



كلية إدارة الأعمال

أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات
الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

علي بن سالم بن علي العامري

تحت إشراف الدكتور:

خالد بن عبد بن عبدالسلام دهليز

2023م / 1445هـ

الإجازة

"أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان"

The Effect of Incentives on Job Performance in the Directorate General of Health Service Governorate of South Sharqiyah in The Sultanate of Oman

أعدّها الطالب:

علي بن سالم بن علي العامري

نوقشت هذه الرسالة في يوم / بتاريخ / 1445هـ، الموافق / /

2023م وتم إجازتها.

المشرف

الدكتور/ خالد بن عبد بن عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم	
		1
		2
		3
		4

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة
جنوب الشرقية في سلطنة عمان"

**The Effect of Incentives on Job Performance in the
Directorate General of Health Service Governorate of
South Sharqiyah in The Sultanate of Oman**

أقر بأن المادة العلمية الواردة في 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:

الاسم: علي بن سالم بن علي العامري

التوقيع:

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ }

صدق الله العظيم

سورة التوبة، الآية (105)

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بافتخار،
أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار. والدي العزيز.
إلى من تعبت وسهرت في تربيته ومنبع الحنان والتضحية. والداتي الغالية.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة ومن ساندوني ووقفوا معي دائما. أخواني وأخواتي.
إلى رفيقة الدرب وشريكة حياتي زوجتي.
إلى شمعة الحياة وهبة الرحمن وفلذة كبدي أبنائي ياسمين، وسامي، وسالم، وحمد.
إلى مشرفي الدكتور خالد بن عبد بن عبدالسلام دهليز.
إلى كل من علمني حرف من أحرف الحياة أساتذتي الكرام.
إلى كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات. أصدقائي.
إلى من ساندني في إتمام مسيرتي التعليمية وأمدني بالنصح والإرشاد.
إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد.

الباحث

علي بن سالم بن علي العامري

الشكر والتقدير

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } سورة النمل، الآية (19).

الحمد لله العلي العظيم، صاحب الحمد والثناء والمجد والثناء والفخر والبهاء والمن والعطاء والعزة والبقاء والجود والنعماء الذي اعانني على انجاز هذا العمل واخرجه الى النور وسخر لي ايادي بيضاء كان لها عظيم الأثر فهو سندي وعدتي عند شدتي ودليلي عند حيرتي.

واشكر الله العلي التقدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء واولي بها، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد. وانطلاقاً من العرفان بالجميل يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى جميع من أعطاني ولو القليل من وقته إلى كل من ساهم في تلقيننا ولو بحرف في مشوارنا الدراسي. وإلى أساتذتي الدكاترة الذين أمدونا بالعلم ولم يبخلوا علينا من فيض عطاهم.

أتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور خالد بن عبد بن عبدالسلام دهليز الذي تكرم بالأشراف على رسالتي ودعمه المستمر وعطاءة المتميز وجزاهه الله عني خير الجزاء وأطال في عمره.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا على بتوجيهاتهم، ومعاملتهم المحترمة لي المتمثلة في:

الدكتور:

الدكتور:

الدكتور:

ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير الى هيئة المحكمين، الذين قدموا توجيهاتهم ومقترحاتهم في تحكيم الاستبانة. كما لا يفوتني أن أشكر جميع الموظفين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية وكل من بادر بتعبئة الاستبانة وسهل مهمة الباحث.

الباحث

علي بن سالم بن علي العامري

المخلص

"أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية، والدعم القيادي، والجودة الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين المديرية الذي يبلغ عددهم (2366) موظفا وموظفة. وتم جمع البيانات عبر الاستبانة الإلكترونية باستخدام نماذج جوجل من (342) موظفا وموظفة وفق أسلوب العينة الميسرة. كما تم تحليل البيانات باستخدام العديد من أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في المديرية، بينما أشارت نتائج التحليل الى عدم وجود أثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المديرية. كما وأنه يوجد أثر للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي وأن الدافعية الذاتية هي أكثر مكونات الحوافز المعنوية تأثيرا في الأداء الوظيفي.

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة ربط منح الحوافز بمؤشرات الأداء ووضع نظام عام للحوافز بالمديرية ذو أسس ومعايير واضحة لما لها من الدور الرئيسي والفعال في الحصول على الأداء المميز، وتعزيز علاقات العمل الإيجابية المبنية على الثقة والاحترام المتبادل وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتشجيع الموظفين على المشاركة باتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الخدمات الصحية.

Abstract

The effect of incentives on job performance in Directorate General of Health Service Governorate of South Sharqiyah in the Sultanate of Oman

This study aimed to identify the impact of financial and moral incentives (self-motivation, leadership support, job quality, and participation in decision-making) on job performance in the General Directorate of Health Services in the South Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman. The study followed a quantitative approach. The study population consisted of 2366 directorate's employees (male and female). The study data was collected through an electronic questionnaire using Google Forms. Following a convenient sampling method, a total number of 342 male and female employees replied to the questionnaire. The data was analyzed using several descriptive and inferential analysis methods using the statistical analysis program SPSS.

The results of the study showed that there is a positive, statistically significant relationship between moral incentives and job performance. The results of the analysis indicated that there was no effect of financial incentives on job performance. There is an impact of moral incentives on the job performance, and the intrinsic motivation is considered as the most influential component of moral incentives on job performance.

In light of the findings of the study, it recommended the necessity of linking incentives to performance indicators. Added to that, the importance of developing a general system of incentives in the directorate with clear regulations and standards. This is because of their impact on obtaining distinguished performance, enhancing positive work relationships based on trust and mutual respect, building a culture of one-team spirit and encouraging Employees' participation in decision-making and creating great ideas.

Keywords: Financial incentives, Moral incentives, Job performance, Health services.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	الإجازة
ج	الإقرار
د	الآية القرآنية
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	الملخص
ح	Abstract
ط	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 اسئلة الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 انموذج وفرضيات الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
9	7.1 حدود الدراسة
10	8.1 مصطلحات الدراسة
10	9.1 هيكلية الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	(1.2) المبحث الأول: الحوافز

14	1.1.2 مفهوم الحوافز
15	2.1.2 أهمية الحوافز
17	3.1.2 أنواع الحوافز
18	1.3.1.2 الحوافز المادية
19	2.3.1.2 الحوافز المعنوية
20	1.2.3.1.2 الدافعية الذاتية
21	2.2.3.1.2 الدعم القيادي
22	3.2.3.1.2 الجودة الوظيفية
22	4.2.3.1.2 المشاركة في اتخاذ القرارات
24	4.1.2 النظريات ذات العلاقة بتحفيز الموظفين
28	(2.2) المبحث الثاني: الاداء الوظيفي
29	1.2.2 مفهوم الاداء
30	2.2.2 مكونات الاداء
31	3.2.2 العوامل التي تؤثر في الاداء
32	4.2.2 أثر الحوافز على الأداء
34	5.2.2 إدارة وقياس الاداء
36	(3.2) المبحث الثالث: المؤسسة محل الدراسة -المديرية العامة
36	1.3.2 الرؤية
36	2.3.2 الرسالة
36	3.3.2 اختصاصات المديرية العامة للخدمات الصحية
39	4.3.2 الهيكل التنظيمي للمديرية
40	(4.2) المبحث الرابع: الدراسات السابقة
40	1.4.2 الدراسات العربية
45	2.4.2 الدراسات الأجنبية
50	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
52	4.4.2 أوجه الاستفادة الحالية مع الدراسات السابقة
52	5.4.2 ما يميز الدراسة الحالية

53	الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة
54	1.3 منهجية الدراسة
55	2.3 مجتمع الدراسة
55	3.3 عينة الدراسة
56	4.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
60	5.3 أداة الدراسة
61	6.3 خطوات بناء الاستبانة
64	7.3 صدق الاستبانة وثبات أداة الدراسة
71	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
73	الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
74	1.4 تمهيد
75	2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة
98	3.4 اختبار الفرضيات
104	الفصل الخامس :النتائج والتوصيات
105	1.5 تمهيد
105	2.5 نتائج الدراسة
117	3.5 توصيات الدراسة
118	4.5 دراسات مقترحة
119	قائمة المراجع
119	المراجع العربية
124	المراجع الاجنبية
127	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	متغيرات معادلة ستيفن تامبسون	1
57	عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
57	عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	3
58	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4
58	عينة الدراسة حسب متغير العمر	5
59	عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	6
60	عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	7
61	محاور الدراسة وابعادها وفقرات الاستبانة في صورتها النهائية	8
62	محاور الدراسة وابعاد المحاور والمقياس المستخدم	9
63	طريقة ادخال البيانات وترميزها	10
65	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "الحوافز المادية"	11
66	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الدافعية الذاتية"	12
66	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "الدعم القيادي"	13
67	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الجودة الوظيفية"	14
68	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "المشاركة في اتخاذ القرار"	15
68	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث "الأداء الوظيفي"	16
69	معامل ثبات الفاكرونباخ لكل محاور الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها	17
70	قياس الثبات لمتغيرات الدراسة بطريقة التجزئة النصفية	18
74	قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لكل متغيرات الدراسة	19
75	تصنيف درجات الاستجابة للمبحوثين	20
76	نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول "الحوافز المادية"	21
77	نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول "الدافعية الذاتية"	22
78	نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني "الدعم القيادي"	23
79	نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث "الجودة الوظيفية"	24
80	نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الرابع "المشاركة في اتخاذ القرارات"	25
81	نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثالث "الأداء الوظيفي"	26
82	العلاقة الارتباطية بيرسون بين متغيرات الدراسة	27
85	اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير الجنس	28

88	اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير الحالة الاجتماعية	29
90	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير المستوى التعليمي	30
91	اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للأداء الوظيفي لأثر متغير المستوى التعليمي	31
92	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير العمر	32
93	اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للحوافز المادية لأثر متغير العمر	33
94	اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للحوافز المعنوية البعد الأول "الدافعية الذاتية" لأثر متغير العمر	34
95	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة	35
96	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير الوظيفة الحالية	36
98	تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي	37
99	تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي	38
100	تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الدافعية الذاتية على الأداء الوظيفي	39
101	تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الدعم القيادي على الأداء الوظيفي	40
102	تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الجودة الوظيفية على الأداء الوظيفي	41
103	تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي	42

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	انموذج الدراسة	1
25	هرم الحاجات الإنسانية "هرم ماسلو"	2
26	الحاجات الإنسانية في نظرية آلدرفير	3
39	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخدمات الصحية	4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
127	كشف اعداد الموظفين العاملين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية	1
129	قائمة المحكمين	2
130	الاستبانة	3
135	تسهيل مهمة الباحث	4
136	قبول المديرية بتسهيل مهمة الباحث	5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1.1) مقدمة.

(2.1) مشكلة الدراسة.

(3.1) أسئلة الدراسة.

(4.1) أهداف الدراسة.

(5.1) أنموذج وفرضيات الدراسة.

(6.1) أهمية الدراسة.

(7.1) حدود الدراسة.

(8.1) مصطلحات الدراسة.

(9.1) هيكلية الدراسة.

(1.1) المقدمة:

تعتبر الحوافز واحدة من الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات، والشركات، والمنظمات لتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث تعد محفزاً قوياً يزيد من الحماس والإنتاجية لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المرجوة (العامري، 2021). كما أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (عيد الباقي، 2015).

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه عنصر رئيس في العملية الإدارية والتنظيمية لأي مؤسسة، فهو مرتبط بالإنسان الذي ينتج ويحول المواد الخام إلى مواد صالحة للاستخدام. كما وتتعدى أهمية الأداء الوظيفي لتصل بالمؤسسة إلى نجاح خططها التنموية اقتصادياً واجتماعياً، مما ينعكس بشكل إيجابي على تنمية الدولة (الطبيبي، 2022).

وتشهد العديد من المؤسسات والشركات في الوقت الحالي اهتماماً متزايداً بأهمية استخدام الحوافز كأداة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، ويشكل هذا الموضوع مجال بحث هام للعديد من الدارسين والباحثين في الإدارة والأعمال (حسن، 2017). ومن المهم أيضاً أن يتناول الباحث بالدراسة العوامل المؤثرة في نجاح استخدام الحوافز، مثل تصميم الحوافز بشكل يتوافق مع أهداف المؤسسة، وتحديد الحوافز الملائمة لكل مستوى ونوع من الموظفين، وكذلك تحليل الأثر الذي يمكن أن تتركه الحوافز على البيئة العملية والثقافة التنظيمية للمؤسسة (السندي، 2021).

ويرى حسن (2000) من ناحية أخرى تعد الموارد البشرية من اهم وأبرز الموارد التي تمتلكها المؤسسات الصحية، حيث يقع ذلك على عاتقها في تحقيق النظام الشامل للجودة في هذه المؤسسات، فعملية الاهتمام بالموارد البشرية يمكن أن يساعد المؤسسة على تحقيق كل معايير الجودة.

إذا يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق المهمة الموكلة للفرد في أفضل طريقة ويعكس ذلك إلى الكيفية التي يتحقق بها او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (أبو علان، 2016).

واستنادا إلى دراسة (الطبيبي وبكري، 2022) تلاحظ انه توجد علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والأداء الوظيفي وذلك من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تأتي بثمارها إلى تحسين العاملين أداءهم وتشجيع العاملين الآخرين من اجل بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل.

وبهذه الطريقة ستساعد هذه الرسالة في إثراء المعرفة العلمية حول أهمية استخدام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، وتقديم نصائح وتوصيات للمؤسسات التي ترغب في تحسين أداء موظفيها وتحقيق أهدافها المرجوة منها وستتيح هذه الدراسة فرصة لمزيد من البحث والتطوير في هذا المجال، وتعزيز فهمنا لكيفية تصميم الحوافز بشكل فعال وملائم للمؤسسات المختلفة، وذلك بهدف تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتتمحور هذه الرسالة حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، حيث تستهدف الرسالة دراسة تأثير الحوافز بأنواعها على

الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المديرية، وتحليل كيفية تصميم الحوافز وتقديمها بشكل يحسن من أداء الموظفين ويرفع من مستوى الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الصحية.

