثبات متغيرات الدراسة                  |
| 65           | 1.2.4 صدق الاتساق الداخلي                      |
| 66           | 1.1.2.4 المتغير الأول: الحوافز المعنوية        |
| 67           | 2.1.2.4 المتغير الثاني: بيئة العمل             |
| 68           | 3.1.2.4 المتغير الثالث: التدريب                |
| 69           | 4.1.2.4 المتغير التابع: أداء العاملين          |
| 71           | 2.2.4 الثبات                                   |
| 71           | 1.2.2.4 ثبات الحوافز المعنوية                  |
| 72           | 2.2.2.4 ثبات بيئة العمل                        |
| 73           | 3.2.2.4 ثبات التدريب                           |
| 74           | 4.2.2.4 ثبات أداء العاملين                     |

| الصفحة         | الموضوع                                          |
|----------------|--------------------------------------------------|
| 75             | 3.4 تحليل المعالجات الإحصائية                    |
| 75             | 1.3.4 خصائص عينة الدراسة                         |
| 76             | 2.3.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة         |
| 77             | 1.2.3.4 التحليل الوصفي لإبعاد المتغير المستقل    |
| 78             | 2.2.3.4 التحليل الوصفي للحوافز المعنوية          |
| 79             | 3.2.3.4 التحليل الوصفي لبيئة العمل               |
| 80             | 4.2.3.4 التحليل الوصفي للتدريب                   |
| 82             | 5.2.3.4 التحليل الوصفي لإداء العاملين            |
| 83             | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة                        |
| 83             | 1.4.4 الفرضية الرئيسية                           |
| 87             | 2.4.4 الفرضية الأولى                             |
| 89             | 3.4.4 الفرضية الثانية                            |
| 91             | 4.4.4 الفرضية الثالثة                            |
| 93             | 5.4 الخاتمة                                      |
| <b>108-94</b>  | <b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>           |
| 95             | 1.5 المقدمة                                      |
| 95             | 2.5 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة |
| 95             | 1.2.5 مناقشة السؤال الرئيسي                      |
| 96             | 2.2.5 مناقشة السؤال الأول                        |
| 99             | 3.2.5 مناقشة السؤال الثاني                       |
| 102            | 4.2.5 مناقشة السؤال الثالث                       |
| 105            | 3.5 تحديات ومعوقات الدراسة                       |
| 106            | 4.5 توصيات الدراسة                               |
| 107            | 5.5 المقترحات لدراسات مستقبلية                   |
| 108            | 6.5 الخاتمة                                      |
| <b>118-109</b> | <b>قائمة المصادر والمراجع</b>                    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                      | جدول |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 56-53  | ملخص الدراسات السابقة                                                                                             | 1    |
| 60     | توزيع مجتمع الدراسة.                                                                                              | 2    |
| 61     | مقياس ليكرت الخماسي.                                                                                              | 3    |
| 66     | صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير الحوافز المعنوية.                                                               | 4    |
| 67     | صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير بيئة العمل.                                                                     | 5    |
| 68     | صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير التدريب.                                                                        | 6    |
| 70-69  | صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير أداء العاملين.                                                                  | 7    |
| 71     | معامل ثبات الحوافز المعنوية.                                                                                      | 8    |
| 72     | معامل ثبات البيئة العمل.                                                                                          | 9    |
| 73     | معامل ثبات التدريب.                                                                                               | 10   |
| 74     | معامل أداء العاملين.                                                                                              | 11   |
| 75     | وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغير الديموغرافية.                                                                      | 12   |
| 76     | تدرج قيم المتوسطات الحسابية، وفق مقياس ليكرت الخماسي.                                                             | 13   |
| 77     | التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير المستقل.                                  | 14   |
| 78     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الحوافز المعنوية.                             | 15   |
| 79     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على بيئة العمل.                                   | 16   |
| 80     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على التدريب.                                      | 17   |
| 82     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أداء العاملين.                                | 18   |
| 83     | ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لأثر الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب على أداء العاملين. | 19   |
| 85     | تحليل التباين (ANOVA) لقياس دلالة النموذج الإحصائي لأثر الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب على أداء العاملين.  | 20   |

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                         | جدول |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 86     | معاملات الانحدار الخطي للحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب وأداء العاملين لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين. | 21   |
| 87     | ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين.                         | 22   |
| 88     | تحليل التباين (ANOVA) لقياس دلالة النموذج الإحصائي لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين.                          | 23   |
| 88     | معاملات الانحدار الخطي للحوافز المعنوية وأداء العاملين لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين.                      | 24   |
| 89     | ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لتأثير بيئة العمل على أداء العاملين.                             | 25   |
| 90     | تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الإحصائي لتأثير بيئة العمل على أداء العاملين.                                          | 26   |
| 90     | معاملات الانحدار الخطي لتأثير بيئة العمل على أداء العاملين.                                                          | 27   |
| 91     | ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لتأثير التدريب على أداء العاملين.                                | 28   |
| 92     | تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الإحصائي لتأثير التدريب على أداء العاملين.                                             | 29   |
| 92     | معاملات الانحدار الخطي لتأثير التدريب على أداء العاملين.                                                             | 30   |

## قائمة الأشكال

| ملحق | عنوان الملحق   | الصفحة |
|------|----------------|--------|
| 1    | انموذج الدراسة | 11     |

## قائمة الملاحق

| ملحق | عنوان الملحق                                               | الصفحة  |
|------|------------------------------------------------------------|---------|
| 1    | قائمة المحكمين                                             | 119     |
| 2    | قائمة الاستقصاء الموزعة على السادة المحكمين                | 122-120 |
| 3    | قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي                           | 125-123 |
| 4    | تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan)                        | 126     |
| 5    | نبذة عن إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية | 127     |
| 6    | الموافقة الأخلاقية                                         | 128     |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أسئلة الدراسة
- 4.1 فرضيات الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 أهمية الدراسة
- 7.1 حدود الدراسة
- 8.1 مصطلحات الدراسة
- 9.1 الإطار المفاهيمي للدراسة من اعداد الباحثة
- 10.1 الخاتمة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

إن التحفيز منهج رباني، حيث يزخر القرآن الكريم بأساليب متعددة ذكر فيها مدلولات التحفيز التي من شأنها أن تدفع المسلم وتحفزه نحو العمل الصالح ومضاعفة الثواب والتحفيز بالترغيب والترهيب، وفي السنة النبوية جاء التأكيد على تقديم الشكر لمن أحسن، استنادًا إلى الحديث الشريف: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (الدرر السنوية، 2024) فالشكر يمثل الخطوة الأولى في تنمية الشعور بالتحفيز - بالنسبة للبشر - وهو أمر بديهي، بالإضافة إلى التحفيز بالأسوة الحسنة وبالقصص القرآنية. واتباع هذا المنهج القرآني يحقق الاستفادة من المورد البشري، فهو بمثابة القلب النابض للمؤسسة، إذ يعتمد عليه بشكل أساسي في تنفيذ برامجها وأنشطتها، تحقيق رؤيتها، ورسالتها وأهدافها (دهمان، 2015)، فنجاح المؤسسات اليوم يعتمد على قدرتها في تحفيز موظفيها وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة، حيث يعد التحفيز أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتطوير مهارات الموظفين، كما أن العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين تتسم بأهمية خاصة، حيث ينعكس التحفيز الفعال على شعور الموظف بالثقة والقدرة على الابتكار واتخاذ القرارات بشكل مستقل (البلوشي، 2023).

وأبرز ما يميز كل مؤسسة هو كفاءة العنصر البشري العامل بها، فالموظفين الذين يعملون بشغف ويسعون للمحافظة على إنتاجية المؤسسة ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق الأفضل، فقد أصبحوا نخبة متميزة بين الكوادر العاملة، وبالتالي فمن الأهمية بمكان إيجاد طرق للمحافظة عليهم، وتحفيزهم للاستمرار وتقديم الأفضل، فهم يشكلون قوة إيجابية لأنفسهم ولمن حولهم (اللواتي، 2018)، وأصبح التحفيز في الوقت الحالي يلعب دورًا محوريًا في نجاح المؤسسة التي تسعى في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية، كما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الابتكار وتقلل معدل دوران الموظفين.

إن التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، يعتبر محركًا رئيسيًا لدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وإذا كان الأداء هو انعكاس لمقدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، إلا أن هذه المقدرة وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح المنشود دون وجود التحفيز الذي يعتبر الوقود الذي يوقد شعلة الحماس ويحول الإمكانيات إلى إنجازات ملموسة، فالتحفيز يمثل الأداة الفعالة التي تدير هذه المقدرة، من خلال توجيه طاقات الموظف نحو تحقيق الأهداف بكل كفاءة وإنتاجية، بالإضافة إلى خلق حالة من الشغف والرضا تعزز الأداء الفعال وتضمن تحقيق نتائج مستدامة للمؤسسة (بلواهي ويسمينه، 2024).

ولقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا بتحفيز كوادرها تحقق نتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية، الالتزام، الابتكار، والولاء التنظيمي، مع ذلك، فإن تحقيق هذا الأثر يتطلب استراتيجيات مدروسة تعتمد على فهم احتياجات الموظفين وتقديم الحوافز المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية (العطية والطحيطاح، 2021).

ومن منطلق رسالة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وهي "الاهتمام بالجانب الديني في بناء المواطن الصالح، وتنظيم ما يتعلق بالشؤون الدينية داخل سلطنة عمان من خلال كوادر مؤهلة بوسائل متجددة" (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2024) فإن أبرز ما يميز دور هذه الإدارات سعيها في تعزيز القيم الدينية وتوفير البرامج الدينية والتوعوية لتحقيق مقاصدها الشرعية والاجتماعية، وهنا تبرز أهمية تمكين الموظفين كأداة لتحسين كفاءة العمل وتحقيق هذه الأهداف.

وفي ظل التغيرات العالمية في التكنولوجيا والاتصالات والأحداث المستمرة، أصبح من الضروري أن نولي اهتمامًا بالغًا بالموظفين، فنقاس قوة المؤسسة وتفوقها من خلال مخزونها المعرفي الذي تمتلكه من كوادرها، قد تختلف النتائج بين المؤسسات على الرغم من توافر الموارد: المادية، والمالية، والتكنولوجية، والمعلوماتية فيها، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين كفاءة وأداء وإبداع الموظفين في كل منهما، هذا يتطلب الاهتمام بأداة التحفيز المناسبة لهذه الفئة في المجال الديني، فالتحفيز ليس مقتصر على المؤسسات الربحية فقط، وإنما الخدمية كذلك (عقبة، 2019).

وفي السياق الديني يكمن الفرق الجوهرى بين المؤسسات الدينية والخدمية والمؤسسات الأخرى في طبيعة أهدافها ورسالتها؛ حيث تحتاج المؤسسات الدينية والخدمية على التحفيز وخاصة التحفيز المعنوي المرتبط بالقيم الأخلاقية والروحية، مثل تعزيز الإخلاص والشعور بالمسؤولية تجاه العمل والمجتمع، وهذا ما نستمدّه من أدلة مصادر الشريعة الإسلامية -القرآن الكريم والسنة النبوية- أما المؤسسات الأخرى، فتركز بشكل رئيسي على الحوافز المادية كالأجور والمكافآت لتحقيق أهدافها التجارية وزيادة الإنتاجية؛ لذلك يتطلب من المؤسسات الدينية والخدمية استثمار التحفيز في بناء الالتزام الأخلاقي لدى موظفيها (دهمان، 2015).

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية في بيئة عمل تتسم بالطابع الديني، نظرًا لدور هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الدينية والاجتماعية، فإن تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الموظفين يعد أمرًا جوهريًا لضمان تقديم خدمات بجودة عالية، مع تسليط الضوء على أساليب التحفيز الأكثر فعالية، وتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي، كما تسعى الباحثة إلى تقديم توصيات تساعد المدراء وأصحاب القرار إلى تبني ممارسات تحفيزية تعزز من أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية لها.

## 2.1 مشكلة الدراسة

التحفيز يمثل أحد الدعائم الأساسية لتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، بما فيها إدارات الأوقاف والشؤون الدينية، حيث يسهم في تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، تقديم الأفضل، وتحسين جودة العمل، ومن خلال الحوافز المناسبة، سواء كانت مادية مثل المكافآت أو معنوية كالتقدير والاعتراف (السامرائي، 2021). ويكتسب التحفيز في السياق الديني سمة خاصة، حيث يساعد على مواءمة أهداف العاملين مع رسالة المؤسسة الأخلاقية والدينية، مما يؤدي إلى أداء أفضل وإنتاجية مستدامة، فضلًا عن توفير بيئة عمل إيجابية تدعم التفاعل والتعاون بين الأفراد.

استنادًا إلى البيانات الرقمية التي استقتها الباحثة من نظام التقارير الذكية بمنصة (أكس للإدارة) - النظام الرسمي المعتمد في الوزارة ومن خلال الاطلاع المباشر على آراء عينة من

العاملين والتي تمثل ما نسبته 25% من إجمالي عدد العاملين، كشفت نتائج المتابعة الميدانية للباحثة عن وجود عدد من التحديات المرتبطة بواقع الحوافز المعنوية، فرص التدريب، وبيئة العمل (دراسة استطلاعية شخصية، 2024م)، أما على نطاق البرامج التدريبية فهناك محدودية واضحة، حيث تظهر البيانات الإحصائية للسنوات الثلاث الأخيرة (2021-2023)م انخفاض عدد الدورات المنعقدة سنويا، حيث اقتصر على (7) دورات للفئات الوظيفية الأساسية التي تضم قرابة 712 موظفًا في الميدان، والبعض منها على مدار الفترة المذكورة، وما بين (3-4) دورات سنويا للفئات الإدارية كالإداريين، والموجهين، والمشرفين البالغ عددهم 118 موظفًا، ويشير التفاوت العددي الكبير إلى عدم تناسب في توزيع الفرص التدريبية، ولا يحقق المطلوب حول مدى كفاية هذه الدورات لتلبية احتياجات التدريب الضرورية لجميع العاملين (إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بشمال الشرقية، 2022)، أما على نطاق توفير بيئة العمل، فتشير المؤشرات إلى المسؤولية الأكبر تقع على العامل، وهو المسؤول عن تهيئة المكان المناسب لأداء وتقديم عمله وخاصة لفئة الموظفين، مما قد تواجهه صعوبات وتحديات تتعلق بهذا المجال، إضافة إلى ذلك، الاحتياج إلى محور التحفيز المعنوي الذي يعزز من شعور العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، حيث كشفت نتائج المتابعة الميدانية للباحثة عن قصور بالاهتمام بالتحفيز المعنوي، ويتمثل ذلك في تدني مستوى التقدير بالجهود المبذولة وغياب آليات التقدير المعنوي، فغياب أو ضعف بعض جوانب التحفيز من قبل الإدارة سيؤثر بشكل مباشر وسلبى على أداء العاملين، حيث يؤدي إلى انخفاض الشغف، وتؤدي هذه التحديات مجتمعة إلى تراجع مستوى الأداء والإبداع، مما يتطلب حلولاً مبتكرة لتحسين البيئة الوظيفية وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

وفي العصر الحالي، تواجهه كوادرات الأوقاف والشؤون الدينية تحديات متعددة في تحقيق أهدافها المرتبطة بتعزيز القيم الدينية وتقديم خدمات اجتماعية فعالة نتيجة الأحداث، التغيرات العالمية، والانفتاح الحالي، مما يتطلب التركيز على تحسين أداء الموظفين وقدرتهم على مواجهة المجتمع والظواهر الدخيلة، باعتبارهم العنصر الأساسي لتحقيق هذه الأهداف (رمضان، 2025).

تتجلى المشكلة حسب علم الباحثة في غياب دراسات كافية تسلط الضوء على مدى تأثير الحوافز بكافة أشكالها على أداء العاملين في بيئة تتميز بخصوصية دينية، مما يؤدي إلى فجوة في

تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة تتماشى مع طبيعة هذه المؤسسات، لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تستكشف أثر التحفيز على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، بهدف تقديم توصيات تعزز من كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### 3.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي التالي:

- ما أثر التحفيز غير المادي (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟ بناء على السؤال الرئيسي، تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

2. هل تؤثر بيئة العمل على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

3. ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف الآتية:

1. التعرف على الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

2. التعرف على بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

3. التعرف على التدريب وأثره على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

## 5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز غير المادي (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات البديلة الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

## 6.1 أهمية الدراسة

يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق نظرًا لندرة الدراسات الحالية في مجال القطاع الديني، وسعيًا من الباحثة التعمق في هذا الموضوع والتوصل إلى نتائج ودلالات حقيقية، والبحث في هذا الموضوع يسهم في تسليط الضوء على الدور المحوري للتحفيز كعامل أساسي لتحسين كفاءة الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، من خلال فهم العلاقة بين أنواع التحفيز وأداء العاملين، كما تساعد هذه الدراسة في تحديد التحديات المرتبطة بتحفيز العاملين واقتراح حلول مبتكرة تعزز من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وتنقسم الأهمية في هذه الدراسة إلى قسمين:

**الأهمية النظرية:** حيث تتمثل المساهمة النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي، مما يضيف معرفة جديدة، وتساعد على فهم النظريات والأساليب التحفيزية المناسبة للبيئة الإدارية، وتحديدًا في المؤسسات الدينية كإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. حيث تناول البحث ثلاثة من أبرز العوامل التنظيمية

وهي: الحوافز، وبيئة العمل، والتدريب، وسعى إلى بناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي من منظور العاملين أنفسهم.

ويساهم هذا البحث في تأكيد بعض الافتراضات النظرية التي تناولتها نماذج التحفيز والإدارة العامة، والتي تؤكد أن بيئة العمل والدعم المؤسسي والتدريب تعتبر من محددات الأداء الفاعل. كما يفتح المجال أمام بحوث مستقبلية لتطوير نماذج متعددة الأبعاد تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الدينية. بالإضافة سوف يساهم في تعزيز فهم دور التحفيز في تحقيق أداء مؤسسي مستدام، مما يعكس تأثيرا إيجابيا على المجتمع ككل، بالإضافة أنها تقدم إطارا علميا يمكن أن يستخدم كأساس لدراسات مستقبلية تتعلق بالتحفيز وأثره في بيئات عمل مماثلة.

**أما الأهمية التطبيقية:** وعلى المستوى العملي، يوفر هذا البحث قاعدة بيانات ميدانية تساعد صنّاع القرار في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية على فهم العوامل الفعلية التي تؤثر على أداء موظفيهم، من خلال مؤشرات كمية دقيقة مستمدة من الواقع العملي، حيث يتمثل في تقديم حلول عملية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة التشغيلية لهذه المؤسسات، حيث تساهم الدراسة في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تصميم استراتيجيات تحفيزية فعّالة تراعي خصوصية طبيعة العمل في المؤسسات الدينية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، وبالتالي تعزيز ولائهم المؤسسي، كما توفر توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد إدارة الأوقاف والشؤون الدينية على تطوير برامج تحفيزية ملائمة لاحتياجات موظفيها، وتعزز من قدرة الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي من خلال فهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين بشكل مباشر، وتتيح للمؤسسات الأخرى ذات الطابع المشابه الاستفادة من النتائج لتطبيق استراتيجيات تحفيزية فعّالة في بيئات عملها. علاوة على ذلك، فإن تحسين أداء الموظفين ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الدينية والاجتماعية المقدمة للمجتمع، مما يعزز رضا المستفيدين ويدعم استمرارية المؤسسة في أداء رسالتها. وأخيرا، تساهم الدراسة في الكشف عن الفجوات في الأنظمة التحفيزية الحالية وتقديم حلول عملية لمعالجتها، بما يحقق التكامل بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.

وعليه، فإن الدراسة تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ من شأنها أن ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتدعم جهود الحوكمة الرشيدة وتحقيق الجودة في القطاع العام.

## 7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين وقد تم التطرق إلى ثلاث عناصر وهي:
  - الحوافز المعنوية.
  - بيئة العمل.
  - التدريب.
- **الحدود المكانية:** إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية والإداريين.
- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية 2025/2024م

## 8.1 مصطلحات الدراسة

- **التحفيز:** هو عملية متعددة ومتنوعة العناصر تقوم بها الإدارة لإثارة رغبة الموظف في مضاعفة جهوده، وبذل طاقاته لأداء عمله في أقصى ما يملكه من مستويات المردودية والإنتاجية (مشياخ، 2015)، ويعرف إجرائياً بأن التحفيز هو مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أهداف معينة، كما يؤثر على مستوى أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.
- **الحوافز المعنوية:** يقصد بها مجموعة من الإجراءات والوسائل غير المالية التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، وجاءت في تعريف بدراسة محمد موسى هي الحوافز الغير مادية التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والمعنوية مما

يؤدي إلى شعور الفرد بقيمته، واعتباره لنفسه، وتقدير الآخرين له، وينعكس ذلك على أدائه وولائه للمنظمة، وتعاونه مع الآخرين (موسي، 2017).

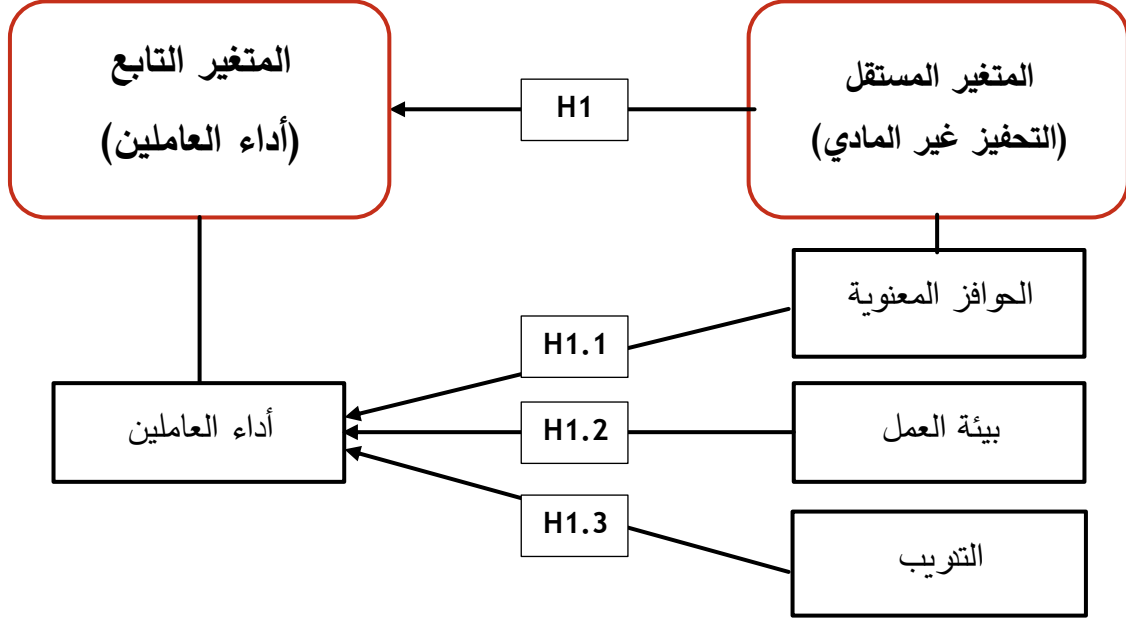
- **بيئة العمل:** تعني مجموعة من العوامل والظروف المادية، التنظيمية، الاجتماعية، والنفسية التي يتفاعل معها الموظفون داخل مقر عملهم، وقد عرفها الأيوبي بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من نظام وظروف وأحداث داخلية وخارجية (الأيوبي، 2015).

- **التدريب:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين (رضوان، 2013)، ويعرف إجرائيا بأن التدريب هو عملية توجيه وتأهيل الأفراد لاكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم في تحقيق أهداف محددة وزيادة كفاءتهم في مهامهم الوظيفية.

- **الأداء:** عبارته عن درجة تحقيق العامل للهدف المراد الوصول إليه وإتمام لمكونات الوظيفة التي يعمل بها أيضا يمكن أن يعبر عن الأداء بالطريقة التي يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته ودائما ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها ووصول إليها (البلوشي، 2023) ويعرف إجرائيا إلى أنه يشير إلى كيفية أداء الموظف لمهام محددة أو انجاز الاهداف المطلوبة منه ويعتبر مؤشر لقياس كفاءة الشخص في أداء العمل أو الأنشطة الموكلة له.

## 9.1 نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة من قبل الباحث استناداً على دراسات سابقة مثل دراسة (الحارثية ، 2022)، ودراسة (الحبسي، 2022).



شكل (1): نموذج الدراسة من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

## 1.10 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث شمل على مقدمة التي احتوت أهمية التحفيز وأثره على الأداء، ثم صياغة المشكلة البحثية بدقة، وعرض الأسئلة والفرضيات الرئيسية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها، كما تناول هذا الفصل كذلك الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة وإبرازها، وتحديد متغيرات الدراسة بشكل دقيق بما يساهم في تحقيق الموضوعية والوضوح أثناء تطبيق أدوات الدراسة وتحليل النتائج، وقد تم التطرق أيضاً إلى عرض حدود الدراسة الموضوعية، البشرية، الزمانية، والمكانية، وعرض أهم مصطلحات الدراسة، وأخيراً قامت الباحثة بتوضيح نموذج الدراسة للمتغيرات من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة، وتعد هذه المعطيات التمهيدية بمثابة الأساس الذي سيتم من خلال الانتقال إلى الفصل الثاني من الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

أ. التحفيز

ب. الحوافز المعنوية

ج. بيئة العمل

د. التدريب

هـ. أداء العاملين

#### ثانياً: الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية

ب. الدراسات الأجنبية

ج. التعقيب على الدراسات السابقة

د. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة، حيث يحتوي على عرض للإطار النظري: فشمّل على عدة مفاهيم تطرقت إليها الباحثة في هذا البحث من حيث التعريف العلمي لها والآراء الحديثة المرتبطة بها وهي مفهوم التحفيز، الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب، وأداء الموظفين.

علاوة على ذلك، يتضمن هذا الفصل استعراضاً منهجياً لإبراز الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي تم إجراؤها خلال الفترة السابقة والحديثة، وتستعرض الباحثة أهداف تلك الدراسات وعياناتها ونتائجها التي أستنتجها الباحثون في المبحث الذي تطرقت له الباحثة في هذا البحث وقد جمعت الباحثة عدداً من الأبحاث التي تم إجراؤها في مجال التحفيز وأثرها على أداء العاملين على عدة قطاعات ومجالات متعددة. بالإضافة إلى ذلك يحتوي هذا الفصل على تحليل الباحثة للدراسات السابقة التي اطلعت عليها وتم نكرها في هذا البحث برصد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الأوراق البحثية، ثم ذكر ما سيتم بحثه في هذه الورقة البحثية وما سيميزها عن باقي الدراسات السابقة. وبذلك يسهم هذا الفصل في تأسيس قاعدة معرفية رصينة تساعد في بناء فرضيات الدراسة، وتفسير نتائجها لاحقاً في ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

## أولاً: الإطار النظري

### أ. التحفيز

#### 1. مفهوم التحفيز

لغة: جاءت من أصل كلمة حفز بمعنى دفعه من خلفه، تهباً للمضي فيه واستعد، واصطلاحاً: "مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة" (سيلين ويسمينه، 2024).

