

UNIVERSITY A'S HRQYAH

COLLEGE of Business

Administration

Master of Business Administration



جامعة الشرقية  
كلية إدارة الأعمال  
ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحفيز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان

The impact of motivation in achieving career excellence for the  
employees of the Ministry of Social Development in the Sultanate of  
Oman

إعداد الطالب:

فارس بن سالم بن محمد المعولي

الرقم الجامعي ( ٢٠٠٩٩٥٥ )

إشراف الدكتور:

هايل عبد المولى طشطوش

قدمت هذه الخطة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص القيادة

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

٢٠٢٣ / ١٤٤٤ هـ

# أثر التحفيز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان

إعداد الطالب:

فارس بن سالم بن محمد المعولي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ

إشراف الدكتور/ هایل طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الإسم:

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....
- ٤- .....

## الإقرار

إقرار الباحث

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

الباحث:

الإسم: فارس بن سالم بن محمد المعولي

التوقيع:.....

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

سورة طه الآية ١١٤

## الإهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانت له البصمات الراسخة في هداية البشرية، وأخرجها من الظلمات إلى النور، إليه صلوات الله عليه وسلم ومن اهتدى بهدية إلى يوم الدين.

وأهديه إلى من لهم الفضل علي بعد الله ورسوله.....أمي وأبي

والى رفيقة دربي زوجتي والتي تحملت الصعاب بجانبى طيلة أيام دراستي.

والى مهجة قلبي ابنتي الغالية عهد.

إلى إخواني بالله الذين أخذوا على عاتقهم عبء الإرتقاء بالأمة، والعمل على صلاحها إليهم جميعا أتقدم

بهذا البحث داعيا المولى التوفيق والقبول.

## الشكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، ووفقتني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين قال تعالى ((لئن شكرتم لأزيدنكم)) صدق الله العظيم(سورة إبراهيم الآية ٧).

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث في هيئته العلمية، وخص بالشكر الدكتور هايل عبد المولى طشطوش، الذي كان له الدور الكبير بتوجيهاته ونصائحه الحكيمة لإتمام هذا البحث فله الأثر الكبير في خروج البحث بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث، والشكر موصول لإدارة جامعة الشرقية، وأعضاء الهيئة التدريسية لكلية إدارة الأعمال، الذين وضعوا اللبنة الأساسية لبناء شباب قادر على قيادة مؤسساته، وخدمة مجتمعة.

داعيا الله تعالى للجميع بدوام التوفيق والصحة

الباحث/ فارس بن سالم بن محمد المعولي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين التحفيز والتميز الوظيفي لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (٢٥٥١) موظف، واشتملت عينة الدراسة على (٥١٣) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (٢٠%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتكونت الاستبانة من محورين: الحوافز (١٠) فقرة، والتميز الوظيفي (١٩)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، حيث بلغ معامل ألفا كرون باخ (٠,٩٤٤)، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج بأن هناك أثر للحوافز (المادية والمعنوية) في تحقيق التميز الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، فقد أشارت النتائج بأن هناك أثر ذات دلالة احصائية للحوافز المادية و المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، إلا أن للحوافز المعنوية الأثر الأكبر من الحوافز المادية، كما أظهرت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية تعزى الى متغيرات (الجنس، العمر والمؤهل العلمي)، بعكس متغيرين (الخبرة العملية و نوع الوظيفة) فقد اشارة النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية على موظفين وزارة التنمية الاجتماعية، وقد أوصت الدراسة بدعم وتعزيز علاقات العمل (الرسمية وغير الرسمية) بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع اهداف الوزارة، كما أوصت بتطبيق مبدأ العدل والانصاف في توزيع الحوافز للموظفين وصرف العلاوات التشجيعية لهم....الخ.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، التميز الوظيفي، وزارة التنمية الاجتماعية، سلطنة عمان.

## Abstract

The current study aimed to reveal the existence of a correlation between motivation and job excellence for the employees of the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. The researcher used the descriptive analytical approach to suit the objectives of the study. The study sample included (513) employees who were chosen randomly, where this sample constituted (20%) of the total population of the study, and the questionnaire consisted of two axes: incentives (10) items, and job excellence (19), and its validity and stability were confirmed. , where the Cron-Bach alpha coefficient was (0.944), and the arithmetic means, standard deviations, analysis of variance, and Pearson correlation coefficient were used to answer the study questions.

The results showed that there is an effect of incentives (material and moral) in achieving job excellence in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. and focus on individuals) in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman, but the moral incentives have a greater impact than the material incentives, and the results showed that there are statistically significant differences at the level of significance attributed to the variables (sex, age and educational qualification), in contrast to two variables (practical experience and type of job), the result indicated that there were no statistically significant differences at the level of moral significance on the employees of the Ministry of Social Development, and the study recommended supporting and strengthening work relations (formal and informal) between employees and directing them in a manner consistent with the objectives of the Ministry, and recommended the application of the principle of justice Fairness in distributing incentives to employees and disbursing incentive bonuses to them....etc.

Keywords: incentives, job excellence, Ministry of Social Development, Sultanate of Oman



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الإقرار	١
ب	الآية	٢
ت	الإهداء	٣
ث	الشكر والتقدير	٤
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية	٥
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	٦
خ	فهرس المحتويات	٧
ز	فهرس الجداول	٨
ص	فهرس الأشكال	٩
-	<b>الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة)</b>	١٠
١	المقدمة	١١
٢	مشكلة الدراسة	١٢
٣	اسئلة الدراسة	١٣
٤	أهداف الدراسة	١٤
٤	أهمية الدراسة	١٥
٥	فرضيات الدراسة	١٦
٦	حدود الدراسة	١٧
٧	متغيرات الدراسة	١٨
٨	مصطلحات الدراسة	١٩
-	<b>الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)</b>	٢٠
١٠	مقدمة	٢١
١١	المبحث الأول: (الحوافز)	٢٢
١٢	مفهوم الحوافز	٢٣
١٣	التطور التاريخي للحوافز	٢٤
١٤	أهمية الحوافز	٢٥
١٦	انواع الحوافز	٢٦
١٨	نظم الحوافز	٢٧
٢١	خاتمة المبحث الأول	٢٨

٢٢	المبحث الثاني: (التميز الوظيفي)	٢٩
٢٢	مقدمة	٣٠
٢٢	مفهوم التميز	٣١
٢٤	نشأة وتطور التميز الوظيفي	٣٢
٢٦	انواع التميز الوظيفي	٣٣
٢٨	التميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية	٣٤
٢٩	التميز في القطاع الحكومي	٣٥
٣١	خاتمة المبحث الثاني	٣٦
٣٢	المبحث الثالث: (الدراسات السابقة)	٣٧
٣٢	الدراسات العربية	٣٨
٣٧	الدراسات الأجنبية	٣٩
٣٩	التعقيب على الدراسات السابقة	٤٠
٣٩	أوجه الاتفاق واختلاف الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٤١
-	<b>الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)</b>	٤٢
٤٢	منهجية الدراسة	٤٣
٤٢	مجتمع الدراسة	٤٤
٤٣	عينة الدراسة	٤٥
٤٥	اداة جمع البيانات	٤٦
٤٧	الصدق والثبات	٤٧
٤٨	صدق المحكمين الظاهري	٤٨
٤٩	صدق التماسق الداخلي	٤٩
-	<b>الفصل الرابع (عرض النتائج)</b>	٥٠
٥٥	تمهيد وتقسيم	٥١
٥٧	تحليل النتائج	٥٢
٧٠	اختبار الفرضيات	٥٣
-	<b>الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)</b>	٥٤
٩٢	مقدمة	٥٥
٩٢	مناقشة النتائج	٥٦
٩٧	التوصيات	٥٧
٩٨	مقترحات لدراسات مستقبلية	٥٨

٩٩	الخاتمة	٥٩
١٠٠	قائمة المراجع	٦٠
١٠٩	قائمة الملاحق	٦١

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
٤٣	عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	١
٤٣	عينة الدراسة حسب متغير العمر	٢
٤٤	عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٣
٤٤	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	٤
٤٥	عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	٥
٤٧	توزيع درجات مقياس ليكرت	٦
٤٨	أبعاد وفقرات الاستبانة	٧
٤٩	صدق الاتساق الداخلي لبعء الحوافز المادية	٨
٥٠	صدق الاتساق الداخلي لبعء الحوافز المعنوية	٩
٥١	صدق الاتساق الداخلي لبعء القيادة وثبات الغاية	١٠
٥١	صدق الاتساق الداخلي لبعء التوجه الإستراتيجي	١١
٥٢	صدق الاتساق الداخلي لبعء التعلم والتحسين المستمر	١٢
٥٣	صدق الاتساق الداخلي لبعء التركيز على الأفراد	١٣
٥٥	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين	١٤
٥٩	توزيع الاسئلة على محاور الدراسة	١٥
٦٠	معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة	١٦
٦١	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات	١٧
٦٢	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المادية	١٨
٦٣	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المعنوية	١٩
٦٤	المقارنة في التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع الحوافز	٢٠
٦٥	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة وثبات الغاية	٢١
٦٦	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجه الإستراتيجي	٢٢
٦٧	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم والتحسين المستمر	٢٣
٦٨	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التركيز على الأفراد	٢٤
٦٩	المقارنة في التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز الوظيفي	٢٥
٧١	ملخص النموذج لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين انواع الحوافز والتميز الوظيفي	٢٦
٧١	تحليل التباين الاحادي للفرضية الرئيسية الأولى (ANOVA)	٢٧

٢٨	قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى
٢٩	ملخص نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية و التميز الوظيفي
٣٠	تحليل التباين الاحادي للفرضية الفرعية الأولى (ANOVA)
٣١	قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
٣٢	ملخص نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية و التميز الوظيفي
٣٣	تحليل التباين الاحادي للفرضية الفرعية الثانية (ANOVA)
٣٤	قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية
٣٥	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس
٣٦	مجموع الرتب لمتغير الجنس
٣٧	إحصائيات الاختبار لمتغير الجنس
٣٨	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر
٣٩	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير العمر
٤٠	الإحصاء الوصفي لمتغير العمر
٤١	اختبار تجانس الفروق لمتغير العمر
٤٢	اختبار (TAMHANE) لمتغير العمر
٤٣	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي
٤٤	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي
٤٥	الاحصائيات الوصفية لمتغير المؤهل العلمي
٤٦	اختبار التجانس لمتغير المؤهل العلمي
٤٧	اختبار (TUKEY HSD) لمتغير المؤهل العلمي
٤٨	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة العملية
٤٩	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير الخبرة العملية
٥٠	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير نوع الوظيفة
٥١	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير نوع الوظيفة

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٧	متغيرات الدراسة	١
٥٧	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	٢
٥٧	توزيع العينة حسب العمر	٣
٥٨	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	٤
٥٨	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	٥
٥٩	توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	٦
٦٤	المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوافز	٧
٧٠	المتوسط الحسابي لمجالات التميز الوظيفي	٨

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
١٠٣	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الاستبانة	١
١٠٤	أداة الاستبيان	٢
١٠٩	رسالة تسهيل مهمة باحث (وزارة التنمية الاجتماعية)	٣
١١٠	رسالة تسهيل مهمة باحث (جامعة الشرقية)	٤

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة



## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

#### المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في أي مؤسسة بغض النظر عما إذا كانت ربحية أو غير ربحية، لذلك كان على الإدارات الإهتمام به وتنميته وتحفيزه، الأمر الذي يحقق النفع للمؤسسة بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.

أهتم علماء الاقتصاد و الإدارة بدراسة حاجات ورغبات الأفراد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه لتحقيق أهداف المؤسسة بكل فاعلية، فزاد الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس للإنتاج في أي منظمة، كما زاد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع رغباتهم، وذلك لأن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بالعنصر البشري(المصري، ٢٠١٥م).

كما أن الإهتمام بدراسة الحوافز الممنوحة للعاملين تفرضه الرغبة في تحسين ادائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الانتاجية لتحقيق اهداف المنظمة التي يعملون فيها بكل كفاءة وفاعلية، وبما أن رفع كفاءة الاداء في المنظمات اصبح من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق اهداف المنظمات والمصالح العامة والخاصة، وهذا لا يتم إلا اذا كان هناك نظام حوافز مادية ومعنوية متميز(مصبح، ٢٠١٦م).

تزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الجهات الحكومية بشكل عام، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تنفرد به هذه الدوائر لموظفيها، وتعتبر دراسة موضوع الحوافز من المواضيع التي تحقق منفعة مشتركة أو متبادلة لكلا من الافراد من ناحية والجهة التي يعملون فيها من جهة أخرى، فالفرد يحقق حاجته للحصول على نواحي الإشباع لسد رغباته المتنوعة، إما الجهات الحكومية فأنها تحقق المصلحة

على صورة إنجاز الأعمال، وتحقيق الاهداف، وزيادة الفاعلية والانتاجية وتقديم الخدمات بأساليب متميزة(الفارس، ٢٠١١).

وعلى ضوء ما سبق يمكن ملاحظة مدى الأهمية البالغ للحوافز وتأثيرها الواضح على مستوى اداء العاملين، فكلما زادت الحوافز الممنوحة للعاملين كلما ارتفع معدل الأداء نحو الأفضل لديهم، ونظر لتعدد الظروف التي يمر بها الإقتصاد العالمي في الوقت الراهن، فإنه يجب على العاملين في الجهات الحكومية بشكل عام، ووزارة التنمية الاجتماعية بشكل خاص، أن يعو حجم المسؤولية فهم مطالبين بفاعلية ادائهم لمواكبة تلك الظروف رغم قلة العائد المادي والحوافز والمكافأة الممنوحة لهم.

### مشكلة الدراسة:

إن عدم توافر الحوافز لدى الموظف المتميز في عمله لها تأثير سلبي على ادائه المستقبلي، مما يؤدي الى ضعف انتاجيته في العمل ويقلص فرصة تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وهذا ما بينته الدراسة التي قامت بها (النعمية، ٢٠٢١) لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لقياس الرضاء الوظيفي حيث بينت النتائج ان(٥٢%) من الموظفين أشاروا الى أن قلة الرضاء الوظيفي يعود الى ضعف تطبيق نظام الحوافز، إما الدراسة التي قامت بها الباحثة(العبرية وآخرون، ٢٠١٩) فقد اشارت النتائج بأن (٢٨%) من المعلمين يشعرون بالتذمر من عدم العدل في توزيع العلاوات والبدلات حيث يتم منح العاملين علاوات وبدلات في بعض المدارس البعيدة لا تمنح لمدارس بعيدة اخرى وذلك لاعتبارات خارجية كعدم وجود مركز صحي أو عدم توفر الكهرباء والمياه، كما اشارت نفس الدراسة بأن (٢٤%) من المدراء يقومون بتذليل الصعوبات والتحديات التي يواجهونها بتحفيز وتشجيع المعلمين المتميزين ماديا ومعنويا كالنقل وغيرها، واكدت دراسة(الاخزمية وآخرون، ٢٠١٣) بأن للحوافز دور مهم وبارز في تحقيق الرضاء الوظيفي وتحسين جودة العمل سواء كانت مادية او معنوية حيث بينت النتائج بأن(٤٣%) من العينة أجمعت على أهمية الحوافز، ومن خلال ذلك يمكن أن نستنتج أهمية الحوافز في

رفع مستوى اداء العامل داخل المنظمة التي يعمل بها بشكل عام، ويجب إن نراعي أهمية وطبيعة الحوافز حيث أنها تختلف من موظف الى آخر على حسب الجنس والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وغيرها من المتغيرات، كما إن الحوافز تختلف من مؤسسة الى أخرى، على حسب النشاط والعمل الذي تمارسه كل مؤسسة، ولرفع مستوى الاداء لدى الموظف وتحفيزه لبذل اقصى جهد، فإنه يجب على كل مؤسسة ان تدرس حاجات كل شريحة من شرائح العاملين لديها، وذلك لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز سواء مادية او معنوية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

١- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والتميز الوظيفي للعاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة

عمان؟

٢- ما هو مستوى التميز الوظيفي لدى العينة المدروسة؟

٣- هل يوجد اختلاف في تأثير انواع الحوافز على التميز الوظيفي؟

### أسئلة الدراسة:

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة سؤاليين رئيسيين وفق الآتي:

السؤال الأول: ما مدى تأثير الحوافز (المادية و المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات

الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية

بسلطنة عمان؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية للدراسة الآتية:

١- ما مدى تأثير الحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه

الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة

عمان؟

٢- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية على موظفين وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ونوع الوظيفة)؟

### أهداف الدراسة:

ونهدف من خلال هذه الدراسة الى:

- ١- تسليط الضوء على نظام الحوافز ودوره في تحقيق التميز الوظيفي.
- ٢- التعرف على مزايا وعيوب نظام الحوافز ومدى فاعليتها لدى العاملين.
- ٣- التعرف على توجهات العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستواهم.
- ٤- تقييم مدى ملائمة نظم التحفيز في نظام العمل بوزارة التنمية الاجتماعية من خلال الدراسة.
- ٥- معرفة المشاكل المتعلقة بانخفاض التميز الوظيفي، وعلاقته بنظام الحوافز المعمول به حالياً.

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوعاتها بالنسبة لوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد يكون ذلك من خلال ما تتوصل اليه هذه الدراسة من مدلولات ذات طبيعة نظرية وفكرية والتي تعتبر بمثابة استجابة حقيقية للقضايا والتحديات التي يواجهها العنصر البشري بوزارة التنمية الاجتماعية. ويمكن أن تحقق هذه الدراسة عدة فوائد علمية وعملية والتي سوف نبينها على النحو الآتي:

## ١- الأهمية العلمية:

- أ- تحقق هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للباحث في تنمية قدراته البحثية والتحليلية والخاص بموضوع الدراسة، كما أن الدراسة تعتبر استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة في جامعة الشرقية بسلطنة عمان.
- ب- كما أنها تفتتح المجال أمام الباحثين الجدد للإسهام في إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل والعقبات المتعلقة بتحفيز العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وفي مجالات علمية أخرى.

## ٢- الأهمية العملية:

- أ- تسهم هذه الدراسة الى زيادة خبرات الباحث العملية خاصتا وأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الهامة والذي يستحوذ على اهتمام كثير من الباحثين والمهتمين.
- ب- تسهم هذه الدراسة على تزويد متخذي القرار بمعلومات عن نوعية الحوافز التي تساعد على الارتقاء بمستوى اداء العاملين لدى وزارة التنمية الاجتماعية.

تتجلى أهمية هذه الدراسة بالنسبة للمجتمع من خلال انتهاج اسس علمية صحيحة في تطبيق نظام الحوافز تعتمد على الشفافية والصدق، قائمة في تطبيقها على مبدأ العدالة والانصاف من اجل زيادة الانتماء والولاء في المنظمة، كما أنها تقدم عددا من التوصيات والمنبثقة من العينة المدروسة.