(2.1) مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية عالية في المنظمات والمؤسسات الحكومية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولذلك تعمل هذا المنظمات على تحسين إدارته وتنميته من خلال السياسات التي تهدف إلى تحقيق حاجات ورغبات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وأن عدم توفير الحوافز المناسبة للعاملين سوء كانت حوافز مادية أو حوافز معنوية فأنها قد تؤثر على أداء الموظفين. ويجب على المنظمة وضع السياسات مثل وضع نظام عادل للحوافز يساعد على خلق بيئة عمل تساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

وتكمن مشكلة الدراسة فيما أشارت إليه توصيات بعض الدراسات كدراسة أبو شيخة (2020) ودراسة الفارس (2017) والتي أكدت على ضرورة تحسين رواتب الموظفين وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به، كما أثبتت دراسات أخرى بأن هناك مؤشرات أخرى تدل على وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين وهذا ما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز. لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان وأداء موظفيها. حيث أنه من المهم التركيز على الوصول بالموظفين والمؤسسة إلى أداء عالي من خلال التدريب والتطوير والتحفيز والذي بدوره سيساعد على نمو المؤسسة يساهم في الحفاظ على إنتاجيتها وموظفيها. والذي يتماشى مع أهداف رؤية 2040م التي تتمثل في ضمان أداء وخدمات حكومية بجودة عالية،

حيث ركزت الرؤية على أهمية الأداء المؤسسي كركيزة أساسية تبنى عليها نجاح وفشل المؤسسات. وتعد منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي والمؤسسي من أهم الاستراتيجيات التي ستمكن من تنفيذ رؤية عمان 2040م حيث ستساهم في تجويد الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع مما يعزز ثقة المجتمع بالمؤسسات والعاملين عليها، ويعزز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وأهمية ربط استحقاق الموظفين للحوافز بمستوى الإنتاجية. (كلمة حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله ورعاه، وثيقة الرؤية 2040).

وعليه تتمثل هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير هذا الحوافز بكافة أنواعها على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وعلى أهم الحوافز التي لها تأثير على الأداء وإنجاز كل موظف والتي قد تختلف من مستوى وظيفي إلى آخر. وبالإضافة إلى معرفة أهمية وجود نظام عادل وعام للحوافز والخصائص التي يجب يتصف بها، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: "إلى أي مدى تؤثر الحوافز في أداء الموظفين

بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟"

(3.1) أسئلة الدراسة:

بناء على السؤال الرئيسي، تسعى الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى التحفيز للعاملين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية

بسلطنة عمان؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية

بسلطنة عمان؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

4- هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بالحوافز والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة الحالية)؟

(4.1) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى للوصول إلى الأهداف الآتية:

1- التعرف على مستويات تحفيز العاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

2- التعرف على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

3- استكشاف طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

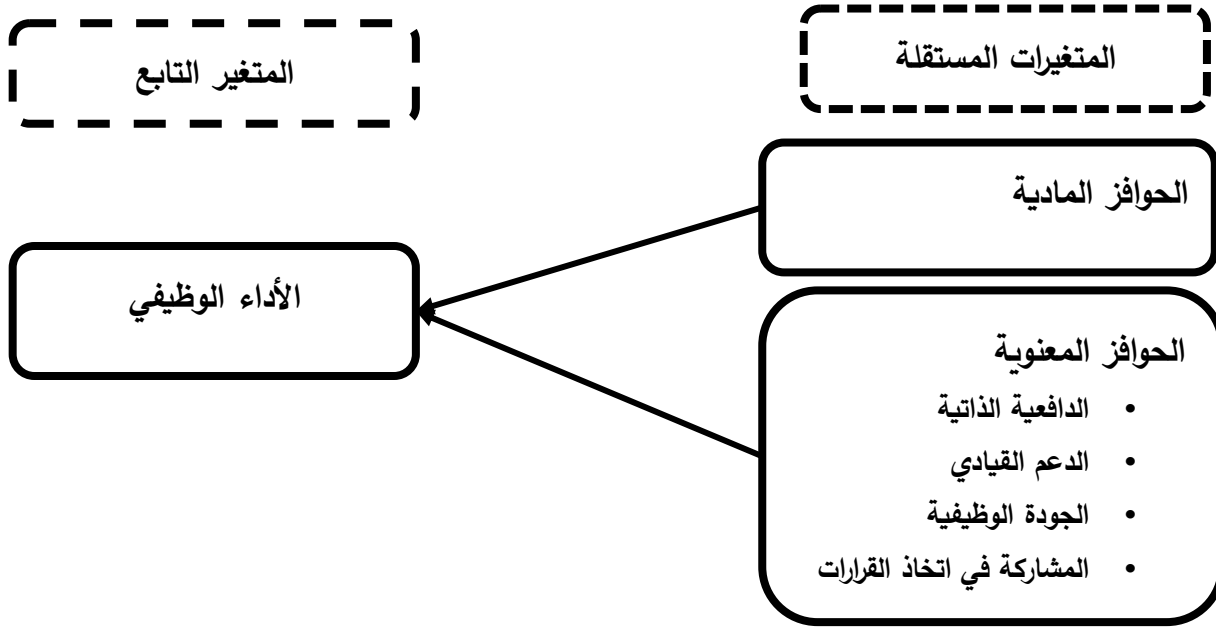
4- دراسة الفروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بالحوافز والأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة الحالية).

(5.1) أنموذج وفرضيات الدراسة:

تحتوي الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية والحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية، الدعم القيادي، الجودة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات).

المتغيرات التابعة: الأداء الوظيفي.



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

تم بناء النموذج من قبل الباحث استنادا الى دراسات سابقة مثل دراسة (الطبيبي وبكري)، ودراسة (العامري، 2021) ودراسة (السنيدي، 2021).

بناء على نموذج الدراسة وبما ينسجم مع أهدافها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز

المادية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الذاتية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الوظيفة على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

(6.1) أهمية الدراسة:

تنقسم الأهمية في هذه الدراسة إلى قسمين:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها الأولى في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية والتي يعمل بها مجتمع الدراسة حيث لأول مرة يشعر الموظفين بأنهم محط اهتمام باحث يقوم بدراسة مدى رضاهم عما تقدمه المديرية لهم من دعم وتحفيز. وأن نتائج وتوصيات هذه الدراسة ستكون محط أنظار المسؤولين بالمديرية. وتتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في قطاع الصحة،

وحول تأثير نظام الحوافز المستخدم ومدى ملائمة أو فشل النظام المتبع ومدى انعكاسه على أداء الموظفين وانتمائهم وولائهم وجودة العمل وإنجاز أعمالهم ومهامهم بجودة عالية. وسوف تثرى هذه الدراسة المكتبة العمانية، ولتكون مرجعا للباحثين المهتمين بأثر الحوافز على أداء الموظفين.

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

من المتوقع الاستفادة من المخرجات التي تقدمها الدراسة الحالية في معرفة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي. وبالتالي ستسهم الدراسة في توضيح الأداء للعاملين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. وستسهم هذا الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية على المستوى المحلي والدول العربية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها وتوصياتها المقترحة.

(7.1) حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة قياس أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

الحدود المكانية: المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: في الفترة من 2023 الى 2024م.

الحدود البشرية: موظفي المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

(8.1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الحوافز: مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا (المسكري، 2019).

الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف إمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين (نبيل، 2012).

الحوافز المعنوية: هي تلك الوسائل غير المادية التي ترضي ذات الإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية التي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل (الوظيفي، 2018).

الأداء: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (العامري، 2021).

المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية: هي الجهة المسؤولة عن توفير الخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين في المحافظة. وتهدف المديرية إلى تقديم خدمات صحية متميزة وعالية الجودة للمجتمع، بالإضافة إلى تعزيز الوعي الصحي لدى المواطنين.

(9.1) هيكلية الدراسة:

تبعاً لأهداف الدراسة فقد تم تقسيم الهيكلية إلى ثلاث فصول: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث يتطرق الباحث إلى المقدمة ومشكلة الدراسة ومتغيرات وفرضيات الدراسة والأهداف

والأهمية منها وأيضاً التعريفات الإجرائية. بينما يتناول الفصل الثاني تم تخصيصه لدراسة الإطار النظري للدراسة وذلك بالبحث عن مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتم تقسيمه الى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها والنظريات المتعلقة بالحوافز. وفي المبحث الثاني يتحدث عن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ومفاهيمه ومكوناته والعوامل التي تؤثر عليه وكيفية قياسه. أما المبحث الثالث يتناول المؤسسة محل الدراسة، من حيث الروية والرسالة والاختصاصات التي تعنى بها. ويتناول الباحث في المبحث الرابع الدراسات السابقة العربية والأجنبية وأيضاً التعقيب عليها. ولقد تم تخصيص الفصل الثالث لإجراءات ومنهجية الدراسة. ومعرفة مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(1.2) المبحث الأول: الحوافز.

(2.2) المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

(3.2) المبحث الثالث: المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان.

(4.2) المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

مقدمة:

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما ينتقيه من أهداف أو غير واع. وبوجه عام يمكن القول أن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدرتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما انتقدت الاتجاهات التقليدية بالإدارة، فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء.

من هنا فقد أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية ببذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمادية والمعرفية في مواقف معينة.

(1.2) المبحث الأول: الحوافز

يعتبر الأجر هو المقابل الذي يتحصل عليه العامل من المنظمة نظير ما يؤديه من عمل بها، أما الحافز فهو ما يتلقاه مقابل الإنجاز المحقق والنتائج عن اجتهاده في أداء هذا العمل، حيث أن الحافز الذي يتلقاه هو الذي يدفعه لزيادة جهده في هذا العمل، ولا شك أن كليهما معاً الأجر والحافز هما اللذان يمثلان دافعه للعمل والاجتهاد فيه، وتعتبر الحوافز هي المزايا المادية والمعنوية التي ينالها العامل بالمنظمة أو المؤسسة نظير عمله والاجتهاد في أدائه بالصورة المرضية له ومقابلها المادي

والمعنوي هو الذي يخلق في العامل الحماس والدافع للمزيد ، والحوافز تمثل المقابل الذي يشبع حاجة العامل وبالتالي يدفعه إلى العمل الإيجابي والمزيد من الجهد (أبوعلان، 2016).

(1.1.2) مفهوم الحوافز:

لغة: من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه، دفعه الى الخلف، والليل يحفز النهار اي يسوقه ورأيته متحفزا أي مستقرا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض.

اصطلاحا: قد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها.

وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك، وذلك لإشباع حاجتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج الى إشباع.

وقد عرفت الحوافز بأنها "شعور داخلي للفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة "

والحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على نتائج إيجابيه والتي تترتب على هذا السلوك في إطار هذا المنظور فأن الحوافز بالنسبة للفرد تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع إنتاجية وأرفع درجة من الكفاءة والفاعلية بغية الوصول إلى تميز مادي أو معنوي (العامري، 2021).

والتحفيز يتم بواسطة مجموعة من الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية تهدف الى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة.

والحوافز عبارة عن عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. كما وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (حسن، 2017).

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير على أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز خارجي، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

(2.1.2) أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دورًا فعالًا ومهما في إنتاجية العاملين، وتتبع الحوافز من حاجة الفرد الى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذاك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

وتتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من انجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماسة وهمة، تحقيقا لأهدافها،

وبالتالي لابد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة، لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الأجر يعتبر الحافز الأول للعمل، وبهما معا تتحقق الدافعية ويقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل (هادف وبلهي،2020).

ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، والحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هام، حيث يعتبر أداءه لرفع كفاءة العاملين وتفجير قدراتهم وطاقاتهم، كما أنه يؤدي للاستقرار النفسي للعاملين، وبالتالي يرفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي الى خلق روح الإبداع فيهم والتطوير وتتبع أهميته أيضا من اعتباره أداة لتحقيق الرضا للعاملين.

تتبع الأهمية الأساسية للحفز أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي تمكن الفرد من تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز التي تتمثل نتائج عملية الحفز ومصادرها الأساسية هي أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة الأخرى من اختبار وتدريب أي جهود الموارد البشرية وتوجيهها (تابعي وبلقاسم،2022).

وتظهر أهمية الحوافز في استمرارية العاملين في المؤسسة وانتمائهم للمنظمات ورفع كفاءة الإنتاجية. تعتبر الحوافز أداء مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفيين والإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وغيرها وأهدافها وطموحاتها وإداراتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يؤدي الى تحقيق هدف إنساني في حد ذاته، عرضا رئيسا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التناسق بينهم بما يجسم أهداف المنظمة وتطلعاتها، وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معا، فالعاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا قد تكون خاطئة، مما يولد مناخا يسيء للفهم.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارات لدي العاملين ويضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.

(3.1.2) أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة الحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة.

(1.3.1.2) الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والمسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقرارهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة وكلها تؤدي الي إشباع حاجات العاملين المختلفة. كذلك تعتبر كل المكافآت التشجيعية التي تمنح للعاملين في شكل بدلات أو خدمات تصنف ضمن الحوافز المادية بما في ذلك المشاركة في الأرباح والعلاوات ويدخل ضمنها أيضا الضمانات التي تقدمها المنظمة لعملائها كالتأمين الصحي أو التأمينات الاجتماعية وباختصار فإن كل حافز يشبع رغبات وحاجيات الفرد للفرد غير معنوي يعتبر حافز مادي (فروانة وماضي،2019).

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من اهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندماج الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت الأجواء مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وهي كالآتي:

- الأجور والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، اذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

- التعويضات: تمثل التعويضات إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل.

- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.

- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات، التجهيزات، مكان العمل عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

- **الزيادات الدورية:** وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد.

- **ركائز التحفيز المادي:** يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الحكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين، بفرض أن تكون متناسبة وفعاله بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها. كما تحدثت دراسة صادق (2020) ومن أهمها:

أ. أن يكون عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

ب. أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.

ت. أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.

ث. أن يكون مشبعاً للحاجات النفسية.

(2.3.1.2) الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية حيث أنها حوافز غير مادية، وتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالإعزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء، ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية والتكريم والمدح (صادق، 2020).

(1.2.3.1.2) الدافعية الذاتية:

الدافعية الذاتية هي القوة الداخلية التي تحفز الفرد على العمل وتحقيق الهدف بشكل فعال ومميز. وتلعب الدافعية الذاتية دوراً هاماً في تحفيز الموظفين للقيام بأعمالهم بشكل جيد وتحقيق النتائج المرجوة. كما أشار دراسة أبو رمان والحوري والبوريني (2011) بأنه يعتمد أداء الموظفين على مدى دافعيتهم للعمل والعطاء. وهناك بعض العوامل التي تؤثر على الدافعية الذاتية وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي كما اشارت دراسة شناعة وصوالحة (2018) وهي كالآتي:

- الاعتراف والتقدير: يشعر الموظفون بالحماس والرضا عندما يتلقون الاعتراف والتقدير عن جهودهم واسهاماتهم. يعزز ذلك الشعور بالثقة والرضا ويحفزهم على تقديم أداء أفضل.
- التحدي: يشعر الأفراد بالدافع عندما يكون لديهم تحديات تتطلب مهارات وقدرات إضافية. إذا يشعر الموظف بالفخر والرضا عندما يتمكن من التغلب على التحديات وتحقيق النجاح.
- رؤية واضحة للأهداف: يكون الموظف أكثر دافعية عندما يكون لديه رؤية واضحة للأهداف التي يجب تحقيقها. عندما يعلم الموظف المساهمة التي يقدمها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فإنه يشعر بالدافع للعمل بجد وتحقيق النجاح.
- العلاقات الإيجابية في مكان العمل: تؤثر العلاقات الجيدة والداعمة مع المدراء والزملاء على الدافعية الذاتية. عندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم من قبل فريقه ومحيطه بالعمل، فإنه يشعر بمزيد من الدافع لتقديم أداء جيد.