حيث يمثل التحفيز إحدى الركائز الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز إنتاجية العاملين فيها، وحظي باهتمام واسع من علماء السلوك الإنساني، وتعددت المفاهيم حلول التحفيز حسب اختلاف آراء الباحثين ووفقاً للمنظور الذي تدرس من خلاله. فقد عرفت بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل الأعمال التي ينجزها، بينما يراها آخرون على أنها الوسيلة التي تشبع إحدى حاجات الإنسان، كما تم تعريفها أيضاً على أنها مجموعة العوامل التي توفرها المنظمات بهدف إشباع دوافع العاملين وتعزيز إنتاجيتهم. (سبخاوي، 2017)، وعرفه الباحث ميمون مشياخ هو "عملية متعددة ومتنوعة العناصر تقوم بها الإدارة لإثارة رغبة الموظف في مضاعفة جهوده، وبذل طاقاته لأداء عمله في أقصى ما يملكه من مستويات المردودية والإنتاجية" (مشياخ، 2015)، وعرفها الخبير محمود عبد الفتاح في كتابه مهارات بناء وتحفيز فرق العمل "بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد" (رضوان، 2013). ويمكننا القول إن التحفيز هو عملية شاملة ومنظمة يتم من خلالها إثارة رغبة الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف معينة، سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي، من أجل تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية، حيث يعمل على تحفيز الأفراد للقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية. حيث يشمل التحفيز عدة وسائل وأساليب وله منافع وجوانب إيجابية تعود للفرد والمؤسسة ككل، وهذا يتطلب وجود نظام شامل ومنسق يهدف إلى تلبية احتياجات الأفراد وتعزيز دافعيتهم، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

## 2. أنواع التحفيز

تختلف تصنيفات أنواع الحوافز بناء على طبيعتها وأهدافها والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وأبرز هذه التقسيمات كما ذكرها الكاتب لكحل منيف في كتابه تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات) (منيف، 2018) ما يلي:

الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية: وهي الحوافز التي تقدم على شكل مكافآت مالية أو مزايا عينية، وتعتبر من أقدم أنواع التحفيز وتتميز بالسرعة والفورية، مما يمنح الفرد شعورا مباشرا بثمرة جهوده، وتأخذ عدة أشكال مثل: مثل الأجر والعلاوات والمكافآت السنوية، والتي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل. وحوافز معنوية: هي الحوافز التي تستهدف التأثير الإيجابي على نفسية الموظف، بهدف تعزيز معنوياته وتحفيزه على تحقيق أداء أفضل، وأمثلة عليها: الاعتراف والإشادة بجهود الموظف، الترقية، الاحتفال بالإنجازات، وضع أسماء الموظفين في لوحة الشرف، ومنح الأوسمة والشعارات وغيرها الكثير مما يعزز من نفسية الموظف ويدفع به إلى تقديم الأفضل.

الحوافز من حيث الأثر إلى حوافز إيجابية: هي تلك الأساليب والوسائل التي تهدف إلى تعزيز الدافعية وتحفيز الأفراد نحو أداء متميز ولتشجيع السلوك الإيجابي، من خلال مكافأتهم على السلوكيات والإنجازات المرغوبة. وحوافز سلبية: هي الحوافز المستخدمة بهدف تقويم سلوك الأفراد أو تحفيزهم على تحسين أدائهم من خلال فرض عقوبات أو جزاءات نتيجة لأداء غير مرض أو مخالفات، والتي تهدف إلى ردع السلوكيات غير المرغوبة وتشجيع الأفراد على الامتثال للمعايير واللوائح المعتمدة في بيئة العمل مثل: كالخصومات من الرواتب، التنبيه الإداري، والنقل.

الحوافز حسب المستفيدين منها إلى حوافز فردية: هي التي تمنح بشكل مباشر وفردى للموظف، بناء على أدائه وإنجازه المميز. وحوافز جماعية: هي التي تقدم لمجموعة من الموظفين أو لفريق عمل بناء على أدائهم المميز ونجاحهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا النوع من التحفيز يهدف إلى تشجيع العمل الجماعي وبث روح التعاون وتقوية العلاقات المشتركة بين الموظفين.

### 3. التطور التاريخي لمفهوم التحفيز

شهد مفهوم التحفيز تطوراً ملحوظاً على مدار التاريخ، حيث تأثر بالفكر الفلسفي والاجتماعي، والنفسي، وفي العصور القديمة، ركزت الفلسفة اليونانية على الدوافع الأخلاقية والسعي لتحقيق السعادة والفضيلة، كما رأى أرسطو أن الإنسان مدفوع بطبيعته لتحقيق الخير الأعظم، وبعد ذلك في العصور الوسطى، تأثر التحفيز بالمعتقدات الدينية، حيث ربط بالسعي لتحقيق الجزاء في الحياة الآخرة، ومع بداية الثورة الصناعية، ظهر اهتمام متزايد بتحفيز العاملين كوسيلة لزيادة الإنتاجية، حيث برزت ثلاث مراحل لتطوير الإدارة فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي (مروة ومسعودة، 2023):

• **المرحلة الأولى: التقليدية (الكلاسيكية)**، تميزت المرحلة التقليدية بتبني النظريات الإدارية الكلاسيكية التي نظرت إلى المؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية مغلقة لا تتأثر بالبيئة الخارجية. من منظور عالم الاجتماع والفيلسوف الألماني ماكس فيبر، رائد النظرية البيروقراطية، باعتباره أن الفرد بطبيعته كسولاً وغير طموح، يسعى فقط لإشباع حاجاته المادية. بناء على ذلك، ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية كوسيلة أساسية لتحفيز الأفراد، ومثال عليها مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور سنة 1991م ركزت على التحفيز المادي، معتبرة أن زيادة الإنتاجية تعتمد بشكل أساسي على الأجور والمكافآت وأهملت الجانب الإنساني من مشاعر واحتياجات.

• **المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية**، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أن المؤسسة ليست فقط وحدة اقتصادية، بل هي نظام كبير ومعقد يتكون من عناصر إنسانية وفنية متكاملة، حيث أن الإنسان هو كائن اجتماعي يعمل ضمن جماعات، وله مشاعر وأحاسيس يجب أخذها في الحسبان. وبالتالي، شهدت هذه المرحلة تحولاً جذرياً في التعامل مع العاملين، حيث تم الاعتراف بأهمية الجانب الإنساني، ونظرية هوثورن هي منبثقة من هذا المدرسة، حيث جاءت نتيجة سلسلة من الدراسات التي أجريت في مصانع هوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترينك بين عامي 1924 و1932 بقيادة إلتون مايو. حيث ركزت هذه الدراسات على تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية على إنتاجية العاملين، وأظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية وظروف العمل النفسية، مثل الشعور بالاهتمام والمشاركة، تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء، وليس فقط الظروف المادية أو الأجور.

ونتيجة لذلك، أصبح الحافز يشمل عناصر مادية ومعنوية، في ظل اعتبار المؤسسة كيانا اقتصاديا واجتماعيا يهدف إلى تحقيق التوازن بين الإنتاجية ورضا العاملين.

• **المرحلة الثالث: الحديثة**، شهدت المرحلة الحديثة تطورا في مفهوم الحوافز، حيث اعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا يعترف بالعامل كجوهر أساسي لتحقيق أهدافها. وسعت هذه المرحلة إلى تجاوز جوانب النقص في المدارس السابقة من خلال رؤية شاملة للإنسان ككائن تحركه دوافع متعددة. من أبرز النظريات التي تمثل المرحلة الحديثة في التحفيز هي نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم عام 1964. وتقوم نظرية التوقع على فكرة أن الدافع للعمل يعتمد على توقع الفرد للعلاقة بين الجهد الذي يبذله، والنتائج التي يحققها، والقيمة التي يوليهها لتلك النتائج.

ودعت هذه المرحلة إلى تصميم الحوافز بناء على النتائج المحققة، مع مراعاة تنوع المحفزات بين العاملين بناء على مستويات أدائهم، كما أكدت على أهمية مشاركة العاملين في وضع خطط الحوافز، بما يعزز الإبداع والانتماء ويحقق توازنا بين الحوافز المادية والمعنوية.

#### 4. أهمية التحفيز

المعرفة والمهارات وحدها لا تكفي لكي يعمل الموظف بأقصى طاقة ممكنة، وبالتأكيد يحتاج إلى تحفيز الذي يعتبر دافعا قويا للموظفين لتجديد، مواكبة التغيرات، تحقيق الأهداف المرسومة، وتقديم أفضل ما لديهم في العمل، فعندما يمتلك الموظفون القدرة وينالوا حقهم من التحفيز يكونون أكثر استعدادا للتحديات والإبداع والعمل الجاد لتحقيق الأداء الأفضل في مهامهم الوظيفية، وتتجلى أهمية التحفيز في الآتي (حسن، 2017):

- تعزيز الإنتاجية والأداء، حيث أن التحفيز يدفع الأفراد لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف، ويساهمون في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية بمستويات عالية.
- تحقيق الرضا الوظيفي، التحفيز بكافة أشكاله سواء كان المادي أو المعنوي، يساهم في تحسين مستوى رضا الموظفين عن عملهم، مما يقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

- تشجيع الابتكار والإبداع، حيث أن البيئة المحفزة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق التميز التنافسي.
- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز، يتعزز لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الولاء.
- تنمية المهارات والكفاءات، يوجه التحفيز الأفراد نحو تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية من خلال المشاركة في التدريبات والأنشطة التي تعزز من أدائهم بصفة مستمرة.
- إدارة التغييرات بنجاح، في ظل بيئات العمل المتغيرة، يعتبر التحفيز عاملاً أساسياً لتشجيع العاملين على التكيف مع التغييرات التنظيمية والابتكارات التقنية، ويقلل من نسبة المعارضات والتقييد بنفس الروتين بالعمل.

## 5. خصائص التحفيز

- يجب أن يتمتع نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص التي تضمن تحقيق فعاليته، وتعتبر ضمان لتصميم نظام حوافز فعال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز أداء الأفراد وزيادة دافعيتهم نحو النجاح. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي (المغربي، 2016):
- إمكانية التطبيق: يتطلب نظام الحوافز أن يكون واقعياً وموضوعياً في تحديد معاييرها، مع تجنب المبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام، لضمان سهولة تطبيقه.
- الوضوح والبساطة: ينبغي أن يكون النظام واضحاً وبسيطاً بما يكفي لفهمه واستيعاب أسلوبه من قبل العاملين، سواء في إجراءات تطبيقه أو في كيفية حساب الحوافز وتوزيعها.
- القابلية للقياس: يجب أن يُترجم الأداء المستهدف والسلوكيات المرغوبة إلى معايير قابلة للقياس، بحيث يمكن تقييمها وتحليلها بدقة.
- التحفيز: من الضروري أن يثير نظام الحوافز حماس الأفراد ويحفزهم على تحسين أدائهم وتعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع الأهداف المرجوة، مما يعزز دافعيتهم نحو تحقيق الإنجازات.

- المشاركة: يفضل أن يشرك العاملون في تصميم نظام الحوافز، لضمان قبولهم له وتعزيز التزامهم بتطبيقه، مما يزيد من فعالية النظام.
- الملاءمة: ينبغي أن تكون الحوافز متناسبة مع مستوى الأداء الفردي، حيث يفقد النظام تأثيره إذا تم توزيع الحوافز بالتساوي دون مراعاة الفروق في الأداء والجهود المبذولة.

## 6. مراحل تصميم نظام التحفيز

لضمان تصميم نظام حوافز فعالة ومناسبة، يجب على الإدارات دراسة النظام بشكل دقيق وشامل. ويتعين على القائمين على إعداد النظام وتحليل جميع جوانبه بعناية، ثم ترجمة تلك الدراسة إلى أهداف واضحة وخطوات عملية قابلة للتنفيذ. وتتمثل هذه الخطوات أو المراحل فيما يلي (العجمي، 2017):

1. تحديد أهداف نظام التحفيز، حيث ينبغي في البداية وضع هدف عام لنظام الحوافز ينسجم مع الغايات التنظيمية، مثل تحسين الجودة أو تعزيز الإنتاجية. لتحقيق هذا الهدف العام، يتم تقسيمه إلى أهداف جزئية تُصمم وفقاً للوحدات التنظيمية (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام) مع مراعاة تركيبة العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم، بالإضافة إلى دراسة المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة، والقوانين والتعليمات المنظمة لها. كما يستلزم النظام مراعاة القيم السائدة داخل المنظمة، وتوقعات الأفراد، ونظرتهم إلى الحوافز في ضوء مفهوم الحقوق والواجبات.
2. دراسة الأداء، في هذه المرحلة، يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب من خلال تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، كما تحدد طريقة قياس الأداء الفعلي لتحقيق وضوح أكبر في الأهداف المرجوة، ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب، نتبع الخطوات التالية:
  - تحديد واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم.
  - وضع لوائح وخطوات تفصيلية للعمل، تشمل أساليب الأداء وآليات الاتصال بين الأفراد والإدارات.
  - تحديد معدلات الحوافز بما يتناسب مع طبيعة العمل في المنظمة وظروفها الخاصة.

- وضع إطار مرن لتعديل نظام الحوافز بما يتماشى مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل وتطورات المنظمة.

3. تحديد ميزانية الحوافز، حيث تشمل ميزانية الحوافز التكاليف المالية المخصصة للحوافز المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى التكاليف الإدارية المتعلقة بتقييم النظام وتعديله، كما تتضمن التكاليف المرتبطة بالتدريب وتوفير المناخ الملائم لعقد اللقاءات مع العاملين لشرح خطة الحوافز والتأكد من ملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4. وضع الإجراءات، وتترجم خطة الحوافز إلى خطوات وإجراءات متسلسلة تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، بحيث تشمل هذه الخطوات:

- تحديد دور كل رئيس في متابعة سلوك مرؤوسيه وتسجيل الأداء المتميز المستحق للحوافز باستخدام نماذج موحدة.

- رفع تقارير الأداء المتميز إلى الجهات المعنية لاعتماد منح الحوافز.

- إجراء التعديلات اللازمة على خطة الحوافز أو السياسات الأخرى لضمان نجاحها.

- متابعة تنفيذ خطة الحوافز بشكل دوري من خلال اجتماعات لجنة الحوافز لرصد المستجدات وتلافي أي عقبات.

## 7. تحديات نجاح التحفيز

تواجه أنظمة التحفيز العديد من المعوقات التي قد تؤثر على فعاليتها وتحقيق أهدافها، فتعدد أهداف الموظفين وتباين أدائهم بالمقابل تحقيق أهداف المؤسسة قد يشكل عبئاً على إدارة الموارد البشرية وهنا نسرّد أهم التحديات كما ذكرها الكاتب كحل منيف (منيف، 2018) في كتابه تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي:

1. الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض على أنها تحفز على البذل المزيد من الجهد.

2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله.

3. إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس " Frederick Herzberg " الى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز .

4. مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، لذلك فإن العبارة التالية "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيراً عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك" إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة."

كما يمكن أن تصادف صعوبات أخرى تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- تطبيق نظام واحد هو نمطية في عدد كبير من المنظمات .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
- عدم تحديد الدقيق لمعدلات الأداء الذي تمنح الحوافز في ضوءها .
- عدم دقه تقويم أداء الأفراد .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين .
- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .

## ب. الحوافز المعنوية

تركز الحوافز المعنوية (غير المادية) على تعزيز دافعية الموظفين وتحفيزهم من خلال وسائل معنوية تظهر احترام العنصر البشري بوصفه كائناً حياً له مشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها عبر عمله داخل المؤسسة، وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العوامل التي تعزز شعور الموظف بالرضا والانتماء.

وتعرف الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والمعنوية فتزيد من شعور العامل بالرضا عن عمله وولائه له وتحقيق التعاون (موسي م.، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة 2010-2016م، 2017). وتعرف أيضاً بأنها تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبدأ أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل (بنات، 2015). وتعددت أشكال الحوافز المعنوية كما ذكرها الكاتب الدكتور حجاج بن صالح المرعي في كتابه إدارة الأفراد (المرعي، 2010) وهي:

- الوظيفة المناسبة، وضع الموظف في مكانه المناسب حسب مهاراته وقدراته مما يساعده لممارسة عمله بكل بشغف ويخلق له فرصاً للابتكار والإبداع.
- الإثراء الوظيفي، هو استراتيجية إدارية تهدف إلى زيادة الرضا والتحفيز لدى الموظفين من خلال تعزيز محتوى وظائفهم وجعلها أكثر تحدياً وإثارة، وذلك من خلال التنوع في الواجبات والمسؤوليات الوظيفية ليكسب الموظفين مهارات جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات، دعوة الموظفين للمشاركة بأرائهم في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم، مما يعزز شعورهم بأهمية دورهم.
- الترقية، حيث إنها تعتبر حافزاً معنوياً وحافزاً مادياً كذلك، إذ أنها تكسب الموظف بالانتقال لدرجة أعلى مع مسؤوليات وواجبات أخرى.

- الباب المفتوح، خلق قناة تواصل شفافة مع الموظفين تتيح لهم التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم لمسؤوليهم ولرؤساء الأقسام.
- لوحة الشرف، إدراج أسماء الموظفين المتميزين في لوحة الشرف تقديرا لجهودهم المبذولة، ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- تسليم الأوسمة، الاحتفاء بالمناسبات وخاصة التي حقق فيها الموظف إنجازا وتسليمهم الأوسمة وتعتبر حافز إيجابي وتقديرا لجهودهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

### 1. أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين

- الحوافز المعنوية لها دور حيوي في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، إذ تسهم بشكل كبير في رفع معنوياتهم وتحقيق الرضا الوظيفي، وهي لا تقل تأثيرا عن الحوافز المادية، فكلاهما يشتركان في التأثير الإيجابي للموظف والمؤسسة ككل، وفيما يلي استعراض لأبرز الآثار الإيجابية للحوافز المعنوية على أداء الموظفين (عبير وسام، 2024):
- زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية والجودة: من خلال تعزيز الحوافز المعنوية شعور الموظفين بالرضا تجاه وظائفهم، تحفز الموظفين على تقديم أداء أفضل وإنجاز المهام بجودة عالية.
  - تعزيز الولاء والانتماء: تشجع الموظفين على البقاء مع المؤسسة لفترات أطول، مما يقلل من معدلات دوران العمل.
  - تنمية الإبداع والابتكار: تمنح الموظفين الثقة والحرية لطرح أفكار جديدة والعمل بطرق مبتكرة.
  - تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وتقليل التوتر الوظيفي: تسهم في بناء علاقات إيجابية ومناخ عمل تعاوني داخل المؤسسة، وتوفر بيئة عمل داعمة تقلل من الضغوط النفسية.
  - تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية: تجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مساهماتهم الإيجابية.

## 2. العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

توجد علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين، حيث تسهم الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يدفع الموظفين لتقديم أداء أعلى وجودة أفضل في العمل، وغيرها من الجوانب الإيجابية الأخرى التي تم التطرق لها سابقاً.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي ناقشت هذه العلاقة ومنها الدراسة التي ناقشت تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية والتي قام بعملها الباحث عمر يوسفات في عام 2019م، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بحيث طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية من خلال توزيع 100 استبانة وإعادة جمعها ومعالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 23، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ولعل من أبرزها: ضرورة تقديم الترقيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة وكذا العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية من أجل تحقيق الولاء للمنظمة. (يوسفات، 2019)

وأجريت كذلك دراسة بعنوان أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة 2010 - 2016م، قام بها الباحث محمد أبكر عمر موسي، إن الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين من خلال أنواع الحوافز المعنوية المقدمة، ومدى أهميتها لدى العاملين، وكذلك قياس مستوى اهتمام الإدارة بتلك الحوافز، ومدى وضوح وعادلة أنظمتها، وقد تم اختيار العاملين بمدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة لإجراء البحث باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وحصر شامل لمجتمع البحث، وكانت الاستبانة هي أداة البحث وقد تم توزيع 180 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 174 منها بنسبة بلغت 96.7%. وتتلخص مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي: هل الحوافز المعنوية تؤثر على أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة؟ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وارتفاع مستوى أداء العاملين في مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية، كما أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكذلك ارتفاع نسبة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المعنوية وتطوير أنظمة الأداء، كما أوضحت الدراسة ارتفاع نسبة رضا العاملين عن الحوافز المعنوية المقدمة، وأن مستوى أدائهم مرتفع من خلال اتجاهاتهم الإيجابية، واعتزاز المنظمة بأدائهم، ورضا العملاء. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العناية بالحوافز المعنوية التي تمت الموافقة على أهميتها وتأثيرها على الأداء من خلال العمل على تطويرها وتجديدها وكذلك ضرورة عمل الاستبانات والمقابلات الموجهة؛ لقياس مدى تأثير الحوافز المعنوية على الأداء بصورة دورية، كما يجب الاهتمام بتحقيق التناسب بين الحوافز المعنوية المقدمة ومستوى أداء العاملين، وأيضا التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء، واختيار الحوافز المعنوية التي تساعد على رفع وتحسين الأداء (موسي، 2017). ومن هنا نستنتج وجود علاقة طردية بين تأثير الحوافز المعنوية وأداء الموظفين؛ حيث إن زيادة مستوى الحوافز المعنوية تسهم مباشرة في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، وهذه العلاقة تعكس الدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز المعنوية في تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين.

## ج. بيئة العمل

### 1. مفهوم بيئة العمل

أ. تعريف البيئة هي "الأحداث والمنظمات والقوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي تقع خارج دائرة السيطرة المباشرة للإدارة" (الحريري، 2017)، وعرف معجم العلوم الاجتماعية للبيئة: هي تلك العوامل الخارجية التي يستجيب لها المجتمع بأسره، استجابة فعلية أو استجابة احتمالية، وذلك كالعوامل الجغرافية والمناخية، والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تسود المجتمع والمؤثرة على حياة الفرد والمجتمع (العايب والطاؤوس، 2016)، فالبيئة هي الإطار الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان ويتفاعل معه، وتشمل البيئة جميع العوامل المادية، البيولوجية، والاجتماعية التي تحيط بالكائنات الحية.

ب. بيئة العمل هي "البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل، وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها بيئة اجتماعية وبيئة وظيفية، فأما البيئة الاجتماعية تعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم فيه العلاقات بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المؤسسة، كما تعبر عن الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المؤسسة ومدى مناسبة برامج التخطيط للقوى العاملة وتحديد الوظائف وتبيان المسؤوليات والعلاقات ورفع مستويات قدرات الأفراد" (رحمون، 2013)، وعرفها الباحثين هي "مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير في أداء العامل لمهامه" وهي "مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة من الداخل والخارج، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة" (العايب والطاؤوس، 2016) وخلص ما سبق من تعريفات لبيئة العمل نعرفها إجرائيا بأنها

مجموعة من الظروف والعوامل المادية، الاجتماعية، والنفسية التي تحيط بالموظف أثناء أداء مهامه داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته ورضاه الوظيفي.

## 2. أنواع بيئات العمل

انقسمت بيئة العمل في مجال علم الإدارة إلى عدة أنواع، بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين هذه البيئات المختلفة، مما يساعد على فهم العناصر التي تتكون منها كل بيئة عمل بشكل أفضل. يُسهم هذا التقسيم في تقديم شرح مفصل حول مكونات بيئة العمل وتأثيراتها على الأداء داخل المؤسسات. فيما يلي استعراض لأهم أنواع بيئات العمل وأبرز خصائصها. (رحمون، 2013).

بيئة العمل العامة: هي الإطار الخارجي الذي يتكون من مجموعة من العوامل التي تعمل خارج نطاق سيطرة المؤسسة، لكنها تؤثر بشكل كبير على استراتيجياتها وأدائها يؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أنشطتها أو صناعاتها، مثل: العوامل البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، والتكنولوجية.

بيئة العمل الخاصة: هي مجموعة العوامل والظروف المحيطة بمؤسسة أو قطاع معين، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها وعملياتها اليومية، فهي البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، دون أن يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها وكل ما يتعلق بقطاعها.

بيئة العمل الخارجية: هي مجموعة العوامل والظروف التي تؤثر على أداء المؤسسة من خارج نطاقها التنظيمي المباشر، وتشمل جميع التأثيرات التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة ولكنها تحدث تأثيرا كبيرا على أنشطتها وقراراتها، وتحتوي بيئة العمل الخارجية إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.

بيئة العمل الداخلية: هي مجموعة العوامل والظروف الموجودة داخل المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على العمليات اليومية وأداء الموظفين، حيث تشمل هذه البيئة جميع المكونات التي يمكن للمؤسسة التحكم بها وتعديلها لتحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية، مثل العوامل المادية والبشرية، الثقافة المؤسسية، ونظم وسياسات العمل.

من خلال هذا الطرح نستنتج على المؤسسات الموازنة بين بيئات العمل الأربع (العامة، الخاصة، الداخلية، والخارجية)، حيث تسهم بيئة العمل العامة في تحديد الإطار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي تعمل ضمنه المؤسسة، بينما تبرز البيئة الخاصة التحديات والفرص المتعلقة بالقطاع أو الصناعة المحددة، وفي المقابل، تشكل البيئة الداخلية الأساس التنظيمي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه لتطوير الأداء وتحفيز العاملين، وأخيرا البيئة الخارجية تجمع العوامل التي تؤثر على المؤسسة من الخارج وتفرض عليها التكيف. إن تحقيق التوازن بين هذه البيئات يتطلب التحليل المستمر، المرونة في الاستجابة للتغيرات، التكامل بين الموارد الداخلية، والفرص الخارجية، مما يعزز من كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### 3. أهمية بيئة العمل

تعد بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وجودة العمل داخل المؤسسات، إن بيئة العمل الجيدة لا تقتصر على توفير المساحات المريحة والمعدات المناسبة فحسب، بل تشمل أيضًا العوامل النفسية والاجتماعية التي تساهم في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على الإبداع والإنتاجية، من خلال بيئة عمل صحية وآمنة، يمكن للمؤسسة أن تضمن رضا موظفيها وتقلل من معدل التوتر والضغط، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتقليل التغيب. علاوة على ذلك، وتعتبر بيئة العمل عاملاً رئيسياً في جذب المواهب والاحتفاظ بها، حيث يسعى الموظفون إلى العمل في بيئات تقدر حقوقهم وتعزز من تطويرهم الشخصي والمهني، كما أن بيئة العمل التنظيمية تؤثر على مستوى التعاون بين الفرق، وتساهم في تحسين فعالية العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. وإن بيئة العمل الصحية ليست مجرد رفاهية بل ضرورة استثمارية تساهم في تعزيز الابتكار وتقوية ثقافة العمل الجماعي، وتحقيق نتائج طويلة الأمد من حيث الاستدامة والنمو المؤسسي. بناء عليه، فإن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لبيئة العمل تحسن بشكل مباشر من قدرتها التنافسية وتضمن استدامتها في السوق (عبد الله، عيد، وخلييل، 2023).

#### 4. العلاقة بين بيئة العمل وأداء العاملين

تشكل العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين علاقة وثيقة وتأثيرية؛ إذ تؤثر جودة بيئة العمل بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين، رضاهم الوظيفي، ومستوى التزامهم تجاه المؤسسة.

وهناك العديد من الدراسات تناولت هذا الجانب وأوصت بضرورة الاهتمام بشأن بيئة العمل وأثرها على أداء الموظفين، ومنها الدراسة التي قام بها الباحث جلال مصطفى عبد الرزاق بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل الداخلية بأبعاده (الأنظمة والإجراءات، والتدريب والتطوير الوظيفي، وإدماج الموظفين، وعلاقات العمل، وظروف العمل المادية) على أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتب محل الدراسة، وعددهم (180) موظفًا وموظفة، ووزعت عليهم (180) استبانة باستخدام طريقة الحصر الشامل، واعتمد منها (150) استبانة للتحليل الإحصائي، وقدمت الدراسة عدد من الاقتراحات لقيادة مكتب الصحة والسكان محل الدراسة بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة إدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير، وتمكينهم من أعمالهم وبناء علاقة إيجابية معهم (كليب، 2023)، والدراسة التي أجراها الباحث محمد بن سعيد العمري بعنوان العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي، بالتطبيق على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم الأدبيات السابقة في هذا المجال، وتم لهذا الغاية توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تمثل الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (462) موظف. واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: • يدرك العاملون في الأجهزة الحكومية السعودية تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، ارتباط عناصر البيئة الداخلية (الإشراف، والحوافز) بعلاقات ارتباط موجبة، ارتباط عنصر البيئة الداخلية (صراع الدور، وغموض الدور) بعلاقات ارتباط

سالبة، ووجود فروق في إدراك العاملين لتأثير عناصر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي بسبب اختلاف بعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية. أخيراً قدمت الدراسة عدد من التوصيات هدفها العمل على تحسين البيئة الداخلية في الأجهزة الحكومية السعودية (العمرى، 2017)، والدراسة التي قامت بها الباحثة ملاك حسن الله بعنوان بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني "الرئاسة" الفترة من 2016 - 2017م، حيث هدفت إلى التعرف على دور بيئة العمل في تحسين الأداء من خلال معرفة دور طبيعة العمل في تحسين الأداء، توضيح أهمية نمط القيادة في تحسين الأداء، وأتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة توصل البحث إلى عدد من النتائج من أبرزها توفر الأدوات والأجهزة المناسبة والكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة، تجهيز المكاتب بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما أدى إلى تحسين الأداء، أتباع نظام تدريب فعال بالبنك ساعد على الابتكار والإبداع لدى العاملين. كما خرج البحث بعدد من التوصيات من أبرزها التأكيد على الاستمرار في توفير الأدوات والأجهزة المناسبة للعمل على إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة، والتأمين على العمل على استخدام نظام تدريب حديث بالبنك لأنه يساعد في الابتكار والإبداع للعاملين، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة المناسبة لإنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة (محمود، 2019). وتشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة قوية ومتبادلة بين بيئة العمل وأداء الموظفين، حيث أثبتت الأبحاث أن جودة بيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في تعزيز إنتاجية الموظفين، تحسين مستويات رضاهم الوظيفي، وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة، وزيادة الإبداع والابتكار، مما يعزز من استدامة المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. وأظهرت هذه الدراسات أن بيئة العمل التي توفر ظروفًا مادية مريحة، وعلاقات إنسانية داعمة، وثقافة تنظيمية محفزة تؤدي إلى تأثير إيجابي مباشر على أداء العاملين وجودة النتائج التي يحققونها، يقلل من معدلات التوتر والإرهاق الوظيفي. وبذلك، يصبح الاستثمار في تحسين بيئة العمل ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

## د. التدريب

إن التدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسات من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تواكب التغيرات في سوق العمل، فهو ليس مجرد نشاط منفصل، بل يعتبر جزءا استراتيجيا من إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتحفيز الإبداع، ودعم الاستدامة المؤسسية.