## فرضيات الدراسة:

### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز ببعديها (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ويمكن أن ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

#### ❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ونوع الوظيفة).

#### حدود الدراسة:

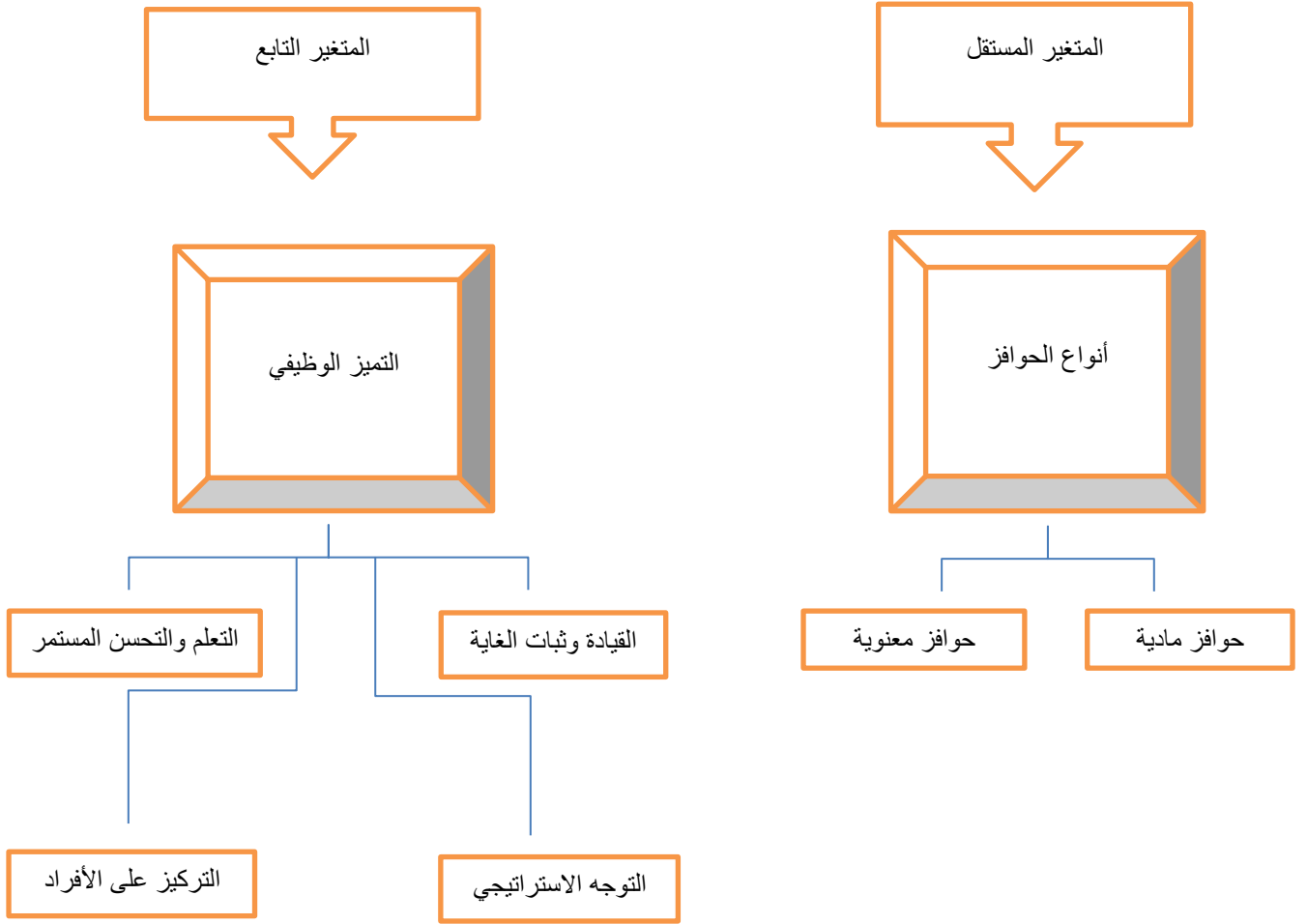
وقد خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

١- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على " اثر الحوافز في تحقيق التميز الوظيفي".

٢- الحد المكاني: وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان (محافظة مسقط).

٣- الحد الزمني: عام ٢٠٢٢م.

## متغيرات الدراسة:



شكل (١) أطار المتغيرات

وتنقسم وفق الآتي:

- ١- المتغير المستقل: أنواع الحوافز ( حوافز مادية و حوافز معنوية).
- ٢- المتغير التابع: التميز الوظيفي ( القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسن المستمر، التركيز على الأفراد).
- ٣- المتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع الوظيفة.

## مصطلحات الدراسة:

- ١- الحوافز: هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع حاجات رغبات الأفراد المادية والمعنوية ( السلمي ، ٢٠١٥).
- ٢- الحوافز المادية: هو كل مبلغ مالي أو نقدي أو مكافآت تشجيعية أو الاشتراك في الأرباح أ ما شابة ذلك تمنحه المنظمة للعاملين(أبو علان، ٢٠١٦).
- ٣- الحوافز المعنوية: هو كل ما تبذله المنظمة من أجل سعادة العاملين بها ،و إحساسهم بأهمية أراءهم ومقترحاتهم، وذلك لتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة (الحلايبة، ٢٠١٣).
- ٤- التميز الوظيفي: وتعني حالة من الابداع والتفوق من اجل تحقيق مستويات عالية غير عادية تفوق الاداء الذي يحققه المنافسين ( البحيصي، ٢٠١٤م).



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة:

لعب موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، ويرجع ذلك الى أهمية هذا الموضوع من الناحية العلمية والعملية، فاختيار نظام حوافز جيد وفعال يساعد الى تحفيز العاملين للقيام بأعمالهم بمستوى عال من الكفاءة والتميز، لذلك حرصت المنظمات على وضع نظم واسس خاصة للحوافز تبين كيفية استخدامها من أجل تحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل تحسين الاداء.

ومن أجل الوصول الى أفضل الطرق وأيسرها لتحسين الأداء في المنظمات، كان لابد من الاهتمام بأوجه الاداء الوظيفي من اجل استقراء العلاقة بين الحوافز باعتبارها أهم وسائل تحسين الاداء بشكل عام، حيث يرتبط نجاح وتقدم وابداع هذه المنظمات على ما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للموظفين، ولذلك فإن الإدارة الناجحة هيه التي تجدها مهتمة بفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز لديهم وتضع القواعد والأسس لضمان توزيعها بعدالة تامه بين جميع العاملين بعيدا عن نطاق المحسوبية والانانية والعلاقات الشخصية.(مصبح، ٢٠١٦)

ومن منطلق ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الحوافز

المبحث الثاني: التميز الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### الحوافز

#### تمهيد وتقسيم:

يشكل العنصر البشري أهم عناصر العملية الإنتاجية في المنظمات، ولأهميته في نجاح أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو صحية... الخ، زاد شغف القيادات في البحث عن العوامل التي تؤثر على إنتاجية وكفاءة العاملين داخل المنظمة سواء كان هذا التأثير بالإيجاب أو السلب، وذلك من أجل الوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من قبل العاملون، ولتحقيق هذا الهدف سعت المنظمات إلى الاختيار الجيد والتأهيل العلمي والمعرفي المناسب للقوى العاملة عند اختيارهم لشغل الوظائف وكذلك الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المتنوعة من أجل رفع كفاءة الأداء لديهم، إلا أن ذلك غير كافي إذا لم يكن هناك دافع للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين: العنصر الأول هو المقدرة على العمل من خلال ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات تؤهل للقيام بالعمل والتي يحصل عليها بالعلم والتدريب والخبرة العملية، إما العنصر الثاني هو الرغبة في العمل وهي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تدفع الموظف على زيادة أداءه، والتي تقدم له نتيجة لإدائه العالي والمتميز في عمله مما تؤدي زيادة أداءه وولائه المستقبلي للمنظمة ( علوش، ٢٠١٩).

وفي هذا المبحث فقد تطرق الباحث إلى مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها ونظام الحوافز، وتم تقسيم هذا البحث إلى مطلبين هما:

المطلب الأول: مدخل إلى الحوافز.

المطلب الثاني: أنواع ونظم الحوافز.

## المطلب الاول

### المدخل الى الحوافز

#### مفهوم الحوافز:

تعددت التعريفات التي تطرق اليها الباحثون والكتاب للحوافز، ويرجع ذلك الى المجالات المختلفة التي ينتسبون اليها، وكذلك الى التصنيفات المختلفة والانواع المتعددة للحوافز.

ويعرف التحفيز بأنه مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (عوادة، ٢٠١٢).

وتعرف بأنها المنبر الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجته ورغباته ( علوش، ٢٠١٩).

وهي عملية شحن القدرات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العاملين بشكل يحقق أهدافهم وغاياتهم من ناحية ويحقق أهداف المنظمة من ناحية أخرى ( أبو علان، ٢٠١٦).

كما أشير اليه بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف محدد (اسماعيل، ٢٠١٢).

وتعرف الحوافز بأنها جميع المؤثرات التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين سواء كانت إيجابية أو سلبية ( السقا، ٢٠١٣).

هي مجموعة المثيرات الموجودة في البيئة الخارجية للفرد والتي تحرك سلوكه وتساعد على توجيه أدائه لما يخدم مصالح مانح الحافز، وذلك طبعاً عندما يكون الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد، بمعنى يملك الرغبة والقدرة للحصول على ذلك الحافز (منوبة، ٢٠١٣).

التحفيز يشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تتبع من المؤسسة لدافع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل (براهيم وشوقي، ٢٠١٧).

واستناداً إلى ما سبق فإنه يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تساعد على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ورغباته.

### التطور التاريخي للحوافز:

تختلف التقسيمات بين العلماء والباحثين في نشأة وتطور التحفيز عبر التاريخ ويمكن التمييز بين ثلاثة مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص التحفيز من وجهة نظر الباحث:

١- المرحلة التقليدية: وتشكل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث اعتبرت المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، فأهملت الفرد واعتبرته غير طموح وكسول، لأنه يسعى دائماً إلى إشباع حاجياته المادية، لذلك ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، ومن أشهر هذه النظريات هيه المدرسة الكلاسيكية لماكس ويبر ومدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (الفارس، ٢٠١١).

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية: إشارة هذه المدرسة إلى أن المؤسسة هي عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجوانب الإنسانية والجوانب الفنية، وتتنظر إلى الفرد بأن لديه مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات (الحلايبة، ٢٠١٣).

٣- المرحلة الحديثة: تشكل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم من أهم نظريات الإدارة الحديثة، فجأة هذه المرحلة لتجنب الأخطاء التي وقعت فيها النظريات والمراحل السابقة، إذ تنظر هذه المرحلة إلى

ان المنظمات ذات نظام مفتوح وليس مغلق، فعملت على ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بضرورة تنوع ما يحصل عليه الموظفين من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك على حسب مستويات الاداء الذي يقوم به الموظف، كما دعت الى اشراك العاملين مع الإدارة في وضع الخطط (الفارس، ٢٠١١).

### أهمية الحوافز:

يستحق الموظف الحافز مقابل الاداء المتميز الذي يقوم به، فلا يجوز ابداء جعله مكملًا لإشباع حاجات ورغبات الموظف من الراتب او الاجر، وانما يكون شيئًا إضافيًا ومفيدًا يزيد عن الراتب، ويعد منحه يحصل عليها الموظف نظير تميزه في الاداء الاستثنائي وليس الاداء الاعتيادي والذي يتم استلام الراتب أو الاجر بدلا عنه، كما يشترط عدم احساس الموظف أن الحافز هو لمعالجة النقص في راتبه، ولو حصل ذلك فإنه سيعتبر هذا الحافز راتب وليس حافز فينتهي سبب نشؤه ولن يعترف بفضل العامل للاداء (الغريبي، ٢٠١٦).

وتبرز أهمية الحوافز من خلال اختيار الوقت المناسب لإدائها وارتباطها الوثيق بأهداف ورغبات وتوقعات الأفراد وتجديدها وتغييرها أو تنوعها حسب حاجات ورغبات وتوقعات الموظفين، وكذلك ارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتجدر الإشارة الى أنه من الضرورة والاهمية بأن تكون هناك علاقة وثيقة بين أهداف المنظمة او المؤسسة وأهداف العاملين فيها (مصباح، ٢٠١٦).

للحوافز أثر مهم وفعال في تحفيز العامل على ادائه لعمله والتميز فيه، خصوصا اذا كانت الحوافز متفقه مع حاجيات ورغبات الموظف من جهه، ومرتبطة بأدائه وانتاجيته من جهة أخرى، فعلى إدارة المنشأة ان تراعي أهداف عملية تحفيز العاملين (ابوشراخ ٢٠١٠).

ووضح الجساسي في دارسته بأن للحوافز أهمية في جعل الموظف متحمسا في اداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يكون الى من خلال الحوافز لأنها توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس ايجابا على الاداء العام وزيادة الانتاجية( الجساسي، ٢٠١١).

ويمكن استخلاص اهم النتائج التي تحقها الحوافز:

- ١- تشجيع المنافسة بين الموظفين.
- ٢- زيادة الانتاجية.
- ٣- رفع الروح المعنوية وزيادة الحماس للعاملين.
- ٤- الحفاظ على العاملين المبدعين وتخفيض الفاقد في العمل.
- ٥- مكافأة الموظفين المتميزين.
- ٦- التشجيع على الابداعات والابتكارات الجديدة.
- ٧- تشجع العمل الجماعي.

## المطلب الثاني

### أنواع ونظم الحوافز

#### أولاً: أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز الى قسمين رئيسيين هما حوافز مادية وحوافز معنوية، وعلى الرغم من صعوبة تقسيم الحوافز الى مادية و معنوية، وذلك لأن أغلب الحوافز تتضمن الجانبين فأن من الممكن لأغراض البحث تجاوز هذه الصعوبة (السلمي، ٢٠١٥).

#### ١- الحوافز المادية:

هيه العلاوات ومكافآت الانتاج والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تنشيط العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وقد تكون هذه الحوافز فردية كما قد تكون جماعية وسوف نبينها وفق الآتي:

أ) الحوافز الفردية: هيه العلاوات والحوافز التي تمنح للعاملين بصورة منفردة ومستقلة، وتبنى على افتراضين الأول رغبة الموظفين للمال، والثاني تشجيع الموظف على بذل المزيد من الجهد للحصول على المال (السلمي، ٢٠١٥).

ومن أهم مميزات الحوافز الفردية الى مقدرة الفرد على لمس العلاقة بين الاداء والمكافأة، وهذا على عكس المكافأة على مستوى الجماعة أو المنظمة فأن هذه العلاقة تكون غير واضحة، لذلك فهو يعتبر من أهم أنظمة الحوافز استخدام، وبالرغم من المزايا التي تتمتع بها الحوافز الفردية الا أنها تؤدي الى بعض النتائج السلبية والتي تجعل الفرد الى عدم مشاركته بأفكاره في العمل مع زملائه حتى لا يتفوقوا عليه ويحصلون على مكافأة أكبر، كما أن تحقيق الفرد لمستوى انتاج كبير قد يكون ذلك على حساب جودة الانتاج (أبو علان، ٢٠١٦).



ب) الحوافز الجماعية(السقا، ٢٠١٣): ويتمثل ذلك من خلال منح مكافآت جماعية للموظفين وفق أسس وقواعد معينة، مثل زيادة الانتاجية أو الارباح أو المبيعات أو خفض التكاليف، ومن أهم مميزات الحوافز الجماعية أنها تنمي روح العمل الجماعي للأفراد وتحسبهم بالانتماء للجماعة، كما أنه يشعر العاملين أنهم جزءا من المنظمة ، مما يجعلهم يعملون وفق هدف مشترك فيما بينهم وهذا على خلاف الحوافز الفردية، ومن مميزات هذه الحوافز أنها تساعد على تقديم الاقتراحات البناءة من قبل العاملين لتحسين الاداء وتجنب المحاباة التي قد تقع فيه الحوافز الفردية.

إما الجوانب السلبية التي قد تواجه هذا النوع من الحوافز فتتمثل صعوبة قياس الأثر المباشر لتطبيق نظام الحوافز الجماعية على الإنتاجية، وكذلك حرمان العامل من التحفيز في حالة تقصير الإدارة مثل النقص والتأخير في توفير المستلزمات، عدم توفر قطع الغيار وغيرها.

## ٢- الحوافز المعنوية:

ويقصد بالحوافز المعنوية هي العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل ، حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة (ميرفت، ٢٠١٢).

فهي تمثل الحوافز الغير النقدية وبمعنى آخر غير ملموسة ومن صورها المشاركة في العمل من قبل المرؤوسين أو منح شهادات التقدير والثناء أو تسليمه وساما أو ترقية بدون أثر مالي....الخ فهذا ما يسمى بالحوافز المعنوية الايجابية، أما الحوافز المعنوية السلبية فمن صورها العقوبات والتوبيخ والتتبيه (جماز، ٢٠١٠).

وتجدر الإشارة الى أنه من الممكن للحوافز ان تأخذ صور معنوية ومادية معا، ومن مثال ذلك الترقية الوظيفية فهي تتضمن الزيادة في الراتب والمنصب والمركز الاجتماعي.

## ثانياً: نظم الحوافز

ليس من السهولة تصميم نظام حوافز لمنظمة ما، كما أنه من الصعوبة اقتباس نظام حوافز من منظمة أخرى، حيث يجب أن يكون النظام متناسب مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، وطبيعة عملها، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية المؤسسة وسوف نتناول مراحل النظام الأساسية وشروط نجاح النظام.

### ١- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن المنظمات من تصميم نظام جيد للحوافز، نستعرض أمامك أخي القاري دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن يمر بها، حيث يمكن لأداره المنظمة أن تعدل في الخطوات وفق ما تراه مناسباً (الحلايبة، ٢٠١٣):

أ- **مرحلة الدراسة والأعداد:** وهي المرحلة التي نقوم فيها بدراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل (الإنسانية، الاقتصادية، القانونية، الأمنية ويعتمد ذلك على تركيب القوى العاملة)، كما يتم أيضاً دراسة دوافع و حاجات الافراد والتغيرات والاتجاهات التي حدثت خلال الفترة السابقة، وكذلك أنظمة الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، الى جانب دراسة سلوكيات الأفراد وتوقعاتهم ونظرتهم الى الحوافز ومفهومهم للحقوق والواجبات.

ب- **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تم تجميعها في المرحلة الاولى؛ بقصد استيعاب دلالاتها وابعادها، وبعد ذلك يتم وضع الخطة المتعلقة بنظام الحوافز والتي يجب أن تكون حسب الآتي:

✓ تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين الموظفين جميعاً.

✓ بيان الحد الأدنى للأجور في ضوء سلم الأجور والرواتب المعمول به في المنظمة.

✓ تحديد معدلات الاداء للوظيفية على أساس فردي أو جماعي.

✓ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.

✓ تحديد أطار لعملية تغير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ت-مرحلة تجريب الخطة: وفي هذه المرحلة يتم تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها من خلال عقد

لقاءات مع العاملين لشرح الخطة ومدى أهميتها وموضعيتها لهم، ويفضل أن يتم تطبيق الخطة

في اطار ضيق بدايتا من أجل التأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة.

ث-مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من المراحل السابقة يتم

في هذه المرحلة اجراء التعديلات اللازمة على الخطة، أو باقي السياسات الاخرى لضمان نجاح

وشمولية الخطة، كما يجب على المنظمة أن تتابع عملية تنفيذ الخطة للوقوف على العثرات

واسباب حدوثها واتخاذ القرار المناسب لعلاجها لتضمن سلامتها واستمرارها في المستقبل.

## ٢- العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز الى نوعين أساسين هما:

أ- العوامل الخارجية: وتعني العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة كالعوامل الاجتماعية والقانونية

والتشريعات الدولية وتأثير المؤسسات المنافسة الاخرى.

ب-العوامل الداخلية: وتعني الأهداف والانشطة والبرامج التي تقرها المؤسسة ومدى تأثير ذلك على

أنظمة الحوافز في المنظمة، كما تشمل كذلك القوانين والاستراتيجيات ومدى ملائمة الوظائف

للأفراد (ماهر، ٢٠٠٩).

## ٣- شروط نجاح نظام الحوافز:

أن وضع نظام فعال للحوافز يؤدي بدوره الى تحقيق أهداف مشتركة للمنظمة والعاملين فيها، ولذلك

لابد من وضع شروط تنضم وتحكم العلاقة بين الطرفين وتضمن تحقيق اهداف كلا

منهم(جماز، ٢٠١٠):

- أ- يجب أن يكون السلوك والتصرف المراد تحفيزه قابل للقياس.
- ب- عدم المبالغة في تحديد معايير التحفيز، حيث يجب أن تكون قابلة للتطبيق من ناحية الكم والكيف.
- ت- وضوح وبساطة نظام الحوافز، من حيث فهمه واستيعابه واسلوب الاستفادة منه.
- ث- اتسام نظام الحوافز بالأثارة، لحث الأفراد على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود.
- ج- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز.
- ح- وجود معدلات واضحة ومحددة وموضوعية للأداء.
- خ- يتصف نظام الحوافز الفعال بالقبول من قبل الأفراد المستفيدين.
- د- يجب أن تكون الحوافز متلائمة مع جميع المستويات في بيئة العمل من ناحية المستوى الإداري وسنوات الخبرة والجودة في الاداء وغيرها.
- ذ- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالمرونة.
- ر- يجب أن يكون نظام الحوافز منفعة للمنظمة على شكل الزيادة في إيراداتها وارباحها، من خلال مقابلتها قبل وبعد النظام.
- ز- التوقيت المناسب في تقديم الحوافز للعاملين، فالثواب على السلوك بسرعة أفضل من التأخير فيه.

## خاتمة المبحث

وفي خاتمة هذا المبحث يتضح لنا بأن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما أنها ممارسة إدارية من قبل المدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض اشباعها وجعلها أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات الية من الأداء والإنجاز .

وتعتبر الحوافز أداة مهمه بالنسبة للقادة الإداريين والمشرفين في أي مؤسسة، وذلك لما للحوافز من دور هام وفعال في حفز الموظفين في المنظمة وتحسين ادائهم، وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني بما يكفل لإنجاز اهداف المنظمة، وتنقسم الحوافز الى نوعين اساسيين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية الاء أنه من الممكن ان تكون الحوافز مادية ومعنوية معا مثل الترقية الوظيفية، ولتحقيق نظام حوافز فعال وناجح فإنه يجب أن يكون متصفا بالعدالة والانصاف لجميع الموظفين كما يجب أن يكون واضح المعالم يمكن تطبيقه على أرض الواقع، بالإضافة الى اتصافه بالمرونة وقابليته للتحسين والتطوير المستمر .