تجدر الإشارة إلى أن الدافعية الذاتية تعتبر عاملاً رئيسياً في تحسن الأداء الوظيفي، ويمكن تعزيزها من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة، وتقديم الاعتراف والتقدير للجهود المبذولة، وتوفير الفرص التحدي والتطوير المهني.

(2.2.3.1.2) الدعم القيادي:

الدعم القيادي يشير إلى الدعم والتوجيه الذي يقدمه القادة للموظفين في مكان العمل. وقد يكون للدعم القيادي تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين. وذلك لعد أسباب على حسب ما أشارت إليه دراسة زناتي (2019) ومنها:

- ❖ زيادة الثقة والرضا: عندما يتلقى الموظف دعماً قيادياً فعالاً، يشعر بالثقة في قدرته على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
- ❖ توفير الموارد والدعم العملي: يلعب الدور القيادي دوراً حاسماً في توفير الموارد اللازم والدعم العملي للموظفين. وقد يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المناسب، وتوفير الأدوات والتجهيزات لعمل اللازم، وإزالة العقبات التي قد تواجه الموظفين في أداء مهامهم.
- ❖ تحفيز وتطوير الموظفين: يعزز الدعم القيادي تحفيز الموظفين وتطويرهم. عندما يوفر القائد الدعم والتشجيع ويعمل على تطوير قدرات العاملين ويصبح لديهم الدافعية لتحقيق النجاح وتحسين أدائهم.
- ❖ تعزيز المشاركة والتواصل: يعمل الدعم القيادي على تعزيز المشاركة والتواصل بين القادة والموظفين.

(3.2.3.1.2) الجودة الوظيفية:

أكد (David.2013) بأن الجودة الوظيفية العالية هي التي تتميز بتنظيم عمل وسلطة تقديرية لمهام مقدم الخدمة إضافة الى التدريب والمرونة في العمل. وتلعب الجودة الوظيفية دورا مهما للغاية في نجاح المؤسسة وبها تميز المؤسسات بينها في الخدمة. وأشارت دراسة رجب (2021) بأنه هناك عدة أبعاد للجودة الوظيفية منها:

- المصدقية: وهي درجة ثقة العميل بالمؤسسة، وهو يعكس الى حد كبير مدى قدرة المؤسسة بتقديم الخدمة في الموعد المحدد وبدرجة عالية من الدقة.
- الاستجابة: وهي قدرة مقدم الخدمة على توفير الخدمات في الوقت المحدد.
- الفورية: أي سهولة الوصول الى الخدمة في الموقع والوقت المناسب.

(4.2.3.1.2) المشاركة في اتخاذ القرارات:

أن اتخاذ القرارات هو عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية. وتعرف المشاركة بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة في اتخاذ القرار هي إسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكالها ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار (طواهرية،2020). وهناك عدة دراسات هدفت الى التعرف على إثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز أداء الموظفين مثل دراسة خفش (2020) ودراسة رحمون (2014) ودراسة مصطفى (2020).

أهمية الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية هامة للعاملين خاصة أنها تشبع حاجات معنوية يحتاجون اليها باستمرار ،كذلك فان الحوافز المادية وحدها لا ترضي الإنسان ، حيث أن هناك حاجيات بخلاف المادة يسعى الفرد لإشباعها وكثيرا ما يترك الإنسان عملا يدر عليه الكثير من المال لكنه لا يجد فيه راحة نفسية او رضا معنوي فيهجره بالرغم ما يحققه من عائد مجزي وتعتبر الحوافز المعنوية موضوعا محوريا في مجال الادارة وذلك لارتباطه بالعنصر البشري ، خاصة بالكوادر التي تتميز بالكفاءة والقدرة والابداع بوجه خاص وبالطبع فإن هذا لا يعني أن العمالة العادية لا تهتم بالجانب المعنوي وإن كان تأثيرها به يقل مقارنة بأثرها على الكفاءات الأعلى، فالعامل البسيط يبحث أيضا عن المعاملة الكريمة والاحترام والمشاركة في الرأي والتقدير (مزغيش،2020).

وحيث لن الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء برغم انها لا تكلف الإدارة أي تكلفة مادية ولعل هذا ما يزيد من اهميتها وهي تعتبر قوى داعمة ودافعة للإدارة.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

1. **الوظيفة المناسبة:** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.
2. **الإثراء الوظيفي** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.
3. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

4. الترقية تعتبر حافزا معنويا وماديا، اذ انها تحمل معها زيارة في الأعباء والمسؤولية وتأكيدا للذات.
5. الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم الأشباع حاجات الذات واحترام الاخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والإداء التي يرونها مباشرة الي رؤسائهم.
6. لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج اسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد في الجهد.
7. المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق الانسان، والمركز الاجتماعي هو كميته الأمور التي يسعى الفرد الي اكتسابها والحفاظ عليها.
8. تسليم الأوسمة والدرع: وهذا الحافز الايجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيره او جليلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدرتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

(4.1.2) النظريات ذات العلاقة بتحفيز الموظفين:

أولا: نظرية الحاجات الإنسانية "هرم ماسلو":

تعد هذا النظرية التي وضعها العالم ماسلو من أكثر النظريات شيوعا وتداولها من ناحية تطبيقها في مجال التنظيمات، وتشير هذا النظرية الى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة وهي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة لإشباعها، وقد قسم ماسلو هذا الحاجات الى عدة اقسام على حسب أهميتها وأولويتها وهي كالآتي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد التي يحتاجها للبقاء على قيد الحياة وتتمثل في الهواء والماء والاكل والنوم والحركة وغيرها.

2- حاجات الأمان: هي الحاجة الى الشعور بالأمان والحماية من الخطر والتهديدات المحتملة. وتشمل

حاجات الأمان المثالية مثل: الأمان الجسدي والأمان المادي والأمان العاطفي والأمان الوظيفي.

3- الحاجات الاجتماعية: ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد، مثل علاقات الصداقة والحب

والتواصل مع الآخرين والانتماء للجماعات.

4- حاجات الاحترام والتقدير: وهي الحاجة الى الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين ومن الذات.

وتشمل الاحترام الذاتي والاحترام من الآخرين والتقدير المهني. وتلبية حاجات الاحترام والتقدير الفرد

على الشعور بالثقة بالنفس والاعتزاز بالذات. وتعد هذه الحاجات مهمة جدا في تحقيق الرفاهية النفسية

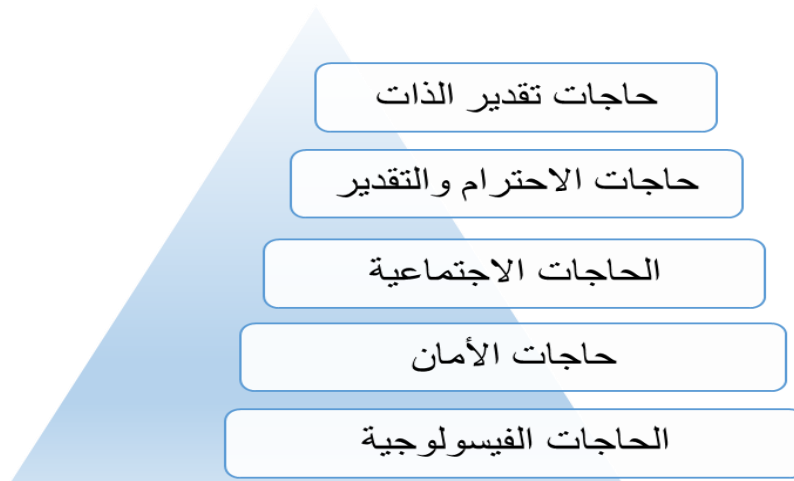
للفرد والمجتمع.

5- الحاجة الى تحقيق الذات: تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته ومهارته أو كما يقول

ماسلو رغبة الفرد في أن يكون يود أن يكون وما يمكن أن يكونه من خلال تطوير كل قدراته المعرفية

والجسمية التي تجعل منه مبدعا.

كما يوضح الشكل رقم (2) هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو (فراونه،2016).

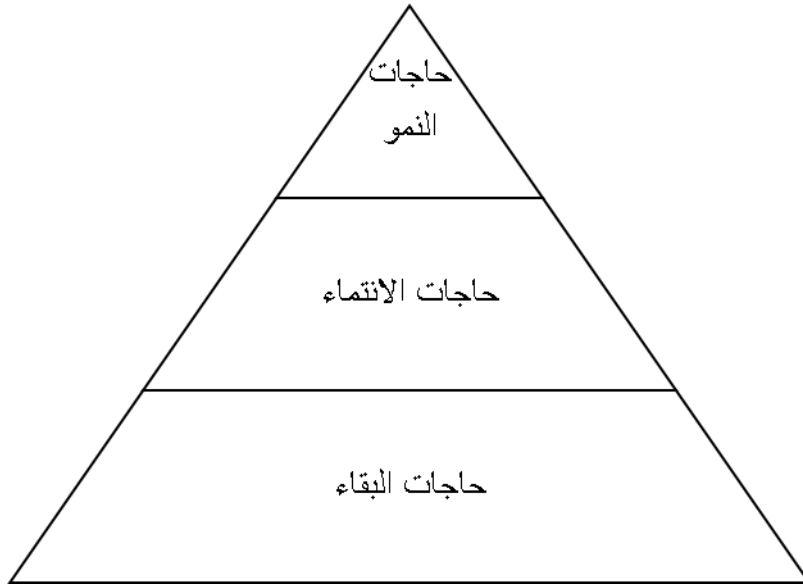


شكل رقم (2): هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو

ثانياً: نظرية آدرفير:

قدم آدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية (GRE) وهي اختصار لثلاث مجموعات من الحاجات وهي الحاجة الى البقاء على قيد الحياة (Existence Needs) والحاجة الى الانتماء (Relatedness Need) والحاجة إلى النمو (Growth Needs).

وهي تعتبر نظرية في علم النفس تتعلق بالحوافز والمحركات التي تدفع الفرد الى تحقيق الأهداف. وقد قدم آدرفير هذا النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قام بتقسيم الحاجات الإنسانية الى ثلاث حاجات بدلاً من خمس حاجات في نظرية ماسلو، ولم تشترط النظرية ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت. كما يمثل الشكل رقم (3) الحاجات الإنسانية في نظرية آدرفير (سلامة، 2015).



شكل رقم (3)

الحاجات الإنسانية في نظرية آدرفير

ثالثاً: نظرية التوازن "ستيفن كوفي":

ترتكز هذه النظرية على موضوعات النجاح في الحياة، وإدارة الحياة الشخصية والفاعلية والإنتاجية وترتيب الأولويات وغيرها، واستنتج ستيفن كوفي مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية تمركزت في أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الفرد حياة متوازنة، وهي كالتالي وفق دراسة (غازي، 2022):

- 1- الاحتياجات المادية: تتضمن الحاجات الفسيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء والحياة.
- 2- الاحتياجات الروحية: وتتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالأيمان والقيم والأخلاق والعادات.
- 3- الاحتياجات الاجتماعية: تتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء والولاء والحب.
- 4- الاحتياجات العقلية: تتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعلم، والثقافة، والمعرفة، والمهارات.

(2.2) المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

مقدمة:

الاهتمام بالموظفين، وقبل كل شيء، أداء وظائفهم كأكثر وأهم رؤوس أموال المنظمة، فالاهتمام بالموظفين ظاهرة نمت بشكل كبير خلال العقد الأخيرين، فمعظم التطورات في السنوات الحالية نادت باللامركزية في إدارة وتوجيه النظام، والحد من الطبقات التنظيمية، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، لقد تغير الموقف التنظيمي للقوى العاملة داخل المنظمة وتم النظر إلى الموظفين باعتبارهم "موارد ثمينة (Alipoor et al., 2017) .

ويمكن القول إن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

أن العنصر البشري يمثل أفضل موارد المنظمة، فبرغم امتلاكها للموارد المادية والمالية، إلا أن العنصر البشري وإدارته هو الذي يخلق الفروق والاختلافات بين تلك المنظمات، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى المنظمة والفرد فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الجهة الإدارية للعمل بكفاءة وفاعلية وبحيوية ونشاط، ويحتل الأداء الوظيفي مكاناً خاصاً داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها (جودة، 2017).

هذا وسوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي، من خلال تعريف مفهومه وأهدافه، وعناصره ومحدداته، كما نسلط الضوء على أبعاده بصورة أكثر تفصيلاً.

(1.2.2) مفهوم الأداء

تعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر الأداء عن مدى كفاءة العامل او بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينيات بحوثاً متصلة حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب التي تركز على تحسين الأداء. وتختلف طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك لاختلاف نشاط كل وحدة بالمنظمة (السنيدي، 2021).

هنالك عدة تعريفات للأداء حيث أن علماء الإدارة لم يتفقوا على تعريف واحد ولكنهم اتفقوا على المفهوم العام كل حسب نظرتهم، وقد عرفه بعض الباحثين بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعية. ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه.

ويمكن البدء بتعريف مفهوم الأداء الوظيفي بملخصه عدة تعريفات تم استنتاجها من الأدبيات ذات العلاقة على أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية (Chepkemoui, Judith. 2018)

ويرى بعض الباحثين "أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابذة من

داخل الفرد نفسه، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

وعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه "درجة تحقيق واطماف المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، وبواسطة التدريب المستمر للعاملين" (المحاسنة، 2013).

وفى تعريف آخر للأداء الوظيفي عرف بأنه "كلفه بها المنظمة تنفيذ الموظف أعماله ومسؤوليته التي تطلب منه أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (الحريري، 2012).

كما يعرف بأنه القيمة التنظيمية لسلوكيات الموظفين في مناسبات وأوقات العمل المختلفة، وبالنسبة للقيمة التنظيمية يمكن تقديرها بالخدمات والأنشطة التي يقوم الموظفون بأدائها مثل مهام العمل أو وجود علاقات عمل جيدة مع الموظفين الآخرين.

بينما يعرف الأداء الوظيفي بأنه قيمة سلوكيات الموظفين، التي تشارك بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه أفعال وسلوكيات يقوم بها الأفراد والتي تسهم بشكل أساسي في الحصول على الوظائف والأهداف التنظيمية للمنظمة (Ghufran and Khan, 2018)

في حين يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تلك الأعمال والسلوكيات التي تخضع لتوجيه أو إشراف الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة".

(2.2.2) مكونات الأداء :

ولقد حددت في دراسة (نسيمة، 2018) مكونات الأداء على النحو الآتي:

- 1- الكفاءة: العمل بأي صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية.
- 2- الفعالية: مدى استخدام الموارد وإدارتها في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 3- الإنتاجية: القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل قدر من الموارد.
- 4- الأهداف: الغايات النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

(3.2.2) العوامل التي تؤثر في الأداء

وفي دراسة (نسيمة، 2018) التي قد أحصت العوامل التي تؤثر في الأداء ومنها الاتي:

أولاً: العوامل الداخلية:

- ✓ **العنصر البشري:** ويعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- ✓ **الإدارة:** يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة ذات أهمية في استخدام جميع الموارد بشكل فعال.
- ✓ **التنظيم:** توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات.
- ✓ **بيئة العمل:** مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل وفرص النمو.
- ✓ **العوامل الفنية:** مدى توافر الأجهزة والمعدات لها دور في أداء العاملين.