فعرفها السنبل بأنه "إعداد وتأهيل الأفراد فنيا ومهنيا وإداريا، وإكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية في الوحدات الصناعية، والخدمية، والإدارية، لسد نقص كمي، يتطلب إنجاز خطوط التحول، أو مواجهة ما تحتاجه هذه الوحدات من العناصر البشرية المدربة" (السيوفى، 2019). وعرفه الكاتب محمود عبد الفاتح بأنه "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" (رضوان، 2013).

نسنتج من هذا أن التدريب هو عملية تنمية المهارات والمعرفة من خلال توجيه وتعليم الفرد في مجال محدد أو اكتسابه مهارات جديدة في مجال معين، بحيث ينتج عنها تحسين في الأداء ورفع المستوى المعرفي لديه. وتتنوع برامج التدريب بين التدريب الوظيفي الذي يركز على المهام اليومية والتخصصية، والتدريب الإداري الذي يهدف إلى تطوير المهارات القيادية واتخاذ القرار، كما تشمل الأنواع الحديثة التدريب الإلكتروني، والتدريب الميداني، والتدريب القائم على المحاكاة، والتي تستخدم لمواجهة تحديات العمل في بيئات تقنية وديناميكية متغيرة.

### 1. عناصر التدريب

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر لإدارة العملية التدريبية داخل المؤسسات ولضمان عملية التدريب فإنها تحتوي على:

أ. المادة العلمية: هي الأساس الذي يبنى عليه التدريب، حيث تقدم المعلومات والمهارات والمعارف التي يحتاجها المتدربون.

ب. المدرب: هو الشخص المسؤول عن نقل المعرفة والمهارات إلى المتدربين، وهو أحد العوامل الحاسمة في نجاح العملية التدريبية.

ج. المتدرب: هو المحور الأساسي للعملية التدريبية، حيث يهدف التدريب إلى تزويده بالمعرفة والمهارات المطلوبة.

عندما تكون هذه العناصر متوافقة ومتكاملة، فإن التدريب يصبح أداة فعّالة لتحسين الأداء المهني، تعزيز الكفاءات، وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وبهذا تحقق المؤسسات العديد من الأهداف من خلال تطبيق عملية التدريب مكتملة الأركان (أحمد وحاج، 2017).

## 2. أهمية التدريب

تتمحور أهمية التدريب في العديد من الجوانب على مستوى المؤسسة والموظف ومنها: الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهني، زيادة الإنتاجية، تحسين الرضا الوظيفي بخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، تحفيز التطوير الشخصي، تعزيز التفاعل والتعاون مما يخلق مبدأ الوحدة والألفة بينهم لان كل فرد حصل على فرص تدريبية، تعزيز الثقة والاستمرارية، تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، وتجنب العديد من مشاكل العمل وتقليل نسبة دوران بالعمل، فالتدريب هو استثمار استراتيجي يحقق منافع متبادلة لكل من العامل والمؤسسة، فهو يرفع من كفاءة العامل، ويمنحه فرصا للتطور المهني والشخصي، بينما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسة، في عالم سريع التغير، يعد التدريب أحد المحركات الأساسية التي تضمن استدامة النجاح والنمو للمؤسسات والعاملين على حد سواء (عبدالرحمن، 2022).

## 3. أساليب التدريب

تتنوع أساليب التدريب وهذا يعتمد على طبيعة العمل ومهارات المستفيدين واحتياجاتهم ومنها:  
أ. المحاضرات: ينقل فيها المحاضر المعلومات والمعرفة للمتدربين، وتعتبر من الطرق التقليدية بالتدريب.

ب. استخدام التقنيات السمعية والبصرية: عرض محتوى تدريبي عبر مقاطع الفيديو، الشرائح التوضيحية، أو المواد الصوتية، تعد هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعا في المعاهد

والمؤسسات التعليمية، حيث تساعد على توضيح المفاهيم وتعزيز الفهم من خلال عرض بصري وسمعي للمعلومات.

**ج. المحاكاة:** إعداد بيئة تمثل بيئة العمل الواقع للتدريب على المواقف والتجارب المتوقع حدوثها بالعمل، وتعتبر المحاكاة من أكثر أساليب التدريب فعالية وتطوراً، حيث توفر تجربة تعليمية وتدريبية تحاكي الواقع العملي.

**د. النقاش الموجه:** تعتمد هذه الطريقة على توجيه الأسئلة المفتوحة للمتدربين، مما يدفعهم للتعبير عن آرائهم وتقديم إجابات منطقية، ويساعد هذا الأسلوب على تنمية معارفهم ومهاراتهم من خلال المناقشة الهادفة، كما يشجع التفاعل بينهم وبين المدرب.

**هـ. العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على طرح مشكلة محددة، حيث يطلب من المشاركين تقديم أفكار وحلول مبتكرة في وقت قصير دون قيود أو انتقاد، ويساعد هذا الأسلوب على تحسين القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفعالية، ويعزز العصف الذهني التفكير الإبداعي.

يشكل التنوع في أساليب التدريب أمراً حيوياً لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المختلفة، كذلك يساعد على تلبية احتياجات المتدربين بمستوياتهم المختلفة، وتعزيز مهاراتهم في مجالات متعددة، ويسهم في تحسين الأداء وزيادة قدرة المتدربين على التكيف مع التحديات العملية في بيئة العمل. وباستخدام هذه الأساليب بشكل متكامل، يمكن تحقيق برامج تدريبية شاملة تركز على تنمية المهارات وتعزيز الكفاءة العملية للمتدربين (نشاش والبشير، 2020).

#### 4. السلبيات المترتبة عن إهمال التدريب

إهمال التدريب يعتبر من أكبر التحديات التي قد تواجه المؤسسات، إذ يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على الأفراد والمنظمة على حد سواء. وفيما يلي أبرز السلبيات المترتبة على عدم الاستثمار في التدريب (سعيد، 2019):

أ. تدني الإنتاجية، بسبب الشعور بعدم الدعم والحصول على فرص تدريبية يؤدي إلى تراجع الإنتاجية والأداء العام.

ب. ارتفاع معدلات دوران العمل، عدم الحصول على التدريب يدفع الموظف للبحث عن فرصة أخرى بمزايا أفضل.

ج. انخفاض الرضا الوظيفي، وهذا أمر متوقع للموظف إذا لم يحصل على تدريب ودعم تدريجياً يبدأ الملل تسلسل ويقل شغفه بالعمل.

د. تدني الابتكار والأبداع، إذا لم يتوفر برنامج التدريب يدعم المبتكر والمبدع فسوف يتراجع وهذا يؤثر على قدرة المؤسسة بالنمو والتطور لمواكبة العصر.

هـ. ضعف التنافس وعدم مواكبة التطور، لن تستطيع المؤسسة التنافس والتقدم باستخدام الأساليب القديمة والطرق التقليدية.

و. نقص في المعرفة والمهارات يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأخطاء في إنجاز المهام، مما قد يترتب عليه خسائر مادية ومعنوية للمؤسسة.

## 5. العلاقة بين التدريب بأداء العاملين

تشير الدراسات البحثية إلى أن التدريب يلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء الموظفين، إذ يساهم بشكل واضح في تعزيز المهارات والمعرفة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العامة، وتبرز أهمية برامج التدريب، سواء كانت تنفذ أثناء ساعات العمل أو خارجها، في تمكين الموظفين من اكتساب الكفاءات الضرورية لتحقيق التميز في وظائفهم.

حيث تؤكد هذه الأدبيات على الجوانب الأساسية التي توضح تأثير التدريب كعامل استراتيجي في تحسين أداء القوى العاملة، وجاءت دراسة الباحث وليد قرونقة بعنوان أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية بصفة عامة، والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بصفة خاصة باعتبار هذه الأخير هي محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى محورين أساسيين، حيث يشمل المحور الأول الإطار النظري لاستراتيجية التدريب وأداء العاملين (مفاهيم عامة) والمحور الثاني خصص للتطرق إلى واقع

استراتيجية التدريب بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP ، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة التقارير الإحصائية التي تصدرها المؤسسة سنويا وذلك للفترة الممتدة من سنة 2008-2015، بالإضافة إلى استعمال المقابلة مع مسير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة توصلت أهم نتائج الدراسة ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسير مصلحة الموارد البشرية أن المؤسسة تسعى دائما لوضع استراتيجية تدريبية وفق مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية، كما أن المؤسسة لم تقع في إشكالية الاحتياج للموارد البشرية عند اقتناءها لآليات جديدة أو الانطلاق في نشاط جديد، أما بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية فإن المؤسسة تسعى إلى إعطائها أهمية كبيرة وهي قادرة على تحديدها بدقة، وذلك من خلال الرقابة على أداء العامل وكذلك من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها (قرونقة، 2019).

وأشارت دراسة الباحث حفزي خليل محمد بعنوان محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر محددات التدريب التالية: (طبيعة كل من: الحقيبة التدريبية، مكان التدريب، المدربين، المتدربين) على أداء العاملين بمركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون قسمين: القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني عبارة عن خمسة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المركز بلغت (151) موظف. ومن أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباطية بين محددات التدريب وأداء العاملين وكان وفي المرتبة الأولى من حيث التأثير طبيعة مكان التدريب بمعامل ارتباط (0.765)، يليها طبيعة المتدربين (0.689) وأخيراً طبيعة الحقيبة التدريبية بمعامل ارتباط (0.679). وخرجت بأهم التوصيات: التركيز بشكل أكبر على التدريب الداخلي، الاستمرارية في التدريب نظراً لأهميته وأثره في تحسين أداء العاملين، شرح أهداف البرنامج التدريبي للمتدربين، استحداث أساليب غير تقليدية في التدريب، وتصميم برامج تأهيلية للمتدربين الجدد بالعمل (آل الذيب، 2022).

## هـ. أداء العاملين

### مقدمة

حظي الأداء الوظيفي للعاملين باهتمام كبير من قبل الباحثين، باعتباره مجالاً متعدد الجوانب يمكن دراسته من زوايا مختلفة، ويشكل أداء الموظفين محورا جوهريا في تحقيق أهداف المنظمات ورفع مستوى إنتاجيتها، وقد أثبتت الدراسات أن الاهتمام بأداء الفرد يكون من خلال توفير البيئة الداعمة والتدريب الملائم، حيث يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية، وكما هو الحال دائما، تسعى المؤسسات إلى تنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق النتائج المرجوة وفق التخطيط المحدد، مع تقليل التكاليف ومعالجة المشكلات المحتملة.

ومع التغيرات السريعة في بيئات العمل وتزايد المنافسة العالمية، أصبح تعزيز أداء الموظفين قضية استراتيجية تتطلب اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، لتحسين أداء الموظفين في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، ورفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

### 1. مفهوم الأداء

لغة: الأداء مشتق من الفعل "أدى"، ويعني القيام بشيء أو إنجازه أو إتمامه، يقال "أدى الشيء" بمعنى أنجزه أو أوصله إلى غايته، كما يستخدم للإشارة إلى تقديم الحقوق أو الالتزامات مثل أداء الدين أو الواجب. واصطلاحا: يشير الأداء إلى الكيفية التي ينجز بها العمل أو المهمة، ويعبر عن تحقيق النتائج وفق معايير محددة، ويشمل الأداء في السياقات المهنية أو الوظيفية الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المرجوة بناء على الكفاءة والفعالية (العربية، 2011). "ويرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية performance والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج، وبالتالي يقصد بالإداء تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال" وأيضا عرف بأن الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد وهو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى" (عبد اللطيف، 2022)، و عرف الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، كما أن هناك مسميات ومصطلحات

متعددة تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء كالإنتاجية والكفاءة في الأداء أو انجاز المهام كما يوصف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (بكوش، 2014). وإن تعددت المفاهيم يبقى أن الأداء يحمل معاني متقاربة وهو أن الأداء هو مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويعتبر مقياساً لقدرة العامل على تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة وفق معايير الكفاءة والفعالية العالية.

## 2. محددات الأداء

محددات الأداء تمثل العوامل الجوهرية التي تؤثر على مستوى وكفاءة الأداء الذي يقدمه الفرد في مختلف السياقات، سواء في العمل، التعليم، أو النشاطات الرياضية، وتمثل هذه المحددات إطاراً تحليلياً لدراسة الأداء البشري، حيث تتيح فهم العلاقة بين العناصر المؤثرة على النتائج وتحسينها.

### محددات الأداء الرئيسية:

- الجهد المبذول: يشير إلى مقدار الطاقة البدنية أو العقلية التي يستثمرها الفرد أثناء أداء المهام. يتأثر هذا الجهد بدرجة التحفيز الداخلي والخارجي، ويمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الأداء.
- القدرات: تمثل المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية. تتطور هذه القدرات من خلال التعليم، التدريب، والخبرة العملية، وهي ضرورية لتحقيق الأداء الأمثل.
- إدراك الدور: يعنى بمدى وعي الفرد بمسؤولياته ومتطلبات المهام الموكلة إليه، ويتضمن ذلك فهمه للتوقعات والأهداف، ومدى وضوح الدور المنوط به، مما يؤثر على دقته وكفاءته في الأداء.

وهنا تكمن أهمية العوامل الثلاثة الأساسية التي تؤثر على تحقيق الأداء الجيد، وهي: الجهد المبذول، القدرات، وإدراك الدور، فإذا كان الفرد يعمل بجدية ويبذل جهداً كبيراً ولكن في الاتجاه الخاطئ أو بطرق غير صحيحة، فإن النتيجة لن تكون مرضية. كذلك، إذا لم يمتلك الفرد القدرات أو المهارات المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة، فإن الأداء سيكون منخفضاً حتى مع بذل أقصى الجهود، وايضاً غياب الفهم الصحيح لدور الفرد ومتطلبات المهمة يؤدي إلى إهدار الجهد والقدرات، ما يؤثر سلباً على جودة الأداء.

لذلك، من الضروري أن يتمتع الفرد بمستوى عالٍ من القدرات المناسبة لطبيعة العمل، وأن يبذل جهداً كافياً وموجهاً نحو تحقيق الأهداف، مع إدراك واضح لدوره ومتطلبات المهمة (آمال وهادي، 2020).

### 3. العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المؤسسات إلى محورين رئيسيين: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، ونركز على تحليل العوامل الداخلية بوصفها محددات أساسية تؤثر مباشرة على جودة وكفاءة الأداء، وتشمل ما يلي (سيلين ويسمينه، 2024):

#### أ. العوامل الداخلية

تشمل العوامل الداخلية كافة العناصر التي تنشأ داخل المؤسسة، والتي تسهم في تحديد مستوى الأداء بشكل مباشر، أبرز هذه العوامل:

- العنصر البشري: حيث يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة، نظراً لدوره الديناميكي في جميع مراحل الإنتاج، ويتمثل تأثيره في اتخاذ القرارات، مواجهة التحديات بسرعة، والمساهمة في تحسين جودة الإنتاج وكميته وتقليل تكاليفه.
- الإدارة: تمثل الإدارة دوراً محورياً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة، وتشير الدراسات إلى أن ما يزيد عن 75% من تحسن معدلات الأداء يعتمد على كفاءة الإدارة، ويتجلى تأثير الإدارة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، فإن أي ضعف في هذه الجوانب سيؤدي إلى انخفاض فعالية وكفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.
- التنظيم: يشمل التنظيم تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وفقاً للتخصصات، مع ضمان التنسيق بين مختلف الأقسام، وتحقيق التوازن في التنظيم واستجابة المؤسسة للتغيرات الطارئة في نظم العمل، التدريب، والحوافز يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة.
- بيئة العمل: تؤثر مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل كبير على السلوك الأدائي للعاملين. تشمل هذه المكونات العلاقات التنظيمية الأفقية والرأسية، نظم الحوافز، ووسائل الاتصال. يمكن أن يؤدي غياب الانتظام أو ارتفاع معدلات الغياب، الحوادث، أو دوران العمالة إلى خلق بيئة عمل سلبية تؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.

- طبيعة العمل: تشير طبيعة العمل إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومدى توافر فرص النمو المهني والترقية، والإشباع الوظيفي. كلما زاد التوافق بين العامل وطبيعة العمل الذي يؤديه، ارتفعت دافعيته وولائه للمؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.
- العوامل الفنية: تؤثر الأدوات والمعدات بشكل مباشر على الأداء، حيث تشمل هذه العوامل جودة الماكينات، كفاءة عمليات الصيانة، توفر قطع الغيار، وظروف التشغيل، وتلعب هذه العوامل دوراً أساسياً في تحديد مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة ومدى تحقيق الأهداف التشغيلية.

### ب. العوامل الخارجية

وتؤثر العوامل الخارجية بشكل كبير على أداء المؤسسات، حيث تشكل البيئة المحيطة إطاراً واسعاً يحدد الفرص والتحديات التي تواجهها، وتشمل العوامل الخارجية مجموعة متنوعة من المؤثرات التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بشكل مباشر، لكنها تؤثر بشكل غير مباشر في توجيه أداء المؤسسة. ومن أبرز هذه العوامل:

- البيئة الاجتماعية والثقافية، إذ تشكل البيئة الاجتماعية والثقافية عاملاً ضرورياً في تحديد أنماط السلوك داخل المجتمع وأثرها على المؤسسات، وتشمل هذه البيئة العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية أو الجماعية في المجتمع، ومستوى التعليم، بما في ذلك نسبة الأمية ونوعية برامج التعليم المهني والفني. هذه العوامل تؤثر على توفر الكفاءات البشرية، طبيعة سوق العمل، ومستوى قبول الابتكار والتغيير.
- البيئة السياسية والقانونية، وتلعب البيئة السياسية والقانونية دوراً محورياً في توفير الاستقرار الذي تحتاجه المؤسسات لتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك طبيعة النظام السياسي، درجة الاستقرار السياسي، ومرونة الأنظمة والتشريعات المطبقة، وتؤثر أيضاً السياسات الخارجية على بيئة الأعمال من خلال تنظيم التجارة والاستثمار، مما ينعكس مباشرة على فرص النمو والاستدامة المؤسسية.
- البيئة الاقتصادية، وتشير البيئة الاقتصادية إلى الإطار الاقتصادي العام الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث يحدد هذا الإطار طبيعة الاقتصاد (حر أو موجه)، مستوى التضخم، أسعار

الصرف، والسياسات الاقتصادية العامة، وكل هذه العوامل تؤثر على قرارات الاستثمار، تكاليف الإنتاج، وأسواق البيع، وبالتالي تحدد قدرة المؤسسات على المنافسة والنمو.

#### 4. تقييم الأداء

تسعى معظم المؤسسات إلى تحديد الأداء الوظيفي للأفراد من خلال معايير موضوعية تهدف إلى قياس مستوى الأداء بشكل دقيق، ويهدف هذا النهج إلى تقييم كفاءة الأفراد وجودة أدائهم، بما يتيح للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تحسين الأداء بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، وحيث يتم التركيز على تقييم أداء العامل بدلا من تقييم العامل نفسه، حيث يعتبر الأداء انعكاسا لمجموعة من العوامل المرتبطة بالمهام والظروف المحيطة، وليس حكما شخصيا على الفرد. وكما عرف د. سعد المحمدي أن تقييم الأداء هو "العملية التي يتم من خلالها فحص وتحليل أداء الفرد للأعمال الحالية وتحديد نقاط الضعف ومواجهتها ومعالجتها، ونقاط القوة والعمل على تنميتها وتطويرها في المستقبل وقياس مدى التزام العاملين بسياقات وسلوكيات العمل خلال فترة زمنية معين" (المحمدي، 2022)

#### 5. معايير وخطوات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءًا أساسيًا من تطوير الموظفين وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، ولضمان تحقيق تقييم فعال وموضوعي، يجب تحديد مجموعة من المتطلبات والأهداف التي ترتبط مباشرة بتحديد معايير الأداء المراد قياسها. يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية (العجمي، 2017):

أ. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه، ويتطلب تحديد المتطلبات اللازمة للتقييم، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من عملية التقييم، مثل تحديد المهارات المطلوبة، النتائج المنشودة، والمعايير التي سيتم قياس الأداء وفقًا لها. من أهم هذه المتطلبات:

- نوعية العمل المنجز: قياس مدى جودة وكفاءة الأداء في إنجاز المهام.
- التعاون مع الرؤساء والزملاء: تحليل كيفية تعامل الموظف مع فريق العمل والرؤساء، ومدى قدرته على التعاون والتفاعل الإيجابي.
- درجة الابتكار في الأداء: قياس قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة وأفكار مبتكرة لتحسين العمليات والمهام.

ب. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم، حيث يجب أن يتم اختيار طريقة التقييم المناسبة بناء على طبيعة الوظائف والمهام داخل المؤسسة. إذ تختلف طرق التقييم حسب الفئات الوظيفية (مثل الموظفين التنفيذيين، الإداريين، الفنيين، أو القياديين)، ويجب أن تكون الطريقة المختارة مناسبة للمهام التي يؤديها الموظف.

هناك العديد من الطرق المتاحة للتقييم مثل: التقييم بالمعايير، التقييم بالأهداف، التقييم 360 درجة، والتقييم الذاتي، ويجب على المؤسسة اختيار الطريقة التي تضمن العدالة والشفافية وتعكس بدقة مستوى الأداء.

ج. تدريب المشرفين على التقييم، من أجل ضمان دقة وموضوعية التقييم، من الضروري تدريب المشرفين على كيفية تطبيق أساليب التقييم بشكل مهني وفعال، ويتضمن التدريب فهم الأساليب المختلفة للتقييم، تحديد معايير التقييم بوضوح، والتأكد من تجنب التحيز الشخصي في عملية التقييم. كما يجب تدريبهم على كيفية تقديم التغذية الراجعة بطريقة بناءة تساعد الموظفين على التحسين المستمر.

د. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين وعناصرها، من الضروري أن يكون الموظفون على دراية تامة بكيفية إجراء عملية التقييم. يجب أن تشمل المناقشة ما يلي:

- الطريقة المستخدمة في التقييم (مثل التقييم الذاتي أو التقييم من قبل الأقران).
- العناصر التي سيركز عليها التقييم (مثل الكفاءة، التفاعل الاجتماعي، الابتكار، إلخ).
- الفوائد التي سيجنيها الموظف من هذه العملية، مثل تحسين أدائه، تطوير مهاراته، والحصول على فرص للتدريب والتطوير.

هـ. تحديد معايير مسبقة للمقارنة، من أجل ضمان تقييم عادل وموضوعي، يجب تحديد معايير أداء مسبقة، بحيث تشمل هذه المعايير مستويات الأداء المتوقعة من الموظفين في جوانب مختلفة مثل الكفاءة والفعالية، كما يمكن أن تتضمن معايير تتعلق بالالتزام بالجدول الزمنية وجودة العمل ودرجة الانضباط.

و. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، ومن المهم أن يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بشكل شفاف ومباشر، وهذه المناقشة تساعد الموظف على معرفة نقاط قوته والمجالات التي يمكنه تحسينها، من خلال تقديم تغذية راجعة صادقة وبناءة، يمكن تحفيز الموظف على تحسين أدائه وتطوير مهاراته بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.

ز. تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً، وبناءً على نتائج التقييم، يجب تحديد أهداف تطوير الأداء المستقبلي، وهذه الأهداف يمكن أن تشمل تحسين المهارات الفنية، تعزيز القدرة على العمل الجماعي، أو تطوير مهارات القيادة. كما يجب وضع خطة واضحة وواقعية لتحسين الأداء، تشمل التدريب أو البرامج التعليمية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

لذا تقييم الأداء عملية ضرورية لضمان تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم داخل المنظمة، من خلال تحديد المتطلبات والأهداف، واختيار الطريقة المناسبة للتقييم، وتدريب المشرفين، يتمكن المديرون من تحسين نتائج التقييم بشكل مستمر. كما أن تفاعل الموظفين مع عملية التقييم ومناقشة نتائجها يساهم في تحفيزهم على العمل على تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

## 6. أهمية تقييم الأداء

يمكن استخلاص العديد من الفوائد من عملية تقييم الأداء التي تلعب دوراً حيوياً في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الموظفين. ومن أبرز هذه الفوائد كما جاءت في دراسة (سيلين ويسمينة، 2024):

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظف والمهارات والخيارات التي يفتقرون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعتهم وظائفهم وبما يتناسب أيضاً مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.

- عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين.

## ثانيًا: الدراسات السابقة

تصنف الدراسات السابقة من العناصر الأساسية التي تسهم بشكل كبير في حل مشكلة البحث، حيث تكتسب أهميتها من كونها توفر خلفية معرفية متعمقة تساعد الباحث في تنظيم موضوع دراسته، إذ تسهم هذه الدراسات في تمهيد الطريق أمام الباحث لإعداد دراسته واختيار موضوعها، بالإضافة إلى إثرائها من خلال الاستفادة من نتائجها. كما أن هذه الدراسات تساهم في تجنب تكرار ما تم التوصل إليه سابقًا، مما يتيح للباحث الانطلاق من الأسس التي أثبتتها الأبحاث السابقة. في هذا السياق، سيتناول هذا المبحث عرضًا لبعض الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، مع توضيح المزايا التي تتميز بها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

### أ. الدراسات العربية

دراسة تم إجراؤها في عام 2024م بواسطة الباحث أحمدنا محمد محمود اممر السالم، وكانت بعنوان (أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية) وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستقرائي، كما قام بتقسيم البحث إلى مقدمة ومبحثين حيث تناول في المبحث الأول: التحفيز في الفكر الإداري الإسلامي من خلال إبراز بعض أساليب التحفيز في القرآن الكريم والسنة النبوية، بينما تناول في المبحث الثاني: مفهوم التحفيز الإداري، وأهميته، وأنواعه، وشروطه، ونظريات التحفيز، ودور المؤسسات التربوية في تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز، ومعوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية، وخلص الباحث إلى النتائج التالية: أن التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث يساعد على رفع مستوى الدافعية لديهم، ويدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف التربوية، وأن الإسلام سبق النظريات الحديثة في الدعوة إلى ممارسة التحفيز مع العاملين لخلق بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل، وتجويده، وتعزيز روح التعاون بين العاملين.

والدراسة التي تم إجراؤها كذلك هذا العام 2024م بواسطة الباحثة هيا بنت حمود الشغدلي (الشغدلي، 2024)، وكانت بعنوان (أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)، وتهدف إلى إظهار أثر الحوافز المادية والمعنوية، التحفيز الوظيفي، الأداء الوظيفي. حيث تم تلخيص مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة؟، وقد اعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة (عربية وأجنبية)، حيث تم شرح مفهوم الحوافز من حيث أهميته وأهدافه وأساليبه ونظرياته، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في المنظمات، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد المنظمة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخول المنخفضة. كما أن للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العدالة في تقديم الحوافز وكفائتها للعاملين، تنويع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي، مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه، تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة، ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر من أجل تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفيز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة، ضرورة توفير أنظمة للعلوية الدورية والاستثنائية والهدايا العينية تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية في الصداقة وصلة القرابة. والدراسة التي كانت بعنوان (أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه) للباحثين جلال عبدالرزاق كليب، عبد الرحمن محمد السفيناني لعام 2024م (كليب و السفيناني، 2024)، والتي تهدف إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل الداخلية بأبعاده (الأنظمة والإجراءات،

والتدريب والتطوير الوظيفي، وإدماج الموظفين، وعلاقات العمل، وظروف العمل المادية) على أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتب محل الدراسة، وعددهم (180) موظفًا وموظفة، ووزعت عليهم (180) استبانة باستخدام طريقة الحصر الشامل، واعتمد منها (150) استبانة للتحليل الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وأظهرت النتائج أن مستوى تحسين بيئة العمل الداخلية في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز متوسط، ومستوى أداء العاملين مرتفع، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في المكتب محل الدراسة على أداء العاملين، وكان التأثير الإيجابي لمتغيري الأنظمة والإجراءات ( $\beta = 0.401$ ) وظروف العمل المادية ( $\beta = 0.192$ ) على أداء العاملين، بينما بقية المتغيرات المتمثلة بـ(التدريب والتطوير وإدماج الموظفين وعلاقة العمل) ليس لها تأثير. علاوة على ذلك، أظهر النتائج أن ما يقدر بـ 43.4% من التباين في إجمالي أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، ويمكن تفسيره من خلال بيئة العمل الداخلية. أخيرًا، قدمت الدراسة عدد من الاقتراحات لقيادة مكتب الصحة والسكان محل الدراسة بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة إدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير، وتمكينهم من أعمالهم وبناء علاقة إيجابية معهم.