توجد عدة عوامل يمكن أن تؤثر على نظام الحوافز والتي يجب وضعها في الحسبان، والتي يمكن تقسيمها الى عوامل خارجية وعوامل داخلية، فالعوامل الخارجية هي العوامل التي تخرج عن سيطرة المنظمة كالعوامل السياسية والاجتماعية، أما العوامل الداخلية فهي الأهداف والأنشطة والبرامج التي تضعها المنظمة مثل تغيير أهداف المنظمة وغيرها .

## المبحث الثاني

### التميز الوظيفي

#### مقدمة:

تحرص المنظمات المتميزة على تحقيق الرؤية والرسالة والغاية التي تسعى اليها الى واقع ملموس من اجل الوصول الى الطموح الذي تسعى اليه، والذي يتطلب دعم وتشجيع التميز والابداع في مختلف وانشطة مجالات عملها، ومن الضروري التأكيد على أن الاداء الوظيفي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، فالتميز هو نمط فكر اداري ليس له حدود معينة، يمكن ان يحدث في مؤسسة كبيرة أو مؤسسة صغيرة، مؤسسة تقدم خدمة أو مؤسسة مصنعة للسلع، مؤسسة حكومية أو مؤسسة غير حكومية، ففي ظل التقدم الحاصل في الوقت الحالي، لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الاداء فقط وإنما التميز فيه، بل أصبح من الضرورة القصوى للبقاء والاستمرار والذي يمثل قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة والمتمثل بالتقييم الأمثل للأداء للوصول الى أفضلية وتميز في الاداء (غازي، ٢٠١٤).

#### مفهوم التميز:

تم التطرق لمفهوم التميز في العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، فقد استعمل مفهوم التميز بشكل واسع في تقارير الجودة والجودة الشاملة للتعبير عن الاداء، الى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم بيئة مؤسسية محفزة للتميز والابداع من أجل تشجيع للقيام بأفضل الممارسات الإدارية والابداعية داخل المؤسسة.

ويعرف التميز بأنه الريادة والأبداع في تقديم الخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والموظفين(العديلي، ٢٠٠٩).

اما (ابو فاروق وآخرون، ٢٠٠٩) فيرون أن مفهوم التميز مرادف للابتكار الذي هو الإتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية في واحد أو أكثر من عناصر الاداء الإستراتيجي.

كما يعرف التميز المؤسسي قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق اهداف المنظمة بصورة فعالة عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها، ويميزها عن باقي المنظمات (السعودي، ٢٠٠٨).

ويعرف Eskildsen التميز المؤسسي بأنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي الى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل(جواد، والخرشة، ٢٠٠٨).

ومن أهم المفاهيم الرئيسة للتميز(اللواح، ٢٠١٧):

✓ القيادة وثبات الغاية: ويعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح غاية واتجاه المنظمة من خلال تشجيعهم للموظفين لتحقيق التميز.

✓ التميز المستمد من المتعاملين: يعتبر العميل هو مصدر الحكم الأخير في تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وعلى ذلك فإنه يجب على المنظمة فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين من أجل الاحتفاظ بالعميل ولأئه للمنظمة.

✓ التوجه الاستراتيجي: وتعني تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل جزء من اجزاءها.

✓ التعلم والتحسين المستمر: من أجل توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة.

✓ التركيز على الأفراد: ويعتبر عنصرا مهما لتحقيق التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المهارات والابداع لدى موظفيها.

### نشأة ومراحل تطور التميز الوظيفي:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغيرا ملحوظا في كثير من المفاهيم الإدارية وذلك بسبب التحولات العميقة والحادة التي حدثت في العالم، فمن التوجه بالإنتاج اصبح التوجه الى التسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي اصبح التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن التركيز على راس المال المادي الى التركيز على راس المال الفكري(المصري، ٢٠١٥).

ترغب الكثير المنظمات للوصول الى التميز، لكن القليل منها قادر على تحقيقه، ويعزى ذلك الى ادارة تلك المنظمات التي لا تعي بشكل كامل متطلبات التميز، وبما أن التميز عبارة عن اطار فكري يتكون من عدة معايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمدائل الفكرية المختلفة.

أول من اهتم بالتميز هم اليابانيون في عام ١٩٥١م، ويرجع ذلك لتبنيهم النموذج الذي قدمه ديمينج لمفهوم الجودة كمعيار اساسي للتميز عن المنظمات الاخرى، وبعد مرور عشرين سنة من تطبيق البرنامج نجحت الادارة اليابانية في تطبيق النموذج، وبداة النهضة الصناعية اليابانية بالتميز عن الصناعة الامريكية، فظهرت النظريات التي تنتقد الفكر الاداري الغربي حتى أدركت المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز(جرنبرج، ٢٠٠٤).

بعد ذلك انتقل التركيز على جودة الخدمات وذلك بعد طرح الأمريكيان (Peters & Weterman) في عام ١٩٨٢ كتابهما بعنوان البحث عن التميز( المنيف، ١٩٩٩) ، وأضاف بعدها الكاتبان ( Peters & Austin) في كتابهما (The Passion For Excellence) عام ١٩٨٥م أن المنظمات المتميزة تعتمد



في نجاحها على العنصر البشري بشكل اساسي من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة والتي تعتمد على الإدارة(الجعبري،٢٠٠٩).

فبرزت الحاجة بعد ذلك لإيجاد صيغة تؤكد لأداره المنظمات العامة والخاصة أن ما تقدمه لعملائها يتم وفقا لمعايير الجودة، واتجه علماء الإدارة الى تحديد مفاهيم ومعايير الاداء المتميز للوصول لنموذج الأمثل لتميز الإداء والذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات من خلال اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨٧م نموذجا معياريا اطلق مالمكوم بالدريج على غرار نموذج ديمينج الياباني ، وذلك لتطوير اداء المنظمات الأمريكية(اللواح،٢٠١٧).

في عام ١٩٩١ قامت المنظمة الأوروبية للجودة(EFQM) ببناء النموذج الأوروبي للتميز، والذي يعتبر خليط متطور لأفكار ومعايير نموذجي ديمينج ومالمكوم بالدريج(آل مزروع، ٢٠١٠)، فأسهمت بعد ذلك عوامل عدة دعت المنظمات الحكومية نحو تطوير الاداء العام وتبني نماذج التميز في سعيها نحو تحقيق اداء متميز من هذه العوامل على سبيل المثال وليس الحصر تعاضم دور الأجهزة الحكومية، والوفاء بالمتطلبات الدولية، وفاعلية الاداء الحكومي مقارنة بالأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المجتمعية، الأمر الذي ترتب عليه انتشار بناء نماذج للتميز في مختلف دول العالم وزيادة استخدامها في الدوائر العامة(بن عبود،٢٠٠٩).

ويتضح بأن التميز مرحلة ما بعد الجودة من خلال المعايير والصفات الفريدة التي تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز، كما تجدر الإشارة الى ان هناك علاقة ارتباط بين معايير التميز والارتباط فهما يشتركان في عدة مفاهيم مثل القيادة والتركيز على العميل وتحسين الاداء، أذن لا يمكن تحقيق معايير التميز بدون تحقيق معايير الجودة(آل مزروع، ٢٠١٠).

ويعتبر القرن الواحد والعشرين لغة التميز بالنسبة للمنظمات، حيث أصبح التميز هو أهم ما يشغل العاملين في مجال الإدارة، إذ يعتبر مفهوم التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة والثورة التكنولوجية (المصري، ٢٠١٥).

## أنواع التميز الوظيفي:

١- التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر وفعال للتميز، وذلك من خلال الدور البارز الذي تقوم فيه والمتمثل في تنمية قدرات العنصر البشرية وتشجيعهم نحو الابداع والتميز، من خلال اتصافها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، وقدرتها على التفكير المتجدد وابتعادها عن الروتين والتقليد، بالإضافة الى اهتمامها على المنافسة بين الافراد للوصول الى أفكار جديدة، كما أن قنوات الاتصال بينها وبين الافراد ومباشرة، الأمر الذي يكون له الدور الجيد في تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المناقشة للوصول الى حلول مبتكرة وجديدة لمشاكلها، ومن الخصائص التي تساعد القائد في ظهور التميز في المنظمة هو تطبيق نظام اللامركزية في العمل وذلك لسهولة انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا بدون حواجز بيروقراطية، كما أن القيادة الديمقراطية تؤثر على القدرة الابتكارية للأفراد، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي مواقف الضعف والقصور في المنظمة، ويحس بالمشكلات، ولا شك بأن الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (العزاوي، ٢٠١٠).

## ٢- التميز بتقديم الخدمة:

يعتبر كافة فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، فالسلعة التي لا تلبى حاجات وتوقعات فئات المتعاملين فإنهم سوف يلجؤون الى منافسين آخرين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشرا سلبيا في تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة التدخل في تصحيح ومعالجة الاخطاء وأوجه القصور لضمان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٨).

ويعتمد تطوير آلية تقديم الخدمة على مجموعة من القواعد أهمها ما يلي:

- أ- الإهتمام بالعميل ووضع في الدرجة الأولى من خلال فهم توقعات ورغبات العميل ومحاولة تقديمها بالشكل الأمثل.
- ب- العمل على بناء علاقة طويلة الامد وذلك من خلال الخدمات المقدمة ما بعد البيع مثل الضمان وغيرها.
- ت- العمل على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المنظمة والعمل على استغلال نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف للمنظمة.
- ث- التواصل المستمر مع العملاء من أجل التعرف على احتياجاتهم وتحسين الخدمة المقدمة لهم في المستقبل.
- ج- عدم القاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار منهم بصورة هادئة ولائقة.
- ح- تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى الموظفين في الخمة المقدمة للعميل (العزاوي، ٢٠١٠).

## التميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يؤكد كثير من المختصون والباحثون على الدور الفاعل والبارز الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمة، ومن أهم هذه الميزات لدى المنظمات هو تقديم منتج متميز، بالإضافة الى امتلاك تكنولوجيا متطورة والحماية السوقية.

ولبيان أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمة نستعرض أهم هذه المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في سبيل تحقيق الميزة التنافسية(المصري، ٢٠١٥):

أ- **عند تقديم خدمة جديدة:** أصبح التنافس في تقديم خدمة متميزة من قبل المؤسسات يرتبط ارتباطا كبيرا على مدى قدرة تلك المؤسسات على تقديم منتج جديد وفي فترات زمنية متقاربة، الأمر الذي يتطلب من خلاله الانفاق الكبير على البحوث والتطور، بالإضافة الى توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والطموحة والقادرة على الابداع والتجديد والابتكار، فمتى ما توفر موارد بشرية قادرة على تحقيق هذا الحلم أصبحت الميزة التنافسية لا تقارن.

ب- **عند امتلاك تكنولوجيا متطورة:** أن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعتبر ميزة تنافسية كبيرة لدى المؤسسات، الا ان ذلك لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري وذلك لأنه الاساس في عملية التطوير والاستيعاب لتلك التكنولوجيا.

فامتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يزداد أهمية في البلدان المستورد للتكنولوجيا بدرجة أكبر من في البلدان المصنعة للتكنولوجيا.

ت- **المنافسة في الاسواق المفتوحة:** من أهم المستجدات البيئية التي حدثت في القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية وبصفة خاصة الدول الصناعية الكبرى، من خلال فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة ويلعب المورد البشري دورا هاما في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة، فعالم

المنافسة يعتبر سلاحا فعالا ومهما لخلق جيل من الموارد البشرية قادر على تفهم فكر العالم الجديد،  
"فالمنافسة" لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحالية.

## التميز في القطاع الحكومي:

مع ازدياد التحديات التي تواجه دول العالم والانفتاحات الاقتصادية والضغط وقوى التغيير المؤثرة في المنظمات سواء كانت قوى خارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، أو قوى داخلية مثل تغير أهداف المنظمة والقيم والاتجاهات والمناخ التنظيمي والافراد واساليب العمل، جعلت الحكومات الحديثة تسعى الى مواكبة التطور السريع والمتلاحق بشتى الطرق من خلال تقديم أداء حكومي بنفس منهج القطاع الخاص، سعيا في التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة.

فالقطاع الحكومي وجد ليقدم خدمات مختلفة للمواطن الذي يعد عميلا رئيسيا له، ويتم ذلك من خلال خدمات مباشر وغير مباشرة تقدمها أجهزة الدولة المختلفة، ومن امثلة الخدمات المباشرة الصحة والتعليم والبلديات، اما الخدمات الغير مباشر إشراف القطاع الحكومي مثلا على سلامة وصلاحية السلع من خلال دوائر الاختصاص، فالمواطن يتوقع أن تقوم الاجهزة الحكومية بدورها الذي يحقق سلامة وصحة الخدمات المقدمة والذي يتوافق مع متطلباتهم(بن عبود، ٢٠٠٩).

وتخصيص جائزة السلطان قابوس للإجادة في الخدمات الحكومية الإلكترونية والذي أرسى دعائمها السلطان الراحل -طيب الله ثراه- وأكمل مسيرتها حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق آل سعيد -حفظه الله ورعاه- نموذجا يحتذى به، والذي تسعى من خلاله الحكومة العمانية الى أيجاد استراتيجية وطنية لتنمية قدرات المواطنين ومهاراتهم في التعامل مع تقنية المعلومات، حيث تهدف هذه الجائزة الى تحسين كفاءة عمل المؤسسات بشكل يلبي احتياجات المواطنين، من اجل توفير الوقت والجهد والتكلفة في الاجراءات الحكومية عن طريق تسهيل الاجراءات المقدمة وتطبيق أفضل الحلول الإلكترونية واستبعاد الغير الفعالة والمجدية منها وتطوير سبل الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسات الحكومية وتعزيز الجودة والتميز في الأداء.

ومن ناحية أخرى يرى الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم أن التميز في القطاع الحكومي يتجسد من خلال قدرة المنظمات على ارضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل، ويتم ذلك من خلال البرامج الحكومية المتميزة للإداء ليتمكن القطاع الحكومي من المواكبة الفعالة لتحديات العصر الجديد وتطوير الاداء للدوائر الحكومية(العتيبي،٢٠١٣).

لذلك سعت بعض الدول الى انشاء جوائز وطنية للجودة ، يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تقدم الريادة والتميز في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين، فضلا عن إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم ثقافة التميز وتطبيقات ذلك.

وتساعد هذه الجوائز في توفير مرجعية إرشادية واسس ومعايير لقياس مدى التقدم والتطور في الاداء، ونشر مفاهيم التميز والأبداع وثقافة الجودة الشاملة، وتعميم أحسن الممارسات الإدارية والمهنية كفاءتا وتطورا للقطاع الحكومي، كما أنها تحقق روح المبادرة لتقديم أفضل الخدمات والتميز والتطور المستمر في الأداء(بن عبود، ٢٠٠٩).

وتزداد الأهمية عندما تكون هناك أدارات ودوائر متخصصة لمتابعة تطبيقات الجودة والتميز، يقول (Frost) بأن اداء المنظمات يكون مرتفعا في المنظمات التي تحتوي مراكز للتميز أكثر من المنظمات التي لا تحتوي على مراكز للتميز(السعودي،٢٠٠٨).

## خاتمة البحث:

يتضح من خلال هذا البحث بأن التميز هو الاتيان بكل ما هو جديد ومتخلف عن الآخرين، والذي ينتج عنه خلق ميزة تنافسية واحدة أو أكثر في الاداء الاستراتيجي، فالمنظمات المتميزة هيه التي تقوم على تطبيق استراتيجية ثابتة تركز على عاملين أساسين هما التركيز على الأبداع والقيمة المضافة، واتخاذ قرارات سليمة وصحيحة، كما أن مفهوم التميز هو مفهوم ظهر في القرن الثاني من القرن العشرين ويعتبر امتداد لمفهوم الجودة والجودة الشاملة، حيث يرتبط مفهوم التميز مع مفهوم الجودة في الكثير من المعايير، الأمر الذي يجعل من الصعب تطبيق معايير التميز قبل أن يتم تطبيق معايير التميز.

ويحقق التميز الكثير من الأهداف للمنظمة كالبقاء والنمو والتفوق على المنافسين سواء كان محليا أو عالميا، بالإضافة الى تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعتبر المنظمات الادارية التميز ضرورة من ضروريات التطوير الاداري من أجل رفع مستويات الاداء للعاملين فيها والمتمثل في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهذا لا يكون الا اذا كان هناك نظام فعال تسوده روح الفريق والابتكار والابداع والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بأن المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفعهم الى بذل كافة طاقتهم وجهودهم للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

أن للعنصر البشري دور فعال وبارز في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، حتى ولو استخدمت التقنية التكنولوجية والمتطورة فهو الأداء التي يتم من خلالها التميز، وعلى ذلك فإنه يجب عليها تطويره وتنمية قدراته ومهاراته والمحافظة عليه بشكل يضمن له البقاء.

وتجدر الإشارة الا أنه لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز، بل أن هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول مثل اليابان وامريكا والاتحاد الأوربي فحدوة حدوها بعض الدول لتطبيق هذه المعايير حتى ان هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز للتميز مثل جائز ديمينج اليابانية وجائزة بالدريج الامريكية و جائزة التميز الأوروبي والتي تمنحها للمنظمات المحلية والخارجية التي تلتزم بمعاييرها.

## المبحث الثالث

### الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوافز في تحقيق التميز الوظيفي، وقد اتطلع الباحث على بعض هذه الدراسات والتي استفاد منها بشكل كبير في صياغة التساؤلات، والمنهجية العلمية، والإطار النظري، وفيما يلي بعض هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم:

#### أولاً: الدراسات العربية:

١- النعيمي، ٢٠٢١م، بعنوان: "أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي لفحص فرضياته، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي للتحفيز على الرضا الوظيفي، كما توصلت النتائج ايضا الى وجود فروق ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح عينة الدراسة، واوصت الدراسة بوضع نظام حوافز ذات معايير واضحة وعلمية يتميز بالعدل والمساواة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢- دراسة أبو حميد، ٢٠٢٠، بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين".

هدفت الدراسة الى اظهار أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به في شركة نسما القابضة ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على نوعية الحوافز المقدمة وعلاقتها في أداء العاملين في الشركة السعودية، وقد أشاره الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء



الموظفين لكلا من الحوافز المادية والحوافز المعنوية ، واوصى الباحث بضرورة فهم مفهوم الحوافز المادية والمعنوية وبضرورة توجه المؤسسات بتفعيل نظم الحوافز لما له من فوائد على الاداء الوظيفي للموظفين.

### ٣- دراسة نسيمية، ٢٠١٧م بعنوان " أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج:

- ✓ وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين المدير ومرؤوسيه.
  - ✓ حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على موظفيها وتطوير قدراته ومهاراته ومشاركته في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
  - ✓ تشجيع الموظفين على تحقيق اهدافهم الشخصية لتنمية روح الولاء للمنظمة.
  - ✓ الحرص والموضوعية في تقييم جميع العاملين بالمؤسسة.
- وقد أوصت الدراسة بربط الحوافز بأهداف واداء الموظفين معا، الاهتمام بتوفير الحوافز بأنصاف وعدالة وبعيدا عن المحسوبية.

### ٤- دراسة الجساسي، ٢٠١٦م عمان، بعنوان: "فاعلية التحفيز في الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى معرفة مدى فاعلية التحفيز في تحسين اداء العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث توصلت الى ضعف الحوافز المالية المقدمة لموظفي وزارة التربية والتعليم، كما اظهرت كذلك ضعف الحوافز المعنوية المقدمة، وقد أوصت الدراسة ما يلي:

✓ ضرورة توفير أنظمة عادلة للمنح والعلاوات الاستثنائية عند منحها.

✓ ضرورة الالتزام بنظام معلن عنه للحوافز المقدمة للموظفين.

✓ القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول التحفيز وأثر على رضا موظفي وزارة التربية والتعليم.

٥- دراسة السلمي، ٢٠١٥ بعنوان: " الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين اداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض".

تم اجراء الدراسة على الموظفين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض والبالغ عددهم (١٥٢)، وقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل والمنهجية الوصفية كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات، وقد توصلت الدراسة من خلال العينة المفحوصة الى نتائج اهمها:

✓ يرى مجتمع الدراسة بأن مستوى اداء العاملين بالمؤسسة مرتفع جدا.

✓ كما أن الموظفون موافقين على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم نظير الاداء المرتفع الذي يقومون به.

✓ كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى الاداء لدى العاملين.

٦- دراسة الحلابية، ٢٠١٣م بعنوان: " أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن".

هدفت الدراسة الى تقصي أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى في الأردن، كما هدفت كذلك الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الأمانة، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين، مع مراعاة انسجامها مع أهداف المنظمة، كما دعت ايضا الى ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتبني سياسة روح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المرغوب فيها.