ثانياً: العوامل الخارجية:

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** العادات والتقاليد ومدى تقدير التعليم.
- **البيئة السياسية والقانونية:** طبيعة النظام السياسي ومدى استقراره ومرونة القوانين والتشريعات.
- **البيئة الاقتصادية:** الاستقرار الاقتصادي والسياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

ثالثاً: العوامل المعيقة:

- ❖ **نمط السلطة:** إذا كان بيروقراطياً ولا يسمح للأفراد بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى انعدام الإبداع.
- ❖ **ضغوط العمل:** ازدياد مستوى الضغط يسبب انخفاض في الرضا الوظيفي مما يؤثر سلباً على الأداء.
- ❖ **ضعف نظام الأجور:** إذا كان غير عادل يؤثر سلباً على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض الأداء.
- ❖ **ضعف نظام الحوافز:** عدم وجود نظام فعال يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ **ضعف الثقافة التنظيمية والتضخم الوظيفي والروتين.**

(4.2.2) أثر الحوافز على الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لأثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد إلى أنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفف قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. كما وضحت دراسة جاسم (2021) آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء وتتمثل فيما يلي :

- تخطيط ووضع الأهداف

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه (ابو حميد، 2020).

-تعديل السلوك بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

أثر العامل من خلال توسيع وتنوع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، وأن تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً (خبار وسكينة، 2022).

-التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله (صباح ونريمان، 2022).

(5.2.2) إدارة وقياس الأداء

إدارة الأداء عملية مستمرة لإدارة أداء الأشخاص للحصول على النتائج المرجوة من خلال تحسين الأداء العام للمنظمة، ويوفر نظام إدارة الأداء وسيلة للاعتراف بالأداء الجيد وكفاءته وإدارة أدائه من خلال دمج معايير ومقاييس واضحة للأداء. ويغطي هذا النظام جميع جوانب الأداء ذات الصلة بوجود المنظمة ككل.

إدارة الأداء هي دالة لقدرة المنظمة على تحقيق القيمة المستدامة بمنظور استراتيجي طويل الأجل، وتدور موائمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، وضمان تمسك العاملين بالقيم الأساسية. كما أن إدارة الأداء هي عملية إنشاء بيئة عمل من خلالها يمكن للموظفين أن يقدموا أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. أي أنها نظام عمل كامل يبدأ عندما يتم تحديد الوظيفة حسب الحاجة، ويتم توصيل التوقعات للموظف بوضوح.

ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها العملية التي من خلالها يقوم المديرون بالتأكد من أن أنشطة وسلوكيات ومخرجات الموظفين متوافقة مع أهداف المنظمة.

ونظام إدارة الأداء أوسع من نظام قياس الأداء في أن إدارة الأداء تسبق وتصاحب وتتبع قياس الأداء. فإدارة الأداء وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية عن طريق تحديد مهارات وقدرات الموظفين وإرسال إشاراتهم بما هو مهم في المنظمة وتحديد المساءلة عن السلوك والإنجاز على ضوء مهاراتهم وإمكاناتهم (جاسم، 2021)

وانطلاقاً من نموذج إدارة الأداء الوظيفي، تبين أنه على ضوء استراتيجية المنظمة يلزم أن تتوفر في الموظف خصائص ومتطلبات معينة متمثلة في مجموعة من المهارات والقدرات لكي تمكنهم من الإتيان ببعض السلوكيات التي تؤهلهم للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة. لذا لزم الربط بين الخصائص والسلوكيات والنتائج من خلال استراتيجية المنظمة مع الوضع في الاعتبار بعض القيود والظروف الموقفية - ربما الطارئة - التي تحول بين الموظف وبين تحقيق النتائج المحددة له (الحالبية، 2013)

(3.2) المبحث الثالث: المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية -

سلطنة عمان

يستهدف الباحث تطبيق دراسته على المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية، وذلك بناء على أعداد الموظفين العاملين بها، بحيث تبلغ عينة الدراسة (331) موظف وموظفة من العدد الإجمالي للعاملين في المديرية (2366)، بنسبة (14%).

(1.3.2) الرؤية:

مجتمع معافى وخدمات صحية راقية ومستدامة.

(2.3.2) الرسالة:

توفير كافة الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية والتعزيزية ذات الجودة العالية من خلال كادر صحي ذو كفاءه عالية وشراكة فاعلة مع القطاعات ذات العلاقة.

(3.3.2) وفيما يلي نبذة عن الاختصاصات الوظيفية بالمديرية محل الدراسة:

- ❖ المشاركة في وضع السياسات والخطط والنظم الصحية والعلاجية والوقائية والتعزيزية.
- ❖ وضع الخطط التنفيذية الإقليمية على مستوى المحافظة من خلال تحليل الموقف الصحي وتحديد المشكلات ذات الأولوية وتحليلها وتحديد الأهداف الخدمية والأنشطة التنفيذية لتحقيق الأهداف العامة للوزارة في مختلف المجالات.
- ❖ تأمين تقديم الخدمات العلاجية والوقائية والتعزيزية والصيدلانية لسكان المحافظة ورفع مستوى تلك الخدمات بصورة مستمرة.
- ❖ تنفيذ السياسات الصحية المرسومة على نطاق المحافظة في إطار السياسة العامة للدولة.

- ❖ الإشراف على المؤسسات الصحية بالمحافظة، والتنسيق بينها ومتابعة إنجازاتها وتقييم أدائها.
- ❖ توفير احتياجات المؤسسات الصحية بالمحافظة من الفئات الطبية والفنية والإدارية والمواد والأجهزة والمعدات والأدوية وكافة المتطلبات اللازمة لتقديم خدمات علاجية ووقائية وتعزيزية ذات جودة عالية بالتنسيق مع المديرية العامة للشؤون الإدارية بالوزارة.
- ❖ توفير وتقديم خدمات الرعاية الصحية الشاملة بمختلف مستوياتها ونوعياتها لسكان المحافظة) حسب الإمكانيات المتوفرة لها) بصورة مستمرة ومنتظمة وسهلة المنال، مع وضع النظم التي تكفل الإشراف على التنفيذ وتقييم النتائج بصورة دورية.
- ❖ توفير وتقديم خدمات الزيارات المنزلية للحالات المرضية التي تحتاج إلى ذلك كذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن ممن ليس لديهم وسائل تساعد على مراجعة المؤسسات الصحية، بهدف تخفيف تبعات الأمراض التي يعانون منها صحياً واجتماعياً واقتصادياً، وما يترتب عليه من تقليل نسبة إشغال الأسرة بتلك المؤسسات.
- ❖ وضع نظام متكامل لإحالة الحالات المرضية لاستكمال التشخيص أو العلاج أو التأهيل أو المتابعة على مستوى المحافظة، بطريقة ميسرة وسريعة بما يكفل أداء الخدمات العلاجية على أحسن وجه، وبما يحقق توفير المعلومات المتكاملة في السجل الصحي للمريض، مع تعزيز نظام التغذية المرتجعة بين المؤسسات الصحية المختلفة داخل المحافظة.
- ❖ نشر الوعي والثقافة الصحية في المجتمع، وتشجيع أفراده على المشاركة في صون صحتهم باتباع أنماط حياتية سليمة بالتعاون مع دائرة تعزيز الصحة.

❖ المشاركة في إجراء الدراسات والبحوث الميدانية حول المشاكل الصحية في المجتمع، والعمل على التصدي لها بالتعاون والتنسيق مع القطاعات ذات الصلة بالصحة بما فيها القطاعات غير الحكومية والقطاع الخاص، وبمشاركة فعالة من المجتمع وبالتعاون مع مركز الدراسات والبحوث بالوزارة.

❖ المشاركة في إعداد برامج للتدريب والتطوير المهني المستمر وتنظيم عقد الندوات والمؤتمرات الصحية للفئات الطبية والفنية والإدارية العاملة بالمحافظة للنهوض بمستواهم علميا وعمليا بالتعاون مع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

❖ العمل على تشجيع القطاع الخاص على المساهمة في دعم الخدمات الصحية، ومراقبة ومتابعة المؤسسات الصحية الخاصة داخل المحافظة، وذلك وفقا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المنظمة لذلك من خلال قسم المؤسسات الخاصة بالمديرية وبالتعاون مع المديرية العامة لشؤون المؤسسات الصحية الخاصة.

❖ إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمديرية في ضوء اختصاصاتها وبما يحقق أهداف وبرامج المديرية.

❖ مباشرة أية صلاحيات معتمدة أخرى مقررة لها بمقتضى القرارات الوزارية وفق اختصاصاتها.

(4.3.2) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية:



شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمديرية

(2.4) المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع الى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

(1.4.2) الدراسات العربية

1- دراسة (خبار وسكينة، 2022)، بعنوان: "الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل".

هدفت هذا الدراسة الى دراسة الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين. ولتقصي أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى العاملين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 20 عامل بالمركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي. وقد توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل المميز في المؤسسة.

2- دراسة (تابعي، 2022) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي في وزارة الشؤون الخارجية في الجزائر. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكأداة لتجميع البيانات استخدام الاستبانة ووزعت على (82) موظفا. وأظهرت النتائج انه يوجد ارتفاع عام في مستوى الثقافة

التنظيمية فيما يتعلق بالأنظمة والقوانين والاتجاهات التنظيمية. وكذا يوجد تدني في مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية في بعض الجوانب كعدم جاهزية الموظفين للعمل في خارج أوقات الدوام الرسمي وضعف الحوافز والتدريب.

3- دراسة (صباح وناريمان، 2022) بعنوان: "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي لعمال قطاع الصحة في ظل جائحة كورونا".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في جائحة كورونا لدى موظفي قطاع الصحة "المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بيج بوعريريج". وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية مكونة من (50) موظفا. وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون في برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج انه ليس هناك أثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي ويوجد أثر للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي في ظل انتشار جائحة كورونا.

4- دراسة (الطبيبي وبكري، 2022) بعنوان: "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل مؤسسة، حيث جرت هذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بادرار. وتم اعتماد المنهج الوصفي. واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عمال المؤسسة البالغ عددهم (50) عامل. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها ان للحوافز تأثير على أداء العاملين في المؤسسة بشكل كبير مما يزيد من أداءهم واستقرارهم بالعمل وبالحوافز المقدمة لهم.

5- دراسة (غزال، 2022) بعنوان: "تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء في المنظمة. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لتجميع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (232) عامل في شركة نسيج اللاذقية. وتمت عملية تحليل الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS). ونتجت عن الدراسة النتائج التالية وأهمها انه وجود علاقة معنوية بين الحوافز والأداء في المنظمة وكذلك وجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المعنوية والمادية وبين الأداء.

6- دراسة (السنيدي، 2021) بعنوان: "أثر الحوافز على تطوير أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وذلك من خلال اختبار فرضية مفادها وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بالوزارة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 150 موظف بالوزارة ومن ثم تم تفرغ الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS) حيث كانت اهم النتائج وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بالوزارة.

7- دراسة (العامري، 2021) بعنوان: "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بديوان البلاط السلطاني، وقام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على موظفي الديوان البالغ عدد العينة 250 موظف

وموظفة، حيث تم الحصول على بعض النتائج أهمهما وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بديوان البلاط السلطاني وفعالية نظام الحوافز في أداء العمل بكفاءة وفاعلية. وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها: دراسة موضوع وضع نظام فعال للحوافز ذو أسس معايير واضحة مما يشجع جميع الموظفين على بذل المزيد من الجهد في أداء العمل وتعزيز علاقات العمل الإيجابية المبنية على الثقة والاحترام والتعاون.

8- دراسة (حورية وسهيلة، 2020) بعنوان: " أثر الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (سونلغاز) بتيارت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت ولقد شملت عينة الدراسة البالغ عددها (40) عامل، ولقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج وأهمها يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية بين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

9- دراسة (عيسى، 2020) بعنوان: "الأداء الوظيفي من خلال بعدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي".

تهدف هذه الدراسة الى التطرق للأداء الوظيفي من خلال بعدى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي . فطالما شكل هذين البعدين أحد أهم البؤر في تحديد مدى أداء وجودة العاملين. فإذا اعتبرنا أن الأداء هو المخرج السلوكي العملي أو أنه ذلك الجهد الذي يبذله العامل في المنظمة الذي يسعى من خلاله لتحقيق أهدافها. فإن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي يحدد المعالم الرئيسية والاساسية للأداء وجودته.

وعلى هذا سيكون الهدف من هذه الدراسة هو المقاربة النظرية بين بعدي الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كعاملين مؤثرين على جودة الأداء وتحديد معالمه.

10- دراسة (نورعزم الليل، 2019) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي- إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريبا، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90 % .توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الاولى ومتوسط حسابي 3,47 , أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,43 , وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,00 , وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي: ربط صرف الحوافز فعليا روتينيا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

(2.3.2) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Ali,2022) بعنوان: "تأثير الحوافز المالية والحوافز المعنوية على العاملين في صناعة البطاريات في العراق: التأثير الوسيط لإدارة الموظفين."

The Impact of Financial Incentives and Moral Incentives on The Employees of Battery Industry in Iraq: Mediating Effect of Employee's Management.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الحوافز المالية والحوافز الأخلاقية على موظفي صناعة البطاريات في العراق والتعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. وكانت عينة الدراسة مكونة من (274) موظفا من جميع الأقسام. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج (SPSS). وظهرت نتائج الدراسة ان متغير علاقة الحوافز المالية والمعنوية لها إثر إيجابي على الأداء الموظف وأن الإدارة هي الوسيط بين الحوافز والأداء.

2. دراسة (Campbell, B. T. 2022) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظف: دراسة ارتباطية".

The impact of motivation on employee performance: A correlational study.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان هناك ارتباط بين التدريب والمكافآت وتأثيرها على أداء الموظف. وكانت عينة الدراسة مكونة من 236 مشرف من قسم الموارد البشرية في شركة النقل اللوجيستي في ولاية تكساس. وتم استخدام مسح الارتباط لتحليل العلاقة بينهما واستخدم الباحث (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات. أظهرت الدراسة أن التدريب والمكافآت لهما تأثير معنوي وإيجابي على تحفيز أداء الموظفين.

3. دراسة (Uzair& Mehmood,2021) بعنوان " تأثير المكافآت غير المالية على تحفيز الموظفين في القطاع المصرفي في بيشاور، باكستان".

Impact of Non-Financial Rewards on Employees' Motivation in Banking Sector of Peshawar, Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المكافآت غير المالية على تحفيز الموظفين في البنوك المختلفة في باكستان، وكانت عينة الدراسة مكونة من (185) موظفا من سبعة بنوك مختلفة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز الغير المالية له تأثير على أداء الموظفين.

4. دراسة (Riwukore,2021) بعنوان "تحليل أداء الموظف في إدارة التعليم والثقافة، في مدينة لوبوكلينغاو"

Analysis of employee performance in the Department of Education and Culture, Lubuklinggau City.