والدراسة التي كانت بعنوان (أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة) للباحثة العنود عبد الله العمري في عام 2022م (العمري ا.، 2022)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة بيئة العمل كمتغير مستقل بأبعاده (الدعم المعنوي، العلاقات الاجتماعية، مشاركة العاملين، الامان الوظيفي، الاتصال المفتوح، والظروف المادية للعمل) على الاداء الوظيفي بأبعاده (الالتزام التنظيمي، الانضباط الوظيفي، انجاز المهام) كمتغير تابع على موظفي جامعة جدة. كما اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على عينة من موظفي جامعة جدة تكونت من اداريين واكاديميين، اذ تم توزيع الاستبانات إلكترونيا على موظفي وموظفات جامعة جدة وعددها (100) استبانة وقد وردها (62) استبانة

صالحة للتحليل، كما تم تفرغ الاستبانات ثم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة وظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغير المستقل (جودة بيئة العمل) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لجودة بيئة العمل على الاداء الوظيفي بأبعاده. فيما عدا العلاقات الاجتماعية حيث أنها ليس لها أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لجودة بيئة العمل. ودراسة أخرى أجريت عام 2023م للباحثين الدكتور مقل العنزي، محمد شمسي، وابهيجيت غوش، وكانت بعنوان (أثر التدريب في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية) (العنزي، شمسي، و غوش، 2023) وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات الفنية، الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية، التدريب أثناء العمل) في أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة. كما تهدف الدراسة الى تحديد أي بعد من أبعاد التدريب هو الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية. وكذلك بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، الحالة الاجتماعية). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (77) من موظفي مصلحة مطابع الحكومة البالغ عددهم (250) موظفًا وجميعهم من المواطنين السعوديين. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. ومن ثم تم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. وكان أهم نتائج الدراسة: أن التدريب يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين ويساعد في تجديد المعلومات وتحديثها، وان التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب بكافة أبعاده والأداء الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية للدراسة. وأهم ما أوصت به الدراسة: تعزيز أبعاد التدريب المختلفة في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية ومؤسسات القطاع العام والتطبيق الميداني لأبعاد التدريب في مصلحة مطابع الحكومة من أجل ضمان كفاءة وفعالية ونزاهة أبعاد

التدريب في تطوير أداء موظفي مصلحة مطابع الحكومة وضرورة توفير مصلحة المطابع الحكومة مؤشرات أداء محددة وعلى درجة عالية من الكفاءة والنزاهة، حتى يتم تقييم أداء الموظفين بناء عليه.

والدراسة التي كانت بعنوان (أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر) في عام 2016م للباحثة سامية لحوّل، فطيمة زرع (لحوّل و زرع، 2016) وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة-الجزائر. وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر ب 32 موظف في وكالة موبيليس عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبيان. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً بباتنة على تحسين الأداء الوظيفي بما وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافر المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بما كما تشير النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين وسنهم والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية.

## ب. الدراسات الأجنبية

أجريت دراسة (Bafaneli & Lesalamose, 2018) بعنوان (The Impact of Motivation on

Employee Performance: The Case of North East District Administration

في عام 2018م، للباحثين Salini Bafaneli، Randine Lesalamose، هدفت الدراسة التي أجريت على موظفي إدارة منطقة الشمال الشرقي إلى تحديد ما إذا كان الموظفون متحمسين وتحديد تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي. تم اعتماد تصميم دراسة الحالة. تم استخدام أسئلة المقابلة شبه المنظمة والمقابلة الجماعية لجمع البيانات من 10 مستجيبين. وقد وجد أن الموظفين في NEDA متحمسون وأن المكافآت النقدية/ الراتب تحفز الموظفين أكثر من غيرها. وفي الختام، وجد أن المساواة بين الموظفين موجودة في NEDA. أوصت الدراسة بتدريب المشرفين على كيفية تحفيز الموظفين وتقليل العوائق / القيود المتعلقة بالموارد لأداء الموظفين.

والدراسة (Alwedyan, 2021) التي قام بها الباحث في عام 2021م، والتي كانت بعنوان (The Impact of Motivation on Employees Performance at Government Agencies in Jordan) وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الدوافع على أداء العاملين في عدد من الجهات الحكومية في محافظة جرش في الأردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبانة تم توزيعها على (101) موظف حكومي مثلوا عينة الدراسة خلال الفترة (آذار 2020-تموز 2020). وتعد الدراسة مهمة لتسليط الضوء على تقييم أثر الدوافع على العاملين في الحكومة الأردنية، وهي شريحة غير ممثلة نسبياً من مجتمع الدراسة ضمن نظريات الدوافع. وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين الدوافع المعنوية وأداء العاملين في الحكومة أقوى بنسبة 30% من العلاقة بين الدوافع الجسدية وأداء نفس العاملين. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير كبير إحصائياً للدوافع الجسدية على أداء عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F (1.68). وتوصي الدراسة بإجراء تعديلات على نظام الدوافع بما يتماشى مع طبيعة عمل الموظفين وجهودهم، والاهتمام بالدوافع الجسدية والمعنوية. والدراسة (A. Carandang, 2023) التي أجريت في عام 2023م، للباحث Roxaine Lourrest A. Carandang، بعنوان (Impact of incentives to the job performance of employees on selected private companies in San Pablo City, Laguna) في هذه الدراسة، تم النظر في العوامل التحفيزية النقدية وغير النقدية. ركز البحث على كيفية تأثير هذا الدافع، وخاصة الحوافز العملية، على أداء وظائف موظفي الشركات الخاصة المختارة في مدينة سان بابلو، لاجونا، الفلبين. شارك في الدراسة ثلاثة وخمسون (53) موظفًا من شركات خاصة. تم استخدام تصميم بحث كمي باستخدام استبيان مسح معتمد لقياس آثار الحوافز على أداء الوظيفة من حيث أربعة أبعاد: سلوك العمل المتعلق بالمهمة والسياقي والتكيفي والمضاد للإنتاجية. تم استخدام متوسط المتوسط المرجح وتحليل إحصائيات ANOVA أحادية الاتجاه لتحديد آثار الحوافز والفرق الكبير في أداء الموظفين الوظيفي. بناءً على النتائج، تم التوصل إلى استنتاج مفاده أن تقديم الحوافز، وخاصة الحوافز النقدية، أدى إلى تحسين أداء الموظفين بشكل كبير. علاوة على ذلك، وجد أن هناك فرقاً كبيراً بين تأثيرات الحوافز على أداء الموظفين الوظيفي عندما تم تجميع الموظفين وفقاً لنوع الحوافز المفضل لديهم. ومن ثم، فإن تقديم

الحوافز للموظفين أمر يوصى به بشدة، لأن ارتفاع الحوافز المالية يعني ارتفاع الدافعية. ونتيجة لذلك، سوف ترتفع الروح المعنوية للعاملين وسوف تحقق الشركات أرباحًا أفضل.

وأخيرا الدراسة (Shammout, 2022) التي كانت بعنوان (The impact of work environment on employees performance)

في عام 2022م، للباحث Engr. Mohamad Shammout، وكانت الدراسة تعنى بتأثير بيئة العمل على أداء الموظفين، وهدفت الدراسة إلى أن بيئة العمل الجيدة ضرورية لضمان أداء الموظف وتجنب الإجهاد المفرط، والذي يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء الوظيفة، وتلعب العديد من جوانب بيئة العمل دورًا في رضا الوظيفة وأداء الموظف. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق أولاً في العلاقة بين أداء الموظف وبيئة العمل وتحديد تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في العمل. تم اختيار شركة العقارات Investo Global لهذه الدراسة بسبب إمكانية الوصول والجوى. وجد أن السكان المستهدفين للدراسة هم 120، من خلال RAO Soft وجد أن حجم العينة 92 وهم المستجيبون للدراسة وسيتم اختبارهم، بمستوى ثقة 95% بينما تم اعتبار 5% المتبقية خطأ. لجمع البيانات، تم تكييف استبيان كمي منظم من البحث السابق بإذن ومرجع. تم اختيار منهجية مختلطة لهذه الدراسة. يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال برنامج SPSS، وتم استخدام النهج المقطعي. لاختبار البيانات، تم تحليل وتفسير كل سؤال على حدة أولاً، وللتعرف على مساهمة كل متغير ومساهمته في أداء عمل موظفي Investo Global، تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات. كانت العوامل التي تم اختيارها لقياس بيئة العمل هي مزايا الموظفين، ودعم المشرفين وزملاء العمل، والتدريب والتطوير، وحجم العمل الكافي، وبيئة العمل المادية. تظهر النتائج أن جميع المتغيرات كانت لها علاقة مهمة وإيجابية بأداء الموظفين. كان المتغير الأكثر هيمنة على الإطلاق هو مزايا الموظفين كما اعتبرها موظفو Investo Global والتي تؤثر على أدائهم في العمل بشكل كبير.

### ج. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لأبرز الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، وهما التحفيز وأداء العاملين، يتضح تنوع الجوانب التي عالجتها تلك الدراسات، حيث تم التطرق إلى موضوعي التحفيز وأداء الموظفين وربطهما بمجالات متعددة، ويعكس هذا التنوع أهمية الموضوعين وكونهما مجالاً خصباً للدراسة والبحث العلمي.

وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي، برزت اختلافات في مجالات كل متغير كتناول بعض الدراسات مجالات للمتغير المستقل (التحفيز) مثل الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، التدريب، العلاقات الاجتماعية، مشاركة العاملين، الامان الوظيفي، والاتصال المفتوح، أما المتغير التابع (أداء الموظفين أو العاملين) اتفقت عليه أغلب الدراسات.

واعتمدت الدراسات السابقة غالباً المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أدوات مثل الاستبانات التي وزعت على عينات من مجتمعات الدراسة المختلفة، وتحليل بياناته من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. وقد تنوعت هذه المجتمعات من حيث القطاعات المستهدفة؛ إذ شملت بعضها القطاع الصحي، وبعضها القطاع التربوي، وأخرى القطاع الخاص وقطاع الاتصالات، بالإضافة إلى قطاعات أخرى متنوعة.

كما أجريت هذه الدراسات في بيئات جغرافية متنوعة، حيث شملت بلداناً متعددة وقطاعات متباينة، مما أضاف بعداً للتكامل والتوافق في نتائجها وساهم في تعزيز فهم العلاقة بين التحفيز والمتغيرات المرتبطة به في سياقات متنوعة.

وأظهرت الدراسات السابقة تقارب في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، مع مراعاة اختلاف طبيعة عينات تلك الدراسات وتباين حدودها المكانية. وقد انعكس ذلك على تنوع النتائج، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن زيادة مستوى تأثير التحفيز تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، مما ينعكس على الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين في المؤسسات.

## د. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

لقد تناولت هذه الدراسة أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وتميزت بأبعاد للمتغير المستقل (التحفيز غير المادي) وهي الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب، وهذه الأبعاد تم اختيارها بدقة وتتناسب مع طبيعة عمل الكوادر في بيئة عمل تتسم بالطابع الديني والثقافي ووجدت لخدمة المجتمع.

يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق نظراً لندرة الدراسات الحالية في هذا القطاع، وسعياً من الباحثة التعمق في هذا الموضوع والتوصل إلى نتائج ودلالات حقيقية، سيكون لها انعكاسات إيجابية على أداء العاملين وأداء الإدارة ككل، وتمثل الدراسة عن قطاع حكومي وهو " إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية " التي تعتبر واحدة من المؤسسات الحكومية بالمحافظة بأن أبرز ما يميزها كونها من أوائل الدراسات التي استهدفت دراسة أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية على حد علم الباحثة.

ويتفرد هذا البحث بدراسة أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وهو مجال لم يتم تناوله بشكل مكثف في الدراسات السابقة، وقد يكون بسبب طابع بيئة العمل الدينية التي تتميز بقيمتها الثقافية والاجتماعية ولا يتم ربطها بالتحفيز، وهنا نفتح المجال للدراسة مما يتيح فرصة لفهم كيف يؤثر التحفيز بأبعاده على أداء العاملين في هذا القطاع.

كما أن البحث يقدم تحليلاً عميقاً للعلاقة بين التحفيز والأداء في سياق ديني، مما يضيف بعداً جديداً للبحوث التي عادة ما تركز على القطاعات الخاصة أو العامة الأخرى. ويمكننا التعبير عما يميز هذه الدراسة على أنها الأولى وسوف تكون باكورة وأساس تنطلق منها دراسات مستقبلية تهتم بقياس أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وتحتوي على قاعدة بيانات أولية تحمل العديد من المعلومات والتوصيات والمقترحات التي سوف تصب في مصلحة الباحثين ومنتخذي القرار في الإدارة ولا نغفل عن المهتمين بشأن تطوير مجال العمل في القطاع الحكومي بالسلطنة، أيضاً من أهم ما يميز هذه الدراسة هي أنها سوف تضع بين يدي منتخذي القرار في الإدارة على آخر مستجدات أداء الموظفين وماذا ينقصهم من أجل بذل المزيد من الجهد وتبرز الجوانب الإيجابية في العمل والسعي على تعزيزها والمحافظة عليها.

جدول (1) ملخص الدراسات السابقة

| المرجع                   | سنة النشر | الدولة                   | المجال          | مشكلة الدراسة                                                                                                       | المتغير المستقل           | المتغير التابع                           | أداة جمع المعلومات           | تحليل البيانات                                                                                  |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أولاً: الدراسات العربية: |           |                          |                 |                                                                                                                     |                           |                                          |                              |                                                                                                 |
| (السالم، 2024)           | 2024      | السعودية                 | الموارد البشرية | ما أساليب التحفيز من منظور إسلامي وما دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية                             | أساليب التحفيز            | تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية | المنهج التحليلي الاستقرائي   | -                                                                                               |
| (أبوحميد، 2020)          | 2020      | السعودية                 | الموارد البشرية | عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلباً على أدائه المستقبلي                | الحوافز المادية والمعنوية | أداء العاملين بشركة نسما القابضة         | الاستبانة                    | المعالجة الإحصائية                                                                              |
| (بلبخاري، 2018)          | 2018      | الجزائر                  | الموارد البشرية | هل تؤثر سياسات التحفيز لمؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمه على أداء العاملين                                   | الحوافز المادية والمعنوية | أداء العاملين                            | الاستبانة                    | اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الثبات، الانحدار الخطي المتعدد، مقاييس الإحصاء الوصفي             |
| (العجمي ف.، 2017)        | 2017      | الكويت                   | الموارد البشرية | ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية لوزارة التربية في الكويت؟ | الحوافز المادية والمعنوية | الرضا الوظيفي في بعض قطاعات التربية      | الاستبانة                    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. تحليل الانحدار الخطي اختبار ت للفروق بين المجموعات .t- test |
| (آل كاظم ويطور، 2021)    | 2021      | الإمارات العربية المتحدة | الموارد البشرية | غياب مرجعية أساسية لتحديد التحفيز                                                                                   | دور التحفيز               | تحسين الأداء                             | المنهج الاستقرائي الاستنباطي | -                                                                                               |

| المرجع               | سنة النشر | الدولة  | المجال          | مشكلة الدراسة                                                                      | المتغير المستقل | المتغير التابع                                          | أداة جمع المعلومات                              | تحليل البيانات                                                                                                           |
|----------------------|-----------|---------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (تيجاني، 2022)       | 2022      | تشاد    | الموارد البشرية | إلى أي مدى تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية؟              | التحفيز         | تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية               | الاستبانة                                       | الجدول والتوزيع التكراري للإجابات والنسب المئوية والوسيط واختبار مربع كاي                                                |
| (الأيوبي م، 2015)    | 2015      | فلسطين  | الموارد البشرية | ما أثر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي بالكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة | بيئة العمل      | التميز المؤسسي بالكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة | الاستبانة                                       | المتوسط. الحسابي والانحراف المعياري. تحليل الانحدار المتعدد اختبار ت للفروق بين المجموعات .t- test تحليل التباين الأحادي |
| (سعيدة، 2019)        | 2019      | الجزائر | الموارد البشرية | إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.                                   | الحوافز         | الرضا الوظيفي                                           | الاستبانة                                       | المعالجة الإحصائية                                                                                                       |
| (كويحل وطبعان، 2019) | 2019      | الجزائر | الموارد البشرية | ما علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمال                                             | بيئة العمل      | أداء العمال                                             | الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، الوثائق والسجلات | أساليب المعالجة السوسولوجية (التفسير الكمي والنوعي)                                                                      |

| المرجع                            | سنة النشر | الدولة  | المجال          | مشكلة الدراسة                                                                                                             | المتغير المستقل     | المتغير التابع                  | أداة جمع المعلومات           | تحليل البيانات                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-----------|---------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (حدة، 2022)                       | 2022      | الجزائر | الموارد البشرية | ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بمؤسسة سيرام ديكور باتنة                                               | بيئة العمل الداخلية | أداء العاملين                   | المنهج الاستقرائي الاستنباطي | النسب المئوية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة، الوسط الحسابي - والانحراف المعياري. برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - معامل ألفا كرونباخ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية |
| (السهلي، تمام، وعبد السلام، 2017) | 2017      | الكويت  | الموارد البشرية | ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين داخل الدوائر الحكومية بالكويت لتحقيق مستوى متميز في الإبداع الإداري لدى هؤلاء العاملين | الحوافز             | الإبداع الإداري                 | الاستبانة                    | معامل ارتباط بيرسون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية                                                                                                                                     |
| (أبو عشيبة وحجازي، 2018)          | 2018      | الأردن  | الموارد البشرية | وجود بعض أوجه القصور في نظم وأساليب بعض الحوافز المطبقة في مدارس النقب                                                    | الإدارة بالتحفيز    | الأداء الوظيفي                  | الاستبانة والمقابلة          | معامل ارتباط بيرسون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية                                                                                                                                     |
| <b>ثانياً: الدراسات الأجنبية:</b> |           |         |                 |                                                                                                                           |                     |                                 |                              |                                                                                                                                                                                                  |
| (Afroz, 2018)                     | 2018      | بنجلادش | الموارد البشرية | تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي                                                                    | التدريب             | أداء العاملين في القطاع المصرفي | الاستبانة                    | التحليل الوصفي واختبار T والارتباط وتحليل الانحدار                                                                                                                                               |
| (Asim, 2015)                      | 2015      | باكستان | الموارد البشرية | دراسة تأثير التحفيز والتدريب على أداء الموظفين في قطاع التعليم الباكستاني.                                                | التحفيز والتدريب    | أداء الموظفين                   | الاستبانة                    | تحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS                                                                                                                                                                |

| المرجع                        | سنة النشر | الدولة  | المجال          | مشكلة الدراسة                                                                                                                                                                        | المتغير المستقل | المتغير التابع | أداة جمع المعلومات | تحليل البيانات                                                                                          |
|-------------------------------|-----------|---------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Ekundayo, 2018)              | 2018      | نيجيريا | الموارد البشرية | تبحث في العلاقة بين الدافع ومستوى أداء الموظفين كما يتم تطبيقها على بعض شركات التأمين المختارة في لاجوس.                                                                             | التحفيز         | أداء الموظفين  | الاستبانة          | النسب المئوية البسيطة<br>جداول التوزيع<br>أدوات إحصائية للمخططات الدائرية<br>مربع كاي (X <sup>2</sup> ) |
| (Alfandi & Alkawsawneh, 2011) | 2011      | الأردن  | الموارد البشرية | البحث في دور الحوافز على أداء الموظفين في مؤسسات السفر والسياحة الأردنية، مع التركيز بشكل خاص على تأثير الترقيات والمكافآت والحوافز المعنوية وكفاءة نظام المكافآت على أداء الموظفين. | التحفيز         | أداء الموظفين  | الاستبانة          | تحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS                                                                       |

## خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نشير إلى أهمية التحفيز بكافة أنواعه للرفع والتحسين في الأداء وطرق تقييمه، حيث تلعب الحوافز دوراً هاماً وكبير في دفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم وتختلف تأثيرات هذه الحوافز على الموظفين حسب احتياجاتهم ورغباتهم.

كما تطرقت الباحثة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحفيز والأداء، والتي أظهرت نتائج متباينة نظراً لطبيعة البيئة الإدارية وطبيعة العمل واختلاف مستويات التحفيز المقدمة للعاملين، وقد تم من خلال تحليل هذه الدراسات التعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، مما ساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

وقد أتاح هذا الفصل بناء قاعدة معرفية، تساعد في تأطير العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق رؤية علمية واضحة، وأساس منهجي لتفسير النتائج لاحقاً، وهذا ما يقود إلى أهمية دراسة هذا الموضوع في مؤسسة تتسم بطابع ديني كإدارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

#### 2.3 منهجية الدراسة

#### 3.3 مجتمع الدراسة

#### 4.3 عينة الدراسة

#### 5.3 أداة الدراسة

#### 6.3 تكييف أداة الدراسة

#### 7.3 صدق أداة الدراسة

#### 8.3 ثبات أداة الدراسة

#### 9.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

تركز الدراسة الحالية على التعرف على أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. يحتوي هذا الفصل من البحث على عدة أقسام والتي تتحدث عن نوع ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائصه وعينة الدراسة كيفية التوصل إليها وأداة الدراسة وكيفية تكيفها مع أهداف ومتغيرات هذا البحث والمجتمع الذي ستطبق الدراسة عليه وقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة. وتم تصميم استبانة مستندة إلى أدبيات علمية موثوقة، حيث سيتم توزيعها على عينة تمثل مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات، سيتم معالجتها وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته، وبناء نموذج الدراسة المقترح.

وتهدف هذه المنهجية إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

#### 3.2 منهجية الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة التي أجريت على متغير التحفيز فقد اختارت الباحثة أن تستخدم المنهج الوصفي في اختبار فرضيات البحث على العينة المستهدفة من الموظفين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وقد تم استخدام هذا المنهج في جميع الدراسات السابقة المذكورة في الفصل الثاني من هذا البحث، وعليه سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر التحفيز على أداء العاملين لدى إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان التي صممت بعناية لتشمل

محاور التحفيز وأداء العاملين، والاعتماد على مصادر ثانوية من الدراسات السابقة والمراجع الأخرى، ثم التحليل الكمي للبيانات التي يتم جمعها من العينة البحثية وذلك باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو ما يعادلها، واختبار فرضيات البحث لتحديد مدى قوة وتأثير العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخلاص النتائج التي تساهم في فهم الأثر المباشر للتحفيز على أداء العاملين.

### 3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية والبالغ عددهم 830 موظفًا وموظفة.

#### جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة

| المجموع | الإناث | الذكور |              |
|---------|--------|--------|--------------|
| 830     | 343    | 487    | عدد الموظفين |

### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الميسرة من موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة الشرقية، وقد تم تحديد حجم العينة اعتمادًا على قانون كريجي ومورجان لتحديد حجم العينة المناسب من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 830 موظفًا وموظفة، وبناء على ذلك، تم تحديد حجم العينة ليكون 266 مشاركًا، وهو حجم كاف لتحقيق درجة عالية من الدقة والموثوقية في نتائج الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة 95% وهامش خطأ 0.5%، وتشمل العينة فئات متنوعة من الموظفين لضمان التمثيل الشامل لجميع الأقسام والمستويات الوظيفية في الإدارة، كما تم تصميم أداة الاستبيان بعناية لاستهداف جميع الجوانب المتعلقة بالتحفيز وأثره على أداء الموظفين، مع ضمان تحقيق التوازن في توزيع العينة حسب متغيرات مثل النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### 5.3 أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (التحفيز)، تبين أن غالبية هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لها، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات بوصفها أداة موثوقة وفعالة للحصول على المعلومات من المشاركين.

وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تتكون من عدة محاور تغطي أبعاد المتغير المستقل والتابع، والتي تضمنت 31 فقرة موزعة على أربع محاور، المحور الأول يتكون من (6) فقرات، والمحور الثاني (6) فقرات، والمحور الثالث (8) فقرات، والمحور الرابع (11) فقرة، واعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على الاطلاع على عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة (الحبسي، 2022) التي تناولت أثر نظام التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط، ودراسة (حمادوش، 2021) التي تناولت دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بولاية عين الدفلى، واستشارة عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والبحوث التربوية لمراجعتها، التأكد من سلامة صياغتها، دقة محتواها، ولتحكيم الاستبانة بما يسهم في تحقيق الصدق الظاهري للأداة، وتم تعديل الاستبانة بعد جمع آراء المحكمين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً وملاءمة لقياس آراء الأفراد ومواقفهم، مما يتيح هذا المقياس تصنيف الاستجابات إلى خمس درجات تتدرج بين "أوافق بشدة" و"لا أوافق بشدة"، مما يضمن دقة وموضوعية في قياس البيانات وتحليلها بما يتوافق مع أهداف البحث.

#### جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

### 6.3 تكييف أداة الدراسة

تم تكييف أداة الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة بناء على الأدوات التي تم مراجعتها في الدراسات السابقة التي تناولت متغير التحفيز، والتي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة لتناسب طبيعة البحث الحالي وخصوصيات مجتمع الدراسة في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة الشرقية.

اعتمدت الباحثة في تكييف الأداة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين حول مختلف جوانب التحفيز التي قد تؤثر على أداء العاملين، وتم تعديل الأسئلة لتغطي العوامل المختلفة للتحفيز مثل: الحوافز المعنوي، بيئة العمل، والتدريب، بحيث تعكس العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين بشكل دقيق.

كما تم التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها لجميع الفئات المستهدفة من العينة، وسيتم استخدام القيم العددية لمقياس ليكرت (من 1 إلى 5) لتحليل النتائج وتفسير العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين بدقة وموضوعية.

### 7.3 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، بهدف تقييم مدى ملاءمة العبارات المستخدمة في الاستبانة مع المفاهيم والمجالات المستهدفة، والتأكد من توافق المحاور والعبارات مع أهداف الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين، تم إجراء تعديلات على الاستبانة، شملت حذف بعض العبارات التي لم تكن ملائمة، واستبدالها بعبارات أخرى تعكس بشكل أدق محتوى الدراسة وتلائم أهداف البحث بشكل أفضل.

### 8.3 ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة تجريبية تمثل جزء من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على (32) موظف من الموظفين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية

بمحافظة الشرقية قبل التطبيق الفعلي على العينة المستهدفة بعد جمع البيانات، تم حساب معامل الثبات باستخدام أداة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهي من أكثر الطرق شيوعاً لقياس مدى اتساق الاستجابات داخل الأداة، وكانت القيمة المحصل عليها لألفا كرونباخ تتراوح بين 0.817-0.951 للفقرات، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يعزز مصداقية النتائج ويضمن أن الاستبانة تقيس المتغيرات بشكل دقيق ومستمر.

### 9.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها من أداة الاستبانة بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق الأهداف المحددة، واستخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها إلكترونياً باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات الفقرات واتساقها مع المجال.
- المتوسط الحسابي لكل مجال من مجالات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لكل المجالات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

تساعد هذه الأساليب الإحصائية في تقديم تفسير دقيق للبيانات وتستخدم لاختبار صحة فرضيات البحث واستخلاص النتائج التي تساهم في فهم العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين.

### 10.3 الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يتبين أن منهجية الدراسة قد تم إعدادها بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، وقد تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار مناسب لتحقيق هذه الأهداف، مع تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بدقة، واختيار أداة الدراسة المناسبة والمتمثلة في الاستبانة، والتي تم تصميمها استناداً إلى أطر نظرية وعلمية بالإضافة إلى التأكد من صدقها وثباتها.