٧- دراسة منوبة، ٢٠١٣، بعنوان: " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية".

هدفت الدراسة معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات لمجمع الصناعي لأسمنت الجزائر وكذلك الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية وهل للحوافز دور في زيادة الولاء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة كذلك الى أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة تؤثر بنسبة كبيرة في الولاء التنظيمي تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير الحوافز المادية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجيات العمال.
- ✓ المرونة والتطوير في نظام الحوافز، فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ونفس الأفراد.
- ✓ العدالة في توزيع الحوافز بين الموظفين.
- ✓ الاهتمام اكثر بجانب المناخ التنظيمي، من خلال فتح قنوات للمناقشة والاتصال والمساهمة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف.

٨- دراسة حسن، ٢٠١٠م ، بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة الى معرفة الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية لشركة زين للاتصالات الخلوية ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز الوظيفي (التميز القيادي، التميز في الخمة المقدمة)، وقد اشارة الى عدة نتائج أهمها، وجود أثر ذات دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، كما توصلت ايضا الى وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

٩- دراسة عباس وحمادي، ٢٠٠٩، بعنوان: "الحوافز وأثرها على الأداء".

يهدف الباحثان الى معرفة واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها، كما توضح ايضا اثرها في تحسين الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج ضعفا في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار مما كان له الأثر السلبي على معنويات الموظفين، كما أن هناك ضعفا ايضا في الحوافز المادية والمكافأة المقدمة للعاملين في المنشأة وعدم ربطها بالأداء، وقد أوصى الباحثان الى ضرورة تفعيل نظام الحوافز المادية والمكافأة وربطها بالأداء، وضرورة العمل على ربط فرص الترقى والتقدم للموظف المتميز ، والعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الولاء الوظيفي.

١٠- دراسة البادي، يوسف، ٢٠٠٨ عمان، بعنوان: "مهارات المدير في استخدام الحوافز في رفع

مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة مهارات المديرين في تحفيز الموظفين ، وكيفية استخدام الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تحسين ادائهم، ومعرفة المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم الموظفين الذين يعملون لديه، ومعرفة أهم الحوافز المقدمة لديهم.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية والتي سوف نعرض أهمها:

✓ يمتلك المديرين مهارات جيدة لتحفيز العاملين بشركة تنمية نفط عمان، كما يستخدمون الحوافز المادية والمعنوية بشكل جيد لمكافئة العاملين.

✓ اتبع المدير معايير جيد لتقييم أداء العاملين لديه والتي تم من خلالها توزيع الحوافز بشكل ممتاز.

✓ كان للحوافز المادية اكثر استخداما في الشركة والمتمثلة في العلاوات، الإجازات ، الدورات، التأمين

الصحي في المستشفيات، بدلات السفر، ورسائل الشكر والتقدير والبعثات الخارجية.

١١-دراسة ابو سنينة،٢٠٠٨، بعنوان: " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في

جنوب الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية سواء كانت الايجابية منها أو السلبية في زيادة الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام والعاملين في الضفة الغربية، كما هدفت كذلك الى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المهندسين من أجل الوصول الى الحالة الابداعية المطلوبة، وقد اظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها:

✓ بأن هناك تأثير للحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على الرضا الوظيفي لمهندسي الضفة الغربية.

✓ أثبتت الدراسة لوجود علاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي للعينة المفحوصة، حيث كان أكثر الحوافز تأثيرا لمتغير الرضا الوظيفي الحوافز الإيجابية المعنوية ثم الإيجابية المادية، وهناك تأثير محدود للحوافز السلبية المادية والمعنوية

**ثانيا: الدراسات الأجنبية:.**

١-دراسة (Daniel 2019) بعنوان:

**"Effects of Incentives on Employees productivity"**

هدفت الدراسة بالبحث عن أثر الحوافز على الأنتاجية لدى الموظف في المؤسسات النيجيرية ، وقد تم تصميم استبانة لتحقيق اهداف الدراسة، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والانتاجية، كما يوجد عامل تحفيز آخر يؤثر على اداء العاملين وهو أشراكهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

٢ - دراسة (Rina Novianty 2018) بعنوان:

### "Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation"

طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من ٤٣ موظفا في إحدى الشركات، من أجل تحسين الاداء الشخصي للعاملين، وقد اظهرت النتائج بأن الحوافز المادية تحفز السلوك لدى الافراد مما يساعد على التغيير وكذلك على اداء العمل بكل اتقان، وقد اوصت الدراسة القيام المزيد من الابحاث والدراسات يختص بسياسة نظام الحوافز لدى الشركة.

٣ - دراسة (Al- Omari. Et al 2017) بعنوان:

### "The impact of incentives on the performance of employees in public

#### sector: Case study in Ministry of labor"

اشارة هذه الدراسة الى حوالي ٦٠٠ دراسة قام بها مجموعة من الدارسون و الباحثون، حيث اتضح بأن نظام الحوافز لدية تأثير بنسبة زيادة تبلغ ٢٢% عن الاداء، كما اثبتت الدراسة بأن للحوافز الجماعية تأثير اكبر على الاداء من الحوافز الفردية، كما أن هذه النتيجة لم تتأثر بعوامل مثل موقع الدراسة (سواء كانت خاصة أو حكومية)، أو نوع الدراسة (دراسة ميدانية أو تجربة مخبرية)، ووضحت الدراسة بأن المال يؤدي الى مكاسب أداء أكبر من الحوافز الملموسة والغير نقدية مثل الهدايا والسفر.

٤ - دراسة (Kvist 2012) بعنوان:

### "The Impact Of Incentive Systems In Global Organizations Located In Sweden

#### A case study Of AstraZeneca"

بحثت هذه الدراسة الى أهم الحوافز والدوافع التي تجعل العاملين يسعون الى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية في جمهورية السويد، وقد تم اجراء الدراسة على موظفين شركة استرا زينكا، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأن نظام الحوافز المطبق في الشركة لا يتلاءم مع البيئة المحيطة كما أنه لا

يتلاءم مع النظام المتعارف به في الشركات السويدية، واوصت الدراسة الى تعديل نظام الحوافز بالشركة وفقا لما هو متعارف به الشركات السويدية.

### ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، يتبين بشكل واضح ضرورة الالمام بهذا العلم وأعطاه مزيدا من الاهتمام البحثي والمعرفي، حيث ساعدت هذه الدراسات الباحث في تحديد مشكلة البحث وصياغة الفرضيات، وكذلك إثراء الاطار النظري وتصميم الاستبانة، بالإضافة الى تفسير النتائج وبيان أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسات السابقة، وتعد الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة من ناحية، وإضافة جديدة من ناحية أخرى، حيث يرى الباحث في حدود علمة ومعرفته المتواضعة أنه لم يتطرق أي من الباحثين الى موضوع اثر الحوافز وعلاقة بالتميز الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية بمحافظة مسقط.

### رابعا: أوجه الاتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

#### ١ - من حيث الموضوع والهدف:

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في البحث عن موضوع اثر الحوافز، وقد ركزت هذه الدراسة على تحقيق التميز الوظيفي والذي يعني الشمول والتكامل والتفوق في الاداء، فيما ركزت الدراسات السابقة على (الحوافز، الاداء، ادارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، فاعلية الاداء، التميز المؤسسي).

#### ٢ - من حيث الزمان:

تعتبر جميع الدراسات السابقة حديثة نسبيا، حيث تم البحث فيها من عام (٢٠٠٨) الى عام (٢٠٢١).

### ٣- من حيث المكان:

تم تطبيق الدراسات السابقة في اماكن متنوعة مثل ( اليمن، فلسطين، الكويت، السعودية، الاردن، سلطنة عمان، السويد ، نيجيريا)

### ٤- من حيث المؤسسة:

تم تطبيق الدراسات السابقة للمؤسسات الخاصة والعامه.

### ٥- من حيث العينة المستهدفة:

اختلاف طبيعة الفئات المستهدفة في الدراسات السابقة مثل( المهندسين، الموظفين الحكوميين، الموظفين العاملين في القطاع الخاص).

### ٦- من حيث المنهج:

اغلب الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واخرى المنهج الكمي الكيفي.

### ٧- من حيث الأداة المستخدمة:

استخدمت اغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت اخرى الاستبانة والمقابلات الشخصية معا.

## خامسا: ما تميزت به الدراسة الحالية:

١- تعتبر هذه الدراسة بناء معرفيا للدراسات السابقة، حيث تأتي استكمالا لما بدأ به الباحثون

والدراسون السابقون، لتسترشد لما توصلوا اليه من نتائج، وما اقترحوه وأوصوا به.

٢- ستكون هذه الدراسة الاولى من نوعها، من حيث تناول اثر الحوافز في تحقيق التميز الوظيفي في

وزارة التنمية الاجتماعية بمحافظة مسقط على حد علم الباحث،

٣- تربط الدراسة بين علاقة الحوافز في التميز الوظيفي.

٤- تستهدف الدراسة الحالية الموظفين العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بمحافظة مسقط.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة واجراءاتها

#### منهجية الدراسة:

ومن اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول من خلاله قياس أثر الحوافز في تحقيق التميز الوظيفي، وذلك من خلال دراسة تحليلية لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد تم جمع البيانات من المصادر التالية:

١- المصادر الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية والمتمثل بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، ومن ثم حصر البيانات وجمعها الى أن يتم تفريغها وتحليلها، وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

#### ٢- المصادر الثانوية:

ولمعالجة الاطار النظري للدراسة فقد تم استخدام المصادر الثانوية التالية:

أ- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب-الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة.

ت-التقارير والنشرات الصادرة من وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ث- المواقع الإلكترونية وشبكات الانترنت.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٢٥٥١) موظف بمختلف المستويات الإدارية، وذلك بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من دائرة شؤون الموظفين.

## عينة الدراسة:

سوف تتم الدراسة على عينة مكونة من (٦٣٨) موظف تم اختيارهم، وتشكل ما نسبته (٢٥%) من مجموع مجتمع الدراسة والبالغ (٢٥٥١) موظف، وذلك حسب متغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي و الخبرة العملية و العمر ونوع الوظيفة).

جدول رقم(١) عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

العدد	الجنس
٣٥٥	ذكر
١٥٨	انثى
٥١٣	المجموع الكلي

جدول رقم(٢) عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	ذكر	انثى	المجموع
أقل من ٢٥	٩	٣	١٢
من ٢٦ الى ٣٥ سنة	١٢٨	٥٢	١٨٠
من ٣٦ الى ٤٥ سنة	١٦٢	٨٨	٢٥٠
أكثر من ٤٦ سنة	٥٦	١٥	٧١
المجموع الكلي	٣٥٥	١٥٨	٥١٣

جدول رقم(٣) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ذكر	أنثى	المجموع
دون دبلوم التعليم العام	٢٥	٣	٢٨
دبلوم التعليم العام	٧٧	١٦	٩٣
دبلوم جامعي	٥٩	٣٥	٩٤
بكالوريوس	١٤٤	٨٠	٢٢٤
ماجستير	٤٠	٢٠	٦٠
دكتوراه	١٠	٤	١٤
المجموع الكلي	٣٥٥	١٥٨	٥١٣

جدول رقم (٤) حسب متغير الخبرة العملية

العمر	ذكر	انثى	المجموع
أقل من ٥ سنوات	٣٢	٢١	٥٣
من ٦ الى ١٠ سنوات	٨٤	٢٩	١١٣
من ١١ الى ١٥ سنة	٧٣	٧٩	١٥٢
أكثر من ١٦ سنة	١٦٦	٢٩	١٩٥
المجموع الكلي	٣٥٥	١٥٨	٥١٣

جدول رقم (٥) حسب متغير نوع الوظيفة

العمر	ذكر	انثى	المجموع الكلي
إدارية	٢١٤	٨٥	٢٩٩
فنية	١١٠	٤٢	١٥٢
أكاديمية	٣١	٣١	٦٢
المجموع	٣٥٥	١٥٨	٥١٣

#### أداة جمع البيانات:

أن الطريقة الوحيدة التي يعتمد عليها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات بطريقة علمية صحيحة هي أدوات البحث العلمي، فمن خلالها يستطيع الباحثون والدارسون كتابة البحوث العلمية، ويمكن تعريف أدوات جمع البيانات بأنها مجموعة الطرق والآليات التي يستخدمها الباحثون لجمع وحصر البيانات والمعلومات التي تساعدهم في دراستهم، وبسبب تنوع وتباين الأبحاث العلمية فإن هناك عدة أدوات يتم من خلالها جمع البيانات أشهرها:

١- الملاحظة: تعمل على مراقبة الظواهر والسلوكيات التي تخضع اليها البحوث.

٢- المقابلة: وتعتمد على نقاش يدور بين الباحث وعينة الدراسة.

٣- الاختبارات: تقوم على قياس سلوك معين أو موقف معين.

٤- الاستبانة: عبارة عن استمارة توجد بها مجموعة من الأسئلة وقد تكون هذه الأسئلة مفتوحة أو

مغلقة يجيب عليها المبحوثين، وتعتبر من أكثر الأدوات استخداما في البحوث العلمية.

وفي هذه الدراسة استخدم الباحث للحصول على البيانات والمعلومات أداة الاستبانة، فتم توزيعها على

جميع موظفي وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان، وذلك وفق التالي:

**القسم الأول:** المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع الوظيفة)

**القسم الثاني:** ويتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل بأنواع الحوافز (الحوافز المادية و الحوافز

المعنوية)، حيث تم تصميم الاستبانة استنادا الى الدراسات السابقة، وتنقسم الى بعدين هما:

البعد الأول الحوافز المادية: ويقصد بها كل مبلغ مالي أو نقدي أو مكافأة تشجيعية أو المشاركة في

الأرباح أو شيت منحة المنظمة للعاملين، وتتكون من (٥) فقرات.

البعد الثاني الحوافز المعنوية: ويقصد بها كل الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل سعادة موظفيها،

واحساسهم بأهمية آراءهم ومقترحاتهم لتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة، وتتكون من (٥) فقرات.

**القسم الثالث:** ويتصل بالمتغير التابع والذي يحتوي ابعاد للتميز الوظيفي ( القيادة وثبات الغاية،

التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر، التركيز على الأفراد)، وتم تقسيمه الى اربع ابعاد:

البعد الأول القيادة وثبات الغاية: وتتعلق بالسلوك الذي يتبعه القائد في توضيح وغاية واتجاه المنظمة

من خلال تشجيع الموظفين لتحقيق التميز، ويتكون من (٤) فقرات.

البعد الثاني التوجه الاستراتيجي: وهي التخطيط والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في المنظمة، وتتكون

من (٥) فقرات.

البعد الثالث التعلم والتحسين المستمر: ويقصد بها توفر البيئة المناسبة والمشجعة على الابداع والابتكار لتحقيق المشاركة الفعالة، وتتكون من (٥) فقرات.

البعد الرابع التركيز على الأفراد: ويقصد بها تنمية مهارات وابداع العاملين في المنظمة لضمان تحقيق التميز الوظيفي، وتتكون من (٥) فقرات.

ولقياس استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة بشكل عام، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقوم كل فرد بوضع إشارة على مدى موافقتهم عن كل فقرة من فقرات الاستبانة والمتضمنة (٢٩) فقرة، وذلك وفق الدرجات في الجدول أدناه:

جدول رقم (٦) توزيع درجات مقياس ليكرت

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(٥) درجات	(٤) درجات	(٣) درجات	(٢) درجة	(١) درجة

#### الصدق والثبات:

تستخدم مصطلحات الصدق والثبات في تقييم جودة البحوث العلمية الخاصة بالباحثين، فالصدق يتعلق بدقة المقياس بينما الثبات يتعلق باتساق المقياس.

ويعرف الصدق بأنه أحد الأسس العلمية والشروط الأساسية لعمليات القياس والذي يعتمد بشكل كبير على صحة وصلاحيه ما تقيسه الاستبانة (الدليمي: ٢٠٠٨)، وبمعنى آخر هو وضوح المفردات والفاظ وفقرات الاستبانة للأفراد الذين يشملهم الاستبيان، وتكون قابلة للتحليل، ولمعرفة صدق الاستبانة يجب عرضها على مجموعة من المحكمين، مع اشتراط الاختصاص للمحكم القائم بذلك، حيث يقوم الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وفقا لاختياره، ويطلب منهم التصحيح للفقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد من عدمه.

أما الثبات فهو الحصول على نفس النتائج عند إعادة أو تكرار الاختبار على المبحوثين (المشهداني: ٢٠١٧)، أي أن الباحث يحصل على نفس النتائج إذا استخدم نفس الأساليب في القياس، ويمثل الثبات الغالب معامل الارتباط، ومن أشهر الطرق لقياس الصدق والثبات هو معامل (الفاكرون باخ)، والتي تعتمد بشكل كبير على الاتساق الداخلي لل فقرات.

ولمعرفة الصدق والثبات لاستبانة الدراسة قام البحث بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥٥١) موظفا وموظفة بوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

#### أولاً: صدق المحكمين الظاهري:

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين والأكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص في كلا من جامعة الشرقية ووزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية الملحق (١)، تم تدوين بعض الملاحظات حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمة الفقرات في كل قسم من أقسام الاستبانة، كما تم صياغة الاستبانة لغويا، فتم تعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى الى أن أصبح عدد الفقرات النهائية (٢٩) فقرة وفق الجدول رقم (٨).

#### جدول رقم (٧) أبعاد وفقرات الاستبانة

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
٥	الحوافز المادية	متغير مستقل (أنواع الحوافز)
٥	الحوافز المعنوية	
٤	القيادة وثبات الغاية	متغير التابع (أبعاد التميز الوظيفي)
٥	التوجه الإستراتيجي	
٥	التعلم والتحسين المستمر	
٥	التركيز على الأفراد	
٢٩	مجموع الفقرات	

## ثانياً: صدق التناسق الداخلي:

يعتمد صدق التناسق الداخلي على مدى اتساق الفقرات مع بعضها البعض، ومدى ارتباط الدرجات على الفقرات مع درجات الاستبانة ككل. وتبين نتائج المتحصلة للتناسق الداخلي إلى قوة معامل الارتباط كما أنها دالة احصائياً بين كل متغير أو بعد وفقراته.

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد مع الدرجة الكلية لكل بعد وعلية تستبقى جميع الفقرات في هذه الأبعاد وعدم حذف أي فقرة، والجدير بالذكر أنه كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك قوة الارتباط بين العبارة ومحورها.

جدول رقم (٨) صدق الاتساق الداخلي لبعد الحوافز المادية

الملاحظات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
استبقاء الفقرة	.000	.837**	تحرص الوزارة على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية
استبقاء الفقرة	.000	.822**	تطبق الوزارة نظام التميز الوظيفي والترقيات المعتمد على نتائج تقييم الأداء
استبقاء الفقرة	.000	.867**	تحرص الوزارة على توفير التأمين الصحي لموظفيها
استبقاء الفقرة	.000	.884**	توفر الوزارة مزايا لموظفيها تتماشى مع القانون ( العمل الإضافي، العلاوات المالية، المكافآت...إلخ)
استبقاء الفقرة	.000	.589**	كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لك لإنجاز العمل( قرطاسية، أجهزة...إلخ)

\*\*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

وكما نلاحظ بالنسبة لمحور الحوافز المادية، نجد أن العبارات ترتبط مع محورها بارتباط جيد، حيث بلغ أعلى ارتباط (٠,٨٨٤) للعبارة (توفر الوزارة مزايا لموظفيها تتماشى مع القانون ( العمل الإضافي، العلاوات المالية، المكافآت...إلخ)).



جدول رقم(٩) صدق الاتساق الداخلي لبعده الحوافز المعنوية

الملاحظات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
استبقاء الفقرة	.000	.551**	تحرص الوزارة على حصول موظفيها على أجازتهم الاعتيادية على حسب القانون
استبقاء الفقرة	.000	.789**	تسعي الوزارة الى توفير خدمات وامتيازات إضافية لموظفيها ( خصومات فندقية، كوبونات... إلخ)
استبقاء الفقرة	.000	.838**	تحرص الوزارة على اشراك موظفيها في الفرق واللجان وتقدير جهودهم فيها
استبقاء الفقرة	.000	.824**	تنظيم الوزارة نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية تعزز العلاقات الانسانية بين الموظفين
استبقاء الفقرة	.000	.744**	التقدير والاشادة من قبل مديرك عند قيامك بعمل مميز

\*\*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

أما بالنسبة لمحور الحوافز المعنوية، فنجد أن العبارات لها ارتباط جيد مع محورها، حيث بلغ أعلى ارتباط (٠,٨٣٨) للعبارة (تحرص الوزارة على اشراك موظفيها في الفرق واللجان وتقدير جهودهم فيها).