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير التحفيز والانضباط على أداء موظفي وزارة التعليم والثقافة في مدينة لوبوكلينجاو ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (57) موظفا من وزارة التعليم والثقافة. وقام الباحث بجمع البيانات اللازمة عن طريق إجراء ملاحظات مباشرة في الدائرة المعنية سواء من خلال المقابلات أوتوزيع الاستبانة على الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز والدوافع والانضباط لها تأثير كبير على أداء الموظفين في الوزارة.

5. دراسة (Sayed, 2021) بعنوان تأثير المكافآت المالية وغير المالية على تحفيز الموظفين والتزام الموظف بين الشركات الصيدلانية الصغيرة والمتوسطة.

Impact of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among Pharmaceutical SMEs.

وتهدف الدراسة الى فحص تأثير المكافآت والحزم على التزام الموظفين وتحفيزهم. لقد عمل ستة باحثين لجمع البيانات من الفئة المستهدفة حيث تم توزيع 400 استبانة وللتحليل الاحصائي تم استخدام المربعات الصغرى الجزئية الذكية (smartPLS)، وتشير النتائج إلى أن المكافآت المالية وغير المالية تؤثر على التزام الموظفين وتحفيزهم بصورة ايجابية.

6. دراسة (Nguyen,2020) بعنوان " تأثير الالتزام التنظيمي على تحفيز الموظفين، دراسة على الشركات الفيتنامية".

The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises.

جاء الهدف من الدراسة التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على تحفيز الموظفين دراسة حالة على شركات فيتنامية. وكانت عينة الدراسة مكونة من (636) عامل قاموا بتعبئة الاستبانة عبر الإنترنت. أظهرت نتائج الدراسة ان التأثيرات الغير المباشرة على تحفيز الموظفين من خلال عاملين وسيطين وهما السلوك الانتهازي ومشاركة المعرفة وكذلك تبيين ان السلوك الانتهازي لديه تأثير سلبي على تبادل المعرفة بين الموظفين داخل المؤسسات.

7. دراسة (Kuswati,2020) بعنوان "تأثير الدافعية على أداء الموظف".

The effect of motivation on employee performance.

هدفت الدراسة الى معرفة تراجع أداء الموظف خلال فترة زمنية مما يؤدي إلى تحقيق العمل وعدم تحقيق الأهداف المحددة. وكان الغرض منها هو معرفة تأثير العوامل التحفيزية من حيث الوصف والتحقق. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة. ولتحقيق هذا الغرض وزع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة - 82موظف من مكتب تعليم في مدينة ماجالينغا في أندونيسيا. واستخدام الباحث المعالجات الإحصائية لبرنامج (SPSS). وظهرت نتائج الدراسة تأثير التحفيز على أداء الموظف جيد جدا.

8. دراسة (Chepkemoi, 2018) بعنوان "تأثير الحوافز على أداء الموظف في خدمة الغابات الكينية".

Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County.

تهدف الدراسة الى التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين حيث اعتمدت تصميم البحث الوصفي المسحي ويشمل 115 موظفا. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. واستخدام الإحصاء الوصفي (النسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري) لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي، وأوصت بتبني عملية إعادة الهندسة في الأنظمة من أجل تحسين خدمة العملاء.

9. دراسة (Al-Omari, Ahmad et al. 2017) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في

القطاع العام: دراسة حالة في وزارة العمل"

The impact of incentives on the performance of employees in public sector: Case study in Ministry of labor.

تهدف الدراسة الى تقييم تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الاردن. وكان الغرض منها التعرف على مستوى تأثير الحوافز على أداء 50 موظفًا في القطاع العام في الأردن. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات تحليل التباين (أنوفا) لمقارنة الفروق عبر متوسط المجموعات المختلفة. بينت النتائج أن الحوافز تؤثر على أداء العاملين في القطاع العام في الأردن وتم تقديم التوصيات بالاهتمام بتقديم الدعم المعنوي والثناء للموظفين لرفع مستوى أدائهم.

10. دراسة (Alfandi, Dr. Ashraf Mohammad. 2014) بعنوان "دور نظام الحوافز

والمكافآت في تعزيز أداء الموظف: حالة من مؤسسات السفر والسياحة الأردنية".

The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee' s Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions.

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على دور الحوافز في أداء الموظفين لموظفي مؤسسات السياحة والسفر الأردنية. تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحليل الوصفي. ولغرض هذه الدراسة تم اختيار العينة بشكل عشوائي وتتكون من 28 مؤسسة موجودة في عمان، الأردن. حيث تم توزيع استبانة لعدد 44 موظفًا. تشير النتائج الرئيسية إلى وجود مستوى كاف من الحوافز المقدمة للموظفين. الحوافز المعنوية والمكافآت وكفاءة نظام المكافآت والترقيات هي أربعة عوامل وجد أن لها

تأثيرات كبيرة على أداء الموظفين في المؤسسة. ومع ذلك، احتلت المكافآت المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على أداء الموظف.

(3.4.2) التعقيب على الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي تعطي وتوجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والاستناد إلى ما توصلت إليه الدراسات لتحقيق التكامل والبناء على الجهود المبذولة. والعمل على الاستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة من خلال استعراض الدراسات السابقة المتاحة. ولقد وجد الباحث ان هذا الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف والبيئات التي تمت فيها وكذلك اختلاف المتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي اتبعتها.

أوجه الاتفاق:

1. بالنسبة لبيئة الدراسة:

تشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة العمل (وزارة الصحة) مثل دراسة (صباح وناريمان، 2022)، دراسة (الطبيبي، 2022)، دراسة (Sayed, 2021) ودراسة (نورعزم الليل، 2019). وقد أجريت بعض الدراسات في سلطنة عمان عن أثر الحوافز على الأداء الوظيفي مثل دراسة (السندي، 2021)، و (العامري، 2021) مع اختلاف بيئة الدراسة.

2. بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير (الحوافز) من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطة مع متغيرات أخرى. وقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين (الحوافز) و (الأداء) مثل دراسة (خبار وسكينة، 2022)، و دراسة (صباح وناريمان،

(2022م)، دراسة (غزال، 2022)، دراسة (العامري، 2021)، دراسة (نورعزم الليل، 2019) ودراسة (Campbell, B. T. 2022)، والعلاقة بين (الحوافز) و (تطوير أداء الموظفين) مثل دراسة (السنيدي، 2021) و دراسة (Alfandi, Dr. Ashraf Mohammed, 2014).

3. بالنسبة لمنهجية الدراسة وأداتها:

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كمنهج وأداة مناسبين لمثل هذا النوع من الدراسات. وتشابهت باستخدام متعدد الأبعاد، مثل دراسة (صباح وناريمان، 2022)، ودراسة (الطبيبي، 2022)، ودراسة (Sayed, 2021) ودراسة (نورعزم الليل، 2019)، ودراسة (السنيدي، 2021)، ودراسة (العامري، 2021).

أوجه الاختلاف:

1. بالنسبة لبيئة الدراسة:

تنوعت بيئات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام مثل دراسة (خبار وسكينة، 2022) دراسة (تابعي، 2022)، ودراسة (غزال، 2022)، ودراسة (Ali,2022) ودراسة (Uzair & Mehmood,2021)، و دراسة (Kuswati,2020).

2. بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

ذهب العديد من الباحثين لدراسة علاقة وأثر (الالتزام التنظيمي) على مختلف المتغيرات، مثل دراسة (تابعي، 2022) ودراسة (Nguyen,2020)، ودراسة (تأثير الدافعية) على الأداء مثل دراسة (Kuswati, 2020)، وذهبت دراسات أخرى إلى دراسة (تأثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي) على الأداء مثل دراسة عيسى (2020).

3. اختلفت المقاييس التي استخدمها الباحثون ضمن الاستبانة وذلك باختلاف سنة الدراسة وطبيعتها وبيئاتها ومتغيراتها، فقد تم استخدام مقياس المقابلات في دراسة (Riwukore,2021).

(4.4.2) أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة:

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس في الدراسات السابقة.
2. تمهد الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسات الحالية.
3. الإلمام بالأساليب الإحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات السابقة.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.
5. الوصول الى أبعاد المتغيرين المستقلين والمتغير التابع والتزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها.

(5.4.2) ما يميز الدراسة الحالية:

تأتي هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في هذا المجال، وما يميز هذه الدراسة هو أن معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي أجريت على المنظمات الدولية والعربية، وهناك ندرة في الدراسات التي تم إجراؤها على المؤسسات الصحية في حدود علم وإطلاع الباحث. وأنها تختلف في النطاق الزمني والجغرافي.

الفصل الثالث

إجراءات ومنهجية الدراسة

(1.3) منهجية الدراسة.

(2.3) مجتمع الدراسة.

(3.3) عينة الدراسة.

(4.3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

(5.3) أداة الدراسة.

(6.3) خطوات بناء الاستبانة.

(7.3) صدق الاستبانة وثبات أداة الدراسة.

(8.3) الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

(1.3) منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على استخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال:

المصادر الأولية: أعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداء رئيسية في

الدراسة، وتم تصميم وتطوير هذه الاستبانة خصيصا لهذا الغرض.

المصادر الثانوية: مثل الكتب والمراجع والأبحاث العلمية والمقالات والنشرات الأكاديمية ورسائل

الماجستير التي لها علاقة وصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات

والبيانات اللازمة من أجل رسم الإطار النظري للدراسة.

(2.3) مجتمع الدراسة:

لأهمية الموضوع وشموليتها حيث تهدف بيان أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة

للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، وعليه فإن مجتمع الدراسة سيتمثل في

شريحة بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان المتمثلة في

جميع المراكز الصحية والمجمعات الصحية والمستشفيات. وبالإضافة الى جميع الدوائر والأقسام

بديوان عام المديرية، البالغ عددهم (2366) موظف.

(3.3) عينة الدراسة:

تم استخدام عينة الدارسة بطريقة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة، عن طريق توزيع الاستبانة

على عينة من الموظفين بجميع الدوائر والأقسام والمراكز والمجمعات الصحية والمستشفيات

المرجعية. وتم استخدام معادلة تامبسون لتحديد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة والذي بلغ

عددهم (2366) موظف وموظفة وفق إحصائيات دائرة الموارد البشرية بالمديرية. وكانت النتيجة =

330.6182 تقريبا 331 موظف وموظفة.

معادلة ستيفن تامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{p(1-p)} + 1 \right]}$$

جدول (1) متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون.

N	حجم العينة
Z	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96
P	نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50
D	نسبة الخطأ وهي 0.05

وتم توزيع رابط الاستبانة على جميع الموظفين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بطريقة الإيميل والواتس أب، لذلك أتبع الباحث طريقة لمن يقوم بالتعبئة أولاً، على أن نكتفي بالعدد المطلوب الذي لا يقل عن العينة اللازمة (331)، ولهدف معرفة الاستجابات السليمة القابلة للإحصاء، وبناء على ذلك فإن عينة الدراسة الفعلية تساوي (342) موظفاً، يمثلون (14.45%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

(4.3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول الآتية وصفا إحصائيا لعينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية:

1- عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (2) أن نسبة (55.6%) من الإجمالي لعينة الدراسة من الإناث، يقابلها نسبة الذكور وقد بلغت (44.4%)، وبما أن الاستبانة وزعت عن طريق الإيميل والواتس أب لجميع الموظفين تلاحظ بأن تعاون الإناث فاق استجابات الذكور بعدد قليل.

جدول (2) عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
44.4 %	152	نكر
55.6 %	190	أنثى
100 %	342	الإجمالي

2- عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول رقم (3) أن معظم أفراد العينة من المتزوجين بنسبة بلغت (89.5 %)، ويبرر الباحث بانه من يتوظف بالجهة الحكومية يكون له عائد مادي نسبياً واستقرار وظيفي في هذا الجهة الحكومية.

جدول (3) عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
8.5 %	29	أعزب
89.5 %	306	متزوج
2 %	7	غير ذلك
100 %	342	الإجمالي

3- عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة تتوزع إلى (9.1 %) يملكون دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه"، وأن (75.9 %) يحملون درجة البكالوريوس والدبلوم التخصصي، وان (33 %) يحملون درجة الدبلوم العام أو أقل، ويبرر الباحث نسبة الاستجابة المرتفعة للمبحوثين ممن يحملون درجة البكالوريوس والدبلوم، لسبب طبيعة مجتمع الدراسة وأيضا الشواغر المتاحة لحملة هذا الدرجة.

جدول (4) عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
33 %	113	دبلوم عام أو أقل
75.9 %	198	جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس"
9.1 %	31	دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه"
100 %	342	الإجمالي

4- عينة الدراسة حسب متغير العمر:

يتضح من الجدول رقم (5) أن (4.4 %) من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وكانت نسبة الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة هي الأعلى بلغت (53.8 %)، وان (37.4 %) من الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة، وان نسبة من 50 سنة وأكثر بلغت (4.4 %). ويعمل الباحث ان نسبة العمر لدي المبحوثين من 31 الى 40 سنة هي الأعلى في التجاوب ويعود ذلك إلى الرغبة لهذا الفئة في المشاركة في تعبئة الاستبانات بصفة عامة.

جدول (5) عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	العدد	العمر
4.4 %	15	أقل من 30 سنة
53.8 %	184	من 31 الى 40 سنة
37.4 %	128	من 41 الى 50 سنة
4.4 %	15	من 51 سنة وأكثر
100 %	342	الإجمالي

5- عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة:

يوضح الجدول رقم (6) أن (4.4 %) من عينة الدراسة لديهم سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، ان (23.1 %) من عينة الدراسة لديهم سنوات الخدمة من 5 سنوات الى 10 سنوات، وأن (72.5 %) من العينة يتمتعون بخبرات أكثر من 10 سنوات، ويبرر الباحث أن المستجيبين من فئة أكثر من 10 سنوات هم الأكثر استجابة للاستبانة، وهذا دليل على التعاون الكبير والمشاركة في تعبئة الاستبانات.

جدول (6) عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة في العمل
4.4 %	15	أقل من 5 سنوات
23.1 %	79	من 5 سنوات الى 10 سنوات
72.5 %	248	أكثر من 10 سنوات
100 %	342	الإجمالي

6- عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:

يوضح الجدول رقم (7) أن عدد المستجيبين من وظيفة مدير عام بلغ (1) بنسبة (0.3 %)، وأن وظيفة مدير دائرة بلغ (4) بنسبة (1.2 %)، وأن وظيفة رئيس قسم بلغ (47) بنسبة (13.7 %)، وأن وظيفة لائحة طبية بلغ (216) بنسبة (63.2 %)، وأن وظيفة إداري بلغ (74) بنسبة (21.6 %). وهذا يرجع الى طريقة توزيع الاستبانة وتجاوب كل فئة معها، وعزوف في بعض الفئات الوظيفية.