كما تناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### الدراسات التطبيقية

#### 1.4 المقدمة

#### 2.4 صدق وثبات متغيرات الدراسة

##### 1.2.4 صدق الاتساق الداخلي

##### 1.1.2.4 المتغير الأول الحوافز المعنوية

##### 2.1.2.4 المتغير الثاني بيئة العمل

##### 3.1.2.4 المتغير الثالث التدريب

##### 4.1.2.4 المتغير الرابع أداء العاملين

#### 2.2.4 الثبات

##### 1.2.2.4 المتغير الأول الحوافز المعنوية

##### 2.2.2.4 المتغير الثاني بيئة العمل

##### 3.2.2.4 المتغير الثالث التدريب

##### 4.2.2.4 المتغير الرابع أداء العاملين

#### 3.4 تحليل المعالجات الإحصائية

##### 1.3.4 خصائص عينة الدراسة

##### 2.3.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

##### 1.2.3.4 التحليل الوصفي لإبعاد المتغير المستقل

##### 2.2.3.4 التحليل الوصفي للحوافز المعنوية

##### 3.2.3.4 التحليل الوصفي لبيئة العمل

##### 4.2.3.4 التحليل الوصفي للتدريب

##### 5.2.3.4 التحليل الوصفي لإداء العاملين

#### 4.4 اختبارات فرضيات الدراسة

#### 5.4 الخاتمة

## الفصل الرابع

### الدراسة التطبيقية

#### 1.4 المقدمة

يعنى هذا الفصل بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فروضه. وتم إجراء التحليلات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة كل سؤال بحثي، وذلك عبر برنامج (SPSS) الإحصائي. وقد تم تنظيم هذا الفصل بحيث يتناول عرضاً مفصلاً للنتائج الكمية المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة - والمتمثلة في الحوافز المعنوية، بيئة العمل، وبرامج التدريب - على المتغير التابع أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

ويستعرض في هذا الفصل عدد من الجداول التوضيحية، تتضمن مؤشرات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية، والتي تتيح بناء تصور علمي دقيق حول طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة. ويختتم الفصل بتحليل معمق للفروق الإحصائية الدالة لها.

#### 2.4 صدق وثبات متغيرات الدراسة

##### 1.2.4 صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بالاعتماد على البيانات المستخلصة من عينة استطلاعية مكونة من (32) موظفًا من العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. ويعد هذا النوع من التحليل أحد الأدلة الإحصائية المهمة التي تدعم الصدق البنائي للمقياس، حيث يعكس مدى اتساق كل عبارة مع البعد المفاهيمي الذي تقيسه ضمن البناء العام للمفهوم. وقد تم اعتماد معامل الارتباط كأداة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، إذ تشير القيم المرتفعة والدالة إحصائياً إلى انسجام العبارة مع المتغير الكلي، في حين تشير القيم المنخفضة إلى

ضعف الترابط أو احتمالية ضعف تمثيل العبارة للمتغير. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة بناء على العينة الاستطلاعية:

#### 1.1.2.4 المتغير الأول: الحوافز المعنوية

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير الحوافز المعنوية

| م | العبارة                                                                           | معامل ارتباط العبارة بالمتغير |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي في أدائي للعمل.                                   | .354*                         |
| 2 | نظام التحفيز المعمول به في الإدارة يقوم على أسس موضوعية وواقعية.                  | .837**                        |
| 3 | توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز رضا واستقرار العاملين.                       | .876**                        |
| 4 | توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.           | .786**                        |
| 5 | تقدر الإدارة اقتراحات وإسهامات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.                    | .829**                        |
| 6 | يهتم العاملين في الإدارة بالحصول على التحفيز المعنوي مثل: الشكر، الثناء، التقدير. | .644**                        |
| 7 | أقوم بمهامي المكلف بها بفاعلية في حال حصلت على التحفيز المعنوي.                   | .375*                         |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  \*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

كما جاء بالجدول (4) تشير نتائج معامل الارتباط بين عبارات مقياس الحوافز المعنوية والمجموع الكلي للمتغير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين غالبية العبارات، مما يعكس صدقاً بنائياً جيداً للمقياس. فقد حققت العبارات (2، 3، 4، 5) معاملات ارتباط مرتفعة تجاوزت 0.78، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وتمثل هذه القيم مؤشراً قوياً على أن هذه العبارات تقيس بفاعلية بعد "الحوافز المعنوية"، وتعكس انسجاماً دقيقاً في البناء المفاهيمي للمقياس. وعلى وجه الخصوص، جاءت العبارة الثالثة "توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز رضا واستقرار العاملين" بأعلى معامل ارتباط بلغ (0.876\*\*)، تلتها العبارة الخامسة (0.829\*\*) ثم الثانية (0.837\*\*) والرابعة (0.786\*\*)، مما يعزز من أهمية المحاور المتعلقة بالعدالة التنظيمية، والمشاركة، وتقدير المساهمات في تشكيل إدراك الموظفين للحوافز المعنوية. من جهة أخرى، جاءت العبارة السادسة "يهتم العاملين في الإدارة بالحصول على التحفيز المعنوي مثل: الشكر، الثناء، التقدير" بمعامل ارتباط جيد بلغ (0.644\*\*) يدل على ارتباط متوسط مرتفع بالمقياس الكلي، بما يؤكد أهمية البعد المتعلق بالتقدير الرمزي واللفظي في بيئة العمل، إلا أن العبارتين الأولى والسابعة أظهرتا

معاملات ارتباط أقل من غيرها، حيث بلغ معامل ارتباط العبارة الأولى (0.354\*)، بينما سجلت العبارة السابعة (0.375\*)، وهما دالتان إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، إلا أن قيمتهما تعدان منخفضتين نسبياً بالمقارنة مع بقية العبارات. بناء على ما سبق، يمكن القول إن المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع بوجه عام.

#### 2.1.2.4 المتغير الثاني: بيئة العمل

جدول (5) صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير بيئة العمل

| م | العبارة                                            | معامل ارتباط العبارة بالمتغير |
|---|----------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.          | .834**                        |
| 2 | تؤثر بيئة العمل على الأداء وجودته.                 | 0.327                         |
| 3 | التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة. | .722**                        |
| 4 | بيئة العمل توفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة. | .685**                        |
| 5 | تسهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر.      | .847**                        |
| 6 | توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.      | .635**                        |
| 7 | تشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية.                 | .620**                        |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

تعكس نتائج معامل الارتباط بين العبارات السبع لمتغير بيئة العمل والمجموع الكلي للمقياس مستوى مقبولاً إلى مرتفع من صدق الاتساق الداخلي، بما يشير إلى اتساق المفهوم العام الذي تقيسه هذه العبارات، مع وجود تباين طفيف في قوة بعض العبارات. وتظهر العبارات (1، 3، 4، 5، 6، 7) معاملات ارتباط جيدة إلى عالية، وجميعها دالة إحصائياً. حيث سجلت العبارة الخامسة "تسهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر" أعلى ارتباط (0.847\*\*) ما يعكس دور بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ممارسات التحسين المستمر، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن العبارة تمثل جوهر البُعد المقاس. كما جاءت العبارة الأولى "تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة" بقيمة ارتباط عالية أيضاً (0.834\*\*)، مما يدل على أن أمان وراحة بيئة العمل عنصر أساسي في تقييم الأفراد لها. وفي ذات السياق، حققت العبارة الثالثة "التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة" معامل ارتباط مرتفع (0.722\*\*)، تليها العبارة الرابعة (0.685\*\*) والعبارتان السادسة والسابعة بقيم (0.635\*\*) و(0.620\*\*) على التوالي، مما

يعكس تغطية المقياس لمكونات متعددة لبيئة العمل، منها الدعم، والتواصل، والرضا العام. ومع ذلك، تظهر العبارة الثانية "تؤثر بيئة العمل على الأداء وجودته" قيمة ارتباط ضعيفة نسبياً بلغت (0.327) ولم تشر إلى دلالة إحصائية، مما يثير التساؤل حول مدى ملاءمتها المفاهيمية لهذا البعد. ويحتمل أن تكون هذه العبارة إما عامة جداً، أو أن المشاركين لم يدركوا صلتها ببقية العبارات التي ركزت على جوانب ملموسة من البيئة التنظيمية وعدم دلالتها إحصائياً، مقارنة ببقية العبارات، يشير إلى أنها لا تسهم بشكل فعال في تعزيز صدق الاتساق الداخلي للمقياس. بناء على ما تقدم، يمكن القول إن مقياس بيئة العمل يتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع بشكل عام، تدعمه معاملات ارتباط قوية لمعظم العبارات. ومع ذلك، يوصى بإعادة النظر في العبارة الثانية من حيث صياغتها أو محتواها، بهدف تعزيز اتساقها مع البنية النظرية لبعد بيئة العمل، سواء من خلال التعديل أو الاستبدال.

#### 3.1.2.4 المتغير الثالث: التدريب

##### جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير التدريب

| م | العبارة                                                           | معامل ارتباط العبارة بالمتغير |
|---|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.             | .914**                        |
| 2 | يتم تحديث البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية.            | .857**                        |
| 3 | تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين.  | .788**                        |
| 4 | أحصل على فرص كفاية من التدريب.                                    | .857**                        |
| 5 | تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لأصقل المواهب والقدرات.         | .920**                        |
| 6 | تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة.       | .885**                        |
| 7 | يتم تقييم العاملين للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية. | .869**                        |
| 8 | تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة.                        | .827**                        |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

تشير نتائج معامل الارتباط بين العبارات الخاصة ببعد التدريب والمجموع الكلي للمقياس إلى وجود اتساق داخلي مرتفع للغاية، يعكس درجة عالية من الصدق البنائي لهذا البعد. فقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يؤكد تجانس العبارات وقدرتها على قياس البعد المستهدف بدقة واتساق. أبرزت النتائج قوة العلاقة بين معظم العبارات والمقياس الكلي، حيث

سجلت العبارة الخامسة "تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لصقل المواهب والقدرات" أعلى قيمة ارتباط (0.920\*\*)، تلتها العبارة الأولى "تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي" بقيمة (0.914\*\*)، وهما عبارتان تمثلان محورا جوهريا في فلسفة التدريب المهني، ويعكسان إدراك المشاركين لوجود جهود واضحة من قبل الإدارة في دعم التدريب الموجه نحو بناء القدرات. وكذلك حققت العبارة السادسة "تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة" معامل ارتباط مرتفعا (0.885\*\*)، بما يشير إلى فاعلية الوسائل التقنية المستخدمة، وهو ما يعزز من جودة العملية التدريبية. أما العبارات الثانية والرابعة فقد سجلتا نفس القيمة (0.857\*\*) ما يدل على قوة محتاهما وارتباطهما بالاحتياجات العملية والتكرارية في فرص التدريب، في حين جاءت العبارة السابعة (0.869\*\*) والعبارة الأخيرة غير المرقمة "تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة" (0.827\*\*) ضمن النطاق المرتفع، مما يعكس انسجاما في رضا المشاركين وتقييمهم لنتائج التدريب. ومن الجدير بالذكر أيضا أن العبارة الثالثة "تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين" سجلت أدنى معامل ارتباط في المقياس (0.788\*\*)، إلا أنها لا تزال تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن جميع العبارات تساهم بشكل فعال في بناء المفهوم الكلي للتدريب داخل المؤسسة. بناء عليه، يمكن التأكيد أن بعد "التدريب" يتمتع بصدق اتساق داخلي ممتاز، وجميع العبارات تساهم بدرجة عالية في تمثيل هذا البعد. لا تظهر النتائج أي حاجة لتعديل أو استبعاد عبارات، بل تشير إلى أن المقياس في صيغته الحالية يعكس بصورة دقيقة ومتجانسة تصورات المشاركين حول أنشطة التدريب المقدمة من قبل الإدارة.

#### 4.1.2.4 المتغير التابع: أداء العاملين

جدول (7) صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير أداء العاملين

| م | العبارة                                           | معامل ارتباط العبارة بالمتغير |
|---|---------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | أشعر بأنني أودي عملي بالكفاءة والفعالية المطلوبة. | .732**                        |
| 2 | لدي القدرة على تطوير أدائي بشكل مستمر.            | .754**                        |
| 3 | تتقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق عملك.              | .732**                        |
| 4 | ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد.          | .646**                        |
| 5 | لدي القدرة على العمل والتكيف مع ضغوط العمل.       | .715**                        |

| م  | العبارة                                                | معامل ارتباط العبارة بالمتغير |
|----|--------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 6  | لدي معرفة بأهداف العمل، وإجراءاته، ومهامه.             | .685**                        |
| 7  | أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.    | .762**                        |
| 8  | أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات. | .554**                        |
| 9  | ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة.                   | .774**                        |
| 10 | أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل.         | .552**                        |
| 11 | أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل.          | .760**                        |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

تعكس معاملات الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي لمقياس "أداء العاملين" مستوى جيداً إلى مرتفع من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي بين العبارات في تمثيلها لبعد الأداء الوظيفي في بيئة العمل. جميع القيم كانت دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ ، مما يعزز من موثوقية النتائج. وتظهر النتائج أن غالبية العبارات تندرج ضمن نطاق الارتباطات الجيدة، حيث تراوحت معظم القيم بين  $(0.646^{**})$  و  $(0.774^{**})$ . حققت العبارة التاسعة "ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة" أعلى قيمة ارتباط  $(0.774^{**})$ ، تلتها العبارة السابعة "أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات"  $(0.762^{**})$ ، والعبارة الحادية عشرة "أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل"  $(0.760^{**})$ . وتظهر هذه النتائج أن الالتزام بالمواعيد، وحسن الأداء، والمبادرة تعتبر من أبرز المؤشرات المتسقة التي تعبر عن أداء الموظف في هذا السياق المؤسسي. كما حققت العبارات الأولى، والثانية، والثالثة، والخامسة، والسادسة، والتي تتعلق بالكفاءة الشخصية، والمرونة، والانضباط، والقدرة على التكيف، معاملات ارتباط تراوحت بين  $(0.685^{**})$  و  $(0.754^{**})$ ، وهي مؤشرات على أن هذه الجوانب مرتبطة بشكل فعال بالمتغير الكلي، وتعكس أبعاداً فرعية متكاملة من مفهوم الأداء الوظيفي. وفي المقابل، سجلت العبارتان الثامنة "أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات"  $(0.554^{**})$  والعاشر "أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل"  $(0.552^{**})$  أقل معاملات ارتباط في المقياس. بوجه عام، تدعم هذه النتائج صلاحية مقياس "أداء العاملين" من حيث صدق الاتساق الداخلي، حيث تظهر معظم العبارات

ارتباطات مرتفعة تدل على تجانس مفهومي، بينما تشير القيم الأقل ارتباطاً إلى نقاط ممكنة للتحسين أو المراجعة في الصياغة لتعزيز تماسك المقياس.

#### 2.2.4 الثبات

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، وبيان قدرتها على تقديم نتائج مستقرة ومتسقة عند تكرار تطبيقها في ظروف مماثلة، تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة. وقد تم الاعتماد في هذا التحليل على بيانات تم جمعها من عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (32) فرداً من العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

ويمثل معامل كرونباخ ألفا مؤشراً إحصائياً على مدى التجانس الداخلي بين عبارات كل بعد، حيث تعد القيم التي تفوق (0.70) مؤشراً جيداً على تمتع المقياس بدرجة مقبولة من الثبات. وفيما يلي عرض تفصيلي لقيم معامل الثبات لكل من أبعاد الدراسة، إلى جانب القدرات التمييزية لعباراتها.

#### 1.2.2.4 ثبات الحوافز المعنوية

##### جدول (8) معامل ثبات الحوافز المعنوية

| العبارة                                                                           | معامل الثبات | القدرة التمييزية |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|
| التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي في أدائي للعمل.                                   | 0.233        |                  |
| نظام التحفيز المعمول به في الإدارة يقوم على أسس موضوعية وواقعية.                  | 0.771        |                  |
| توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز رضا واستقرار العاملين.                       | 0.779        | 0.854            |
| توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.           | 0.693        |                  |
| تقدر الإدارة اقتراحات وإسهامات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.                    | 0.796        |                  |
| يهتم العاملين في الإدارة بالحصول على التحفيز المعنوي مثل: الشكر، الثناء، التقدير. | 0.565        |                  |

تعكس نتائج الجدول (8) مستوى جيداً من الثبات الكلي لمقياس "الحوافز المعنوية"، حيث بلغ معامل الثبات العام (غالباً باستخدام كرونباخ ألفا) قيمة (0.854)، وهي قيمة تقع ضمن نطاق موثوقية عالية جداً وفق المعايير النفسية والاجتماعية، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس بين العبارات المكونة للمقياس. وفيما يتعلق بالقدرة التمييزية للعبارات، تظهر النتائج أن معظم العبارات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.20)، مما يدل على قدرتها على التمييز بين الأفراد ذوي الدرجات

المرتفعة والمنخفضة على المتغير الكلي. وقد سجلت العبارة "تقدر الإدارة اقتراحات واسهامات العاملين المتعلقة بتطوير العمل". قدرة تمييزية بلغت (0.796)، وهي أعلى القيم المسجلة، تليها العبارة الثالثة والثانية (0.779) و(0.771) على الترتيب، ثم بقية العبارات بقيم تتفاوت بين (0.693) و(0.233)، مما يعكس قوة العبارات في تمييز استجابات الأفراد.

#### 2.2.2.4 ثبات بيئة العمل

##### جدول (9) معامل ثبات البيئة العمل

| العبارة                                            | معامل الثبات | القدرة التمييزية |
|----------------------------------------------------|--------------|------------------|
| تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.          | 0.817        | 0.76             |
| التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة. |              | 0.587            |
| بيئة العمل توفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة. |              | 0.529            |
| تسهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر.      |              | 0.761            |
| توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.      |              | 0.44             |
| تشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية.                 |              | 0.51             |

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن مقياس "بيئة العمل" يتمتع بدرجة جيدة من الثبات الكلي، حيث بلغ معامل الثبات (0.817) وهي قيمة تقع ضمن نطاق موثوقية عالية جدًا وفقًا للمعايير النفسية والاجتماعية، مما يدل على وجود تجانس داخلي بين العبارات المكونة للمقياس، وقدرته على قياس المفهوم المستهدف بصورة موثوقة. وفيما يتعلق بالقدرة التمييزية، تظهر النتائج أن جميع العبارات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.20)، مما يعكس قدرتها على التفريق بين المشاركين الذين يختلفون في مستويات إدراكهم أو تقييمهم لبيئة العمل. وقد جاءت العبارة الأولى "تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة" بأعلى قدرة تمييزية بلغت (0.759)، مما يشير إلى أهميتها في التعبير عن هذا البعد، تليها العبارة الخامسة "تسهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر" (0.761)، ثم العبارة الثانية "التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة" (0.587)، وكلها تعكس محاور جوهرية ترتبط بمناخ العمل وجودته من حيث الأمان، التطوير، والتفاعل الإداري. كما سجلت العبارات الرابعة (0.761)، والسادسة (0.51) قدرات تمييزية وهي قيم مقبولة تشير إلى مساهمتها في تعزيز صدق المقياس بشكل متوسط، والعبارة الخامسة سجلت (0.44) كقدرة تمييزية.

### 3.2.2.4 ثبات التدريب

#### جدول (10) معامل ثبات التدريب

| القدرة التمييزية | معامل الثبات | العبارة                                                           |
|------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| .884             |              | تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.             |
| .815             |              | يتم تحديث البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية.            |
| .716             |              | تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين.  |
| .810             | 0.951        | أحصل على فرص كفاية من التدريب.                                    |
| .892             |              | تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لصقل المواهب والقدرات.          |
| .847             |              | تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة.       |
| .831             |              | يتم تقييم العاملين للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية. |
| .769             |              | تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة.                        |

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن مقياس "التدريب" يتمتع بمستوى عالٍ جداً من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.951، وهي قيمة مرتفعة جداً تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات النفسية والتربوية، وتعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات. هذا يشير إلى تجانس كبير في استجابات المشاركين، ويؤكد موثوقية المقياس في قياس بُعد التدريب بصورة دقيقة. أما فيما يتعلق بالقدرة التمييزية للعبارات، فإن جميع العبارات قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ (0.20)، مما يدل على أن كل عبارة من عبارات المقياس قادرة على التفرقة بين الأفراد الذين يختلفون في إدراكهم لجودة وفعالية برامج التدريب في بيئة العمل. وقد سجّلت العبارة الأولى "تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي" أعلى قدرة تمييزية بلغت (0.884)، تلتها العبارة الخامسة "تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لصقل المواهب والقدرات" (0.892)، ثم السادسة (0.847)، والسابعة (0.831)، والثانية (0.815). وتشير هذه القيم إلى أن محاور المقياس المرتبطة بتطوير المهارات، وتحسين الأداء، والوسائل المستخدمة، وتقييم الأثر التدريبي، تمثل جوهرًا حقيقيًا لقياس التدريب من منظور الموظفين. أما أقل قدرة تمييزية مسجلة فكانت في العبارة الثالثة "تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين" (0.716)، إلا أنها لا تزال ضمن النطاق المرتفع، ما يؤكد أن جميع العبارات تسهم بفعالية في قياس المفهوم المستهدف.

#### 4.2.2.4 ثبات أداء العاملين

##### جدول (11) معامل أداء العاملين

| القدرة التمييزية | معامل الثبات | العبرة                                                 |
|------------------|--------------|--------------------------------------------------------|
| .661             |              | أشعر بأنني أؤدي عملي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.      |
| .694             |              | لدي القدرة على تطوير أدائي بشكل مستمر.                 |
| .661             |              | تقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق عملك.                    |
| .565             |              | ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد.               |
| .632             |              | لدي القدرة على العمل والتكيف مع ضغوط العمل.            |
| .602             | 0.895        | لدي معرفة بأهداف العمل، وإجراءاته، ومهامه.             |
| .706             |              | أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.    |
| .461             |              | أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات. |
| .703             |              | ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة.                   |
| .463             |              | أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل.         |
| .696             |              | أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل.          |

تشير نتائج الجدول إلى أن مقياس "أداء العاملين" يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.895، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة قوية من الاتساق الداخلي بين العبارات، بما يعزز من صدق المقياس وقدرته على قياس مفهوم الأداء الوظيفي بصورة دقيقة ومنظمة. أما على مستوى القدرة التمييزية، فإن جميع العبارات أظهرت قيماً تفوق الحد الأدنى المقبول (0.20)، مما يشير إلى أن كل عبارة قادرة على التمييز بين المشاركين تبعاً لاختلاف مستويات أدائهم الإدراكي والسلوكي في العمل. وأعلى قدرة تمييزية سجلت في العبارة السابعة "أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات" (0.706)، والعبارة التاسعة "ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة" (0.703)، تليها العبارة الحادية عشرة "أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل" (0.696)، والعبارة الثانية "لدي القدرة على تطوير أدائي بشكل مستمر" (0.694). هذه العبارات تعبر بوضوح عن أبعاد فاعلة من الأداء المهني، مثل الالتزام، التطوير المستمر، المبادرة، وحل المشكلات، وجميعها محاور مركزية في تقييم فاعلية الموظف داخل المؤسسة. كما حافظت العبارات الأخرى على مستوى تمييزي جيد، حيث تراوحت بين (0.602) و(0.665)، مما يدل على أن المقياس يتضمن عناصر

متعددة ومتكاملة لقياس الأداء. في المقابل، جاءت أقل القيم في العبارة الثامنة "أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات" (0.461)، والعاشر "أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل" (0.463)، ورغم أن هذه القيم لا تزال مقبولة، إلا أنها أقل مقارنة بقيية العبارات.

### 3.4 تحليل المعالجات الإحصائية

#### 1.3.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (12) وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغير الديموغرافية

| المتغير الديموغرافي   | الفئة                          | التكرار (العدد=266) | النسبة المئوية |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------|----------------|
| النوع                 | ذكر                            | 93                  | 35             |
|                       | أنثى                           | 173                 | 65             |
| طبيعة العمل           | إدارية                         | 64                  | 24.1           |
|                       | فنية (دعوية ميدانية)           | 202                 | 75.9           |
| المستوى التعليمي      | دبلوم عام أو أقل               | 96                  | 36.1           |
|                       | جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" | 143                 | 53.8           |
|                       | دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه" | 27                  | 10.2           |
| سنوات الخبرة بالمؤسسة | أقل من 5 سنوات                 | 6                   | 2.3            |
|                       | من 5-10 سنوات                  | 44                  | 16.5           |
|                       | أكثر من 10 سنوات               | 216                 | 81.2           |

يوضح جدول (12) التوزيع الوصفي لعينة الدراسة البالغ عددها (266) مشاركا من العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وذلك بحسب عدد من المتغيرات الديموغرافية الرئيسية، وهي: النوع، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

يتبين أن العينة تضم نسبة أكبر من الإناث مقارنة بالذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (65%) بواقع (173) مشاركة، مقابل (35%) من الذكور (93 مشاركا). أما بالنسبة لطبيعة العمل، فتظهر النتائج أن غالبية المشاركين يمارسون وظائف فنية، إذ بلغت نسبتهم (75.9%)، وهو ما يعادل (202) موظفًا، بينما يشغل الوظائف الإدارية (64) موظفًا فقط، بنسبة (24.1%)، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد جاء التوزيع التعليمي على ثلاث فئات، حيث شكّلت فئة الحاصلين على مؤهل

جامعي (دبلوم تخصصي أو بكالوريوس) النسبة الأكبر (53.8%)، بعدد (143) موظفًا. تلتها فئة الحاصلين على دبلوم عام أو أقل بنسبة (36.1%)، أي ما يعادل (96) موظفًا، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) (10.2%) فقط بواقع (27) موظفًا. وبالنسبة لسنوات الخبرة في المؤسسة، فتظهر البيانات أن الأغلبية من العينة يتمتعون بخبرة طويلة تتجاوز عشر سنوات، حيث بلغت نسبتهم (81.2%)، أي (216) موظفًا، أما المشاركون ذوو الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات فبلغ عددهم (44) موظفًا بنسبة (16.5%)، في حين لم تتجاوز نسبة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات (2.3%) فقط (6 موظفين).

#### 2.3.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

بالاعتماد على مقاييس ليكرت الخماسية، تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية في الدراسة بناء عليه، حيث تم الاعتماد على هذه المستويات (1-5) وهي مستويات دلالية وفق الأقسام الموضحة في الجدول (13). وهذا التصنيف يأخذ في الاعتبار المتوسط المرجح لكل بعد، مع تحديد الفواصل بناء على حساب المسافات المتساوية بين درجات.

**جدول (13) تدرج قيم المتوسطات الحسابية، وفق مقياس ليكرت الخماسي**

| المستوى    | المتوسط المرجح |
|------------|----------------|
| منخفض جدًا | 1-1.79         |
| منخفض      | 1.80-2.59      |
| متوسط      | 2.60-3.39      |
| عال        | 3.40-4.19      |
| عال جدًا   | 4.20-5         |

#### 1.2.3.4 التحليل الوصفي لإبعاد المتغير المستقل

جدول (14) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير المستقل

| م | الأبعاد          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|------------------|---------------|-------------------|---------|---------|
| 1 | الحوافز المعنوية | 3.87          | 0.64              | عال     | 1       |
| 2 | بيئة العمل       | 3.86          | 0.72              | عال     | 2       |
| 3 | التدريب          | 3.41          | 0.91              | عال     | 3       |

كشفت تحليلات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير المستقل (بالتداول 14) عن وجود تدرج هرمي في تأثير الأبعاد، حيث سجل بعد "الحوافز المعنوية" أعلى متوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري منخفض (0.64)، مما يشير إلى اتفاق عال بين أفراد العينة على تأثيره البارز وتجانس استجاباتهم، ليحتل المرتبة الأولى بمستوى تأثير "عال". بينما جاء بعد "بيئة العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري أعلى نسبياً (0.72)، مما يدل على تأثيره القوي مع وجود تباين طفيف في التقييمات. أما بعد "التدريب" فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري مرتفع (0.91)، مما يكشف عن تأثيره الإيجابي عند مستوى "عال" لكن مع وجود اختلافات جوهرية في آراء الباحثين حول فعاليته.