جدول رقم(١٠) صدق الاتساق الداخلي لبعده القيادة وثبات الغاية

الملاحظات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
استبقاء الفقرة	.000	.589**	يوجد لدي روح المبادرة و الابتكار والتطوير لتحسين العمل
استبقاء الفقرة	.000	.803**	يوجد لدي حافز ورغبة تجعلني لا أفكر في ترك أو البحث عن عمل آخر
استبقاء الفقرة	.000	.601**	لدي حافز وحب التعاون والعمل بروح الفريق الواحد عند تنفيذ العمل
استبقاء الفقرة	.000	.743**	تقدير مديري للأداء المتميز الذي أقوم به بالأسلوب والتوقيت الملائم

\*\*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

تشير نتائج الاتساق الداخلي لمحور القيادة وثبات الغاية إلى أن العبارات ترتبط مع محورها بعلاقة تتراوح بين (٠,٥٨٩ - ٠,٨٠٣). وتعتبر علاقة جيدة للمحور.

جدول رقم(١١) صدق الاتساق الداخلي لبعده التوجه الإستراتيجي

الملاحظات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
استبقاء الفقرة	.000	.707**	كان لي دور في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية وخطط عمل الوزارة
استبقاء الفقرة	.000	.614**	لدي الرغبة على ربط أهداف أدائي الوظيفي بالأهداف الاستراتيجية للوزارة ولمسؤولي المباشر دور في ذلك
استبقاء الفقرة	.000	.728**	يوجد تميز وجودة للخدمات في عملي
استبقاء الفقرة	.000	.779**	بيئة عملي تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي والتعامل بيننا دون تمييز
استبقاء الفقرة	.000	.765**	بيئة عملي توازن بين حياتي العملية وحياتي الشخصية (الاجتماعية)

\*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

نلاحظ من الجدول السابق أن عبارات محور التوجه الاستراتيجي ترتبط مع محورها بعلاقة تتراوح بين (٠,٦١٤ - ٠,٧٧٩)، حيث كان أعلى ارتباط للعبارة (بيئة عملي تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي والتعامل بيننا دون تمييز) بمقدار (٠,٧٧٩).

جدول رقم(١٢) صدق الاتساق الداخلي لبعده التعلم والتحسين المستمر

الملاحظات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
استبقاء الفقرة	.000	.596**	لدي معرفة بمبادئ ومتطلبات الجودة والتميز في العمل ولدي رغبة وحافز على تطبيقها
استبقاء الفقرة	.000	.777**	كفاية التدريب السنوي الذي تلقيته لمساعدتي في تنفيذ مهامي ومسؤولياتي الوظيفية
استبقاء الفقرة	.000	.744**	يوجد لدي الأجهزة والتقنيات الحديثة المساعدة لي للأبداع والتطوير

استبقاء الفقرة	.000	.803**	بيئة عملي تشجعي على تبادل المعرفة والمعلومات والأفكار والاستفادة من فرص التعلم
استبقاء الفقرة	.000	.805**	لدي الصلاحيات الكافية التي تساعدني في تطوير مهاراتي في اتخاذ القرار

\*\*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

ترتبط عبارات محور التعلم والتحسين المستمر مع محورها بارتباط جيد يتراوح بين القيمتين (٠,٥٩٦ - ٠,٨٠٥)، وكان أعلى إرتباط للعبارة (لدي الصلاحيات الكافية التي تساعدني في تطوير مهاراتي في اتخاذ القرار).

#### جدول رقم(١٣) صدق الاتساق الداخلي لبعد التركيز على الأفراد

الملاحظات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
استبقاء الفقرة	.000	.596**	لدي معرفة دقيقة وواضحة بالأهداف ومستوى الأداء المطلوب مني
استبقاء الفقرة	.000	.658**	لدي معرفة مستمرة عن ادائي الوظيفي للارتقاء بي إلى مستويات أفضل
استبقاء الفقرة	.000	.831**	أحصل دائما على فرص التطور الوظيفي
استبقاء الفقرة	.000	.788**	نظام التظلم الوظيفي المتبع في عملي يمتاز بشفافية وكفاءة وفاعلية
استبقاء الفقرة	.000	.802**	أحرص دائما على التحسين والتميز والتطوير في العمل وللمدير دور في ذلك(مكافأة، تشجيع...الخ)

\*\*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يشير جدول الاتساق الداخلي لمحور التركيز على الأفراد إلى عبارات المحور ترتبط بعلاقة جيدة مع المحور بشكل عام حيث تراوحت قيم الارتباطات بين (٠,٥٩٦ - ٠,٨٣١).

الفصل الرابع

عرض النتائج

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### تمهيد وتقسيم:

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث تطرق إلى عرض تحليل وصفي عن العينة المشاركة في الدراسة، كما تناول تفصيل الاسئلة المستخدمة في هذه الدراسة، واستعرض أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تطرق أيضاً إلى تحليل الفرضيات واستخدم العديد من الاختبارات الإحصائية منها اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التوزيع الطبيعي كلمنحروف سمنروف واختبار (ت) واختبار التحليل الأحادي انوفاً.

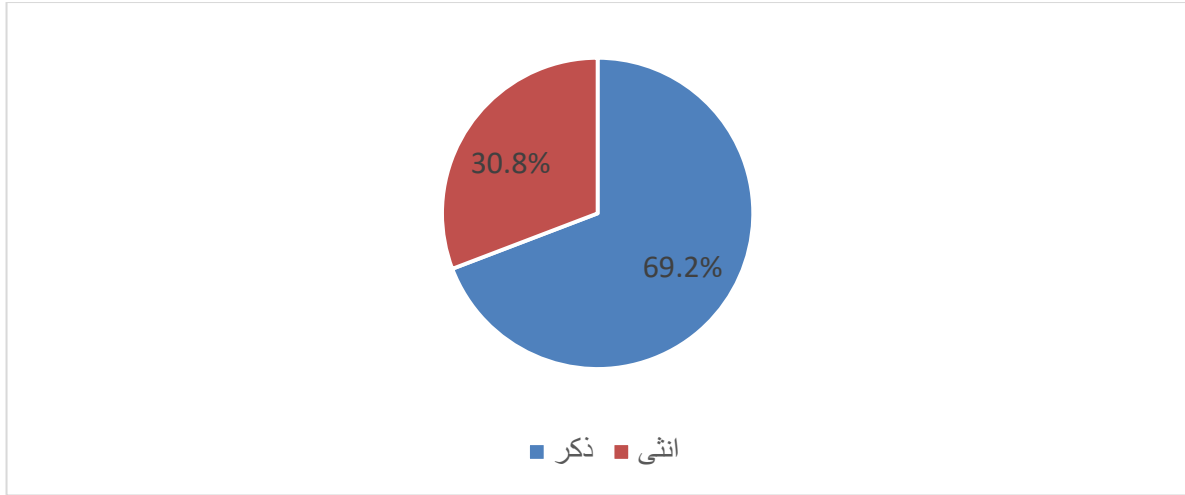
#### تحليل النتائج:

جدول رقم (١٤) المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

المتغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	69.2%
	انثى	30.8%
	المجموع	100.0%
العمر	أقل من ٢٥	2.3%
	من ٢٦ إلى ٣٥ سنة	35.3%
	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	48.5%
	أكثر من ٤٥ سنة	13.8%
	المجموع	100.0%
المؤهل العلمي	دون دبلوم التعليم العام	5.5%
	دبلوم التعليم العام	18.1%

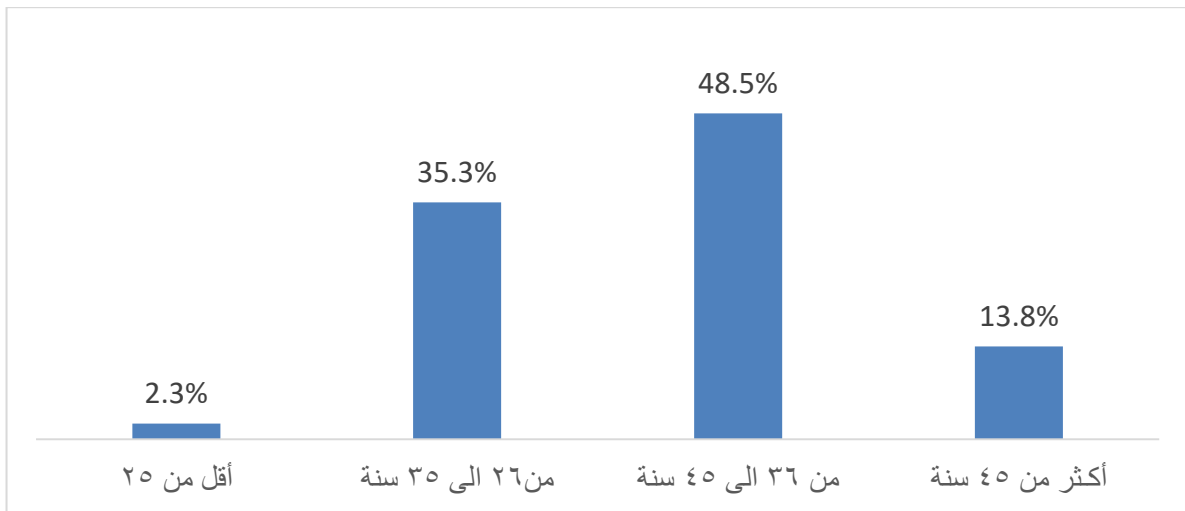
18.3%	94	دبلوم جامعي	
43.7%	224	بكالوريوس	
11.7%	60	ماجستير	
2.7%	14	دكتوراه	
100.0%	513	المجموع	
10.3%	53	أقل من (٥) سنوات	الخبرة العملية
22.0%	113	(من ٦ إلى ١٠) سنوات	
29.6%	152	(من ١١ إلى ١٥) سنة	
38.0%	195	أكثر من (١٦) سنة	
100.0%	513	المجموع	
12.1%	62	أكاديمية	نوع الوظيفة
58.3%	299	إدارية	
29.6%	152	فنية	
100.0%	513	المجموع	

يشير الجدول السابق إلى وصف المتغيرات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، وتظهر النتائج أن عدد المشاركين في الدراسة قد بلغ (٥١٣) مشارك ومشاركة، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت أكثر من ثلثي المشاركين (٦٩,٢%)، وبالنسبة للعمر فإن ما يقارب نصف المشاركين كانت أعمارهم تتراوح ما بين ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة، وبنسبة (٤٨,٥%)، وبالنظر إلى المؤهل العلمي فإن (٤٣,٧%) من حملة البكالوريوس، وتبين النتائج أن (٣٨,٠%) من المشاركين لديهم خبرة عملية أكثر من ١٦ سنة، وبالنسبة لنوع الوظيفة فإن (٥٨,٣%) منهم وظائفهم إدارية، ونبين ذلك بشكل مفصل وفق التالي:



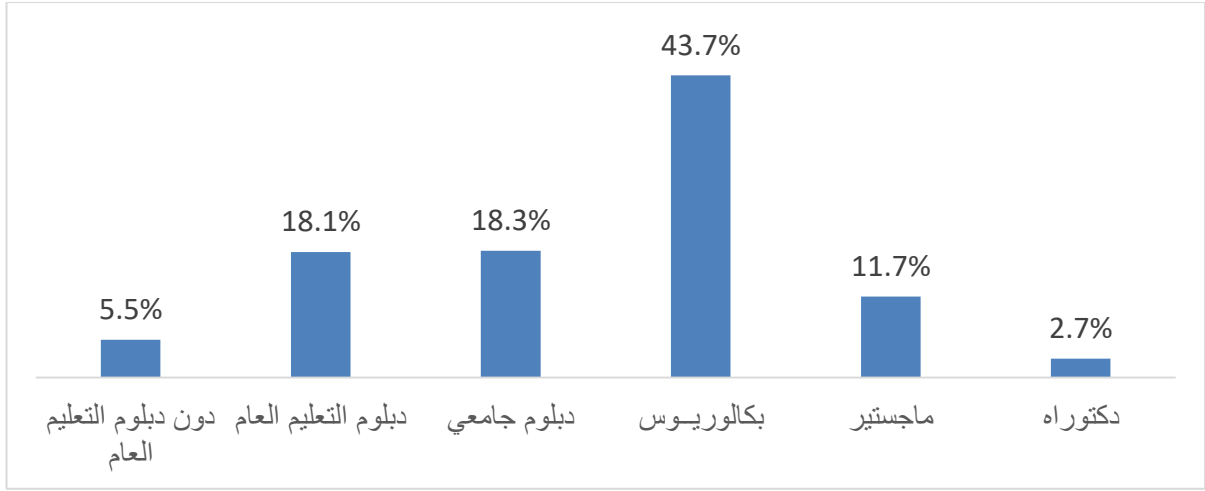
شكل (٢) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الشكل السابق توزيع الذكور والإناث المشاركين في الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن أكثر من ثلثي المشاركين من الذكور (٦٩,٢%) بينما بلغت نسبة الإناث (٣٠,٨%).



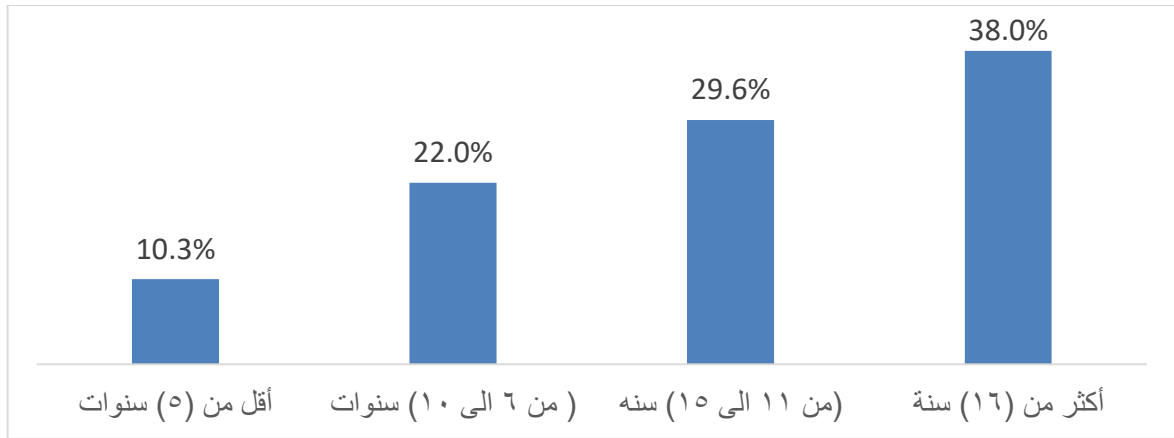
شكل (٣) توزيع العينة حسب العمر

يشير الشكل أعلاه إلى توزيع المشاركين حسب الفئات العمرية، حيث أن أصحاب الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥) سنة هم الأعلى مشاركة في الدراسة وبنسبة (٤٨,٥%)، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٢٦ - ٣٥) بنسبة (٣٥,٣%)، وكانت أقل مشاركة لأصحاب الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) وبنسبة (٢,٣%).



شكل (٤) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

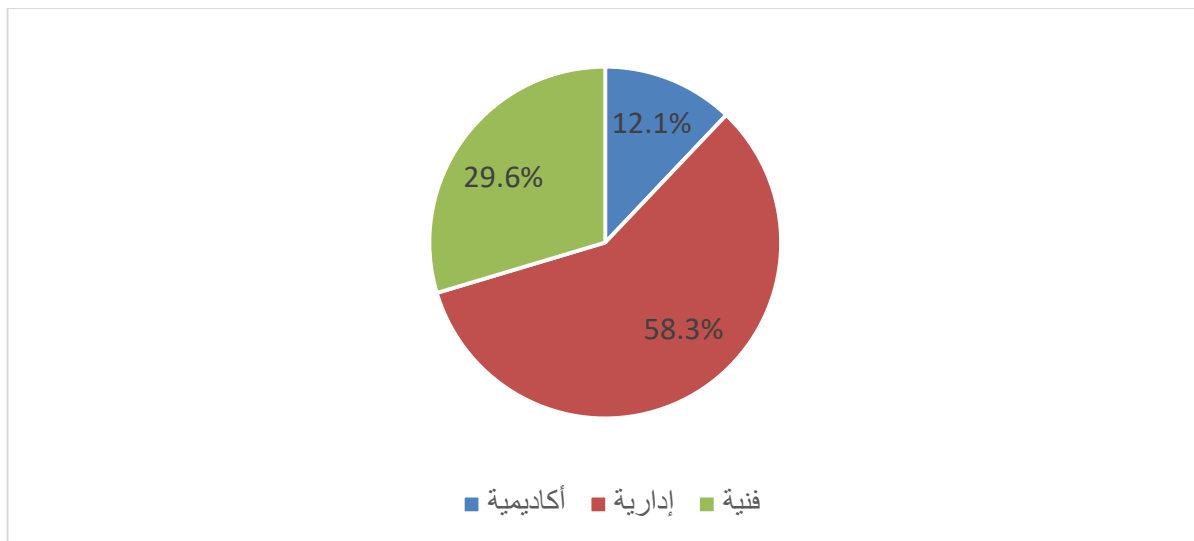
يبين الشكل أعلاه نسب توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي، وكانت أعلى نسبة (٤٣,٧%) لحملة مؤهل البكالوريوس، يليهم حملة الدبلوم الجامعي بنسبة (١٨,٣%) وبنسبة أقل بقليل حملة مؤهل دبلوم التعليم العام، فيما كانت أقل نسبة مشاركة (٢,٧%) لحملة الدكتوراه.



شكل (٥) توزيع العينة حسب الخبرة العملية

يستعرض الشكل أعلاه توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة العملية، كما نلاحظ أن أعلى نسبة (٣٨,٠%) لأصحاب الخبرة العملية (أكثر من ١٦ سنة) يليهم أصحاب الخبرة العملية (١١ - ١٥) سنة وبنسبة (٢٩,٦%)، بنما أقل نسبة كانت (١٠,٣%) لأصحاب الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات).





شكل (٦) توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

يوضح الشكل السابق توزيع المشاركين حسب نوع الوظيفة، وتشير النتائج إلى أن أكثر من (٥٨,٣%) وظائفهم إدارية، بينما (٢٩,٦%) كانت وظائفهم فنية، بينما بلغت نسبة الأكاديميين منهم (١٢,١%).

جدول رقم (١٥) توزيع الاسئلة على محاور الدراسة

ت	المحور او المجال	عدد الاسئلة	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	5	14.7%
2	الحوافز المادية	5	14.7%
3	الحوافز المعنوية	5	14.7%
المستقل: أنواع الحوافز المتغير		10	
4	القيادة وثبات الغاية	4	11.8%
5	التوجه الإستراتيجي	5	14.7%
6	التعلم والتحسين المستمر	5	14.7%
7	التركيز على الأفراد	5	14.7%
المتغير التابع: أبعاد التميز الوظيفي		19	
اجمالي عدد الاسئلة		34	100%

تشير النتائج في الجدول السابق أن الاستبانة احتوت على ٣٤ سؤالاً توزعت على محاور الدراسة السبعة، حيث أن كل محور احتوى على خمسة أسئلة باستثناء محور القيادة وثبات الغاية الذي احتوى على أربعة أسئلة فقط.

جدول رقم (١٦) معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

ت	المحور او المجال	عدد الاسئلة	معامل كرونباخ الفا
1	الحوافز المادية	5	0.864
2	الحوافز المعنوية	5	0.811
المستقل: أنواع الحوافز المتغير			0.903
1	القيادة وثبات الغاية	4	0.701
2	التوجه الإستراتيجي	5	0.766
3	التعلم والتحسين المستمر	5	0.803
4	التركيز على الأفراد	5	0.793
المتغير التابع: أبعاد التميز الوظيفي			0.917
اجمالي عدد الاسئلة			0.944

معامل كرونباخ الفا هو الاختبار الذي يستخدم لقياس صدق وثبات الاستبانة، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على قوة وثبات هذه الاستبانة، وكما نلاحظ في الجدول السابق أن أقل قيمة للمعامل بلغت (٠,٧٠١) لمحور القيادة وثبات الغاية، وبلغ المعامل الاجمالي للأسئلة (٠,٩٤٤) مما يشير إلى أن الصدق والثبات لهذا الاستبانة عالي جدا وأن الاستبانة قادرة على تحقيق الهدف التي أعدت من أجله.

جدول رقم (١٧) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

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

يبين الجدول السابق معايير التقييم مستخدمه لقياس مستوى العبارات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي: (غير موافق بشده = ١، غير موافق = ٢، محايد = ٣، موافق = ٤، وموافق بشده = ٥)، حيث تم تقسيم الفئات إلى خمس فترات متساوية طول كل فترة (٠,٨٠)، ويتم الاعتماد على المتوسط الحسابي في الحكم على درجة قياس العبارة أو المحور.