جدول (7) عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة الحالية
% 0.3	1	مدير عام
% 1.2	4	مدير دائرة
% 13.7	47	رئيس قسم
% 63.2	216	لائحة طبية
% 21.6	74	إداري
%100	342	الإجمالي

(5.3) أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث سيتم تطوير الاستبيان بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بـ (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة، والوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: يتناول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان.

جدول (8) محاور الدراسة، وأبعاد وفقرات الاستبانة في صورتها النهائية.

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
7 فقرات	المحور الأول: الحوافز المادية	
5 فقرات	البعد الأول: الدافعية الذاتية	المحور الثاني: الحوافز المعنوية
6 فقرات	البعد الثاني: الدعم القيادي	
4 فقرات	البعد الثالث: الجودة الوظيفية	
5 فقرات	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	
6 فقرات	المحور الثالث: الأداء الوظيفي	
33 فقرة	جميع الفقرات	

(6.3) خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات

الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان"، وذلك باتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة باستخدام متغيرات الحوافز

وعلاقتها بالأداء الوظيفي. والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، ومن هذا

الدراسات المتعلقة بالحوافز والأداء الوظيفي، وأهم الدراسات (العامري، 2021)،

(غزال، 2022)، (عيسى، 2020)، (خبار وسكينة، 2022)، (تابعي، 2022)، (Kuswati،)،

(2020)، (Ali، 2022)، (Uzair& Mehmood، 2021).

2. استشارة الباحث المشرف على الدراسة في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3. تحديد الأجزاء الرئيسية التي راح تشمل الاستبانة.

4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور في صورتها الأولية.

5. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من ثلاث محاور أساسية و(33) فقرة.

6. حيث تم استخدام مقاييس عالمية لقياس محاور الاستبانة الثلاث كالآتي:

جدول (9) محاور الدراسة، وأبعاد المحاور والمقياس المستخدم.

المحاور	الأبعاد	المقياس
	المحور الأول: الحوافز المادية	(Bisharat et al., 2017)
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	البعد الأول: الدافعية الذاتية	(Kuvaas, 2006)
	البعد الثاني: الدعم القيادي	(Brown & Leigh, 1996)
	البعد الثالث: الجودة الوظيفية	(Jiang et al., 2015)
	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	(Bisharat et al., 2017)
	المحور الثالث: الأداء الوظيفي	(Borman & Motowidlo, 1993)

7. عرض الاستبانة الأولية على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

8. بعد الانتهاء من أسئلة الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المختصين ذوي الخبرة

بالمجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية لكسب الصدق الظاهري. الملحق رقم (2) يبين

أسماء لجنة التحكيم.

9. بعد الاطلاع على آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو

الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (33) فقرة، ملحق رقم (3).

10. إعداد الاستبانات بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة

إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول

على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجمعها حوالي

أربعة أسابيع.

11. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

12. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة. التي سيتم تطبيقها، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق - الثبات) للاستبانة.

13. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

إدخال وترميز البيانات:

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت السباعي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1 - 7) والموضحة في الجدول رقم (10). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة. جدول رقم (10) طريقة إدخال البيانات وترميزها.

الترميز	الاستجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	غير موافق إلى حد ما
4	محايد
5	موافق إلى حد ما
6	موافق
7	موافق بشدة

(7.3) صدق الاستبانة وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه، قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

1. **الصدق الظاهري:** وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى 11 من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. صدق المقياس:

اختار الباحث عينة استطلاعية بلغت (40) موظفاً، بحيث تم مراعاة خصائص مجتمع الدراسة في اختيار العينة الاستطلاعية، لهدف التأكد من وضوح وصدق وثبات نتائج الاستبانة، وقدرتها على القياس لهذه الدراسة.

3. صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة،

وتبين درجة ملائمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور، حيث تم تقسيم أدوات الدراسة إلى ثلاث محاور: محور الحوافز المادية ومحور الحوافز المعنوية ومحور الأداء الوظيفي.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الحوافز المادية:

من نتائج الجدول (11) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الحوافز المادية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كانت الحد الأعلى لمعاملات الارتباط هو 0.881 فيما كان الحد الأدنى 0.357 وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (11) الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "الحوافز المادية"

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1. يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.	0.881 **	0.000
2. التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.	0.772 **	0.000
3. يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي.	0.357 **	0.000
4. توفر الوزارة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.	0.552 **	0.000
5. تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	0.581 **	0.000
6. تقدم الوزارة فرصًا جيدة للترقية.	0.549 **	0.000
7. تعتمد الوزارة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت.	0.824 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.01$

ثانيا: نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الحوافز المعنوية:

1- البعد الأول: الدافعية الذاتية:

يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الأول دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كانت الحد الأعلى لمعاملات الارتباط هو 0.840 فيما كان الحد الأدنى 0.574 وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (12) الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الدافعية الذاتية"

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1. تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو إنجازي لوظيفتي.	0.840 **	0.000
2. أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة.	0.644 **	0.000
3. أشعر أن وظيفتي ذات قيمة ومعنى/مغزى.	0.574 **	0.000
4. أجد أن وظيفتي ممتعة للغاية لدرجة أنها محفزه بحد ذاتها.	0.618 **	0.000
5. في بعض الأحيان أكون منغمسا (مستغرقا) في وظيفتي لدرجة أنني أنسى الأشياء الأخرى من حولي.	0.808 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.01$

2- البعد الثاني: الدعم القيادي:

من نتائج الجدول رقم (13) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كانت الحد الأعلى لمعاملات الارتباط هو 0.922 فيما كان الحد الأدنى 0.807 وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (13) الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "الدعم القيادي"

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1. يساعدني المسئول المباشر في التغلب على صعوبات العمل.	0.922 **	0.000
2. أحصل على المساعدة والدعم الذي أحتاجه من المسئول المباشر.	0.859 **	0.000
3. المسئول المباشر على استعداد للاستماع إلى مشاكلي المتعلقة بعملتي.	0.830 **	0.000
4. يتسم المسئول المباشر بالمرونة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف وظيفتي.	0.828 **	0.000
5. يدعم المسئول المباشر أفكارى وطرق إنجاز مهام عملي.	0.807 **	0.000
6. يمنحني المسئول المباشر السلطة للقيام بعملتي على النحو الذي أراه مناسبًا.	0.918 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.01$

3- البعد الثالث: الجودة الوظيفية:

يتضح من الجدول رقم (14) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كانت الحد الأعلى لمعاملات الارتباط هو 0.916 فيما كان الحد الأدنى 0.706 وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (14) الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الجودة الوظيفية"

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1. أجد أن أفكاري وأرائي في العمل ذات قيمة ويتم الإصغاء اليها .	0.904 **	0.000
2. أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي.	0.706 **	0.000
3. يتم استشارتي وطلب نصيحتي حول كيفية التعامل مع المشاكل أو القضايا المتعلقة بالعمل.	0.787 **	0.000
4. يتم النظر الى اقتراحاتي وشكاواي على محمل الجد.	0.916 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.01$

4- البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات:

من نتائج الجدول رقم (15) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الرابع من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الرابع دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كانت الحد الأعلى لمعاملات الارتباط هو 0.890 فيما كان الحد الأدنى 0.725 وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (15) الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع " المشاركة في اتخاذ القرارات "

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1. يُطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.	0.878 **	0.000
2. يتم منح الموظفين الفرصة لاقتراح تحسينات في الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال.	0.788 **	0.000
3. تقدر المؤسسة اقتراحات وإسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل.	0.773 **	0.000
4. يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين.	0.725 **	0.000
5. تسمح لي مؤسستي باتخاذ الكثير من قرارات العمل بنفسني.	0.890 **	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

ثالثاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الأداء الوظيفي:

من نتائج الجدول رقم (16) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كانت الحد الأعلى لمعاملات الارتباط هو 0.878 فيما كان الحد الأدنى 0.607 وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضع لأجل قياسه.

جدول رقم (16) الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث " الأداء الوظيفي "

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1. أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.	0.878 **	0.000
2. لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	0.709 **	0.000
3. أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية.	0.696 **	0.000
4. لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً.	0.607 **	0.000
5. أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.	0.636 **	0.000
6. أنجز جميع مهام عملي وفق المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي.	0.880 **	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

ثبات الاستبانة:

1- الثبات بطريقة معاملات ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha coefficient:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدام الباحث معادلة ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكون من (40) موظف قبل توزيع الاستبانة بشكل نهائي، وتقوم هذا الطريقة على حساب الثبات على النسبة بين تباين الأداء على الفقرة وتباين الأداء على الاستبانة، وبشكل عام يكون معامل الثبات الذي نحصل عليه بهذه الطريقة كبيراً إذا كانت الفقرات مترابطة معا ومتناسقة داخليا. ويكون معامل الثبات مقبولاً إذا تراوح بين (0.60 - 0.69) وجيداً بين (0.70 - 0.79) ومرتفعاً إذا تجاوز (0.80).

ويوضح الجدول رقم (17) أن معامل ثبات الفا كرو نباخ لكل فقرات الاستبانة بلغ (0.94) وهو مرتفع لأجمالي فقرات الاستبانة (33) فقرة، وبلغ معامل ثبات الفا كرو نباخ لجميع فقرات محور الحوافز المادية (0.853)، وكذلك بلغ معامل ثبات ألفا كرو نباخ لجميع فقرات محور الحوافز المعنوية (0.950)، وبلغ أيضا معامل ثبات ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الأداء الوظيفي (0.894). وبالتالي هي معدلات مرتفعة، وهذا يؤكد على ثبات الاستبانة وابعادها ومحاورها.

جدول رقم (17) معامل ثبات ألفا كرو نباخ لكل محاور الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ
المحور الأول: الحوافز المادية	المحور الثاني: الحوافز المعنوية	7 فقرات	0.853
	البعد الأول: الدافعية	5 فقرات	0.848
	البعد الثاني: الدعم	6 فقرات	0.956
	البعد الثالث: الجودة	4 فقرات	0.889
	البعد الرابع:	5 فقرات	0.914
المحور الثالث: الأداء الوظيفي		6 فقرات	0.894
جميع الفقرات		33 فقرة	0.940

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half Coefficient:

يوضح الجدول رقم (18) أن معامل ثبات التجزئة النصفية لجميع فقرات الاستبانة يظهر ارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية دالة إحصائياً قوية، وبلغ معامل الارتباط لجميع فقرات الاستبانة (0.806) فهي نسبة ممتازة. وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية لجميع فقرات الحوافز المادية (0.815)، وكذلك بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية لجميع فقرات محور الحوافز المعنوية (0.870)، وبلغ أيضاً معامل ثبات التجزئة النصفية لجميع فقرات الأداء الوظيفي (0.821) وبالتالي هي معدلات ممتازة. وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لدينا أن ثبات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعل أن نطبقها على كامل العينة.

جدول رقم (18) قياس الثبات لمتغيرات الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	التجزئة النصفية
المحور الأول: الحوافز المادية			
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	البعد الأول: الدافعية	5 فقرات	0.806
	البعد الثاني: الدعم	6 فقرات	0.934
	البعد الثالث: الجودة	4 فقرات	0.860
	البعد الرابع: المشاركة	5 فقرات	0.894
المحور الثالث: الأداء الوظيفي			
		6 فقرات	0.821
جميع الفقرات			
		33 فقرة	0.806

(8.3) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** سيتم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- **الوسط الحسابي:** سيتم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- **الانحراف المعياري:** سيتم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. **الإحصاء الاستدلالي:** تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (*Pearson Correlation*) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء.

- معامل الاتساق (*Cronbach's Alpha*) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار T للعينات المستقلة (*Independent Samples t test*) وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الاحادي (*One Way ANOVA*) لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (أكثر من فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي (*Linear Regression*) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

(1.4) تمهيد.

(2.4) الإجابة على أسئلة الدراسة.

(3.4) اختبار الفرضيات.

(1.4) تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان. وقد صاغ الباحث السؤال الرئيسي الآتي لغرض تحقيق أهداف الدراسة: " إلى أي مدى تؤثر الحوافز في أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تفرّعت عنه عدد من الأسئلة والفرضيات، كما يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف حول أثر بعض المتغيرات الشخصية لأفراد العينة؛ سعياً من الباحث في دراسة كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج ذات تقييم موضوعي دقيق وواضح، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحث من التأكد من القيم لمعامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لكل متغيرات الدراسة.

جدول رقم (19) قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لكل متغيرات الدراسة

المحاور	الأبعاد	Skewness	Kurtosis
المحور الأول: الحوافز المادية		-0.618	-0.656
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	البعد الأول:	-0.559	-0.335
	البعد الثاني	-0.550	-0.789
	البعد الثالث:	-0.422	-0.742
	البعد الرابع:	-0.294	-0.823
المحور الثالث: الأداء الوظيفي		-0.614	-0.820

كما يتضح من الجدول رقم (19) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) وقيم معامل التفرطح (Kurtosis) أقل من القيم المطلقة للمتغيرات للدراسة، وهذا يدل على أن البيانات للعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لهذا الدراسة.

(2.4) الإجابة على أسئلة الدراسة:

اعتمد الباحث على ثلاث مستويات وهي: منخفض، متوسط، مرتفع، وذلك حسب وجهات عينة الدراسة، وتحديد هذه المستويات وتصنيفها تم استخدام معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$2 = \frac{1 - 7}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وبذلك يكون المتوسط الحسابي الذي يحصل عليه المبحوثين كما موضح في الجدول رقم (20) على النحو التالي:

جدول (20) تصنيف درجات الاستجابة للمبحوثين.

المتوسط الحسابي	المستوى
3.00 – 1.00	منخفض
5.00 – 3.01	متوسط
7.00 – 5.01	مرتفع

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى التحفيز للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال الأول استخدام الباحث الاختبارات الوصفية التالية: (المتوسطات الحسابية - والانحرافات المعيارية - والاوزان النسبية - والترتيب - والدرجة الكلية لفقراته).

جدول (21) نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور "الحوافز المادية".

المستوى	الترتيب	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	2	47.14	2.266	3.30	1. يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.
متوسط	3	47	2.302	3.29	2. التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.
متوسط	1	50.42	2.097	3.53	3. يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي.
منخفض	4	40	2.165	2.80	4. توفر الوزارة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.
منخفض	5	39	1.949	2.73	5. تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.
منخفض	7	32.57	1.926	2.28	6. تقدم الوزارة فرصاً جيدة للترقية.
منخفض	6	34.71	1.896	2.43	7. تعتمد الوزارة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت.
منخفض	-	40.88	1.779	2.86	الدرجة الكلية لفقرات المحور : الحوافز المادية

يوضح الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس

الحوافز المادية قد بلغ (2.86) ويمثل تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى والتي

تنص على (يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي)، تلتها الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثانية والتي

تتص على (يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) وتتص على (تقدم الوزارة فرصًا جيدة للترقية).

محور الحوافز المعنوية:

البعد الأول: الدافعية الذاتية:

جدول (22) نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد "الدافعية الذاتية".