تظهر النتائج عموماً هيمنة الحوافز المعنوية وبيئة العمل كأبرز دعامتين للمتغير المستقل، بينما يعد التدريب — رغم دلالاته الإحصائية المرتفعة — الأقل تجانساً في التقييم. ويعكس هذا التباين في الانحرافات المعيارية تدرجاً في أولويات العينة، حيث يفيد انخفاض الانحراف في الحوافز المعنوية بقوة الإجماع على أهميته، في حين يشير ارتفاعه في التدريب إلى حاجة هذا البعد لمزيد من الضبط في التطبيق.

### 2.2.3.4 التحليل الوصفي للحوافز المعنوية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوافز المعنوية.

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العـبـارة                                                                         |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| عال جدا | 0.43              | 4.8             | التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي في أدائي للعمل.                                   |
| عال     | 1.02              | 3.47            | نظام التحفيز المعمول به في الإدارة يقوم على أسس موضوعية وواقعية.                  |
| عال     | 0.94              | 3.67            | توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز رضا واستقرار العاملين.                       |
| عال     | 0.99              | 3.58            | توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.           |
| عال     | 0.93              | 3.69            | تقدر الإدارة اقتراحات وإسهامات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.                    |
| عال     | 0.86              | 3.92            | يهتم العاملين في الإدارة بالحصول على التحفيز المعنوي مثل: الشكر، الثناء، التقدير. |
| عال     | 0.99              | 3.855           | المتوسط العام للحوافز المعنوية.                                                   |

يعرض الجدول (15) إحصاءات وصفية تتعلق بمستوى الحوافز المعنوية لدى العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وذلك بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة. تم تقييم الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي صنّف المتوسطات الحسابية إلى خمس فئات تبدأ من "منخفض جداً" إلى "عال جداً"، وهو ما ساعد في تحديد مستوى كل عبارة بدقة. وأظهر الجدول أن المتوسط العام لجميع الفقرات المتعلقة بالحوافز المعنوية بلغ 3.855 بانحراف معياري قدره 0.99، وهو ما يصنّف ضمن المستوى عال وفق تدرج ليكرت. هذا يشير إلى وجود رضا عام لدى العاملين بشأن نظام الحوافز المعنوية في الإدارة. ولقد تضمنت العبارة الأولى (التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي في أدائي للعمل) أعلى متوسط بين الفقرات بواقع 4.80 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.43)، ما يعكس إجماعاً قوياً بين أفراد العينة على فاعلية التحفيز المعنوي في تحسين الأداء، ما يعزز القناعة بأن الأثر المباشر للتحفيز على أداء الموظف واضح وملحوس. كما أن معظم الفقرات الأخرى تراوحت بين المتوسطات 3.47 و 3.92، وهي كلها تقع ضمن المستوى "عال". ومن أبرز هذه العبارات: اهتمام الإدارة بتقدير الاقتراحات والإسهامات (متوسط = 3.69). بيئة العمل الداعمة لمشاركة القرار (3.58). الاهتمام بالتحفيز المعنوي مثل الشكر والثناء (3.92). تعكس هذه النتائج انطباعاً إيجابياً لدى العاملين حول أجواء العمل والدعم المعنوي الذي يتلقونه من إدارتهم، وإن بدرجات

متفاوتة. وفي المقابل جاءت العبارة الثانية (نظام التحفيز المعمول به في الإدارة يقوم على أسس موضوعية وواقعية) بأقل متوسط (3.47) ضمن الفئة "عال"، لكنها تشير إلى وجود نسبية في ثقة العاملين بنزاهة أو عدالة النظام التحفيزي، وهو ما يستدعي النظر في أسس تصميمه وممارسته لضمان المزيد من الشفافية والعدالة. وتدل هذه النتائج على أن الحوافز المعنوية تشكل عنصراً فاعلاً ومؤثراً في رفع معنويات وأداء الموظفين. ومع أن التقييم العام كان إيجابياً، إلا أن بعض الجوانب التنظيمية في نظام التحفيز، مثل الموضوعية والشفافية، قد تستفيد من مزيد من التحسين لضمان استدامة الرضا المهني وتعزيز الكفاءة الإدارية.

#### 3.2.3.4 التحليل الوصفي لبيئة العمل

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل.

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                            |
|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------|
| عال     | 0.97              | 3.81            | تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.          |
| عال     | 0.89              | 3.92            | التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة. |
| عال     | 1.09              | 3.58            | بيئة العمل توفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة. |
| عال     | 0.90              | 3.78            | تسهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر.      |
| عال     | 0.90              | 4.05            | توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.      |
| عال     | 0.81              | 3.93            | تشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية.                 |
| عال     | 0.942             | 3.845           | المتوسط العام لبيئة العمل                          |

يعرض الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إدراك أفراد العينة لبيئة العمل في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين حول بيئة العمل بلغ 3.845 وانحراف معياري قدره 0.942، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من الرضا العام عن بيئة العمل، وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي. وحصلت غالبية العبارات الأخرى على تقييمات ضمن المستوى "عال"، مما يدل على وجود إدراك إيجابي عام لدى الموظفين تجاه البيئة التنظيمية والمهنية في مكان العمل. من أبرز هذه العبارات: (توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد) بمتوسط 4.05. (التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل

فعالة) بمتوسط 3.92. (أشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية) بمتوسط 3.93. تدل هذه المتوسطات على أن بيئة العمل في الإدارة تشتمل على مقومات أساسية مثل التواصل الفعال، والدعم الإداري، والتحفيز الشخصي، وكلها تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

وحصلت العبارة التي على أدنى متوسط هي (بيئة العمل توفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة) والتي سجلت 3.58 بانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.09)، ما قد يشير إلى تفاوت في الآراء بين الموظفين حول مدى توفر الدعم العملي والإداري اللازم لأداء المهام. ورغم أنها لا تزال ضمن المستوى "عال"، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يوحي بوجود تباين في التجارب الفردية.

مما سبق تؤكد النتائج أن بيئة العمل في الإدارة تقيم عموماً بشكل إيجابي من قبل الموظفين، خاصة فيما يتعلق بتأثيرها على جودة الأداء والتواصل الفعال والدعم النفسي العام. ومع ذلك، فإن بعض الجوانب مثل الدعم المباشر لإنجاز المهام قد تحتاج إلى مراجعة لتحسين تجربة الموظف وتعزيز الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

#### 4.2.3.4 التحليل الوصفي للتدريب

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب.

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                           |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------|
| عال     | 1.02              | 3.65            | تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.             |
| عال     | 1.04              | 3.55            | يتم تحديث البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية.            |
| متوسط   | 1.19              | 3.26            | تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين.  |
| متوسط   | 1.12              | 3.15            | أحصل على فرص كفاية من التدريب.                                    |
| متوسط   | 1.09              | 3.33            | تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لسقل المواهب والقدرات.          |
| عال     | 1.06              | 3.53            | تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة.       |
| متوسط   | 0.98              | 3.36            | يتم تقييم العاملين للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية. |
| عال     | 1.07              | 3.47            | تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة.                        |
| عال     | 0.91              | 3.41            | المتوسط العام للتدريب                                             |

يعرض هذا الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول واقع التدريب في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وقد بلغ المتوسط العام للتدريب (3.41) بانحراف معياري قدره 0.91، وهو ما يشير إلى مستوى عال وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس تقويماً إيجابياً نسبياً لجهود الإدارة في مجال التدريب. وقد حازت العبارة (تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي) أعلى متوسط حسابي بمتوسط 3.65 وانحراف معياري 1.02، تليها العبارة (تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة) بمتوسط 3.53 وهما يشيران إلى إدراك الموظفين لوجود محتوى تدريبي محدث وتقنيات معاصرة تستخدم في العملية التدريبية، ما يعد مؤشراً إيجابياً على تطور البنية التدريبية داخل الإدارة. ومن اللافت أن 4 من أصل 8 عبارات حصلت على تقييم متوسط، مما يدل على وجود مجالات بحاجة إلى تحسين في منظومة التدريب، وهي: (تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة) (3.26)، (أحصل على فرص كفاية من التدريب) (3.15)، (تهتم الإدارة بصقل المواهب والقدرات) (3.33)، (يتم تقييم العاملين للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية) (3.36).

وحصلت العبارة (تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة) على متوسط 3.47، ما يعكس تقبلاً عاماً من المشاركين تجاه البرامج المقدمة، لكنه لا يرتقي إلى مستوى "عال جداً"، ما يعني أن الرضا قائم ولكن يمكن تعزيزه عبر مراجعة محتوى البرامج وفعاليتها.

بشكل عام تشير النتائج إلى أن هناك إيجابية ملحوظة في تقييم أفراد العينة لواقع التدريب، خاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل الحديثة ومواءمة التدريب مع المهارات، إلا أن التحديات لا تزال قائمة في توفر الفرص، والتخصصية، وتقييم المخرجات. وبالتالي، فإن النتائج توصي بأهمية التركيز على تعزيز فرص الوصول العادل للتدريب، وتوسيع التعاون مع جهات تدريبية متخصصة، بالإضافة إلى وضع نظام تقييم فعال لقياس الأثر التدريبي على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### 5.2.3.4 التحليل الوصفي لإداء العاملين

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين.

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                |
|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| عال جدا | 0.64              | 4.27            | أشعر بأنني أودي عملي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.      |
| عال جدا | 0.63              | 4.29            | لدي القدرة على تطوير أدائي بشكل مستمر.                 |
| عال     | 0.72              | 4.15            | تتقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق عملك.                   |
| عال جدا | 0.69              | 4.38            | ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد.               |
| عال جدا | 0.65              | 4.22            | لدي القدرة على العمل والتكيف مع ضغوط العمل.            |
| عال جدا | 0.64              | 4.27            | لدي معرفة بأهداف العمل، وإجراءاته، ومهامه.             |
| عال جدا | 0.55              | 4.32            | أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.    |
| عال جدا | 0.64              | 4.33            | أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات. |
| عال جدا | 0.65              | 4.39            | ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة.                   |
| عال جدا | 0.66              | 4.24            | أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل.         |
| عال     | 0.68              | 4.18            | أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل.          |
| عال جدا | 0.45              | 4.28            | المتوسط العام لأداء العاملين                           |

يعرض الجدول (18) تحليلاً إحصائياً لآراء عينة الدراسة حول أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، من خلال استجاباتهم على 11 عبارة، وزعت لقياس كفاءة الأداء، مدى الالتزام، القدرة على التكيف، والتوجهات التحسينية. حيث بلغ المتوسط العام لأداء العاملين (4.28) بانحراف معياري 0.45، وهو ما يعكس مستوى عال جداً من الأداء، حسب تدرج مقياس ليكرت الخماسي. هذا المؤشر العام يدل على رضا مرتفع عن أداء الموظفين من حيث الالتزام، الكفاءة، والمبادرة، مما يعكس بيئة عمل مستقرة وداعمة. وقد حصلت معظم العبارات على تقييم "عال جدا"، ومن أبرزها: الالتزام بمواعيد تسليم الأعمال (4.39)، الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت المحدد (4.38)، الرجوع إلى المسؤول المباشر في اتخاذ القرار (4.33)، السعي لاتخاذ أفضل الطرق لحل المشكلات (4.32)، القدرة على تطوير الأداء باستمرار (4.29)، المعرفة بالأهداف والإجراءات (4.27)، استخدام الموارد المتاحة بفعالية (4.24)، وهذه النتائج تعكس بوضوح أن الموظفين يمتلكون وعياً تنظيمياً مرتفعاً، وقدرة على التنظيم الذاتي والانضباط في أداء المهام.

بينما حصلت معظم العبارات على تقييم "عال جداً"، فإن عبارتين فقط صنفتا عند مستوى "عال"، وهما: القدرة على تقبل الأعمال الطارئة (4.15)، المبادرة بتقديم المقترحات لتحسين العمل (4.18). ورغم أن القيم ما تزال مرتفعة، إلا أن تصنيفها في المستوى الأدنى من التقدير العام قد يشير إلى وجود فرص لتحفيز الموظفين أكثر على الابتكار والتفاعل مع الحالات غير الروتينية، ربما من خلال سياسات تحفيزية أو منح مزيد من الصلاحيات والمرونة في بيئة العمل. وتنعكس النتائج السابقة أداءً وظيفياً عالياً جداً في أبعاده المختلفة لدى العاملين في الإدارة، ويبدو أن لديهم التزاماً قوياً ووعياً بالمسؤوليات، مدعوماً بقدرات تنظيمية ومهارات حل مشكلات جيدة. وعلى الرغم من ذلك، توصي النتائج بزيادة الدعم في مجالات المبادرة والمرونة في التعامل مع الحالات الطارئة لتعزيز روح الإبداع والتفاعل الديناميكي مع متغيرات بيئة العمل.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### 1.4.4 الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز غير المادي (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد والخطي والتباين لمعرفة تأثير (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

**الجدول (19) ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لأثر الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.**

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> ) | الخطأ المعياري للتقدير | تغير R <sup>2</sup> | تغير F | درجات الحرية df1 | درجات الحرية df2 | الدلالة الإحصائية لتغير F |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|---------------------|--------|------------------|------------------|---------------------------|
| 0.438              | 0.192                           | 0.182                                   | 0.411                  | 0.192               | 20.687 | 3                | 262              | >0.001*                   |

\* دال عند مستوى دلالة (α=0.05).

يعكس الجدول (19) ملخصاً دقيقاً للنموذج الإحصائي المستخدم لتحليل أثر الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وذلك من خلال عرض مجموعة من الإحصاءات التفسيرية المرتبطة بتحليل الانحدار المتعدد. تشير قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) البالغة 0.438 إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين). كما أوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن هذه المتغيرات تفسر ما نسبته 19.2% من التباين الكلي في أداء العاملين، وهي نسبة معتدلة تعكس إسهاماً معنوياً للمتغيرات المستقلة في تفسير الأداء، في حين يشير معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) البالغ 0.182 إلى أن النموذج يظل محتفظاً بقدر جيد من الدقة بعد تعديل عدد المتغيرات. أما الخطأ المعياري للتقدير والذي بلغ 0.411، فيمثل متوسط انحراف القيم الفعلية عن القيم المتوقعة بواسطة النموذج، مما يشير إلى دقة تقديرية معقولة في التنبؤ.

وعند النظر إلى اختبار تغير معامل التحديد ( $R^2$  change)، نجد أنه يساوي 0.192، ما يعني أن المتغيرات المدخلة ساهمت بإضافة معنوية للنموذج. وتدعم هذه النتيجة من خلال قيمة  $F$  البالغة 20.687 مع درجات حرية (3، 262)، والتي تعد دالة إحصائياً عند مستوى  $>0.001$ ، مما يعني أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية ونقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وأن التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة في تفسير التغير في أداء العاملين ليس عشوائياً بل يعكس نمطاً دالاً، وباختصار، تشير هذه النتائج إلى أن الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب تسهم بشكل دال في تفسير التباين في أداء العاملين، مما يبرز أهمية هذه العوامل في السياسات الإدارية والتطوير المهني داخل قطاع الأوقاف والشؤون الدينية.

جدول (20) تحليل التباين (ANOVA) لقياس دلالة النموذج الإحصائي

| النموذج              | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية (Sig.) |
|----------------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------------------|
| الانحدار             | 10.491         | 3            | 3.497          |        |                          |
| الباقي<br>(Residual) | 44.29          | 262          | 0.169          | 20.687 | *0.001>                  |
| الكلي<br>(Total)     | 54.781         | 265          |                |        |                          |

\* دال عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$

يعرض الجدول (20) نتائج تحليل التباين (ANOVA) الخاص بالنموذج الإحصائي الذي يقيس أثر الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. ويهدف هذا التحليل إلى التحقق من دلالة النموذج ككل، أي مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على تفسير الفروق في أداء العاملين.

تشير النتائج إلى أن مجموع المربعات العائد للانحدار بلغ 10.491 مع 3 درجات حرية، وهو ما يعكس حجم التباين الذي يفسره النموذج. أما متوسط المربعات للانحدار فقد بلغ 3.497، ويعد مرتفعاً مقارنة بمتوسط مربعات الباقي (الخطأ) الذي بلغ 0.169 مع 262 درجة حرية، مما يشير إلى وجود فروق فعلية ذات دلالة بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية.

وقد أظهرت قيمة F التي بلغت 20.687 دلالة إحصائية قوية عند مستوى  $(Sig.=0.001<0.05)$ ، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي ككل دالة إحصائياً، أي أن هناك تأثيراً معنوياً واضحاً للمتغيرات الثلاثة (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) في تفسير التباين في أداء العاملين.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة يتمتع بقوة تفسيرية جيدة، وأن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل فعال ومتكامل في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين. ويعزز ذلك من مصداقية النتائج ويدعم الاعتماد عليها في التوصيات الإدارية الخاصة بتعزيز الأداء المؤسسي.

جدول (21) معاملات الانحدار الخطي للحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب وأداء العاملين لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

| النموذج           | المعاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) | الخطأ المعياري | المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients - Beta) | قيمة t | الدلالة الإحصائية (Sig.) |
|-------------------|-------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------|--------|--------------------------|
| الثابت (Constant) | 3.096                                                 | 0.159          |                                                        | 19.512 | *0.001 >                 |
| الحوافز المعنوية  | 0.112                                                 | 0.063          | 0.157                                                  | 1.771  | 0.078                    |
| بيئة العمل        | 0.187                                                 | 0.058          | 0.295                                                  | 3.23   | 0.001                    |
| التدريب           | 0.008                                                 | 0.038          | 0.016                                                  | 0.212  | 0.832                    |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

يعرض الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي يوضح مساهمة كل من الحوافز المعنوية، وبيئة العمل، والتدريب في تفسير التباين في أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. ويظهر هذا الجدول معاملات الانحدار غير المعيارية والمعيارية، بالإضافة إلى قيم t والدلالة الإحصائية (Sig.)، مما يتيح تقييم الأثر الإحصائي لكل متغير مستقل على المتغير التابع (أداء العاملين). وبلغت قيمة الثابت في النموذج 3.096 بدلالة إحصائية قوية عند مستوى (Sig. = 0.001)، مما يعني أن مستوى أداء العاملين المتوقع في حال ثبات جميع المتغيرات المستقلة (أي عندما تكون قيمها صفراً) سيكون مرتفعاً نسبياً.

ظهر أن معامل الحوافز المعنوية بلغ 0.112، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة Sig. = 0.078. وبذلك، لا يمكن الجزم بوجود تأثير حقيقي للحوافز المعنوية في تفسير الأداء، رغم أن الاتجاه إيجابي. كما أن قيمة معامل بيتا المعياري (Beta = 0.157) توحى بتأثير متوسط نسبياً في حال تم تجاهل الدلالة الإحصائية. أما بيئة العمل فقد سجلت أثراً دالاً إحصائياً على أداء العاملين، حيث بلغ معاملها غير المعياري 0.187، وقيمة Sig. = 0.001، وهي دلالة معنوية عند مستوى

( $\alpha = 0.05$ ). وتشير قيمة معامل بيتا المعياري (0.295) إلى أن بيئة العمل تعد من أبرز المتغيرات المساهمة في تفسير الأداء، مقارنة بباقي المتغيرات في النموذج.

في المقابل، لم يظهر التدريب أي دلالة إحصائية على الأداء، حيث كان المعامل غير المعياري ضئيلاً (0.008)، وقيمة Sig. = 0.832، وهي مرتفعة جداً، بما يؤكد غياب الأثر المباشر أو المعنوي لهذا المتغير على الأداء في عينة الدراسة.

تدل النتائج على أن بيئة العمل فقط هي المتغير الذي كان له تأثير معنوي واضح ودال إحصائياً على أداء العاملين، بينما لم تظهر الحوافز المعنوية والتدريب أثراً دالاً، رغم وجود علاقة موجبة للحوافز المعنوية. ويشير ذلك إلى أهمية تحسين بيئة العمل بوصفها أداة فاعلة لتعزيز أداء العاملين، بينما قد يكون من الضروري مراجعة فاعلية الحوافز وبرامج التدريب الحالية في هذه الإدارة.

#### 2.4.4 الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية وجود علاقة دالة بين الحوافز المعنوية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع. وقد أجري التحليل بعد التحقق من الشروط الأساسية لتطبيق نموذج الانحدار.

**جدول (22) ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين**

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> ) | الخطأ المعياري للتقدير | تغير R <sup>2</sup> | درجات الحرية df1 | درجات الحرية df2 | الدلالة الإحصائية لتغير F |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|---------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| 0.391              | 0.153                           | 0.150                                   | 0.419                  | 0.153               | 1                | 264              | *0.001>                   |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير هذه النتائج إلى أن معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين بلغ ( $R = 0.391$ ) ، ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين. كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.153$ ) أن نحو 15.3% من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره بالحوافز المعنوية. وتشير قيمة ( $F = 47.667$ ) إلى دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يعني أن نموذج الانحدار يعتبر ملائماً لتفسير العلاقة بين المتغيرين، ونقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

**جدول (23) تحليل التباين (ANOVA) لقياس دلالة النموذج الإحصائي لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين**

| الدلالة الإحصائية (Sig.) | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | النموذج           |
|--------------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-------------------|
| *0.001>                  | 47.67  | 8.38           | 1            | 8.374          | الانحدار          |
|                          |        | 0.176          | 264          | 46.40          | الباقى (Residual) |
|                          |        |                | 265          | 54.781         | الكلي (Total)     |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً ( $F = 47.667$ ,  $Sig. = 0.001>$ ) ، مما يعني أن الحوافز المعنوية تعد متغيراً مفسراً جوهرياً لأداء العاملين الفروق في الأداء التي يفسرها النموذج ليست ناتجة عن الصدفة.

**جدول (24) معاملات الانحدار الخطي للحوافز المعنوية وأداء العاملين لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين**

| الدلالة الإحصائية (Sig.) | قيمة t | المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients - Beta) | الخطأ المعياري | المعاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) | النموذج           |
|--------------------------|--------|--------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
| *0.001>                  | 20.17  | —                                                      | 0.159          | 3.197                                                 | الثابت (Constant) |
| *0.001>                  | 6.90   | 0.391                                                  | 0.04           | 0.279                                                 | الحوافز المعنوية  |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير نتائج الجدول (24) إلى أن معامل الانحدار غير المعياري للحوافز المعنوية بلغ ( $B = 0.279$ )، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الحوافز المعنوية تقابلها زيادة مقدارها  $0.279$  وحدة في أداء العاملين، وذلك في ظل ثبات العوامل الأخرى. كما بلغت قيمة Beta المعياري ( $0.391$ )، وهي تشير إلى أثر متوسط القوة. وقد بلغت قيمة ( $t = 6.904$ ) عند دلالة إحصائية = Sig. ( $0.000$ )، مما يعزز من موثوقية هذا الأثر. في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الحوافز المعنوية تؤثر تأثيراً دالاً وإيجابياً ومباشراً على أداء العاملين، وإن كان هذا التأثير متوسطاً من حيث القوة. وتشير النتائج إلى أهمية الاعتناء بالجوانب المعنوية في بيئة العمل مثل التقدير، التحفيز، والتواصل، كوسائل فعالة لتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الديني، بما يسهم في تعزيز الكفاءة العامة وجودة الخدمات المقدمة.

#### 3.4.4 الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر بيئة العمل على أداء العاملين، كما تم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة النموذج، إلى جانب تحليل معاملات الانحدار لتحديد قوة هذا التأثير واتجاهه.

جدول (25) ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لتأثير بيئة العمل على أداء العاملين

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) | الخطأ المعياري للتقدير | تغير $R^2$ | تغير F | df1 | df2 | الدلالة الإحصائية لتغير F |
|--------------------|-------------------------|-----------------------------------------|------------------------|------------|--------|-----|-----|---------------------------|
| 0.425              | 0.180                   | 0.177                                   | 0.412                  | 0.180      | 58.80  | 1   | 264 | $*0.001 >$                |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (25) إلى أن معامل الارتباط (R) بين بيئة العمل وأداء العاملين بلغ ( $0.425$ )، مما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل

التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.180)، وهو ما يعني أن 18% من التباين في أداء العاملين يُعزى إلى بيئة العمل. كذلك، يظهر أن معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) بلغ (0.177)، ما يعزز من استقرار النموذج عند تعميمه على المجتمع الأكبر. أما الخطأ المعياري للتقدير فبلغ (0.412)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، تدل على أن النموذج يحقق تقديراً جيداً لقيم المتغير التابع. وقد سجل اختبار  $F$  قيمة (58.80) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.001 >$ )، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، ونقبل الفرضية البديلة ونرفض الصفرية.

#### جدول (26) تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الإحصائي لتأثير بيئة العمل على أداء العاملين

| النموذج  | مجموع المربعات | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----------|----------------|-------------------|----------------|--------|----------------------|
| الانحدار | 9.879          | 1                 | 9.879          |        |                      |
| الباقي   | 44.903         | 264               | .170           | 58.080 | *0.001 >             |
| الكلية   | 54.781         | 265               |                |        |                      |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

أما نتائج تحليل التباين (الجدول 26)، فتؤكد دلالة النموذج المستخدم، حيث بلغ مجموع المربعات للنموذج (9.879) بدرجة حرية واحدة، ومتوسط المربعات للنموذج كذلك (9.879). في حين كانت قيمة  $F$  (58.080)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يعزز من موثوقية النموذج في تفسير العلاقة بين بيئة العمل وأداء العاملين. وقد بلغ مجموع المربعات الباقي (Residual) (44.903) بدرجة حرية (264)، ليكون المجموع الكلي (54.781) بدرجة حرية (265).

#### جدول (27) معاملات الانحدار الخطي لتأثير بيئة العمل على أداء العاملين.

| النموذج           | المعاملات غير المعيارية (B) | الخطأ المعياري (Std. Error) | المعاملات المعيارية (Beta) | قيمة t | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------|----------------------|
| الثابت (Constant) | 3.240                       | .138                        | -                          | 23.416 | *0.001 >             |
| بيئة العمل        | .269                        | .035                        | .425                       | 7.621  | *0.001 >             |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

وبالانتقال إلى جدول معاملات الانحدار (الجدول 27)، يتبين أن الثابت (Constant) في المعادلة بلغ (3.240) وهو دال احصائياً ( $t = 23.416$ ,  $Sig. = 0.001$ )، مما يعني أن أداء العاملين في حال غياب تأثير بيئة العمل يمكن تقديره بـ 3.240 نقطة. أما معامل الانحدار غير المعياري لمتغير بيئة العمل فقد بلغ (0.269) مع خطأ معياري (0.035)، وقيمة  $t=7.621$ ، وهو دال عند مستوى ( $<0.001$ ). كما أن المعامل المعياري Beta بلغ (0.425)، مشيراً إلى أن تأثير بيئة العمل على أداء العاملين هو متوسط القوة. وبناءً على ما سبق، تؤكد النتائج أن بيئة العمل تمثل متغيراً مفسراً ذا دلالة إحصائية جوهرية لأداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وعليه، توصي الدراسة بأهمية تحسين بيئة العمل وظروفه التنظيمية والمادية والمعنوية، لما له من أثر مباشر على تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

#### 4.4.4 الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وفي إطار الإجابة عن قبول الفرضية تم توظيف تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التدريب كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع. كما تم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة النموذج الإحصائي، وتحليل معاملات الانحدار لتقدير حجم هذا التأثير وقوته الإحصائية.

**جدول (28) ملخص النموذج - إحصائيات معامل التحديد وتغير التباين لتأثير التدريب على أداء العاملين**

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> ) | الخطأ المعياري للتقدير | تغير R <sup>2</sup> | تغير F | df1 | df2 | الدلالة الإحصائية لتغير F |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|---------------------|--------|-----|-----|---------------------------|
| .306               | .094                            | .090                                            | .434                   | .094                | 27.336 | 1   | 264 | *0.001>                   |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير نتائج الجدول (28) إلى أن معامل الارتباط (R) بين التدريب وأداء العاملين بلغ (0.306)، وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0.094)، ما يعني أن 9.4% من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره من

خلال التدريب. أما معامل التحديد المعدّل ( $Adjusted R^2$ ) فقد بلغ (0.090)، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بدرجة مقبولة من القدرة التفسيرية حتى بعد تعديل أثر عدد المتغيرات والعينة. أما الخطأ المعياري للتقدير فبلغ (0.434)، وهو ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. وقد سجل اختبار  $F$  قيمة (27.336) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.001 <$ )، مما يدل على دلالة إحصائية واضحة للنموذج في تفسير أثر التدريب على الأداء، وعليه نقبل الفرضية البديلة.