جدول رقم (١٨) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المادية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	الفترات	ت
2	متوسطة	1.240	3.17	16.0%	28.3%	22.6%	22.8%	10.3%	الأولى	1
3	متوسطة	1.229	3.02	13.3%	24.4%	25.7%	24.4%	12.3%	الثانية	2
5	متوسطة	1.526	2.75	20.5%	15.8%	12.3%	21.6%	29.8%	الثالثة	3
4	متوسطة	1.397	2.88	16.4%	22.0%	15.4%	25.3%	20.9%	الرابعة	4
1	عالية	1.045	3.78	22.8%	51.7%	10.9%	10.3%	4.3%	الخامسة	5
	متوسط	1.288	3.12	17.8%	28.4%	17.4%	20.9%	15.5%	المجموع	

يوضح الجدول السابق التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المادية، حيث حصلت العبارة (كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لك لإنجاز العمل (قرطاسية، أجهزة... إلخ)) على أعلى متوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,٠٤٥)، يليها العبارة (تحرص

الوزارة على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية) بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (١,٢٤٠)، بينما كان أقل متوسط حسابي (٢,٧٥) للعبارة (تحرص الوزارة على توفير التأمين الصحي لموظفيها) وانحراف معياري (١,٥٢٦)، وبالنسبة لبعد الحوافز المادية، فقد بلغ متوسط المتوسطات الحسابية (٣,١٢)، كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (١,٢٨٨) وبدرجة قياس متوسطة.

جدول رقم (١٩) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المعنوية

ت	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الأولى	1.6%	4.3%	9.2%	51.7%	33.3%	4.11	0.852	عالية	1
2	الثانية	15.2%	22.8%	20.5%	25.3%	16.2%	3.04	1.318	متوسطة	5
3	الثالثة	7.4%	17.7%	25.3%	34.5%	15.0%	3.32	1.149	متوسطة	4
4	الرابعة	9.7%	17.9%	18.3%	36.1%	17.9%	3.35	1.237	متوسطة	3
5	الخامسة	6.8%	7.4%	15.8%	42.5%	27.5%	3.76	1.136	عالية	2
	المجموع	8.1%	14.0%	17.8%	38.0%	22.0%	3.52	1.139	عالية	

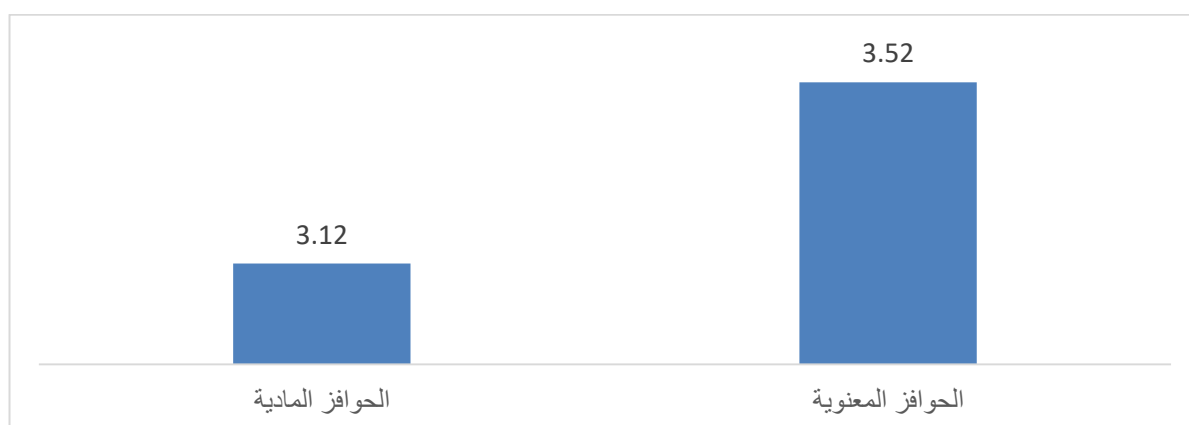
تشير النتائج في الجدول إلى التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز المعنوية، وقد كان أعلى متوسط حسابي (٤,١١) للعبارة (تحرص الوزارة على حصول موظفيها على أجازتهم الاعتيادية على حسب القانون) وانحراف معياري (٠,٨٥٢)، يليه المتوسط الحسابي (٣,٧٦) للعبارة (التقدير والاشادة من قبل مديرك عند قيامك بعمل مميز) وانحراف معياري (١,١٣٦)، وفي الجانب المقابل، فإن أقل متوسط حسابي (٣,٠٤) للعبارة (تسعي الوزارة إلى توفير خدمات وامتنيازات إضافية لموظفيها (خصومات فندقية، كوبونات.... إلخ)) وانحراف معياري (١,٣١٨)، وبالنسبة لمتوسط

المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٣,٥٢)، كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (١,١٣٩) وبدرجة قياس عالية.

جدول رقم (٢٠) المقارنة في التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع الحوافز

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور	ت
2	متوسطة	1.288	3.12	17.8%	28.4%	17.4%	20.9%	15.5%	الحوافز المادية	1
1	عالية	1.139	3.52	22.0%	38.0%	17.8%	14.0%	8.1%	الحوافز المعنوية	2
	متوسطة	1.213	3.32	19.9%	33.2%	17.6%	17.5%	11.8%	المجموع	

يقارن الجدول السابق التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوافز، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المعنوية (٣,٥٢) وبدرجة قياس عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية (٣,١٢) وبدرجة قياس متوسطة، وبشكل عام للحوافز فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٢) والانحراف المعياري (١,٢١٣) وبدرجة قياس متوسطة.



شكل رقم (٧) المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوافز

جدول رقم (٢١) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة وثبات الغاية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	ت
2	عالية جدا	0.704	4.30	41.5%	49.5%	6.6%	2.1%	0.2%	الأولى	1
4	عالية	1.200	3.43	19.7%	34.9%	22.2%	14.8%	8.4%	الثانية	2
1	عالية جدا	0.659	4.44	51.5%	43.5%	3.5%	1.2%	0.4%	الثالثة	3
3	عالية	1.041	3.80	25.5%	45.0%	17.5%	7.6%	4.3%	الرابعة	4
	عالية	0.901	3.99	34.6%	43.2%	12.5%	6.4%	3.3%	المجموع	

الجدول السابق يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة وثبات الغاية، وأشارت النتائج أن العبارة (لدي حافز وحب التعاون والعمل بروح الفريق الواحد عند تنفيذ العمل) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٥٩)، ثم تأتي بعد ذلك العبارة (يوجد لدي روح المبادرة و الابتكار والتطوير لتحسين العمل) بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٠٤)، بينما في الجانب الآخر، فقد حصلت العبارة (يوجد لدي حافز ورغبة تجعلني لا أفكر في ترك أو البحث عن عمل آخر) على أقل متوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٢٠٠)، فيما بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لمحور القيادة وثبات الغاية (٣,٩٩)، كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (٠,٩٠١) وبدرجة قياس عالية للمحور.

جدول رقم (٢٢) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجه الإستراتيجي

الترتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	تا
5	متوسطة	1.170	3.27	14.0%	34.5%	25.0%	17.5%	9.0%	الأولى	1
1	عالية	0.870	3.90	22.8%	53.2%	17.3%	4.7%	1.9%	الثانية	2
2	عالية	0.955	3.75	19.3%	50.5%	18.5%	9.2%	2.5%	الثالثة	3
4	عالية	1.132	3.48	17.0%	40.7%	23.4%	11.1%	7.8%	الرابعة	4
3	عالية	1.115	3.50	16.2%	43.3%	21.6%	11.7%	7.2%	الخامسة	5
	عالية	1.048	3.58	17.9%	44.4%	21.2%	10.8%	5.7%	المجموع	

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

التوجه الإستراتيجي، وأوضحت أن أعلى متوسط حسابي (٣,٩٠) كان للعبارة (لدي الرغبة على ربط

أهداف أدائي الوظيفي بالأهداف الاستراتيجية للوزارة ولمسؤولي المباشر دور في ذلك) وبانحراف معياري

(٠,٨٧٠)، يليه المتوسط الحسابي (٣,٧٥) للعبارة (يوجد تميز وجودة للخدمات في عملي) وانحرافها

المعياري يساوي (٠,٩٥٥)، بينما في الجهة الأخرى فإن أقل متوسط حسابي يساوي (٣,٢٧) للعبارة

(كان لي دور في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية وخطط عمل الوزارة) وبانحراف معياري (١,١٧٠)،

وعند قياس متوسط المتوسطات الحسابية للمحور نجد أنه قد بلغ (٣,٥٨) كما بلغ متوسط الانحرافات

المعيارية (١,٠٤٨) وبدرجة قياس عالية للبعد.

جدول رقم (٢٣) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم والتحسين المستمر

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	تا
1	عالية	0.788	4.04	26.9%	55.2%	13.5%	3.7%	0.8%	الأولى	1
5	متوسطة	1.203	3.25	13.1%	38.2%	20.1%	18.1%	10.5%	الثانية	2
3	عالية	1.055	3.46	13.3%	44.2%	23.6%	13.5%	5.5%	الثالثة	3
2	عالية	1.075	3.49	15.0%	43.9%	22.2%	13.3%	5.7%	الرابعة	4
4	عالية	1.110	3.44	15.6%	40.4%	23.0%	14.8%	6.2%	الخامسة	5
	عالية	1.046	3.54	16.8%	44.4%	20.5%	12.7%	5.7%	المجموع	

الجدول السابق يستعرض التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم والتحسين المستمر، وكما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي قد بلغ (٤,٠٤) للعبارة (الذي معرفة بمبادئ ومتطلبات الجودة والتميز في العمل ولدي رغبة وحافز على تطبيقها) وانحراف معياري (٠,٧٨٨) يليه المتوسط الحسابي (٣,٤٩) للعبارة (بيئة عملي تشجعي على تبادل المعرفة والمعلومات والأفكار والاستفادة من فرص التعلم) وانحرافها المعياري (١,٠٧٥)، أما بالنسبة لأقل متوسط حسابي فقد كان (٣,٢٥) للعبارة (كفاية التدريب السنوي الذي تلقته لمساعدتي في تنفيذ مهامي ومسؤولياتي الوظيفية) وانحراف معياري (١,٢٠٣)، وبالنظر إلى متوسط المتوسطات الحسابية نجد أنه قد بلغ (٣,٥٤)، فيما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (١,٠٤٦) وبدرجة قياس عالية.



جدول رقم (٢٤) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التركيز على الأفراد

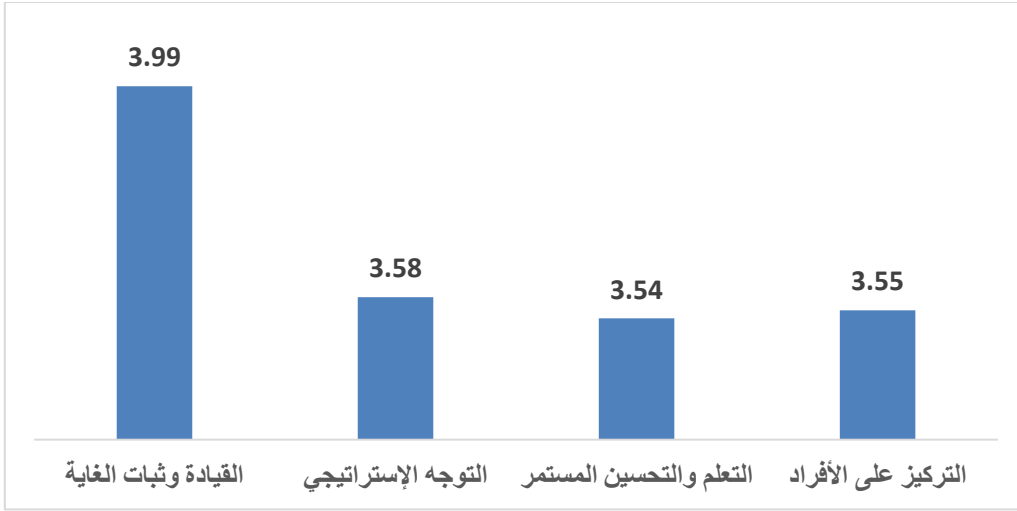
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور	ت
1	عالية	0.808	4.02	25.7%	56.7%	11.9%	4.7%	1.0%	الأولى	1
2	عالية	0.873	3.99	26.9%	54.0%	11.7%	5.8%	1.6%	الثانية	2
4	متوسطة	1.176	3.21	13.6%	30.8%	27.9%	17.9%	9.7%	الثالثة	3
5	متوسطة	1.161	3.10	10.7%	28.3%	33.9%	14.6%	12.5%	الرابعة	4
3	عالية	1.205	3.46	19.5%	37.6%	21.4%	11.9%	9.6%	الخامسة	5
	عالية	1.045	3.55	19.3%	41.5%	21.4%	11.0%	6.9%	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التركيز على الأفراد، وتشير النتائج إلى أن أعلى متوسط حسابي قد بلغ (٤,٠٢) للعبارة (لدي معرفة دقيقة وواضحة بالأهداف ومستوى الأداء المطلوب مني) وانحراف معياري (٠,٨٠٨)، ثم يأتي بعد ذلك المتوسط الحسابي (٣,٩٩) للعبارة (لدي معرفة مستمرة عن ادائي الوظيفي للارتقاء بي إلى مستويات أفضل) وانحرافها المعياري (٠,٨٧٣)، بينما كان أقل متوسط حسابي (٣,١٠) للعبارة (نظام التظلم الوظيفي المتبع في عملي يمتاز بشفافية وكفاءة وفاعلية) وانحرافها المعياري (١,١٦١)، فيما بلغ متوسط المتوسطات الحسابية (٣,٥٥)، وبالنسبة لمتوسط الانحرافات المعيارية فقد بلغ (١,٠٤٥) وبدرجة قياس عالية.

جدول رقم (٢٥) المقارنة في التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز الوظيفي

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجالات	ت
1	عالية	0.901	3.99	34.6%	43.2%	12.5%	6.4%	3.3%	القيادة وثبات الغاية	1
2	عالية	1.048	3.58	17.9%	44.4%	21.2%	10.8%	5.7%	التوجه الإستراتيجي	2
4	عالية	1.046	3.54	16.8%	44.4%	20.5%	12.7%	5.7%	التعلم والتحسين المستمر	3
3	عالية	1.045	3.55	19.3%	41.5%	21.4%	11.0%	6.9%	التركيز على الأفراد	4
	عالية	1.010	3.67	22.1%	43.4%	18.9%	10.2%	5.4%	المجموع	

يقارن الجدول أعلاه بين مجالات محور التميز الوظيفي الأربعة، حيث حصل مجال القيادة وثبات الغاية على أعلى متوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٠١) وبدرجة قياس عالية، يليه مجال التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٤٨) وبدرجة قياس عالية، بينما حصل مجال التعلم والتحسين المستمر على أقل متوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٤٦) وبدرجة قياس عالية، وبالنسبة للمتوسط العام لمحور التميز الوظيفي فقد بلغ (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٠١٠) وبدرجة قياس عالية.



شكل رقم (٨) المتوسط الحسابي لمجالات محور التميز الوظيفي

## اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز ببعديها (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.

نحتاج في البداية إلى صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز ببعديها (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز ببعديها (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.

جدول رقم (٢٦) ملخص النموذج لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين انواع الحوافز والتميز الوظيفي

النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.739 <sup>a</sup>	.546	.545	.44002
المنبئات: أنواع الحوافز				

يوضح الجدول السابق ملخص النموذج لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين محور أنواع الحوافز ومحور التميز الوظيفي، حيث تشير قيمة R إلى حجم العلاقة بين المحورين والتي تساوي (٠,٧٣٩) وهي تشير أيضا إلى قيمة اختبار بيرسون بين المتغيرين، كما تشير قيمة (مربع R) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن الحوافز المادية والمعنوية معاً تفسر (٥٤,٦%) من التباين الحاصل في متغير التميز الوظيفي.

جدول رقم (٢٧) تحليل التباين الاحادي للفرضية الرئيسية الأولى (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	119.141	1	119.141	615.348	.000 <sup>b</sup>
البواقي	98.937	511	.194		
المجموع	218.078	512			
المتغير التابع: التميز الوظيفي					

يبين الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث يشير على أن درجات الحرية تساوي (٥١١,١)، كما نلاحظ أن قيمة (F) تساوي (٦١٥,٣٤٨)، وبما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، نستنتج أنه توجد علاقة بين المتغيرين، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز ببعديها (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول رقم (٢٨) قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة	t	معاملات غير موحدة		النموذج	
		معاملات موحدة بيتا	الخطأ المعياري B	ثابت	
.000	24.982		.075	1.863	ثابت
.000	24.806	.739	.022	.538	أنواع الحوافز

يستعرض الجدول السابق قيم معاملات الاختبار، حيث نلاحظ أن قيمة (ت) للاختبار تساوي (٢٤,٨٠٦)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة، ومن خلال

قيم (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{التميز المؤسسي} = (١,٨٦٣) + (٠,٥٣٨) \text{ أنواع الحوافز.}$$

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

يجب في البداية صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كالتالي:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول رقم (٢٩) ملخص نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية و التميز الوظيفي

النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.685a	.469	.468	.47597
المنبئات: الحوافز المادية				

الجدول السابق يبين ملخص نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين مجال الحوافز المادية ومحور التميز الوظيفي، وكما نلاحظ أن قيمة R تدل على حجم العلاقة بين المحورين وتساوي (٠,٦٨٥)، كما توضح قيمة (مربع R) نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، وفي هذه الحالة فإن الحوافز المادية تفسر (٤٦,٩%) من التباين الحاصل في محور التميز الوظيفي.

جدول رقم (٣٠) تحليل التباين الاحادي للفرضية الفرعية الأولى (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	102.312	451.616	.000 <sup>b</sup>
	البواقي	511	.227		
	المجموع	512	218.078		
المتغير التابع: التميز الوظيفي					

الجدول السابق يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتشير النتائج إلى أن درجات الحرية هي (٥١١،١)، كما أن قيمة (F) تساوي (٤٥١,٦١٦)، وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فإنه نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  للحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول رقم (٣١) قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	t	معاملات غير موحدة		النموذج		
		معاملات موحدة بيتا	الخطأ المعياري B			
.000	34.909		.066	2.313	ثابت	1
.000	21.251	.685	.020	.428	الحوافز المادية	

يشير الجدول السابق إلى قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط. حيث نلاحظ أن قيمة (ت) تساوي (٢١,٢٥١)، كما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وبالاعتماد على قيم (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين كالتالي:

$$\text{التميز المؤسسي} = (٢,٣١٣) + (٠,٤٢٨) \text{ الحوافز المادية.}$$

**الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.

في البداية يجب علينا صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة وإثبات صحة أيهما.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.

جدول رقم (٣٢) ملخص نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية و التميز الوظيفي

النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.703 <sup>a</sup>	.494	.493	.46463
المنبئات: الحوافز المعنوية				

يشير جدول ملخص نموذج الاختبار إلى حجم العلاقة بين الحوافز المعنوية والتميز الوظيفي كما أشارت إليه قيمة (R) والتي تساوي (٠,٧٠٣)، كما تشر قيمة مربع (R) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث أن مجال الحوافز المعنوية يفسر ما نسبته (٤٩,٤%) من التباين الحاصل في التميز الوظيفي.

جدول رقم (٣٣) تحليل التباين الاحادي للفرضية الفرعية الثانية (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	107.765	499.192	.000 <sup>b</sup>
	البواقي	511	.216		
	المجموع	512	218.078		
المتغير التابع: التميز الوظيفي					

يبين الجدول السابق نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA)، حيث نلاحظ أن قيم درجات الحرية تساوي (٥١١،١)، فيما أشارت النتائج إلى قيمة (F) التي تساوي (٤٩٩,١٩٢)، وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، نقبل الفرضية البديلة والمتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان.



جدول رقم (٣٤) قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	t	معاملات غير موحدة		النموذج	
		معاملات موحدة بيتا	الخطأ المعياري	B	
.000	20.858		.086	1.788	ثابت
.000	22.343	.703	.024	.529	الحوافز المعنوية

يشير الجدول السابق إلى قيم معاملات الاختبار، حيث يشير إلى أن قيمة (ت) تساوي (٢٢,٣٤٣)، كما

يلاحظ أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وبالتالي نؤكد قبول الفرضية البديلة، وبالنظر إلى

قيم (B) نقوم بصياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{التميز الوظيفي} = (١,٧٨٨) + (٠,٥٢٩) \text{ الحوافز المعنوية.}$$

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )

في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية

بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ونوع الوظيفة).

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير

أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى

إلى متغير الجنس.

نحتاج أولاً إلى صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة واثبات صحة أيهما.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في

متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية

بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم(٣٥) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			الجنس	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
.000	355	.973	.000	355	.070	ذكر	أنواع الحوافز
.029	158	.981	.008	158	.085	أنثى	

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كلمنجراف سيمنروف، حيث تشير النتائج إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من ( $0,05$ ). وبما أنه توجد لدينا عينتين مستقلتين (الذكور والإناث) فسوف نستخدم اختبار مانوتني للمقارنة بين عينتين مستقلتين.