المستوى	الترتيب	النسبة النئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	5	78.5	2.054	4.71	1. تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو انجازي لوظيفتي.
متوسط	4	81.16	1.864	4.87	2. أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة.
مرتفع	1	95	1.757	5.70	3. أشعر أن وظيفتي ذات قيمة ومعنى/مغزى.
متوسط	3	81.33	1.903	4.88	4. أجد أن وظيفتي ممتعة للغاية لدرجة أنها محفزه بحد ذاتها.
مرتفع	2	83.83	1.891	5.03	5. في بعض الأحيان أكون منغمسا (مستغرقا) في وظيفتي لدرجة أنني أنسى الأشياء الأخرى من حولي.
متوسط	-	81.13	1.626	4.868	الدرجة الكلية لفقرات البعد الأول : الدافعية الذاتية

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (الدافعية الذاتية) قد بلغ (4.868) بانحراف معياري قد بلغ (1.626) وبدرجة متوسطة. وأن الفقرة رقم (3) التي تتص على (أشعر أن وظيفتي ذات قيمة ومعنى/مغزى) حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (5.70) وبانحراف معياري (1.757) وبدرجة مرتفعة. وفيما تتعلق بالفقرة رقم (1) والتي تتص على (تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو انجازي لوظيفتي) حصلت على اقل متوسط حسابي بلغ (4.71) وبانحراف معياري مقداره (2.054) وبدرجة متوسطة.

البعد الثاني: الدعم القيادي:

من نتائج الجدول رقم (23) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس الدعم القيادي كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية قد بلغ (4.70)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة واحتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الأولى، وتتص على (يمنحني المسئول المباشر السلطة للقيام بعملية على النحو الذي أراه مناسباً) بمتوسط حسابي بلغ (4.89) ودرجة تقدير متوسطة. وقد احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأخيرة والتي تتص على (يساعدني المسئول المباشر في التغلب على صعوبات العمل) وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.52) ودرجة تقدير متوسطة.

جدول (23) نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد "الدعم القيادي".

المستوى	الترتيب	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	6	75.33	2.036	4.52	1. يساعدني المسئول المباشر في التغلب على صعوبات العمل.
متوسط	5	75.83	2.012	4.55	2. أحصل على المساعدة والدعم الذي أحتاجه من المسئول المباشر.
متوسط	2	79	2.062	4.74	3. المسئول المباشر على استعداد للاستماع إلى مشاكلي المتعلقة بعملية.
متوسط	4	77.16	2.073	4.63	4. يتسم المسئول المباشر بالمرونة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف وظيفتي.
متوسط	3	78.33	1.993	4.70	5. يدعم المسئول المباشر أفكارى وطرق إنجاز مهام عملي.
متوسط	1	81.5	1.984	4.89	6. يمنحني المسئول المباشر السلطة للقيام بعملية على النحو الذي أراه مناسباً.
متوسط	-	78.43	1.848	4.70	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثاني : الدعم القيادي

البعد الثالث: الجودة الوظيفية:

من نتائج الجدول رقم (24) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس الجودة الوظيفية كبعد من أبعاد المتغير المستقل الثاني الحوافز المعنوية وبلغ (4.50) وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى، وتنص على (أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي) تلتها الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثانية، وتنص على (أجد أن أفكاري وآرائي في العمل ذات قيمة ويتم الاصغاء اليها). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) وتنص على (يتم النظر الى اقتراحاتي وشكاواي على محمل الجد).

جدول (24) نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد "الجودة الوظيفية".

المستوى	الترتيب	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	2	93	1.871	4.65	1. أجد أن أفكاري وآرائي في العمل ذات قيمة ويتم الاصغاء اليها .
متوسط	1	98.8	1.792	4.94	2. أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي.
متوسط	3	92.4	2.009	4.62	3. يتم استشارتي وطلب نصيحتي حول كيفية التعامل مع المشاكل أو القضايا المتعلقة بالعمل.
متوسط	4	87.2	1.996	4.36	4. يتم النظر الى اقتراحاتي وشكاواي على محمل الجد.
متوسط	-	90.08	1.759	4.50	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثالث : الجودة الوظيفية

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) قد بلغ (4.38) بانحراف معياري قد بلغ (1.727) وبدرجة متوسطة. وأن الفقرة رقم (4) التي

تتص على (يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين) حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.64) وبانحراف معياري (1.941) وبدرجة متوسطة. وفيما تتعلق بالفقرة رقم (3) والتي تتص على (تقدر المؤسسة اقتراحات واسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل) حصلت على اقل متوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري مقداره (1.989) وبدرجة متوسطة.

جدول (25) نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد "المشاركة في اتخاذ القرارات".

المستوى	الترتيب	النسبة المئوية%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	2	76.16	1.908	4.57	1. يُطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.
متوسط	3	73.66	1.955	4.42	2. يتم منح الموظفين الفرصة لاقتراح تحسينات في الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال.
متوسط	5	69.16	1.989	4.15	3. تقدر المؤسسة اقتراحات واسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل.
متوسط	1	77.33	1.941	4.64	4. يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين.
متوسط	4	69.83	1.999	4.19	5. تسمح لي مؤسستي باتخاذ الكثير من قرارات العمل بنفسني.
متوسط	-	73.05	1.727	4.38	الدرجة الكلية لفقرات البعد الرابع : المشاركة في اتخاذ القرارات

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة

للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخدام الباحث الاختبارات الوصفية التالية: (المتوسطات الحسابية-

والانحرافات المعيارية - والاوزان النسبية - والترتيب - والدرجة الكلية لفقراته).

من نتائج الجدول رقم (26) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي وقد بلغ (5.83) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى، وتتص على (أنجز جميع مهام عملي وفق المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي) تلتها الفقرة رقم (3) بالمرتبة الثانية، وتتص على (أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) وتتص على (أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل).

جدول (26) نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور "الأداء الوظيفي".

المستوى	الترتيب	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	6	79.57	1.408	5.57	1. أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.
مرتفع	4	84.42	1.326	5.91	2. لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.
مرتفع	2	86.57	1.371	6.06	3. أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية.
مرتفع	3	86	1.387	6.02	4. لا أتأخر ولا أعادر مكان العمل مبكراً.
مرتفع	5	83.57	1.305	5.85	5. أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.
مرتفع	1	87	1.417	6.09	6. أنجز جميع مهام عملي وفق المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي.
مرتفع	-	83.28	1.242	5.83	الدرجة الكلية لفقرات المحور الثالث : الأداء الوظيفي

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما هي طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي

للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال سيتم استخراج معامل الارتباط بيرسون وذلك من أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين كل متغيرات الدراسة: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية، والدعم القيادي، والجودة الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وفي الجدول رقم (27) يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتبين وجود علاقة بينهما بحيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون (0.688)، وادني قيمة بلغت (0.148)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). ونلاحظ أن العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي علاقة طردية موجبة. وأيضاً لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.

جدول (27) العلاقة الارتباطية بيرسون بين متغيرات الدراسة.

الأداء الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	الجودة الوظيفية	الدعم القيادي	الدافعية الذاتية	الحوافز المادية	المجال
					1	الحوافز المادية
				1	**0.341	الدافعية الذاتية
			1	**0.355	**0.314	الدعم القيادي
		1	**0.675	**0.457	**0.338	الجودة الوظيفية
	1	**0.688	**0.564	**0.398	**0.306	المشاركة في اتخاذ القرار
1	**0.254	**0.233	**0.148	**0.315	0.000	الأداء الوظيفي

**الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط

بالحوافز والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة

الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة الحالية)؟

للإجابة على هذا السؤال سيتم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات (الجنس،

والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في المؤسسة، والوظيفة الحالية) وبيان

الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، وكذلك استخدام (INDEPENDENT)

(SAMPLE T - TEST) للتحقق من الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية،

واستخدام اختبار (ONE WAY ANOVA) لمتغير المستوى التعليمي، والعمر، وسنوات الخبرة في

المؤسسة، والوظيفة الحالية، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وكانت النتائج لكل متغير من المتغيرات

الشخصية على النحو التالي:

1-متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (28) يتضح لنا:

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية عند الذكور بلغ (3.10)، والانحراف المعياري

(1.854)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، والانحراف المعياري (1.697)،

وكانت مستوى الدلالة (0.021) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت)

المحسوبية أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات المبحوثين على الحوافز المادية تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الدافعية الذاتية عند الذكور بلغ (4.89)، والانحراف المعياري (1.798)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.844)، والانحراف المعياري (1.477)، وكانت مستوى الدلالة (0.008) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الدافعية الذاتية تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الدعم القيادي عند الذكور بلغ (4.76)، والانحراف المعياري (1.958)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.65)، والانحراف المعياري (1.760)، وكانت مستوى الدلالة (0.115) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الدعم القيادي تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الجودة الوظيفية عند الذكور بلغ (4.49)، والانحراف المعياري (1.926)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، والانحراف المعياري (1.619)، وكانت مستوى الدلالة (0.003) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الجودة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

جدول (28) اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير الجنس.

المحور	البعد	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	
الحوافز المادية		نكر	152	3.10	1.854	2.239	0.021	
		أنثى	190	2.67	1.697	2.217		
الحوافز المعنوية	الدافعية الذاتية	نكر	152	4.89	1.798	0.301	0.008	
		أنثى	190	4.84	1.477	0.294		
	الدعم القيادي	نكر	152	4.76	1.958	0.568	0.115	
		أنثى	190	4.65	1.760	0.562		
	الجودة الوظيفية	نكر	152	4.49	1.926	-0.134	0.003	
		أنثى	190	4.51	1.619	-0.131		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	نكر	152	4.23	1.837	-1.466	0.086	
		أنثى	190	4.50	1.628	-1.446		
	الأداء الوظيفي		نكر	152	5.81	1.352	-0.151	0.065
			أنثى	190	5.83	1.149	-0.148	

درجات الحرية = عدد العينة - عدد المجموعات = 342 - 2 = 340

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات عند الذكور بلغ (4.23)، والانحراف المعياري (1.837)، بينما الاناث بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، والانحراف المعياري (1.628)، وكانت مستوى الدلالة (0.086) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي عند الذكور بلغ (5.81)، والانحراف المعياري (1.352)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (5.83)، والانحراف المعياري (1.149)، وكانت مستوى الدلالة (0.065) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

2-متغير الحالة الاجتماعية

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (29) النتائج التالية:

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (2.72)، والانحراف المعياري (1.650)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (2.86)، والانحراف المعياري (1.786)، وكانت مستوى الدلالة (0.173) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الدافعية الذاتية عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (5.22)، والانحراف المعياري (1.184)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.813)، والانحراف المعياري (1.661)، وكانت مستوى الدلالة (0.030) وبذلك

أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الدافعية الذاتية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الدعم القيادي عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (4.74)، والانحراف المعياري (1.544)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.70)، والانحراف المعياري (1.870)، وكانت مستوى الدلالة (0.069) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الدعم القيادي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الجودة الوظيفية عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (4.51)، والانحراف المعياري (1.398)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، والانحراف المعياري (1.780)، وكانت مستوى الدلالة (0.066) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الجودة الوظيفية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (4.60)، والانحراف المعياري (1.453)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.35)، والانحراف المعياري (1.743)، وكانت مستوى الدلالة (0.187)

وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على

الحوافز المعنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (29) اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير الحالة الاجتماعية.

المحور	البعء	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	أعزب	29	2.72	1.650	-0.416	0.173	
	متزوج	306	2.86	1.786	-0.444		
الحوافز المعنوية	الدافعية الذاتية	أعزب	29	5.22	1.184	1.298	0.030
		متزوج	306	4.81	1.661	1.713	
	الدعم القيادي	أعزب	29	4.74	1.544	0.104	0.069
		متزوج	306	4.70	1.870	0.121	
	الجودة الوظيفية	أعزب	29	4.51	1.398	0.017	0.066
		متزوج	306	4.51	1.780	0.021	
	المشاركة في اتخاذ القرارات	أعزب	29	4.60	1.453	0.740	0.187
		متزوج	306	4.35	1.743	0.859	
	الأداء الوظيفي	أعزب	29	5.86	1.133	0.179	0.750
		متزوج	306	5.81	1.259	0.195	

درجات الحرية = عدد العينة - عدد المجموعات = 342 - 2 = 340

✓ أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (5.86)، والانحراف المعياري (1.133)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (5.81)، والانحراف المعياري (1.259)، وكانت مستوى الدلالة (0.750) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قمة (ت) المحسوبية أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3-متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (30) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في المحور الثالث (الأداء الوظيفي) أي أن متغير المستوى التعليمي له تأثير لدى عينة الدراسة. وكما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بينما محور الحوافز المادية ومحور الحوافز المعنوية ظهرت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي ان متغير المستوى التعليمي ليس له تأثير لدى عينة الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محورين الحوافز المادية والحوافز المعنوية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (31) يتضح أن الفروق ما بين المستوى التعليمي (دبلوم عام أو أقل) والمستوى التعليمي (جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" وهو دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.045) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق بين المستويين. والفرق ما بين المستوي التعليمي (دبلوم عام أو أقل) والمستوى التعليمي (دراسات عليا "ماجستير، ودكتوراه") وهو غير دال

احصائياً تساوى (0.383) وهي أكبر من (0.05). وبالتالي عدم وجود فروق بين المستويين. والفرق ما بين المستوى التعليمي (دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه") والمستوى التعليمي (جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس") وهو غير دال احصائياً تساوى (0.998) وهي أكبر من (0.05). وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المستويين.

جدول (30) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية		بين المجموعات	9.562	2	4.781	1.515	0.221
		داخل المجموعات	1069.979	339	3.156		
		المجموع	1079.541	341			
الحوافز المعنوية	الدافعية الذاتية	بين المجموعات	1.012	2	0.506	0.190	0.827
		داخل المجموعات	900.567	339	2.657		
		المجموع	901.579	341			
الحوافز المعنوية	الدعم القيادي	بين المجموعات	6.006	2	3.003	0.878	0.417
		داخل المجموعات	1159.711	339	3.421		
		المجموع	1165.717	341			
الحوافز المعنوية	الجودة الوظيفية	بين المجموعات	8.983	2	4.491	1.454	0.235
		داخل المجموعات	1047.261	339	3.089		
		المجموع	1056.243	341			
الحوافز المعنوية	المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	14.234	2	7.117	2.405	0.092
		داخل المجموعات	1003.088	339	2.959		
		المجموع	1017.322	341			
الأداء الوظيفي		بين المجموعات	9.884	2	4.942	3.245	0.040
		داخل المجموعات	516.280	339	1.523		
		المجموع	526.164	341			

وللكشف عن طبيعة هذه الفروقات استخدام الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب متغير

المستوى التعليمي لمحور الأداء الوظيفي.