#### جدول (29) تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الإحصائي لتأثير التدريب على أداء العاملين

| النموذج  | مجموع المربعات | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية (Sig.) |
|----------|----------------|-------------------|----------------|--------|--------------------------|
| الانحدار | 5.140          | 1                 | 5.140          | 27.336 | *0.001 >                 |
| الباقي   | 49.641         | 264               | .188           |        |                          |
| الكلية   | 54.781         | 265               |                |        |                          |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يظهر الجدول (29) نتائج تحليل التباين (ANOVA)، إذ بلغ مجموع المربعات للانحدار (5.140) بدرجة حرية واحدة، وهو ما يعكس مساهمة التدريب في تفسير التباين الكلي في الأداء. بينما بلغ مجموع المربعات الباقي (49.641) (Residual) بدرجة حرية (264)، ليكون المجموع الكلي (54.781) بدرجة حرية (265). وقد بلغت قيمة  $F$  (27.336)، وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $<0.001$ )، مما يؤكد أن التدريب يعتبر متغيراً ذا تأثير حقيقي في الأداء وليس ناتجاً عن الصدفة.

#### جدول (30) معاملات الانحدار الخطي لتأثير التدريب على أداء العاملين

| النموذج           | B (المعاملات غير المعيارية) | Std. Error (الخطأ المعياري) | Beta (المعياري) | t      | Sig.     |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|--------|----------|
| الثابت (Constant) | 3.755                       | .103                        | -               | 36.358 | *0.001 > |
| التدريب           | .153                        | .029                        | .306            | 5.228  | *0.001 > |

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

أما الجدول (30) فيعرض معاملات الانحدار، حيث بلغ الثابت (3.755) (Constant) مع مستوى دلالة ( $<0.001 = Sig.$ )، ما يعني أن أداء العاملين المتوقع في غياب التدريب يقدر

بـ3.755. وبلغ معامل الانحدار غير المعياري للتدريب (0.153)، ما يشير إلى أنه كلما زادت درجة التدريب بوحدة واحدة، ارتفع أداء العاملين بمقدار 0.153 وحدة. كما بلغ المعامل المعياري Beta (0.306)، وقيمة (5.228) t، وكلاهما دالان إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التدريب له تأثير دال إحصائياً وإيجابياً على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وإن كان هذا التأثير ضعيفاً إلى متوسط القوة. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير برامج التدريب المهني بشكل مستمر، لما لها من دور في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

#### 5.4 الخاتمة

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً وتحليلياً لنتائج الدراسة الميدانية التي سعت إلى الكشف عن أثر عدد من المتغيرات التنظيمية—الحوافز المعنوية، بيئة العمل، والتدريب—في تفسير الفروق في الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين كل من الحوافز المعنوية، وبيئة العمل، والتدريب، وبين الأداء الوظيفي. فقد أظهرت معاملات الارتباط أن كل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة يسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التباين في أداء العاملين، حيث بينت النتائج أن بيئة العمل تمثل المتغير الأقوى تأثيراً، يليها التدريب، ثم الحوافز المعنوية. كما تم إثبات دلالة النموذج الإحصائي لكل متغير مستقل على حدة، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

وتعكس نتائج هذا الفصل أهمية الأبعاد التنظيمية المدروسة، وتشير إلى الحاجة الماسة لسياسات إدارية تعزز من بيئة العمل وتدعم الجوانب المعنوية والمهنية للعاملين بما يعزز من كفاءتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.5 مناقشة السؤال الرئيسي

2.2.5 مناقشة السؤال الأول

3.2.5 مناقشة السؤال الثاني

4.2.5 مناقشة السؤال الثالث

3.4 تحديات ومعوقات الدراسة

4.5 توصيات الدراسة

5.5 المقترحات لدراسات مستقبلية

6.5 الخاتمة

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي تم عرضها في الفصل السابق، وذلك من خلال تفسيرها وربطها بالأهداف الرئيسية، وتساؤلات الدراسة، وفرضياتها، إلى جانب مقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة. وتعد هذه المناقشة خطوة محورية في استكشاف مدى توافق النتائج الحالية مع ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، إضافة إلى الكشف عن التفسيرات المحتملة للأنماط الإحصائية المستخلصة، سواء التي تدعم فرضيات الدراسة أو التي تخالفها. كما يركز هذا الفصل على تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين)، من خلال التطرق إلى دلالة التأثيرات وقوتها، وفهم طبيعة هذه العلاقات ضمن السياق المؤسسي لإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. وتكتسب هذه المناقشة أهمية خاصة في ضوء التغيرات الإدارية المعاصرة، التي تركز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق رضا الموظفين ورفع إنتاجيتهم. وبناء على ما سبق، يسهم هذا الفصل في صياغة الرؤى التفسيرية والتطبيقية للنتائج، مما يمهد الطريق لتقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية في ختام الدراسة.

#### 2.5 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة

**1.2.5 مناقشة السؤال الرئيسي:** ما أثر التحفيز غير المادي (الحوافز المعنوية، بيئة العمل،

التدريب) على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

توصلنا من خلال الدراسة أن هناك أثر الحوافز المعنوية وبيئة العمل والتدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وذلك من خلال عرض مجموعة من الإحصاءات التفسيرية المرتبطة بتحليل الانحدار المتعدد. تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.438 إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (الحوافز المعنوية،

بيئة العمل، التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين). كما أوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن هذه المتغيرات تفسر ما نسبته 19.2% من التباين الكلي في أداء العاملين، وهي نسبة معتدلة تعكس إسهاما معنويا للمتغيرات المستقلة في تفسير الأداء، ومن خلال هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة يتمتع بقوة تفسيرية جيدة، وأن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل فعال ومتكامل في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، ويعزز ذلك من مصداقية النتائج ويدعم الاعتماد عليها في التوصيات الإدارية الخاصة بتعزيز الأداء المؤسسي.

## 2.2.5 مناقشة السؤال الأول: ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون

### الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للسؤال الأول المتعلق بأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، تشير النتائج دلالة إحصائية واضحة على وجود علاقة إيجابية ومتوسطة القوة بين المتغيرين. إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.391$ )، مما يعكس ارتباطا طرديا متوسطا بين إدراك الموظفين للحوافز المعنوية ومستوى أدائهم في العمل.

كما بينت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.153$ ) أن الحوافز المعنوية تفسر نحو 15.3% من التباين في أداء العاملين. ورغم أن هذه النسبة لا تمثل الجزء الأكبر من التباين، فإنها تظل دالة ومهمة، خاصة في البيئات الإدارية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الدوافع الداخلية والروح المعنوية لتعزيز الأداء. وهذا يعزز التوجه النظري القائل بأن العوامل غير المادية - كالتقدير، الثناء، والتحفيز اللفظي - تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن نموذج الانحدار المستخدم يعد دالا إحصائيا بدرجة عالية ( $F = 47.67, Sig. = 0.001 >$ )، ما يدعم فرضية تأثير الحوافز المعنوية بشكل جوهري على الأداء. وتظهر معاملات الانحدار غير المعيارية أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الحوافز المعنوية تقابلها زيادة بمقدار (0.279) وحدة في أداء العاملين، بينما تشير قيمة المعامل

المعياري (Beta = 0.391) إلى أن التأثير متوسط من حيث القوة، وهو ما يعزز دقة النموذج وتفسيره الواقعي.

تؤكد هذه النتائج ضرورة اهتمام المؤسسات، لا سيما الدينية منها، بتطوير منظومة الحوافز المعنوية بوصفها أداة فعالة لتحسين الأداء المهني، تعزيز جانب التقدير المعنوي، وخلق مناخ عمل مشجع، وتوفير فرص للتميز الوظيفي أثر كبير في رفع كفاءة الموظفين وزيادة التزامهم تجاه المهام الموكلة إليهم. كما توصي الدراسة بدمج سياسات الحوافز المعنوية ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات التحفيز غير المادي، لما لها من مردود نفسي وسلوكي إيجابي. وباختصار، تؤكد النتائج أن الحوافز المعنوية تسهم بصورة مباشرة وإيجابية في تعزيز أداء العاملين، مما يجعلها ركيزة مهمة في أي جهود مؤسسية تهدف إلى تحسين جودة الأداء، ورفع مستوى الكفاءة المهنية في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاجتماعي والديني.

لربط مناقشة نتائج السؤال الأول بفرضية الدراسة الأولى، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية"، نجد أن نتائج التحليل الإحصائي أكدت صحة هذه الفرضية، حيث أوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع. فقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.391$ )، بينما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.153$ ) أن الحوافز المعنوية تفسر 15.3% من التباين في الأداء، وهي نسبة ذات مغزى في السياق التنظيمي. كما أشارت قيمة ( $F = 47.67$ ) ودالاتها الإحصائية ( $\text{Sig.} = 0.001$ ) إلى قوة النموذج الإحصائي، مما يعزز قبول الفرضية ويدعم الاستنتاج بوجود تأثير إيجابي متوسط القوة للحوافز المعنوية على أداء العاملين.

دعم هذه النتائج من الدراسات السابقة: جاءت دراسة أحمدنا محمد محمود عمر السالم (2024): تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من حيث التأكيد على أن التحفيز المعنوي-والمستمد من منظور إسلامي-يساهم في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء

الوظيفي. فقد بين الباحث أن التحفيز القائم على التقدير والمثابرة والتعاون يعزز من بيئة العمل ويحفّز العاملين على الإخلاص والإتقان، وهي مبادئ تنعكس مباشرة في نتائج الدراسة الحالية التي أبرزت أثر الحوافز المعنوية في رفع الأداء. وتوصلت دراسة هيا بنت حمود الشغدلي(2024): إلى وجود أثر للحوافز المعنوية والمادية على الأداء الوظيفي، وركزت على أهمية الدعم النفسي والمعنوي للعاملين في تحسين أدائهم. وقد أوصت الدراسة بتبني نظم تحفيزية متنوعة، وهو ما يعكس أهمية الاعتراف المهني والتقدير كحوافز ذات تأثير ملموس، بما يدعم نتائج الدراسة الحالية. أما دراسة جلال عبد الرزاق كليب وعبد الرحمن السفيناني (2024): رغم أن تركيزها كان على بيئة العمل الداخلية، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت وجود تأثير دال إحصائيًا لبعض مكونات البيئة مثل الأنظمة والإجراءات على أداء العاملين، مما يشير إلى أن العناصر التنظيمية والتحفيزية المتكاملة (ومنها الحوافز المعنوية) تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء، وهي نتيجة تتماشى مع أثر الحوافز المعنوية الذي أبرزته الدراسة الحالية. وأكدت دراسة العنود العمري (2022): في جامعة جدة على الأثر الإيجابي لجودة بيئة العمل، بما في ذلك الدعم المعنوي والعلاقات الإنسانية، على الأداء الوظيفي، ما يعزز الفكرة القائلة بأن الحوافز غير المادية تمثل عناصر محورية في تحسين أداء الأفراد، وتدعم الفرضية محل البحث. وجاءت دراسة (Alwedyan 2021): وأثبتت أن الحوافز المعنوية تؤثر بنسبة أكبر من المادية على أداء العاملين في الجهات الحكومية، وهي نتيجة تتفق تمامًا مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من تفوق الأثر المعنوي في السياق الإداري الحكومي. ودراسة (Mohamad Shammout 2022) : أظهرت أن العوامل البيئية مثل الدعم والتقدير والامتيازات تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، وهو ما يعزز أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

تؤكد نتائج الدراسة الحالية، بدلالة إحصائية واضحة، صحة الفرضية القائلة بوجود أثر معنوي للحوافز على أداء العاملين. كما تتسق هذه النتائج مع مجموعة من الدراسات السابقة الحديثة، التي أجريت في سياقات عربية وأجنبية، مما يعزز من ثبات الأثر وإمكانية تعميمه على بيئات العمل المختلفة. وتبرز أهمية الاستثمار في الحوافز المعنوية كعنصر استراتيجي في رفع الكفاءة المؤسسية، وتعزيز الرضا والدافعية الوظيفية، وخلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة

### 3.2.5 مناقشة السؤال الثاني: هل تؤثر بيئة العمل على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون

الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

تشير نتائج تحليل السؤال الثاني من الدراسة، الذي تناول أثر بيئة العمل على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تم التحقق من ذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى تحليل التباين (ANOVA) ومعاملات الانحدار، مما يعزز من مصداقية النتائج واستقرارها.

أولاً، أظهر معامل الارتباط ( $R = 0.425$ ) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين بيئة العمل وأداء العاملين، وهو ما يدل على أن تحسن بيئة العمل يرافقه تحسن في أداء الموظفين. كما أوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.180$ ) أن ما نسبته 18% من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره بمتغير بيئة العمل، وهي نسبة ذات دلالة في السياق المؤسسي، خاصة عندما يتعلق الأمر بالعوامل البيئية والإدارية غير المباشرة التي تؤثر على الكفاءة.

أما من حيث دلالة النموذج الإحصائي، فقد كانت قيمة  $F = 58.80$  بمستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يعكس ملاءمة النموذج لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وأن الفروق في الأداء ليست نتيجة للصدفة بل ناتجة عن تأثير بيئة العمل.

من جانب آخر، أظهرت معاملات الانحدار أن قيمة Beta المعياري  $= 0.425$  تشير إلى أن تأثير بيئة العمل متوسط القوة، وهو ما يؤكد أن تحسين بيئة العمل يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين. كذلك، كانت قيمة معامل  $B = 0.269$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقدير بيئة العمل تقابلها زيادة بمقدار 0.269 وحدة في أداء العاملين، مع ثبات العوامل الأخرى.

هذه النتائج تعكس أهمية بيئة العمل كعنصر حيوي في المنظمات الحكومية والدينية، خاصة في إدارات مثل إدارة الأوقاف، حيث تلعب العوامل المعنوية والتنظيمية والمادية دوراً مركزياً في تعزيز الأداء. فالعلاقة الإيجابية بين بيئة العمل والأداء تؤكد ضرورة تهيئة مناخ وظيفي داعم يشمل: وضوح

الأدوار والمسؤوليات، توفر أدوات العمل والموارد المناسبة، دعم إداري فعال، علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير، توازن بين متطلبات الوظيفة وراحة الموظف.

إن التأثير الإيجابي لبيئة العمل كما أظهرته الدراسة، يحفز متخذي القرار في المؤسسة على تبني استراتيجيات تطوير بيئة العمل، مثل تعزيز التواصل المؤسسي، وتحسين المرافق، وتبني نظم إدارية تشاركية ومرنة. ومن المهم أيضا الاستفادة من هذه النتائج في تصميم برامج تحسين الأداء الوظيفي، التي تركز على دعم بيئة العمل كأداة إدارية غير مباشرة لكنها فعالة.

في الختام، تؤكد الدراسة من خلال هذه النتائج أن بيئة العمل ليست مجرد إطار تنظيمي، بل متغير فاعل ومؤثر في تحسين الإنتاجية الوظيفية، مما يدعو إلى تبني سياسات عملية لتحسين هذه البيئة بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم رفاه الموظفين وفعاليتهم.

بناءً على نتائج تحليل السؤال الثاني من الدراسة، والذي تناول أثر بيئة العمل على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، يمكن تأكيد الفرضية الثانية للدراسة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية".

إذ أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين بيئة العمل وأداء العاملين ( $R = 0.425$ )، وبلغت نسبة التباين المفسرة ( $R^2 = 0.180$ )، وهي نسبة معتبرة إحصائياً تؤكد أن تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز مستوى الأداء. كما أظهرت معاملات الانحدار دلالة إحصائية عند ( $\text{Sig.} < 0.001$ )، مما يعكس قوة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وعند الربط بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي أكدت أهمية بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن ربطها بما يلي: جاءت دراسة جلال عبد الرزاق كليب وعبد الرحمن السفيناني (2024) والتي طبقت على مكتب الصحة بمحافظة تعز، وأكدت وجود أثر دال إحصائياً لبيئة العمل الداخلية بأبعادها (مثل الأنظمة، الإجراءات، ظروف العمل) على

أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج أن بعض أبعاد البيئة، وخاصة الإجراءات وظروف العمل، لها تأثير مباشر وفعال في تعزيز الأداء. وقد بلغت نسبة التباين المفسرة 43.4%، وهي أعلى نسبياً مما توصلت إليه الدراسة الحالية، إلا أن النتيجة في جوهرها تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في سياق ديني إداري. ودراسة العنود العمري (2022): تناولت أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في جامعة جدة، وخلصت إلى أن جودة بيئة العمل (من حيث الدعم، الأمن الوظيفي، المشاركة، الظروف المادية) تؤثر إيجابياً في الأداء بأبعاده المختلفة، باستثناء العلاقات الاجتماعية. وهذا ينسجم مع نتائج دراستنا التي أبرزت الأثر الإيجابي لبيئة العمل على الأداء، بما يدعم التوصية بتحسين البنية المؤسسية والمناخ التنظيمي. وأيضاً دراسة (Mohamad Shammout 2022) : التي استهدفت موظفي شركة Investo Global، وأظهرت أن عناصر بيئة العمل مثل الدعم، التدريب، بيئة العمل المادية، وحجم عبء العمل تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، وخاصة ما يتعلق بمزايا الموظفين. وقد استخدمت الدراسة تحليل الارتباط والانحدار لتأكيد العلاقة، مما يعزز من مصداقية النتيجة الحالية في مؤسسات دينية. وكذلك دراسة أحمدنا السالم (2024) : رغم تركيزها على التحفيز من منظور إسلامي، إلا أنها تناولت عناصر بيئة العمل المعنوية التي تحفز الموظف، مثل التقدير والدعم والإخلاص في العمل، وهي مكونات جوهرية لبيئة العمل الداخلية، مما يعكس التقاطع بين التحفيز المعنوي وتهيئة بيئة مناسبة للإنتاجية العالية، ودراسة هيا الشغدلي (2024): أكدت أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تؤثر بشكل مباشر على الأداء، وأوصت بتنوع الحوافز ومراعاة توقيتها وكفائتها، وهو ما يرتبط بخلق بيئة عمل يشعر فيها الموظف بالعدالة والتمكين والمساندة، وهو ما يعزز أدائه، أما دراسة (Roxaine Carandang 2023): تناولت الحوافز في سياق بيئة عمل الشركات الخاصة في الفلبين، وأشارت إلى أن الحوافز تحفز سلوكيات العمل الإيجابية وتقلل من السلوكيات السلبية، وهو ما يمكن اعتباره جزءاً من تهيئة بيئة عمل محفزة تركز على المكافأة والاعتراف بالجهد. وأشارت دراسة (Adnan Alwedyan 2021): إلى أن الدوافع المعنوية (جزء من بيئة العمل الداخلية) لها أثر أكبر من الدوافع الجسدية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية، مما يتقاطع مع النتائج الحالية التي أبرزت أهمية تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة نفسياً وتنظيمياً.

تؤكد جميع الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أن بيئة العمل تعتبر من المحددات الأساسية للأداء المؤسسي الفعال، وهو ما ينسجم تمامًا مع فرضية هذه الدراسة. كما أن البعد الإنساني والإداري لبيئة العمل، بما يتضمنه من علاقات تنظيمية، دعم معنوي، أنظمة مرنة، ظروف مادية، وأساليب تحفيزية، هو ما يخلق مناخًا وظيفيًا يعزز الرضا، ويزيد الإنتاجية، ويحقق أهداف المؤسسة. بناءً عليه، فإن نتائج هذه الدراسة لا تعد معزولة، بل تؤكد الاتجاه العام في الأدبيات الحديثة التي تضع بيئة العمل في صميم تحسين الأداء الوظيفي، وخاصة في القطاعات التي تتطلب التزامًا أخلاقيًا وقيميًا مثل قطاع الأوقاف والشؤون الدينية.

#### 4.2.5 مناقشة السؤال الثالث: ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون

##### الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

في ضوء تحليل نتائج السؤال الثالث من الدراسة، الذي تناول أثر التدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، أظهرت النتائج أن التدريب يمثل أحد العوامل المؤثرة في الأداء، بدرجة متوسطة إلى ضعيفة. حيث استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين، وتم دعم النموذج باستخدام تحليل التباين (ANOVA) ومعاملات الانحدار لتحديد مدى التأثير وقيمه الإحصائية.

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط (R) بين التدريب والأداء بلغ 0.306، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ 0.094، ما يعني أن حوالي 9.4% فقط من التباين في أداء العاملين يُمكن تفسيره من خلال التدريب. وعلى الرغم من أن هذه النسبة ليست مرتفعة، فإنها تظل ذات دلالة إحصائية مهمة، كما أن قيمة  $F = 27.336$  كانت دالة عند مستوى ( $0.001 > \text{Sig.}$ )، مما يؤكد صلاحية النموذج التفسيري.

أما تحليل التباين، فقد أظهر أن التدريب كمكون مستقل ساهم بمقدار 5.140 من مجموع المربعات الكلي، مقابل 49.641 للباقي، وهو ما يدعم وجود أثر حقيقي وليس عشوائي للتدريب على الأداء، وقد بلغت قيمة  $F (27.336)$  دالة إحصائية، مما يؤكد أن التباين في الأداء يعزى جزئيًا إلى التدريب.

وتعزز معاملات الانحدار هذا التوجه، حيث أظهرت أن المعامل غير المعياري  $B=0.153$ ، بمعنى أن كل وحدة زيادة في التدريب تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.153 في أداء العاملين. أما قيمة  $t = 5.228$  والمستوى الدلالي ( $0.001 \geq \text{Sig.}$ )، فكلها تدل على وجود أثر حقيقي ودال إحصائياً. كما أن القيمة المعيارية  $\text{Beta} = 0.306$  تشير إلى أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على الأداء، ولو أن هذا التأثير ليس بالقوة العالية مقارنة بعوامل أخرى.

يتضح من هذه النتائج أن التدريب لا يمثل العامل الوحيد المؤثر في الأداء الوظيفي، بل يعد أحد مكونات عدة تدخل في تشكيل البيئة الوظيفية وتحفيز الأداء. كما يمكن تفسير محدودية التأثير النسبي للتدريب بأنه ربما يرتبط بعوامل مثل: جودة البرامج التدريبية، مدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين، مدى تطبيق الموظفين لما تلقوه من معارف ومهارات، أو حتى عدم استمرارية التدريب. وعليه، توصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تدريبية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتقييم أثر التدريب بعد التنفيذ، وتحفيز الموظفين على تطبيق ما تم تعلمه. كما ينبغي أن يكون التدريب مستمرا ومتخصصا، لا مجرد نشاط إداري شكلي.

إن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء في هذه الدراسة يؤكد أهمية الاستثمار في التدريب، حتى وإن كان التأثير محدوداً نسبياً، إلا أنه يفتح المجال أمام تدخلات أكثر فعالية من خلال تحسين مضمون البرامج التدريبية، وأساليب تنفيذها، وربطها بتقييم الأداء الفعلي للموظفين. فكلما ارتفعت جودة التدريب وارتبطت باحتياجات العمل، زاد أثرها الإيجابي على أداء العاملين، وأسهمت في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وبناء على نتائج السؤال الثالث من الدراسة، الذي تناول مدى تأثير التدريب على أداء العاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، تؤكد البيانات الإحصائية وجود علاقة دالة إحصائياً بين التدريب وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.36$  ومعامل التحديد  $(R^2) = 0.094$ ، وهو ما يعني أن التدريب يُفسر ما نسبته 9.4% من التباين في أداء العاملين. كما

أظهرت نتائج تحليل التباين ومعاملات الانحدار دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يشير إلى وجود أثر إيجابي إحصائيًا للتدريب على الأداء، حتى وإن كان التأثير متوسطًا.

تتفق هذه النتائج مباشرة مع الفرضية الثالثة للدراسة، التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية".

وقد أثبت تحليل الانحدار صحة هذه الفرضية، من خلال الدلالة الإحصائية العالية لقيمة معامل التدريب ( $B = 0.153$ ،  $\text{Sig.} = 0.001 <$ )، مما يعكس وجود علاقة سببية إيجابية ذات دلالة إحصائية. ويُفهم من ذلك أن الاستثمار في التدريب يعد من العوامل التي تساهم في تطوير أداء الموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية.

عند دعم النتائج بالدراسات السابقة، نجد انسجام هذه النتائج مع عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت أثر التدريب والتحفيز على الأداء الوظيفي، سواء في السياقات المحلية أو العربية أو العالمية: دراسة أحمدنا محمد محمود أمير السالم (2024) أكدت أن التحفيز، ومن ضمنه التدريب، يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين، وقد دعمت الدراسة هذا التأثير من منظور الفكر الإداري الإسلامي، الذي يحث على الإخلاص والإتقان في العمل. كما وجدت دراسة هيا بنت حمود الشغذلي (2024) أن الحوافز المادية والمعنوية، والتي تشمل برامج التدريب والتطوير، لها أثر واضح على الأداء الوظيفي، وأوصت بتكامل منظومة الحوافز مع أهداف المؤسسة لتفعيل دور التدريب. وفي دراسة جلال عبد الرزاق كليب وعبد الرحمن السفياي (2024) ، ظهر أن أحد أبعاد بيئة العمل الداخلية ذات التأثير الإحصائي المباشر على الأداء هو التدريب والتطوير الوظيفي، على الرغم من أنه لم يكن الأهم مقارنة بالأنظمة والإجراءات. وفي السياق السعودي، توصلت دراسة العنود العمري (2022) إلى أن جودة بيئة العمل، التي تشمل التدريب والدعم المعنوي والاتصال الفعال، تؤثر بشكل دال على الأداء بأبعاده المختلفة، مما يبرز أهمية استثمار المؤسسات في تطوير بيئتها التنظيمية من خلال التدريب المستمر. أما دراسة الدكتور مقبل العنزي ومحمد شمسي (2023) ، فقد ركزت على أثر أبعاد التدريب المختلفة على أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة، وأظهرت أن التدريب أثناء العمل

والتدريب الفني كان لهما تأثير معنوي قوي على الأداء، بما يعزز نتائج دراستنا الحالية ويؤكد أهمية ربط التدريب بالحاجات الفعلية للعمل. وتؤكد النتائج كذلك ما توصلت إليه الدراسات الأجنبية مثل: دراسة (Adnan Alwedyan 2021) في الأردن، أوضحت أن الحوافز المعنوية المرتبطة بالتدريب والتقدير المهني لها أثر أقوى من الحوافز المادية على الأداء، مما يتسق مع نتيجة وجود أثر إيجابي متوسط للتدريب في دراستنا. وخلصت دراسة (Roxaine Carandang 2023) في الفلبين إلى أن الحوافز، لا سيما التدريب والتمكين، تحسن أداء الموظفين بمختلف أبعاده، مثل السلوك التكيفي والسياقي، ما يعكس الأثر المتعدد الأبعاد للتدريب على الأداء. أما دراسة (Mohamad Shammout 2022) فقد أشارت إلى أن التدريب والتطوير من أبرز العوامل المفسرة لأداء الموظفين، وأن وجود نظام تدريب مستمر يحفز الموظف ويقلل من الإجهاد المهني ويحسن بيئة العمل عموماً.

تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات المحلية والعربية والأجنبية، وتدعم الفرضية القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للتدريب على أداء العاملين. وتبعاً لذلك، فإن تحسين جودة برامج التدريب، وربطها بحاجات الموظفين، وتكرارها بانتظام يمثل عنصراً حيوياً في رفع كفاءة الأداء في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وهو ما يقتضي انتهاج سياسة تدريبية مستدامة ومنهجية، تدعمها مؤشرات لقياس الأثر والفعالية.

### 3.5 تحديات ومعوقات الدراسة

ندرة الدراسات السابقة المتخصصة: قلة المصادر والدراسات الأكاديمية الحديثة التي تناولت موضوع التحفيز وأثره على الأداء في سياق مؤسسات الأوقاف أو الإدارات الدينية الحكومية، خاصة في البيئة المحلية المماثلة (شمال الشرقية/سلطنة عمان)، مما يصعب وضع الإطار النظري وإجراء المقارنات. صعوبة الوصول إلى البيانات الرسمية: وجود عوائق في الحصول على البيانات والمعلومات الرسمية الدقيقة والحساسة اللازمة (مثل سجلات الأداء التفصيلية، تفاصيل أنظمة التحفيز المطبقة، مؤشرات قياس الأداء الداخلية).

ضعف استجابة مجتمع الدراسة :صعوبة تحقيق معدل استجابة مرتفع وممثل من العاملين المستهدفين لاستبانة الدراسة، وذلك بسبب عوامل مثل التحفظ والخوف من الإفصاح، الانشغال بأعباء العمل، التشتت الجغرافي لموظفي الإدارة بالمحافظة، وضعف ثقافة المشاركة في الأبحاث.