جدول رقم(٣٦) مجموع الرتب لمتغير الجنس

الجنس	العدد	رتبة الوسط	مجموع الرتب
ذكر	355	276.09	98011.00
أنثى	158	214.11	33830.00
المجموع	513		

يشير الجدول أعلاه إلى وصف إحصائي للعينة المشاركة، حيث يبين عدد المشاركين من كل فئة ورتبة الوسط وكذلك مجموع الرتب.

جدول رقم(٣٧) إحصائيات الاختبار لمتغير الجنس

نوع الاختبار	القيمة	Z	مستوى الدلالة
مانوتني	21269.000	-4.374	0.000
ويلكوكسون	33830.000		

جدول إحصائيات الاختبار يوضح أن قيمة اختبار مانوتني تساوي (٢١٢٦٩,٠) وقيمة (Z) تساوي (-٤,٣٧٤) وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فنقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور وذلك لأن رتبة الوسط لديهم (٢٧٦,٠٩) أعلى من الإناث (٢١٤,١١).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير العمر.

يجب بدايةً صياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير العمر.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (٣٨) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر

شابيرو ويلك			كلمنجروف سيمنروف			العمر
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	
.558	12	.944	.200*	12	.178	أقل من ٢٥
.007	181	.978	.018	181	.074	من ٢٦ الى ٣٥ سنة
.000	249	.974	.001	249	.078	من ٣٦ الى ٤٥ سنة
.032	71	.962	.173	71	.096	أكثر من ٤٥ سنة

جدول التوزيع الطبيعي لاختبار كلمنجروف سيمنروف يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وبما أنه توجد لدينا ثلاث فئات مستقلة فسوف نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول رقم (٣٩) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير العمر

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.017	3.435	2.722	3	8.165	بين المجموعات
		.792	509	403.249	داخل المجموعات
			512	411.414	المجموع

جدول تحليل التباين الأحادي يوضح أن درجات الحرية تساوي (٣,٥٠٩)، كما أن قيمة (F) تساوي (٣,٤٣٥)، وبما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠١٧) وهي أقل من (٠,٠٥) فبالتالي نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير العمر، بعد ذلك نبحت عن مصدر الفروق بين هذه الفئات.

جدول رقم (٤٠) الإحصاء الوصفي لمتغير العمر

أعلى قيمة	أقل قيمة	٩٥% مستوى الثقة		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى					
5.00	3.00	4.2704	3.5129	.17209	.59614	3.8917	12	أقل من ٢٥
5.00	1.30	3.5246	3.2677	.06511	.87600	3.3961	181	من ٢٦ الى ٣٥
5.00	1.20	3.4084	3.1771	.05873	.92677	3.2928	249	من ٣٦ الى ٤٥
5.00	1.40	3.3105	2.9177	.09849	.82985	3.1141	71	أكثر من ٤٥
5.00	1.20	3.3963	3.2408	.03958	.89641	3.3185	513	المجموع

يبين الجدول السابق إحصاءات وصفية لفئات العمر، حيث يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والحد الأدنى والحد الأعلى وأقل وعلى قيمة لكل فئة.

جدول رقم (٤١) اختبار تجانس الفروق لمتغير العمر

مستوى الدلالة	درجة الحرية ٢	درجة الحرية ١	Levene Statistic
.029	509	3	3.031

اختبار تجانس الفروق يبين إذا كان تجانس الفئات متساوٍ أو مختلف، وبما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٢٩) وهي أقل من (٠,٠٥) فيعني ذلك أن التجانس غير متساوٍ وبذلك سوف نستخدم اختبار تامهان لتحديد مصدر الفروق بين الفئات العمرية.

جدول رقم (٤٢) اختبار (TAMHANE) لمتغير العمر

٩٥% مستوى الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط (I-J)	العمر (I)	
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
1.0560	-.0649	.099	.18400	.49553	من ٢٦ الى ٣٥ سنة	أقل من ٢٥ سنة
1.1569	.0409	.032	.18184	.59890*	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	
1.3592	.1960	.005	.19828	.77758*	أكثر من ٤٥ سنة	
.0649	-1.0560	.099	.18400	-.49553	أقل من ٢٥	من ٢٦ الى ٣٥ سنة
.3352	-.1285	.806	.08769	.10336	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	سنة
.5973	-.0332	.105	.11806	.28205	أكثر من ٤٥ سنة	
-.0409	-1.1569	.032	.18184	-.59890*	أقل من ٢٥	
.1285	-.3352	.806	.08769	-.10336	من ٢٦ الى ٣٥ سنة	من ٣٦ الى ٤٥ سنة
.4853	-.1279	.541	.11467	.17869	أكثر من ٤٥ سنة	سنة
-.1960	-1.3592	.005	.19828	-.77758*	أقل من ٢٥	
.0332	-.5973	.105	.11806	-.28205	من ٢٦ الى ٣٥ سنة	
.1279	-.4853	.541	.11467	-.17869	من ٣٦ الى ٤٥ سنة	أكثر من ٤٥ سنة

\*الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يبين الجدول السابق مصدر الفروق بين الفئات العمرية جميعها، حيث نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الفئتين: (أقل من ٢٥) و(من ٣٦ الى ٤٥ سنة) وبين الفئتين: (أقل من ٢٥) و (أكثر من ٤٥ سنة)، ولصالح الفئة العمرية التي لديها متوسط حسابي أعلى.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ينبغي أولاً صياغة الفرضين العدمي والبديل وإثبات صحة واحد منهما.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤٣) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي

شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			المؤهل العلمي
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	
.001	28	.853	.007	28	.196	دون دبلوم التعليم العام
.004	93	.958	.006	93	.112	دبلوم التعليم العام
.004	94	.958	.001	94	.124	دبلوم جامعي
.032	224	.986	.023	224	.065	بكالوريوس
.405	60	.979	.200*	60	.072	ماجستير
.883	14	.970	.200*	14	.106	دكتوراه

جدول التوزيع الطبيعي يوضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( $0,05$ ) لحملة الماجستير و الدكتوراه، وبالتالي سوف نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي في هذه الحالة.

جدول رقم (٤٤) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.000	10.433	7.676	5	38.381	بين المجموعات
		.736	507	373.033	داخل المجموعات
			512	411.414	المجموع

يستعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي، حيث توضح النتائج أن قيمة درجات الحرية تساوي (٥٠٧،٣)، وكذلك يشير إلى أن قيمة (F) تساوي (١٠،٤٣٣)، وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (٠،٠٥) فهذا يثبت الفرضية البديلة والقائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤٥) الاحصائيات الوصفية لمتغير المؤهل العلمي

أعلى قيمة	أقل قيمة	%٩٥ مستوى الثقة للوسط الحسابي		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
5.00	2.10	4.4765	3.8449	.15390	.81438	4.1607	28	دون دبلوم التعليم العام
5.00	1.40	3.8008	3.4358	.09190	.88624	3.6183	93	دبلوم التعليم العام
5.00	1.70	3.3957	3.0256	.09318	.90345	3.2106	94	دبلوم جامعي
5.00	1.20	3.3546	3.1266	.05786	.86590	3.2406	224	بكالوريوس
4.60	1.50	3.1722	2.8078	.09103	.70511	2.9900	60	ماجستير
4.70	1.70	3.5384	2.5044	.23932	.89544	3.0214	14	دكتوراه
5.00	1.20	3.3963	3.2408	.03958	.89641	3.3185	513	المجموع

جدول الإحصاءات الوصفية يستعرض مجموعة من الإحصائيات لكل مؤهل، حيث يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل واحد منهم.



جدول رقم (٤٦) اختبار التجانس لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية ٢	درجة الحرية ١	Levene Statistic
.138	507	5	1.677

يشير اختبار تجانس الفروق أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، ونستنتج من ذلك أن تجانس

الفئات متساو، وعليه سوف نستخدم اختبار توكي لتحديد مصدر الفروق.

جدول رقم (٤٧) اختبار (TUKEY HSD) لمتغير المؤهل العلمي

95% Confidence Interval		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط (I-J)	المؤهل العلمي (I)	
Upper Bound	Lower Bound					
1.0714	.0135	.041	.18490	.54243*	دبلوم التعليم العام	دون دبلوم التعليم العام
1.4784	.4218	.000	.18467	.95008*	دبلوم جامعي	
1.4119	.4282	.000	.17194	.92009*	بكالوريوس	
1.7323	.6091	.000	.19632	1.17071*	ماجستير	
1.9425	.3361	.001	.28077	1.13929*	دكتوراه	
-.0135	-1.0714	.041	.18490	-.54243*	دون دبلوم التعليم العام	دبلوم التعليم العام
.7665	.0488	.016	.12545	.40764*	دبلوم جامعي	
.6803	.0750	.005	.10581	.37765*	بكالوريوس	
1.0346	.2220	.000	.14204	.62828*	ماجستير	
1.3003	-.1066	.149	.24590	.59685	دكتوراه	
-.4218	-1.4784	.000	.18467	-.95008*	دون دبلوم التعليم العام	دبلوم جامعي
-.0488	-.7665	.016	.12545	-.40764*	دبلوم التعليم العام	
.2716	-.3315	1.000	.10541	-.02999	بكالوريوس	
.6261	-.1848	.628	.14174	.22064	ماجستير	
.8922	-.5137	.972	.24573	.18921	دكتوراه	
-.4282	-1.4119	.000	.17194	-.92009*	دون دبلوم التعليم العام	بكالوريوس
-.0750	-.6803	.005	.10581	-.37765*	دبلوم التعليم العام	
.3315	-.2716	1.000	.10541	.02999	دبلوم جامعي	

.6073	-.1061	.338	.12469	.25063	ماجستير	
.8952	-.4568	.939	.23630	.21920	دكتوراه	
-.6091	-1.7323	.000	.19632	-1.17071*	دون دبلوم التعليم العام	ماجستير
-.2220	-1.0346	.000	.14204	-.62828*	دبلوم التعليم العام	
.1848	-.6261	.628	.14174	-.22064	دبلوم جامعي	
.1061	-.6073	.338	.12469	-.25063	بكالوريوس	
.6969	-.7597	1.000	.25459	-.03143	دكتوراه	
-.3361	-1.9425	.001	.28077	-1.13929*	دون دبلوم التعليم العام	
.1066	-1.3003	.149	.24590	-.59685	دبلوم التعليم العام	
.5137	-.8922	.972	.24573	-.18921	دبلوم جامعي	
.4568	-.8952	.939	.23630	-.21920	بكالوريوس	
.7597	-.6969	1.000	.25459	.03143	ماجستير	
*الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥						

يوضح جدول اختبار توكي مصدر الفروق بين المؤهلات العلمية، حيث تشير النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسط الحسابي لحملة مؤهل (دون دبلوم التعليم العام) مع جميع المتوسط الحسابي للمؤهلات الأخرى لصالح حملة (دون دبلوم التعليم العام) لأن متوسطهم الحسابي أعلى، كما توجد فروق بين مؤهل (دبلوم التعليم العام) مع كل من (دبلوم جامعي وبكالوريوس وماجستير)، وجميع هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، والجدير بالذكر أن الفروق لصالح المؤهل ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الخبرة العملية.

في البداية نحن بحاجة إلى صياغة فرضيتين عدمية وبدلية.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الخبرة العملية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الخبرة العملية.

جدول رقم(٤٨) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة العملية

شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			الخبرة العملية
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	
.125	53	.965	.200*	53	.104	أقل من (٥) سنوات
.006	113	.967	.123	113	.076	من ٦ الى ١٠ سنوات )
.020	152	.979	.013	152	.083	الى ١٥ سنة (11 من)
.001	195	.974	.008	195	.076	أكثر من (١٦) سنة

الجدول السابق يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة لاختبار كلمنجراف سيمنروف أكبر من ( $0,05$ )، وبالتالي سوف نعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05$ ) بين فئات الخبرة العملية.

جدول رقم(٤٩) تحليل التباين الاحادي(ANOVA) لمتغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.075	2.315	1.846	3	5.538	بين المجموعات
		.797	509	405.876	داخل المجموعات
			512	411.414	المجموع

يشير جدول تحليل التباين إلى قيمة درجات الحرية التي تساوي (٥٠٩،٣)، كما نلاحظ أن قيمة (F) للاختبار تساوي (٢،٣١٥)، وبالنسبة لقيمة مستوى الدلالة نجد أنها أعلى من (٠،٠٥) وبالتالي نعتمد الفرضية العدمية والمتمثلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الخبرة العملية.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

نقوم بصياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة، وبعد ذلك نتعرف على صحة أيّاً منهما. الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

جدول رقم (٥٠) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير نوع الوظيفة

شابيرو ويلك			كلمنجروف سيمنروف			نوع الوظيفة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	
.237	62	.975	.200*	62	.069	أكاديمية
.001	299	.982	.002	299	.068	إدارية
.001	152	.968	.002	152	.094	فنية

الجدول السابق يبين نتائج تحليل اختبار التوزيع الطبيعي، وكما نلاحظ أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

جدول رقم (٥١) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.386	0.954	.767	2	1.534	بين المجموعات
		.804	510	409.880	داخل المجموعات
			512	411.414	المجموع

يشير جدول تحليل التباين الأحادي إلى قيمة درجة الحرية تساوي (٥١٠,٢)، كما أن قيمة (F) لهذا الاختبار تساوي (٠,٩٥٤)، وبما ان قيم مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز على التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

## الفصل الخامس

### مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

في هذا الفصل سيتم مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة والتي هدفت إلى معرفة أثر التحفيز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وما لخصت اليها عمليات التحليل الإحصائي (SPSS)، كما ركز هذا الفصل على أهم التوصيات التي توصل اليها الباحث وذلك بناء على النتائج التي توصل اليها.

#### أولاً: مناقشة النتائج:

##### ١- مناقشة نتيجة السؤال الرئيسي الأول:

والذي نص على "ما مدى تأثير الحوافز (المادية و المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟"

حيث توصلت الدراسة بأن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز بشكل عام جاء بدرجة متوسطة (٣,٣٢) وبانحراف معياري (١,٢١٣)، وشكلت الحوافز المعنوية درجة عالية في متوسطها الحسابي من الحوافز المادية والذي كان بدرجة قياس متوسطة حيث بلغ الأول (٣,٥٢) أما الأخير فقد بلغ (٣,١٢).

وبالنسبة للمتغير التابع فقد كان المتوسط الحسابي للتمييز الوظيفي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (١,٠١٠) ويتضح من خلالها بأن درجة القياس عالية، كما جاءت نتائج الابعاد جميعها عالية وفقاً للترتيب التالي فقد حصل مجال القيادة وثبات الغاية على أعلى متوسط حسابي (٣,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٩٠١)، يليه مجال التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٤٨)، بينما حصل مجال

التعلم والتحسين المستمر على أقل متوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٤٦). بأن مستوى الدلالة يساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، ويتضح بوجود علاقة بين المتغيرين، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للحوافز ببعديها (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي تلعبها الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير وتحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعليم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي والأساسي للعملية الإنتاجية في أي مؤسسة، كما أن لهذا المورد الهام حاجات ورغبات يرغب في اشباعها ولا يتم ذلك الا عن طريق المكافأة والحوافز التي يحصل عليها.

أ- مناقشة نتيجة السؤال الفرعي الأول: والذي نص على "ما مدى تأثير الحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟"

فقد توصلت الدراسة الى أن حجم العلاقة بين المحورين يمثل (٠,٦٨٥) والذي يفسر نسبة التباين بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) مع المتغير التابع (التميز الوظيفي) بجميع ابعاده والمتمثل في القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد، ويتضح بأن من خلال النتائج بأن الحوافز المادية تشكل ما نسبته (٤٦,٩%) من التباين الحاصل في محور التميز، إما مستوى الدلالة فأنها تساوي (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) فأن هناك أثر ذات دلالة احصائية للحوافز المادية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.



ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث الى الأهمية الكبيرة التي تلعبها الحوافز المادية في تلبية الحاجات والرغبات التي يحتاجها الموظف، من خلال توفير المزايا والتجهيزات التي تساعد العامل على اداء عمله بكل تفاني واثقان، الأمر الذي ينعكس ايجابا على تحقيق التميز الوظيفي في الوزارة.

ب- مناقشة نتيجة السؤال الفرعي الثاني: والذي نص على "ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان؟"

توصلت الدراسة الى أن حجم العلاقة بين المحورين يمثل (0,703) والذي يفسر نسبة التباين بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) مع المتغير التابع (التميز الوظيفي) بجميع ابعاده والمتمثل في القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد، ويتضح بأن من خلال النتائج بأن الحوافز المعنوية تشكل ما نسبته (4,4% 49) من التباين الحاصل في محور التميز، إما مستوى الدلالة فأنها تساوي (0,00) وهو أقل من (0,05) فأن هناك أثر ذات دلالة احصائية للحوافز المعنوية على التميز الوظيفي بأبعاده (القيادة وثبات الغاية، التوجه الإستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر والتركيز على الأفراد) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث الى اهتمام وزارة التنمية الإجتماعية بموظفيها من الناحية المعنوية، عن طريق اشراكهم في عملية صنع القرار، وضمان خروجهم للإجازات وفقا للقانون، وحرص الوزارة على توفير بعض الخدمات والامتيازات الإضافية سواء كانت خصومات فندقية و كوبونات.... إلخ، كما أن الإشادة والتقدير التي يحصل عليها الموظف عند قيامه بعمل مميز في العمل من قبل الرئيس كان لها الدور البارز كذلك.

ونلاحظ من خلال الدراسة بأن للحوافز المعنوية أثرها البالغ في تحقيق التميز الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان أكثر من الحوافز المادية، فعملية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار

مثلا أو تطبيق العدل والمساواة لدى العاملين لها أثر كبير في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات، وقد اتفقت النتائج السابقة مع أغلب الدراسات مثل دراسة (النعيمية: ٢٠٢١م) والتي اظهرت الى وجود اثر ايجابي للتحفيز بشكل عام على الرضاء الوظيفي وبشكل خاص الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية، وكذلك الدراسة التي قام بها (ابو حميد: ٢٠٢٠) على شركة نسما القابضة والتي بينت وجود علاقة بين اداء الموظفين لكلا من الحوافز المادية والمعنوية، إما دراسة (نسمة: ٢٠١٧) في مؤسسات الاتصال الجزائرية والتي اتضحت الاهتمام الكثير بالحوافز المعنوية عنها عن الحوافز المادية، كما توصل (السليمي: ٢٠١٥) في دراسته الى ان هناك مستوى مرتفع جدا على اداء الموظفين يرجع الى نظام الحوافز المقدم لهم في المؤسسة التي اجراء فيها دراسته في مدينة الرياض، ودعت الدراسة التي قامت بها ( الحلايية: ٢٠١٣م) الى الإهتمام بالحوافز المعنوية، بالإضافة التي الدراسات التي قام بها كلا من (منوبة: ٢٠١٣) ، (حسن: ٢٠١٠) ، (عباس وحمادي: ٢٠٠٩م) ، (ابو سنينة: ٢٠٠٨م) و(Daniel:2019) والتي توصلت الى أهمية الحوافز المعنوية في العمل المؤسسي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البادي: ٢٠٠٨م) والتي بينت بأن للحوافز المادية أكثر تأثيرا من الحوافز المعنوية وهذه النتيجة تعارضت مع النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، كما أن الدراسة التي قام بها (AL-Omari.Etal:2017) أوضحت بأن المال يؤدي الى مكاسب اداء أكبر من الحوافز الملموسة والغير النقدية.

## ٢- مناقشة نتيجة السؤال الرئيسي الثاني:

والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية على موظفين وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ونوع الوظيفة)؟"

فقد اشارت النتيجة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية تعزى الى متغيرات (الجنس، العمر والمؤهل العلمي)، بعكس متغيرين (الخبرة العملية و نوع الوظيفة) فقد اشارت النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية على موظفين وزارة التنمية الإجتماعية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( ابو حميد: ٢٠٢٠م) والتي اشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية لمتغيرات الجنس والمؤهل والعمر كما اتفقت مع دراسة ( نسيمه: ٢٠١٧م)، حيث بينت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية لمتغيرين سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم، بالإضافة الى دراسة (الجساسي: ٢٠١٦م) والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة احصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر، ودراسة (السلمي: ٢٠١٥م) التي اكدت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير نوع الوظيفة، ودراسة (حسن: ٢٠١٠م) أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير سنوات الخبرة ايضا.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية لمتغيرين (الخبرة العملية ونوع الوظيفة)، ذلك بسبب أن الحوافز لها تأثير قوي وفعال على الجميع بغض النظر عن سنوات الخبرة أو نوع الوظيفة التي يشغلها الشخص.

## ثانياً: التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة يقترح الباحث جملة من المقترحات والتي نأمل أن تساعد السلطة العليا في وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان على رفع من مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين بها، وهي:

- ١- يجب ربط صرف الحوافز فعليا بمستوى الاداء، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى ادائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين مستواهم.
- ٢- تطبيق نظام حوافز مادية يمتاز بالفاعلية مبني على سياسية موضوعية خالية من التمييز أو التميز أو المحاباة.
- ٣- العمل على ترسيخ مبدأ العدل والأنصاف في منح الحوافز والمكافأة والبعد عن المحاباة أو المحسوبية في منحها، بشكل يكفل العدالة في بيئة العمل للعمل على تحقيق التميز فيها.
- ٤- العمل على اتباع السياسة الموضوعية للثواب والعقاب كمياري كفاي بناء على الموظف المجتهد والملتزم، ويسأل من يقصر في واجباته الوظيفية.
- ٥- العمل على تحسين مستوى الظروف المعيشية لموظفي وزارة التنمية الإجتماعية بسلطنة عمان، والعمل على تحسين مستوى رواتبهم، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.
- ٦- العمل على منح العلاوات التشجيعية على الاداء المتميز الذي يقوم به الموظفين.
- ٧- توفير ظروف عمل مادية مريحة ( المكاتب، النظافة، وسائل الأمن والسلامة وغيرها....) التي بموجبها تقلل من حالات الاستياء والتذمر في العمل.
- ٨- دعم وتعزيز علاقات العمل (الرسمية وغير الرسمية) بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع اهداف الوزارة.
- ٩- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد للوصول لمستويات اداء عالية في الوزارة.

- ١٠- العمل على تقبل الاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي.
- ١١- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للموظفين المتميزين وذلك من خلال تكريمهم علناً، الأمر الذي يعزز الثقة بنفسه وزيادة فخره وتحسيسه بأهميته، مما يخلق نوع من المنافسة الحميدة بين الموظفين الآخرين.

### ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- ١- قياس الإنتاجية في وزارة التنمية الإجتماعية.
- ٢- علاقة الروح المعنوية والدوافع النفسية للعاملين بالإنتاجية.
- ٣- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز في وزارة التنمية الاجتماعية وإحدى وزارات التنمية في الدول العربية.
- ٤- تصور مقترح لتطوير منظومة المكافآت في الوزارات الحكومية بسلطنة عمان.

## الخاتمة

وختاماً فأنتني أتمنى أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة والتي تطرق فيها إلى معرفة أثر الحوافز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، فالعنصر البشري من الموارد المهمة والضروري في أي مؤسسة أو منظمة أو شركة ترغب في التطوير وتحقيق تميز في الخدمات التي تقدمها في ظل وجود طفره اقتصادية وعلمية وتكنولوجية هائلة في هذا العالم المتسارع الملي بالمتغيرات، فلا بد لها من اشباع رغبات وحاجات هذا العنصر الفعال سواء كان هذا الاشباع مادي أو معنوي، وبمعنى آخر أن ليس بالضرورة ان التحفيز دائماً نقدي أو مالي وإنما اثبتت دراسات كثيرة -وبما فيها هذه الدراسة- أن مشاركة الفرد في بناء والمؤسسة مثل عملية صنع القرار والثناء عليه في العمل الذي ينجزه له أثر اكثر من الحافز المادي.

هذا والله ولي التوفيق

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الكشك، محمد نايف، ٢٠٠٦م، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، عمان، الأردن.
- ٢- أبو حميد، محمد سعد، ٢٠٢٠م، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر الإعلامي، العدد ٢١.
- ٣- ابو سنينة، تغريد سليمان ، ٢٠٠٨م، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، الخليل.
- ٤- ابو شرخ، نادر حامد عبدالرزاق، ٢٠١٠م، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- ٥- أبو شيخة، نادر أحمد، ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٦- أبو علان، خالد علي، ٢٠١٦م، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل.
- ٧- الاخزمية، عصرية و ،الفهدي، راشد، ٢٠١٣م، تصور مقترح لتطوير حوافز الهيئات الإدارية والتدريسية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عمان.
- ٨- الأغبري، عبدالصمد، ٢٠٠٠م، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت.

- ٩- آل مزروع بدر سليمان عبدالله، ٢٠١٠م، بناء نماذج لتحقيق التميز في اداء الأجهزة الامنية، رسالة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- البادي، يوسف بن حامد، ٢٠٠٨م، مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى اداء العاملين في شركة نفط عمان، رسالة ماجستير منشورة على الأنترنت.
- ١١- البحيصي، عبدالمعطي، ٢٠١٤م، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.
- ١٢- برنوطي، سعاد، ٢٠٠٤م، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٣- بلقايد، ابراهيم وبوري، شوقي، ٢٠١٧م، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد ١٧.
- ١٤- بن عبود، علي أحمد ثاني، ٢٠٠٩م، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الإدارة في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان " نحو اداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- جرينبرج، جيرالد و بارون، روبيرت، ٢٠٠٤م، إدارة السلوك في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- ١٦- الجساسي، عبدالله حمد محمد، ٢٠١١م، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- ١٧- الجساسي، عبدالله، ٢٠١٦م، فاعلية التحفيز في الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
- ١٨- الجعبري، تغريد عيد، ٢٠٠٩م، دور إدارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.



١٩- جماز، طارق علي، ٢٠١٠م، المدخل على إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٢٠- جواد، سوفي ناجي و الخرشة، ياسين كاسب، ٢٠٠٨م، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان ، الاردن.

٢١- الحريري، رافدة، ٢٠١٤م اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن.

٢٢- حسن، راديه محمد، ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع.

٢٣- الحلايية، غازي حسن عوادة، ٢٠١٣م، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بالأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط ،عمان الاردن.

٢٤- الدالة، سعود، ٢٠٠٣م، أثر الحوافز في اداء الأطباء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

٢٥- الدليمي، وعد عبدالرحيم، منهاج التربية الرياضية، ٢٠٠٨م، الطبعة الأولى، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

٢٦- زايد، عادل، ٢٠٠٣م، الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٢٧- الزطمة، نضال محمد، ٢٠١١م، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

٢٨- السالم، مؤيد وصالح، عادل، ٢٠٠٢م، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد.

- ٢٩- السعودي، موسى احمد، ٢٠٠٨م، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٤، العدد ٢٥٧-٢٧٨.
- ٣٠- السقا، عون مفيد عبدالله، ٢٠١٣م، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها في أداء العاملين في حقل القطا المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣١- السلمي، بدر ، ٢٠١٥م، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية الأمنية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣٢- السلمي، علي، ٢٠٠٢ م، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٣- السلمي، علي، ٢٠٠١م، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٤- سيد، مصطفى، ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، الطبعة الاولى، عمان.
- ٣٥- شاويش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية (أدارة الافراد)، الطبعة ٣، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٦- الطائي، حميد عبدالنبي، ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، جامعة الزيتونة الأردنية، دار زهران، عمان.
- ٣٧- عامر، سامح، ٢٠١١م، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- ٣٨- عباس، أنس عبدالباسط وحمادي سليمان عبد، ٢٠٠٩م، الحوافز وأثرها على الأداء، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٩٣٠.
- ٣٩- عبدالرحمن إيمان، ٢٠٠٥م، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا.

٤٠- العبرية، حنان ومحمد، عزام عبدالنبي و العاني، وجيهة ثابت، ٢٠١٩م، تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، عمان.

٤١- العتيبي، مسفر عبث، ٢٠١٣م، دور تعاقب قادة الأمن والتميز الأمني دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

٤٢- العديلي، ناصر محمد، ٢٠٠٩م، تحديات تحقيق نموذج التميز في إدارة الأعمال والخدمات (النسخة الإلكترونية)، جريدة الاقتصادية، العدد ٥٧٣٣.

٤٣- العكش، علاء خليل محمد ، ٢٠٠٧م، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٤٤- علوش، عمار حسن ، ٢٠١٩م، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

٤٥- العمري، عوض، ٢٠٠٦م، أثر الحوافز في الابداع الاداري في المنظمات الحكومية ، مجلة كلية خالد العسكرية، العدد ٧٤.

٤٦- عواد، فتحي، ٢٠١٢م، إدارة الاعمال ووظائف المديرين في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

٤٧- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم ، ٢٠١١م، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الأكاديمية العربية بالدنمارك، رسالة ماجستير.

٤٨- غازي، علي، ٢٠١٤م، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز.

٤٩- الغريزي، هشام عبدالله، ٢٠١٦م، إدارة راس المال البشري في المؤسسات المدنية والعسكرية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

- ٥٠- الفارس، سليمان، ٢٠١١م، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، مجلد ٢٧، عدد ١.
- ٥١- القريوتي، محمد، ٢٠٠٦م، مبادي الادارة -النظريات والعمليات والوظائف- عمان، دار وائل لنشر والتوزيع.
- ٥٢- الكردي، احمد، ٢٠١٠م، نظام الاجور والحوافز الفعال بمنظمات الاعمال، القاهرة: جامعة الازهر.
- ٥٣- اللوح، باسم عمر محمود، ٢٠١٧م، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٤- ماهر، أحمد، ١٩٩٩م، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع ، نشر، توزيع.
- ٥٥- ماهر، أحمد، ٢٠٠٩م، نظم الأجور والتعويضات، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.
- ٥٦- المشهداني، (٢٠١٧)، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة.
- ٥٧- مصبح، إياد محمد أحمد، ٢٠١٦م، نظام الحوافز وعلاقته بفعالية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ٥٨- المصري، إبراهيم عمر حمدان ، ٢٠١٥م، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق الأمني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٩- مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٠م، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين.
- ٦٠- المغربي، كامل محمد، ١٩٩٥م، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٦١- منصور، هلا عبدالفتاح ، ٢٠١٣م، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٦٢- منوبة، مزار ، ٢٠١٢، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة أمحد برقرة بومرداس.

٦٣- المنيف، ابراهيم عبدالله، ١٩٩٩م، تطوير الفكر الاداري المعاصر، الطبعة الثانية دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض.

٦٤- نسيم، فلال، ٢٠٠٧م، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، الجزائر.

٦٥- النعيمي، فاطمة حمد محمد، ٢٠٢١م، أثر التحفيز على تحقق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.

٦٦- النعيمي، محمد وصويص، راتب، ٢٠٠٨م، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وممارسات، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

٦٧- الهيتي، خالد عبدالرحيم، ١٩٩٩م، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

٦٨- الوابل، عبدالرحمن، ٢٠٠٥م، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى اداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Omari, Ahmad et al. 2017. 'The Impact of Incentives on the Performance of Employees in Public Sector : Case Study in Ministry of Labor'. European Journal of Business and Management 9(9): 119-30.
- 2- Borghini, E.C. (2005), "'A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.
- 3- Daniel, Cross Ogohi. 2019. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM 4(1): 41-48. EDMUND KYARUZI BARONGO, 2015. 'THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES ON EMPLOYEES MOTIVATION IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN TANZANIA: A CASE OF BANK OF TANZANIA'.

- 4- Hughes, Arthur Middleton, (2003), “The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn’t) in Customer Loyalty Programs”, McGraw-Hill, U.S.A.
- 5- Kivst, Carolina (2012). The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca, Master's thesis, School of Business, and Law at the University of Gothenburg, On Line: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/29326>
- 6- Novianty, R Rina, Padjajaran Bandung, Siti Noni Evita, and Padjajaran Bandung. 2018. ‘FINANCIAL INCENTIVES: THE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION’. Academy of Strategic Management Journal.
- 7- Peters, T. & Austin, N., 1985: A passion for excellence: The Leadership Difference, New York: Random House.
- 8- Peters, T. & Waterman, R., 1982: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Warner Books.

### ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 1- [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ita.gov.om/itaportal\\_ar/MediaCenter/Document\\_detail.aspx%3FNID%3D66&ved=2ahUKEwiQ6oiM8Or2AhXwhf0HHdb7CagQFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw2HTwHDBrmWzgtNyZLfdEMw](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ita.gov.om/itaportal_ar/MediaCenter/Document_detail.aspx%3FNID%3D66&ved=2ahUKEwiQ6oiM8Or2AhXwhf0HHdb7CagQFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw2HTwHDBrmWzgtNyZLfdEMw)

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (١) قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	د. خالد محمد أحمد مطحنة	أستاذ مشارك	كلية الآداب (جامعة سوهاج)
٢	د. سعيد بن حمد الهاشمي	دكتور	وزارة التربية والتعليم
٣	أ. محمد محمود ابراهيم	أخصائي	وزارة التنمية الاجتماعية
٤	د. أيمن مجدي عبد الدايم	أخصائي تربية خاصة	وزارة التنمية الاجتماعية
٥	د. محمد رضا السيد محمد	أخصائي تأهيل توحيد	وزارة التنمية الاجتماعية
٦	يوسف مروان يوسف	أخصائي تأهيل مهني	وزارة التنمية الاجتماعية
٧	د. صطوف الشيخ حسين	دكتور	وزارة الاقتصاد
٨	د. عبدالله بن راشد المعولي	دكتور	جامعة الشرقية

## الأخوة والأخوات/ موظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر التحفيز لتحقيق التمييز الوظيفي لوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان من مختلف الدرجات والمسميات الوظيفية وعن ما تقدمه الوزارة من خدمات وتسهيلات وإجراءات وعمليات للارتقاء بموظفيها، كما تعتبر ضمن مقتضيات استكمال لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة بجامعة الشرقية، وعليه فإننا نرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، أملىن الموضوعية في إجاباتكم، ونؤكد لكم أن جميع البيانات والمعلومات التي تقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة.

ولمزيد من الاستفسار يمكنكم التواصل مع الباحث على الهاتف(٩٩٦٦٥١٥٤) أو البريد الإلكتروني

[farissalmawali123@gmail.com](mailto:farissalmawali123@gmail.com)

شاكرين لكم مسبقا مشاركتكم وحسن تعاونكم.....

### القسم الأول: البيانات الشخصية

- ١- الجنس
- ذكر  أنثى
- ٢- العمر
- أقل من (٢٥)  من (٢٦ الى ٣٥) سنة
- من (٣٦ الى ٤٥) سنة  أكثر من ٤٦ سنة
- ٣- المؤهل العلمي
- دون دبلوم التعليم العام  دبلوم التعليم العام  دبلوم جامعي



بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه □

#### ٤- الخبرة العملية

أقل من (٥) سنوات □ (من ٦ الى ١٠) سنوات □  
(من ١١ الى ١٥) سنة □ أكثر من (١٦) سنة □

#### ٥- نوع الوظيفة

إدارية □ فنية □  
أكاديمية □

القسم الثاني: المتغير المستقل (أنواع الحوافز: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)

الحوافز المادية: هو كل مبلغ مالي أو نقدي أو مكافآت تشجيعية أو الاشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك تمنحه المنظمة للعاملين.

الحوافز المعنوية: هو كل ما تبذله المنظمة من أجل سعادة العاملين بها، واحساسهم بأهمية آراءهم ومقترحاتهم، وذلك لتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الحوافز المادية						
١	تحرص الوزارة على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية					
٢	تطبق الوزارة نظام التميز الوظيفي والترقيات المعتمد على نتائج تقييم الأداء					

					٣	تحرص الوزارة على توفير التأمين الصحي لموظفيها
					٤	توفر الوزارة مزايا لموظفيها تتماشى مع القانون ( العمل الإضافي، العلاوات المالية، المكافآت...إلخ)
					٥	كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لك لإنجاز العمل ( قرطاسية، أجهزة...إلخ)
البعد الثاني: الحوافز المعنوية						
					١	تحرص الوزارة على حصول موظفيها على أجازتهم الاعتيادية على حسب القانون
					٢	تسعي الوزارة الى توفير خدمات وامتيازات إضافية لموظفيها ( خصومات فندقية، كوبونات...إلخ)
					٣	تحرص الوزارة على اشراك موظفيها في الفرق واللجان وتقدير جهودهم فيها
					٤	تنظيم الوزارة نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية تعزز العلاقات الانسانية بين الموظفين
					٥	التقدير والاشادة من قبل مديرك عند قيامك بعمل مميز

القسم الثالث: المتغير التابع ( أبعاد التميز الوظيفي: القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم

والتحسين المستمر، التركيز على الأفراد)

القيادة وثبات الغاية: وتعتبر عن السلوك الذي يتخذه القائد في توضيح وغاية واتجاه المنظمة من خلال

تشجيع الموظفين لتحقيق التميز.

التوجه الاستراتيجي: وهي تبني الخطط الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي.

التعلم والتحسين المستمر: وتعني توفير البيئة المناسبة المشجعة على الابداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة.

التركيز على الافراد: وتعني تنمية مهارات وابداع الموظفين في المنظمة لضمان تحقيق التميز فيها.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: القيادة وثبات الغاية						
١	يوجد لدي روح المبادرة و الابتكار والتطوير لتحسين العمل					
٢	يوجد لدي حافز ورغبة تجعلني لا أفكر في ترك أو البحث عن عمل آخر					
٣	لدي حافز وحب التعاون والعمل بروح الفريق الواحد عند تنفيذ العمل					
٤	تقدير مديري للأداء المتميز الذي أقوم به بالأسلوب والتوقيت الملائم					
البعد الثاني: التوجه الإستراتيجي						
١	كان لي دور في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية وخطط عمل الوزارة					
٢	لدي الرغبة على ربط أهداف أدائي الوظيفي بالأهداف الاستراتيجية للوزارة ولمسؤولي المباشر دور في ذلك					
٣	يوجد تميز وجودة للخدمات في عملي					
٤	بيئة عملي تزاعي التنوع الثقافي والاجتماعي والتعامل بيننا دون تمييز					
٥	بيئة عملي توازن بين حياتي العملية وحياتي الشخصية (الاجتماعية)					
البعد الثالث: التعلم والتحسين المستمر						
١	لدي معرفة بمبادئ ومتطلبات الجودة والتميز في العمل ولدي رغبة وحافز					

					على تطبيقها
					٢ كفاية التدريب السنوي الذي تلقته لمساعدتي في تنفيذ مهامتي ومسؤولياتي الوظيفية
					٣ يوجد لدي الأجهزة والتقنيات الحديثة المساعدة لي للأبداع والتطوير
					٤ بيئة عملي تشجعي على تبادل المعرفة والمعلومات والأفكار والاستفادة من فرص التعلم
					٥ لدي الصلاحيات الكافية التي تساعدني في تطوير مهاراتي في اتخاذ القرار
البعد الرابع: التركيز على الأفراد					
					١ لدي معرفة دقيقة وواضحة بالأهداف ومستوى الأداء المطلوب مني
					٢ لدي معرفة مستمرة عن ادائي الوظيفي للارتقاء بي إلى مستويات أفضل
					٣ أحصل دائما على فرص التطور الوظيفي
					٤ نظام التظلم الوظيفي المتبع في عملي يمتاز بشفافية وكفاءة وفاعلية
					٥ احرص دائما على التحسين والتميز والتطوير في العمل وللمدير دور في ذلك (مكافأة، تشجيع...الخ)

التاريخ 13 / 03 / 2022

الى من يهمة الامر

تحية طيبة وبعد ؛؛؛

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل / فارس بن سالم بن محمد المعولي ، والذي يحمل الرقم الجامعي ( 2009955 ) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية، (قيادة) وهو الان في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علما بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؛؛؛؛

الدكتور/ سالم بن سعيد العبري  
القائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال



Sultanate of Oman  
Ministry of Social Development

Directorate General of Planning and Studies  
Department of Studies & Social Indicators



سلطنة عُمان  
وزارة التنمية الاجتماعية  
الديريّة العامّة للتخطيط والدراسات  
إدارة الدراسات والمؤشرات الاجتماعيّة

الرقم: د. ٣٠٧٠/٢٠٢٢  
التاريخ: ١٤ محرم ١٤٤٤ هـ  
الموافق: ١٤/٦/٢٠٢٢ م

تسهيل مهمة باحث

تود وزارة التنمية الاجتماعية الإفادة بأن الباحث/ فارس بن سالم المعولي طالب ماجستير في جامعة الشرقية، يقوم بإعداد دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تحت عنوان (أثر التحفيز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان) ويرغب الباحث بتطبيق أداة الدراسة علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، في الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/١٢/١١ م، إلى ٢٠٢٣/٢/١١ م، عليه فإن الوزارة ترحو تسهيل مهمة الباحث وفق الإجراءات المتبعة لديكم.

مع تحمل الباحث مسؤولية الحفاظ على البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض هذه الدراسة.

شاكرين لكم حسن التعاون،،،

  
سليمان بن ساعد العبري

مدير مساعد بدائرة الدراسات والمؤشرات الاجتماعية  
وزارة التنمية الاجتماعية