#### 4.5 توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي توصل إليها البحث والمناقشة النظرية والميدانية للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. توصية بشأن الحوافز المعنوية: توصي الدراسة بقيام إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية بإعادة تصميم نظام الحوافز المعنوية بحيث يحقق التوازن بين الجانبين، من خلال اعتماد آليات واضحة وعادلة ومرتبطة بمستوى الإنجاز الفعلي، بما يضمن رفع الدافعية وتحسين الرضا الوظيفي.

2. توصية بشأن بيئة العمل: توصي الدراسة بقيام الإدارة باتخاذ إجراءات عملية لتحسين بيئة العمل التنظيمية والمادية عبر توفير مقومات الراحة، وتفعيل قنوات الدعم الإداري والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم الوظيفي وجودة الأداء.

3. توصية بشأن التدريب: توصي الدراسة بإعادة تصميم البرامج التدريبية لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظيفة، مع التركيز على التدريب أثناء الخدمة والتدريب المتخصص وفقاً لطبيعة العمل الإداري أو الدعوي/الميداني.

4. توصية بشأن نظام تقييم الأداء: توصي الدراسة بقيام الإدارة بتطوير نظام تقييم الأداء ليكون قائماً على معايير موضوعية قابلة للقياس، تأخذ في الاعتبار المهارات الفنية، ومدى التفاعل، والالتزام بأداء المهام، إلى جانب تشجيع الموظفين على التطوير الذاتي المستمر.

5. توصية بشأن مشاركة الموظفين: توصي الدراسة بقيام الإدارة بتطبيق آليات عملية لإشراك الموظفين في صنع القرار الإداري والتطوير المؤسسي، عبر فتح قنوات التغذية الراجعة المنتظمة

مثل: الاجتماعات الدورية، استطلاعات الرأي، وإنشاء مجالس عمل مشتركة للإدارة والموظفين، بما يعزز من الشعور بالانتماء ويدعم الإحساس بالانتماء والمشاركة الفاعلة.

## 5.5 المقترحات لدراسات مستقبلية

وفي ضوء ما سبق، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول الآتي:

- إجراء دراسات مقارنة بين مختلف المديریات في المحافظات الأخرى، لمعرفة مدى اتساق أثر الحوافز وبيئة العمل والتدريب على الأداء الوظيفي في السياقات المختلفة.
- دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية في المؤسسات الدينية وتأثيرها على الأداء، بوصفها وسيطا أو متغيرا معدّلا.
- استخدام نماذج تحليل أكثر تعقيدا (مثل تحليل المسار أو النمذجة الهيكلية) لفحص العلاقات السببية بين العوامل التنظيمية والأداء، وتحديد المتغيرات الوسيطة.
- إجراء دراسات نوعية (Qualitative) تعتمد المقابلات المعمقة أو مجموعات النقاش المركزة مع الموظفين لفهم العوامل النفسية والاجتماعية التي لا يمكن قياسها بالاستبيانات الكمية.
- توسيع عينة البحث لتشمل قطاعات دينية وإدارية أخرى (مثل الزكاة، والإرشاد الديني، والأوقاف الخيرية)، بما يثري الفهم النظري ويعزز التعميم العملي للنتائج.

## 6.5 الخاتمة

جاء هذا الفصل ليقدم مناقشة معمقة وشاملة لنتائج الدراسة في ضوء الإطارين النظري والتطبيقي، بهدف تفسير المؤشرات الإحصائية وربطها بالدراسات السابقة والتحقق من مدى اتساقها مع ما ورد في الأدبيات العلمية. وقد بينت المناقشة أن متغيرات الحوافز، وبيئة العمل، والتدريب تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، بما يدعم فرضيات الدراسة ويؤكد صحة نموذجها المفاهيمي. تشير النتائج إلى أن بيئة العمل تمثل العنصر الأبرز تأثيراً، حيث أظهرت علاقة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي بينت أن التحسين المستمر في بيئة العمل—سواء من حيث الظروف المادية أو الدعم المؤسسي أو العلاقات الداخلية—يساهم بشكل ملموس في رفع مستوى الالتزام والكفاءة الوظيفية. أما التدريب، فقد ثبت أن له تأثيراً إيجابياً دالاً، ولو كان محدوداً من حيث القوة الإحصائية، مما يشير إلى أهمية إعادة هيكلة برامج التدريب لتكون أكثر توافقاً مع الاحتياجات الفعلية للعاملين، وهو ما توصلت إليه دراسات ميدانية مماثلة. في المقابل، وأظهرت الحوافز المعنوية علاقة دالة أيضاً، ما يعكس أهمية الجوانب النفسية والتحفيزية غير المادية في بناء ثقافة تنظيمية محفزة للأداء.

وتؤكد مناقشة النتائج أن تحسين الأداء الوظيفي لا يمكن أن يتم بشكل معزول عن تطوير بيئة العمل وتوفير الحوافز الملائمة وتنفيذ برامج تدريب مهني ذات جدوى. وتدعو النتائج صناعات القرار في القطاع الديني والمؤسسي إلى تبني ممارسات إدارية مستندة إلى أدلة علمية، لتعزيز فاعلية الأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات العامة وتحقيق الرؤية المؤسسية.

## قائمة المصادر المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

أبو طاحون، عدلي علي. (2000). إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

أبو حيمد، محمد سعد. (2020، 2 يوليو). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. العربية للنشر العلمي.

أبو عشيبة، إيناس محمد، وحجازي، عبد الحكيم ياسين. (2018). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 361-344.

أحمدنا، محمد السالم. (2024، يناير). أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية.

آل الذيب، حفطي خليل. (2022، يناير). محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة البحوث التجارية، 382-346.

آل كاظم، سعيد جعفر، وبتور، محمد. (2021، سبتمبر). دور التحفيز في تحسين الأداء من منظور إسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 24-1.

أحمد، بلقاسم، وحاج، نزار. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة).

الأيوبي، منصور محمد. (2015، يوليو). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 137-106.

- بغور، مروة، وفتوح، مسعودة. (2023). أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمجمع عبيدي محمد) (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة)، ص. 1-124.
- بكوش، إيمان. (2014). أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص. 1-186.
- بلخاري، سامي. (2018). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، 148-167.
- بلوهرى، ريان سيلين، وابن عبيد الله، يسمينه. (2024، 3 يوليو). أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين (دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعريج -). جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص. 77.
- البلوشي، عبد المجيد أحمد. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول للمشاريع التحتية. تم الاسترجاع من [www.asu.edu.om](http://www.asu.edu.om)
- بنات، نداء عبد الفتاح. (2015). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للمرضى في المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - المفرق)، ص. 1-83.
- تفريج، آمال، وهادي، نور الهدى. (2020، 15 ديسمبر). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين (رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية - أدرار)، ص. 1-66.
- تيجاني، الطيب حسن. (2022، يونيو). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 2038-2064.

جابو محمود، ملاك حسن الله. (2019). بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني "الرئاسة" للفترة من 2016-2017م (رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا العالمية)، 1-92.

جلال عبدالرزاق كليب، وعبدالرحمن محمد السيفاني. (2024). أثر بيئة العمل الدراخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية.

الحارثية، أشواق سالم. (2022). أثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير، جامعة الشرقية).

الحبسي، سالم راشد. (2022). أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركات النفط العُمانية. جامعة الشرقية.

حدة، متلف. (2022). بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 438-456.

الحري، رافده. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: Ktab INC.

حسن، جمعة محمد. (2017). مبادئ علم الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

حمادوش، عيسى. (2021). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى. الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.

درة، عبد الباري إبراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدرر السنوية. (2024، 23 ديسمبر). تم الاسترجاع من <https://dorar.net>

دهمان، عبد المنعم. (2015، مايو). التحفيز الإسلامي في المؤسسات المعاصرة. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، 39-42.

الدوري، زكريا، وآخرون. (2011). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

رحمون، سهام. (2013، 8 ديسمبر). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 260.

رحمون، سهام. (2013، يناير). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 203-221.

رضوان، محمود أحمد. (2013). نظرية التدريب. إندونيسيا: Arab Group for Training.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

زكريا الدوري وزملاؤه. (2011). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

زواويد، عبير، وزرارة، وسام. (2024، 9 يناير). أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية من العمال في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - ورقلة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

السامرائي، مهدي صالح مهدي. (2021). نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية. الأردن: Jordan E-book LLC.

سامية لحول، وفطيمة ززع. (2016). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة-الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية.

سبخاوي، حنان. (2017). دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 213-229.

- سرحاني، ليلي. (2017، 1 مارس). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب. مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- سعيد، حنان محمد. (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، ص. 142.
- السهي، طلال سعود، تمام، عمر أحمد، وعبد السلام، معوض فلاح. (2017، يناير). دور استراتيجية التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت. Journal of Environmental Studies and Researches، 8270-.
- السيوفي، بسمة عدنان. (2019). تدريب من أجل الازدهار. PMEC.
- الطيب حسن تيجاني. (يونيو، 2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة. مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية.
- العايب، سليم، والطاؤوس، علي. (2016، 1 يونيو). أثر تحليل بيئة العمل في تحقيق الأداء المتميز. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، 409-433.
- عبد الرحمن، عبد الحكيم عثمان. (2022). أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات (رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل - تشاد)، ص. 130.
- عبد اللطيف، خواص. (2022، 5 يوليو). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. [رسالة غير منشورة أو تقرير داخلي].
- عبد الله، إيمان سيد أحمد، عيد، نيفين جلال، وخلييل، رشا أحمد. (2023، يونيو). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل. اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 107-131.
- العجمي، فهد محمد. (2017، يناير). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات. مجلة القراءة والمعرفة، 177-206.

العطية، جبر عبد الله، والطحيطاح، علي ناصر. (2021، 1 أكتوبر). التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم: دراسة على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ص. 130.

عقبة، سعيدة. (2019). علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة فيروفيال - عنابة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 111-120.

العمرى، محمد سعيد. (2017). العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز)، 61-108.

العنود عبدالله العمرى. (2022). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

العيد، رواج. (2018). أثر بيئة العمل على أداء العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة. عيسى حمادوش. (2021). نور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.

قرونقة، وليد. (2019، ديسمبر). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 81-91.

كليب، جلال مصطفى عبد الرازق. (2023، ديسمبر). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 241-271.

كويحل، منصور، وطبعان، عماد. (2019). علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمال: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - جيجل (رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل)، 1-288.

- اللواتي، حيدر بن عبدالرضا. (2018). الرؤية المستقبلية عُمان 2040". سلطنة عُمان، ص. 2.
- ليلي سرحاني. (1 مارس، 2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب. *الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- مجمع اللغة العربية. (2011). معجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- مجمع اللغة العربية. (2011). معجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- محافظة شمال الشرقية. (2025، يناير). تم الاسترجاع من [https://nsg.gov.om/governmental\\_institutions](https://nsg.gov.om/governmental_institutions)
- محافظة شمال الشرقية. (يناير، 2025). تم الاسترجاع من محافظة شمال الشرقية: [https://nsg.gov.om/governmental\\_institutions](https://nsg.gov.om/governmental_institutions)
- المحمدي، أسعد علي ربحان. (2022). الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المرعي، حجاج صالح. (2010). إدارة الأفراد. عمان: Academic for Publishing.
- مشياخ، ميمون. (2015). التحفيز الوظيفي مدخل أساسي لإصلاح الوظيفة العمومية المغربية. مجلة الفقه والقانون، 137-149.
- المغربي، محمد فاتح محمود. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- مقبل محمد العنزي، محمد أنس شمسي، وابهيحيت غوش. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
- منيف، لكحل. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات). الجزائر: دار المتقف للنشر والتوزيع.

موسى، محمد أبكر عمر. (2017). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة 2010-2016م (رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية)، ص. 1-216.

نشاش، فضيلة، ومرموري، البشير. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بأدرار (رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية - أدرار)، ص. 164.

هيا حمود الشغذلي. (2024). أثر الحوافز على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. (2025، 2 يناير). تم الاسترجاع من  
MID=27&https://www.mara.gov.om/arabic/pages.aspx?ID=16

يوسفات، عمر. (2019، 1 يناير). تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية - أدرار)، ص. 1-53.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Afroz, N. (2018, February). Effects of training on employee performance: A study on banking sector. *Global Journal of Economics and Business*, 24–111.
- Alfandi, A. M & ,Alkawsawneh, M. S. (2011). The role of the incentives and reward system in enhancing employee's performance .*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,341–326 .
- Alwedyan, A. M. (2021, February). The impact of motivation on employee's performance at government agencies in Jordan .*Academy of Strategic Management Journal*.
- Asim, M. (2015). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan .*International Journal of Scientific and Research Publications*.
- Bafaneli, S & ,Lesalamose, R. (2018, May). The impact of motivation on employee performance: The case of North East District Administration .*Sumerians Journal of Business Management and Marketing*,62–52 .
- Carandang, R. L. (2023, August 18). Impact of incentives to the job performance of employees on selected private companies in San Pablo City, Laguna .*Business and Economics in Developing Countries (BEDC)*,100–97.
- Ekundayo, O. A. (2018). The impact of motivation on employee performance in selected insurance companies in Nigeria. *Joseph Ayo Babalola University, Nigeria*.
- Shammout, M. (2022, January). The impact of work environment on employee's performance .*International Journal of Current Research in Science Engineering &Technology*,5208–2528.

# قائمة الملاحق

## ملحق (1)

### قائمة المحكمين

| ت | الاسم                    | المسمى الوظيفي                                                |
|---|--------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1 | الدكتور هايل طشوش        | أستاذ مشارك بكلية إدارة الأعمال جامعة الشرقية                 |
| 2 | الدكتور عبد السلام ادم   | أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال جامعة الشرقية                 |
| 3 | الدكتور خالد ماضي        | أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال جامعة الشرقية                 |
| 4 | الدكتور محمد الراشدي     | أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال جامعة الشرقية                 |
| 5 | الدكتور تركي النافعي     | رئيس قسم الدراسات والبيانات الإحصائية بوزارة التربية والتعليم |
| 6 | الدكتورة سالمة النعمانية | أستاذ مساعد بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية_ إبراء           |

## ملحق (2)

### قائمة الاستقصاء الموزعة على السادة المحكمين

#### الموضوع: استبانة

المحترم

الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (القيادة) تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "أثر التحفيز على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية" والتي تشمل على التحفيز كمتغير مستقل بعناصره (التحفيز المعنوي، بيئة العمل، التدريب) وأداء العاملين كمتغير تابع، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

راجيين منكم بالتكرم لتحكيم هذه الاستبانة من حيث الآتي:

وضوح العبارة أو عدم وضوحها، في الحقل المناسب من وجهة نظركم، ومدى ارتباط العبارة وعلاقتها بدور أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وتعديل العبارة إن احتاج الأمر لذلك.

نشكر لكم تعاونكم، ونقدر مساهمتكم في إنجاح هذا البحث، ونسأل الله لكم دوام التوفيق والسداد.

الباحثة/

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| بيانات المحكم |                 |
| الاسم:        | الدرجة العلمية: |
| التخصص:       | جهة العمل:      |

#### البيانات الأولية

##### الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

النوع:  ذكر  أنثى

طبيعة العمل:  إدارية.  فنية.

المستوى التعليمي:  دبلوم عام أو أقل.

جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس".

دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه".

سنوات الخبرة بالمؤسسة:  أقل من 5 سنوات

من 5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: يتناول متغيرات الدراسة وتتكون من أربعة محاور "الحوافز المعنوية، بيئة العمل، التدريب، أداء العاملين"

| تعديل العبارة                                                                                                                                                                                                                                  | أهمية العبارة           | وضوح العبارة |       | الفقرات                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                | درجة الأهمية<br>من 1-10 | غير واضحة    | واضحة |                                                                                      |
| <p><b>المحور الأول: التحفيز المعنوي وهو إحدى أنواع التحفيز الذي يلبي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل.</b></p> <p>ويتناول هذا المحور التقدير والدعم بجهود العاملين.</p> |                         |              |       |                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 1. التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي في بيئة العمل.                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 2. نظام التحفيز المعمول به في الإدارة يقوم على أسس موضوعية وواقعية.                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 3. توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز رضا واستقرار العاملين.                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 4. توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.           |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 5. تقدر الإدارة اقتراحات وإسهامات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 6. يهتم العاملين في الإدارة بالحصول على التحفيز المعنوي مثل: الشكر، الثناء، التقدير. |
| <p><b>المحور الثاني: بيئة العمل وهي الظروف المحيطة بالموظف داخل جهة العمل (العلاقات، طبيعة المكان، وأساليب الإدارة).</b></p> <p>يتناول هذا المحور الدعم الذي توفره بيئة العمل لإنجاز المهام بفعالية.</p>                                       |                         |              |       |                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 8. تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 9. التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة.                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 10. بيئة العمل توفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة.                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 11. تساهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر.                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 12. توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 13. تشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية.                                               |
| <p><b>المحور الثالث: التدريب وهو عملية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين لرفع كفاءتهم في أداء العمل وتحسين جودة الأداء المؤسسي.</b></p> <p>يتناول هذا المحور تأثير البرامج التدريبية المقدمة من الإدارة على تطوير المهارات.</p>            |                         |              |       |                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 14. تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 15. مدى مواكبة البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية.                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |       | 16. تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين.                 |

| تعديل العبارة                                                                                                                                                         | أهمية العبارة           | وضوح العبارة |       | الفقرات                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                       | درجة الأهمية<br>من 1-10 | غير واضحة    | واضحة |                                                                       |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 17. أحصل على فرص كفاية من التدريب.                                    |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 18. تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لسقل المواهب والقدرات.          |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 19. تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة.       |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 20. يتم تقييم العاملين للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية. |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 21. تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة.                        |
| <p><b>المحور الرابع: أداء العاملين وهو مستوى تنفيذ الموظف لمهامه الوظيفية وفقاً للمعايير المطلوبة.</b><br/>يقيس هذا المحور كفاءة وفاعلية الموظفين في أداء مهامهم.</p> |                         |              |       |                                                                       |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 1. أشعر بأنني أؤدي عملي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.                  |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 2. لدي القدرة على تطوير أدائي بشكل مستمر.                             |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 3. تتقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق عملك.                               |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 4. ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد.                           |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 5. لدي القدرة على العمل والتكيف مع ضغوط العمل.                        |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 6. لدي معرفة بأهداف العمل، إجراءاته، ومهامه.                          |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 7. أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.                |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 8. أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات.             |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 9. ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة.                               |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 10. أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل.                    |
|                                                                                                                                                                       |                         |              |       | 11. أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل.                     |



يرجى قراءة كل عبارة ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب من وجهة نظركم:

| غير موافق بشدة                                                                                                                                                                                                                             | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>المحور الأول: التحفيز المعنوي وهو إحدى أنواع التحفيز الذي يلبي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل.</b><br/>يتناول هذا المحور التقدير والدعم بجهود العاملين.</p> |           |       |       |            |                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 1. التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي في أدائي للعمل.                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 2. نظام التحفيز المعمول به في الإدارة يقوم على أسس موضوعية وواقعية.                  |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 3. توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز رضا واستقرار العاملين.                       |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 4. توفر الإدارة بيئة عمل تساهم في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.           |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 5. تقدر الإدارة اقتراحات وإسهامات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.                    |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 6. يهتم العاملين في الإدارة بالوصول على التحفيز المعنوي مثل: الشكر، الثناء، التقدير. |
| <p><b>المحور الثاني: بيئة العمل وهي الظروف المحيطة بالموظف داخل جهة العمل (العلاقات، طبيعة المكان، وأساليب الإدارة).</b><br/>يتناول هذا المحور الدعم الذي توفره بيئة العمل لإنجاز المهام بفعالية.</p>                                      |           |       |       |            |                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 8. تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 10. التواصل بين العاملين والإدارة في بيئة العمل فعالة.                               |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 11. بيئة العمل توفر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة.                               |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 12. تسهم بيئة عملي على التحسين والابتكار المستمر.                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 13. توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 14. تشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية.                                               |
| <p><b>المحور الثالث: التدريب وهو عملية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين لرفع كفاءتهم في أداء العمل وتحسين جودة الأداء المؤسسي.</b><br/>يتناول هذا المحور تأثير البرامج التدريبية المقدمة من الإدارة على تطوير المهارات.</p>           |           |       |       |            |                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 15. تقدم الإدارة برامج تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.                            |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 16. يتم تحديث البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية.                           |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 17. تستعين الإدارة بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير العاملين.                      |
|                                                                                                                                                                                                                                            |           |       |       |            | 18. أحصل على فرص كفاية من التدريب.                                                   |

| غير موافق بشدة                                                                                                                                                | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 19. تهتم الإدارة بتوفير برامج تدريبية لصقل المواهب والقدرات.          |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 20. تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالإدارة.       |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 21. يتم تقييم العاملين للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية. |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 22. تشعر بالرضا حول البرامج التدريبية المقدمة.                        |
| <b>المحور الرابع: أداء العاملين وهو مستوى تنفيذ الموظف لمهامه الوظيفية وفقاً للمعايير المطلوبة.</b><br>يقيس هذا المحور كفاءة وفاعلية الموظفين في أداء مهامهم. |           |       |       |            |                                                                       |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 1. أشعر بأنني أودي عملي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.                  |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 2. لدي القدرة على تطوير أدائي بشكل مستمر.                             |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 3. تتقبل الأعمال الطارئة ضمن نطاق عملك.                               |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 4. ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد.                           |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 5. لدي القدرة على العمل والتكيف مع ضغوط العمل.                        |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 6. لدي معرفة بأهداف العمل، وإجراءاته، ومهامه.                         |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 7. أحرص على اتخاذ أفضل الطرق لأداء العمل وحل المشكلات.                |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 8. أعود إلى المسؤول المباشر وأستشيريه عند اتخاذ القرارات.             |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 9. ألتزم بمواعيد تسليم الأعمال المحددة.                               |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 10. أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز العمل.                    |
|                                                                                                                                                               |           |       |       |            | 11. أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين سير العمل.                     |

ملحق (4)

تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan)

تحديد حجم العينة

| العينة | حجم المجتمع | العينة | حجم المجتمع | العينة | حجم المجتمع |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| ٢٩١    | ١٢٠٠        | ١٤٠    | ٢٢٠         | ١٠     | ١٠          |
| ٢٩٧    | ١٣٠٠        | ١٤٤    | ٢٣٠         | ١٤     | ١٥          |
| ٣٠٢    | ١٤٠٠        | ١٤٨    | ٢٤٠         | ١٩     | ٢٠          |
| ٣٠٦    | ١٥٠٠        | ١٥٢    | ٢٥٠         | ٢٤     | ٢٥          |
| ٣١٠    | ١٦٠٠        | ١٥٥    | ٢٦٠         | ٢٨     | ٣٠          |
| ٣١٣    | ١٧٠٠        | ١٥٩    | ٢٧٠         | ٣٢     | ٣٥          |
| ٣١٧    | ١٨٠٠        | ١٦٢    | ٢٨٠         | ٣٦     | ٤٠          |
| ٣٢٠    | ١٩٠٠        | ١٦٥    | ٢٩٠         | ٤٠     | ٤٥          |
| ٣٢٢    | ٢٠٠٠        | ١٦٩    | ٣٠٠         | ٤٤     | ٥٠          |
| ٣٢٧    | ٢٢٠٠        | ١٧٥    | ٣٢٠         | ٤٨     | ٥٥          |
| ٣٣١    | ٢٤٠٠        | ١٨١    | ٣٤٠         | ٥٢     | ٦٠          |
| ٣٣٥    | ٢٦٠٠        | ١٨٦    | ٣٦٠         | ٥٦     | ٦٥          |
| ٣٣٨    | ٢٨٠٠        | ١٩١    | ٣٨٠         | ٥٦     | ٧٠          |
| ٣٤١    | ٣٠٠٠        | ١٩٦    | ٤٠٠         | ٦٣     | ٧٥          |
| ٣٤٦    | ٣٥٠٠        | ٢٠١    | ٤٢٠         | ٦٦     | ٨٠          |
| ٣٥١    | ٤٠٠٠        | ٢٠٥    | ٤٤٠         | ٧٠     | ٨٥          |
| ٣٥٤    | ٤٥٠٠        | ٢١٠    | ٤٦٠         | ٧٣     | ٩٠          |
| ٣٥٧    | ٥٠٠٠        | ٢١٤    | ٤٨٠         | ٧٦     | ٩٥          |
| ٣٦١    | ٦٠٠٠        | ٢١٧    | ٥٠٠         | ٨٠     | ١٠٠         |
| ٣٦٤    | ٧٠٠٠        | ٢٢٦    | ٥٥٠         | ٨٦     | ١١٠         |
| ٣٦٧    | ٨٠٠٠        | ٢٣٤    | ٦٠٠         | ٩٢     | ١٢٠         |
| ٣٦٨    | ٩٠٠٠        | ٢٤٢    | ٦٥٠         | ٩٧     | ١٣٠         |
| ٣٧٠    | ١٠٠٠٠       | ٢٤٨    | ٧٠٠         | ١٠٣    | ١٤٠         |
| ٣٧٥    | ١٥٠٠٠       | ٢٥٤    | ٧٥٠         | ١٠٨    | ١٥٠         |
| ٣٧٧    | ٢٠٠٠٠       | ٢٦٠    | ٨٠٠         | ١١٣    | ١٦٠         |
| ٣٧٩    | ٣٠٠٠٠       | ٢٦٥    | ٨٥٠         | ١١٨    | ١٧٠         |
| ٣٨٠    | ٤٠٠٠٠       | ٢٦٩    | ٩٠٠         | ١٢٣    | ١٨٠         |
| ٣٨١    | ٥٠٠٠٠       | ٢٧٤    | ٩٥٠         | ١٢٧    | ١٩٠         |
| ٣٨٢    | ٧٥٠٠٠       | ٢٧٨    | ١٠٠٠        | ١٣٢    | ٢٠٠         |
| ٣٨٤    | ١٠٠٠٠٠٠     | ٢٨٥    | ١١٠٠        | ١٣٦    | ٢١٠         |

المرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

## ملحق (5)

### نبذة عن إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية

إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية هي جهة حكومية تعنى بالإشراف على أملاك الأوقاف وبيت المال، في حدود اختصاصها والمحافظة عليها من أية تعديات، وإعداد سجلات لحصرها، وتعمل الإدارة على تعزيز دور الأوقاف في خدمة المجتمع ودعم البرامج التنموية، إضافة إلى الإشراف على المساجد والجوامع ومدارس القرآن الكريم وتنظيم أنشطتها، والإشراف على الكوادر الدينية، ومتابعة البرامج المعنية بتطوير وتأهيل الكوادر الدينية بالمنطقة وإحياء المناسبات الدينية والاحتفال بها.

كما تسعى الإدارة إلى تعزيز الوعي الديني من خلال تنظيم البرامج والفعاليات الدينية، وتساهم في نشر القيم الإسلامية الوسطية وتعزيز الوحدة المجتمعية من خلال برامجها المتنوعة التي تستهدف جميع فئات المجتمع، وتهدف الإدارة إلى تحقيق رسالة الأوقاف كمورد مستدام لخدمة المجتمع، وترسيخ قيم العطاء والتكافل بما ينسجم مع رؤية الوزارة ورؤية عُمان 2040 (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2025). ومن هذا المنطلق تهدف الباحثة إلى تطبيق الدراسة على إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، نظرًا لعدد الموظفين العاملين فيها، والذي يصل إلى (830) موظفًا وموظفة.



الهيكل التنظيمي للإدارة

ملحق (6)  
الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

**CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL**

|                                               |                                                                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Date:</b>                                  | 30/04/25                                                                             |
| <b>Project No.:</b>                           |                                                                                      |
| <b>Project Title:</b>                         | أثر التحفيز على أداء العاملين بإدارة الأوقاف<br>والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية |
| <b>Principal Investigator (PI)/Researcher</b> | أ. ثريا سالم الحارثي                                                                 |

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A'Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/51).

**Note:** The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

**Dr. Rayya Al Balushi**

Chair of University Ethics & Biosafety Committee  
A'Sharqiyah University, Ibra, OmanEmail.

[Rayya.albalushi@asu.edu.om](mailto:Rayya.albalushi@asu.edu.om)

Phone: +968 2540 1183