جدول (31) اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للأداء الوظيفي لأثر متغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	المستوى التعليمي	
0.045	0.145	-0.363	جامعي 'دبلوم تخصصي، بكالوريوس"	دبلوم عام أو أقل
0.383	0.250	-0.346	دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه"	
0.045	0.145	0.363	دبلوم عام أو أقل	جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس"
0.998	0.238	0.016	دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه"	
0.383	0.250	0.346	دبلوم عام أو أقل	دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه"
0.998	0.238	-0.016	جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس"	

4-متغير العمر

يوضح الجدول رقم (32) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في المحور الاول (الحوافز المادية) والبعد الأول من الحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية) أي أن متغير العمر له تأثير لدى عينة الدراسة. وكما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محور الحوافز المادية والبعد الأول من الحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية) تعزى لمتغير العمر. بينما محور الأداء الوظيفي ومحور الحوافز المعنوية ظهرت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي ان متغير العمر ليس له تأثير لدى عينة الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محورين الأداء الوظيفي والحوافز المعنوية تعزى لمتغير العمر.

جدول (32) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير العمر.

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية		بين المجموعات	28.477	3	9.492	3.053	0.029
		داخل المجموعات	1051.064	338	3.110		
		المجموع	1079.541	341			
الدافعية الذاتية		بين المجموعات	24.330	3	8.110	3.125	0.026
		داخل المجموعات	877.249	338	2.595		
		المجموع	901.579	341			
الدعم القيادي		بين المجموعات	25.543	3	8.514	2.524	0.58
		داخل المجموعات	1140.174	338	3.373		
		المجموع	1165.717	341			
الجودة الوظيفية		بين المجموعات	23.165	3	7.722	2.526	0.57
		داخل المجموعات	1033.078	338	3.056		
		المجموع	1056.243	341			
المشاركة في اتخاذ القرارات		بين المجموعات	8.876	3	2.959	0.992	0.397
		داخل المجموعات	1008.446	338	2.984		
		المجموع	1017.322	341			
الأداء الوظيفي		بين المجموعات	1.001	3	0.334	0.215	0.886
		داخل المجموعات	525.163	338	1.554		
		المجموع	526.164	341			

وللكشف عن طبيعة هذه الفروقات استخدام الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب متغير العمر

لمحور الحوافز المادية والبعد الأول من الحوافز المعنوية (الدافعية الذاتية).

جدول (33) اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للحوافز المادية لأثر متغير العمر.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	العمر	
0.990	0.473	-0.161	من 31 سنة الى 40 سنة	أقل من 30 عاماً
0.892	0.481	-0.378	من 41 سنة الى 50 سنة	
0.131	0.643	-1.533	من 51 سنة وأكثر	
0.990	0.473	0.161	أقل من 30 عاماً	من 31 سنة الى 40 سنة
0.767	0.202	-0.217	من 41 سنة الى 50 سنة	
0.040	0.473	-1.371	من 51 سنة وأكثر	
0.892	0.481	0.378	أقل من 30 عاماً	من 41 سنة الى 50 سنة
0.767	0.202	0.217	من 31 سنة الى 40 سنة	
0.126	0.481	-1.154	من 51 سنة وأكثر	
0.131	0.643	1.533	أقل من 30 عاماً	من 51 سنة وأكثر
0.040	0.473	1.371	من 31 سنة الى 40 سنة	
0.126	0.481	1.154	من 41 سنة الى 50 سنة	

ويتضح من الجدول رقم (33) النتائج التالية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الأول (الحوافز

المادية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 31 سنة

الى 40 سنة)، وكذلك الفئة العمرية (من 41 سنة الى 50 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة

وأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الأول (الحوافز

المادية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 31 سنة الى 40 سنة) والفئة العمرية

(من 50 سنة وأكثر)، لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

جدول (34) اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للحوافز المعنوية البعد الأول (الدافعية الذاتية) لأثر متغير العمر.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	العمر	
0.998	0.432	0.083	من 31 سنة الى 40 سنة	أقل من 30 عاماً
0.858	0.439	-0.383	من 41 سنة الى 50 سنة	
0.572	0.588	-0.833	من 51 سنة وأكثر	
0.988	0.432	0.838	أقل من 30 عاماً	من 31 سنة الى 40 سنة
0.097	0.185	-0.467	من 41 سنة الى 50 سنة	
0.215	0.432	-0.917	من 51 سنة وأكثر	
0.858	0.439	0.383	أقل من 30 عاماً	من 41 سنة الى 50 سنة
0.097	0.185	0.467	من 31 سنة الى 40 سنة	
0.790	0.439	-0.449	من 51 سنة وأكثر	
0.572	0.588	0.833	أقل من 30 عاماً	من 51 سنة وأكثر
0.215	0.432	0.917	من 31 سنة الى 40 سنة	
0.790	0.439	0.449	من 41 سنة الى 50 سنة	

ويتضح من الجدول رقم (34) النتائج التالية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز

المعنوية) البعد الأول (الدافعية الذاتية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30

سنة) والفئة العمرية (من 31 سنة الى 40 سنة)، وكذلك الفئة العمرية (من 41 سنة الى 50

سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة وأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).

5-متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

من خلال الجدول رقم (35) يتبين لنا أن قيم الاحتمال كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في

جميع محاور الدراسة.

جدول (35) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية		بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.042	0.959
		داخل المجموعات	1079.273	339	3.184		
		المجموع	1079.541	341			
الدافعية الذاتية		بين المجموعات	6.827	2	3.413	1.293	0.276
		داخل المجموعات	894.752	339	2.639		
		المجموع	901.579	341			
الدعم القيادي		بين المجموعات	9.437	2	4.718	1.383	0.252
		داخل المجموعات	1156.281	339	3.411		
		المجموع	1165.717	341			
الجودة الوظيفية		بين المجموعات	15.489	2	7.744	2.523	0.082
		داخل المجموعات	1040.755	339	3.070		
		المجموع	1056.243	341			
المشاركة في اتخاذ القرارات		بين المجموعات	13.188	2	6.594	2.226	0.110
		داخل المجموعات	1004.134	339	2.962		
		المجموع	1017.322	341			
الأداء الوظيفي		بين المجموعات	3.073	2	1.537	0.996	0.371
		داخل المجموعات	523.091	339	1.543		
		المجموع	526.164	341			

وبالتالي فإن متغير سنوات الخدمة في المؤسسة ليس له تأثير في الحوافز لدى الموظفين عينة الدراسة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الحوافز تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

6-متغير الوظيفة الحالية

جدول (36) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين لجميع المحاور لمتغير الوظيفة الحالية.

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية		بين المجموعات	17.910	4	4.478	1.421	0.226
		داخل المجموعات	1061.631	337	3.150		
		المجموع	1079.541	341			
الحوافز المعنوية	الدافعية الذاتية	بين المجموعات	4.583	4	1.146	0.430	0.787
		داخل المجموعات	896.996	337	2.662		
		المجموع	901.579	341			
الحوافز المعنوية	الدعم القيادي	بين المجموعات	16.363	4	4.091	1.199	0.311
		داخل المجموعات	1149.354	337	3.411		
		المجموع	1165.717	341			
الحوافز المعنوية	الجودة الوظيفية	بين المجموعات	33.559	4	8.390	2.765	0.028
		داخل المجموعات	1022.684	337	3.035		
		المجموع	1056.243	341			
الحوافز المعنوية	المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	39.577	4	9.894	3.410	0.009
		داخل المجموعات	977.744	337	2.901		
		المجموع	1017.322	341			
الحوافز المعنوية	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3.047	4	0.762	0.491	0.743
		داخل المجموعات	523.117	337	1.552		
		المجموع	526.164	341			

يوضح الجدول رقم (36) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في المحور الثاني (الحوافز المعنوية) في البعد الثالث (الجودة الوظيفية) والبعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) أي أن متغير الوظيفة الحالية له تأثير لدى عينة الدراسة. وكما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز المعنوية) في البعد الثالث (الجودة الوظيفية) والبعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية. بينما محور الأداء الوظيفي ومحور الحوافز المادية والبعد الأول (الدافعية الذاتية) والبعد الثاني (الدعم القيادي) ظهرت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي ان متغير الوظيفة الحالية ليس له تأثير لدى عينة الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محورين الأداء الوظيفي والحوافز المادية والبعد الأول (الدافعية الذاتية) والبعد الثاني (الدعم القيادي) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز المعنوية) في البعد الثالث (الجودة الوظيفية) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية وكانت والمتوسط الحسابي لوظيفة (مدير دائرة) الأعلى حيث بلغ (6.37) وتأتي بعد وظيفة (مدير عام) حيث بلغ (5.50)، وتأتي وظيفة (أداري) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16). وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز المعنوية) في البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية وكانت والمتوسط الحسابي لوظيفة (مدير دائرة) الأعلى حيث بلغ (6.50) وتأتي بعد وظيفة (مدير عام) حيث بلغ (5.50)، وتأتي وظيفة (أداري) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91).

(3.4) اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

من أجل اختبار هذا الفرضية سيتم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة الأثر بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبذلك ظهرت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (37)، ويتضح أن معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي يساوي (0.000)، وبهذا فإن العلاقة غير دالة إحصائية، أي أن الحوافز المادية لا تؤثر بشكل دال إحصائياً في الأداء الوظيفي، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.996) وهو أكبر من (0.005). وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 5.831 + (0.000 \times \text{الحوافز المادية})$$

جدول (37) تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.000	0.000	0.996	0.000	1	0.000	45.712	5.831	الحوافز المادية
				340		-0.005	0.000	
				341				

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

من أجل اختبار هذا الفرضية سيتم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة الأثر بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبذلك ظهرت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (38)، ويتضح أن معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي يساوي (0.298)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.089)، وذلك يدل أن الحوافز المعنوية يفسر بنسبة 8.9 % من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي.

جدول (38) تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.298	0.089	0.000	33.225	1	0.000	0.225	4.590	الحوافز المعنوية
				340		0.046	0.265	
				341				

ومن خلال الجدول أعلى يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائيا وكذلك هناك أثر دال للحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، وان قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 4.590 + (0.265) \times \text{الحوافز المعنوية}$$

ويتفرع من الفرضية الثانية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الذاتية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

يوضح الجدول رقم (39) أن معامل الارتباط بين الدافعية الذاتية والأداء الوظيفي يساوي (0.315)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.099)، وذلك يدل أن التغيير في الدافعية الذاتية يفسر بنسبة 9.9% من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. جدول (39) تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الدافعية الذاتية على الأداء الوظيفي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.315	0.099	0.000	37.419	1	0.000	23.088	4.659	الدافعية
				340		6.117	0.241	الذاتية
				341				

ومن خلال الجدول أعلى يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك هناك أثر دال للدافعية الذاتية والأداء الوظيفي، وإن قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 4.659 + (0.241 \times \text{الدافعية الذاتية})$$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

يوضح الجدول رقم (40) أن معامل الارتباط بين الدعم القيادي والأداء الوظيفي يساوي (0.148)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.022)، وذلك يدل أن التغيير في الدعم القيادي يفسر بنسبة 2.2 % من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. جدول (40) تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الدعم القيادي على الأداء الوظيفي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.148	0.022	0.006	7.587	1	0.006	29.441	5.363	الدعم القيادي
				340		2.754	0.099	
				341				

ومن خلال الجدول أعلى يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك هناك أثر دال للدعم القيادي والأداء الوظيفي، وإن قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 5.363 + (0.099 \times \text{الدعم القيادي})$$

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الوظيفة على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

يوضح الجدول رقم (41) أن معامل الارتباط بين الجودة الوظيفية والأداء الوظيفي يساوي (0.223)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.050)، وذلك يدل أن التغيير في الجودة الوظيفية يفسر بنسبة 5% من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي.

جدول (41) تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الجودة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.223	0.050	0.000	17.739	1	0.000	28.391	5.122	الجودة الوظيفية
				340		4.212	0.157	
				341				

ومن خلال الجدول أعلى يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك هناك أثر دال الجودة الوظيفية والأداء الوظيفي، وإن قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 5.122 + (0.157) \times \text{الجودة الوظيفية}$$

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

يوضح الجدول رقم (42) أن معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي يساوي (0.254)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.065)، وذلك يدل أن التغيير في المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر بنسبة 6.5 % من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي.

جدول (42) تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)			
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.254	0.065	0.000	23.484	1	0.000	28.306	5.029	ال جودة الوظيفية
				340		4.846	0.183	
				341				

ومن خلال الجدول أعلى يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك هناك أثر دال المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي، وان قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 5.029 + (0.183) \times \text{المشاركة في اتخاذ القرارات}$$

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1.5) تمهيد.

(2.5) نتائج الدراسة.

(3.5) توصيات الدراسة.

(4.5) دراسات مقترحة.

(1.5) تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت اليها في هذه الدراسة، وسرد التوصيات المتعلقة بالدراسة والتي بدورها تساهم في معرفة الأثر للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، وكذلك سيتم تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية تفيد الباحثين المهتمين في هذا المجال.

(2.5) نتائج أسئلة الدراسة

بناء على هذه الدراسة وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قام الباحث بوضع خلاصة نتائج الدراسة كالآتي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى التحفيز للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة أن هناك مستوى متوسط لمستوى أدراك الباحثين للتحفيز في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، بحيث كان المتوسط الحسابي يتروح بين (2.86-4.86).

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المعنوية ودرجات الابعاد جاءت (متوسطة) حيث أتى البعد الاول "الدافعية الذاتية" بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.86) وبانحراف معياري (1.626)، ويليه البعد الثاني "الدعم القيادي" بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.70) وبانحراف معياري (1.848)، ويليه البعد الثالث "الجودة الوظيفية" بالمرتبة الثالث حيث بلغ

المتوسط الحسابي (4.50) وبانحراف معياري (1.759)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الرابع "المشاركة في اتخاذ القرارات" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) وبانحراف معياري (1.727).
وأما مستوى الحوافز المادية فكان المستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86) وبانحراف معياري (1.779).

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لمستوى أدراك الباحثين للأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، بحيث كان المتوسط الحسابي (5.83) وبانحراف معياري (1.242)، أما بالنسبة لفقرات الأداء الوظيفي جاءت جميعها بمستوى مرتفع.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

كشف نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين كل من الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي ضمن مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل أن النجاح في تفعيل الحوافز المعنوية يؤدي إلى تغيير في مستوى الأداء الوظيفي. أما في الحوافز المادية فلا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بينها وبين الأداء الوظيفي.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بالحوافز والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة الحالية)؟

➤ الجنس

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية عند الذكور بلغ (3.10)، والانحراف المعياري (1.854)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، والانحراف المعياري (1.697)، وكانت مستوى الدلالة (0.021) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المادية تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الدافعية الذاتية عند الذكور بلغ (4.89)، والانحراف المعياري (1.798)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.844)، والانحراف المعياري (1.477)، وكانت مستوى الدلالة (0.008) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الدافعية الذاتية تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعده الدعم القيادي عند الذكور بلغ (4.76)، والانحراف المعياري (1.958)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.65)، والانحراف المعياري (1.760)، وكانت مستوى الدلالة (0.115) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعده الدعم القيادي تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعدها الجودة الوظيفية عند الذكور بلغ (4.49)، والانحراف المعياري (1.926)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، والانحراف المعياري (1.619)، وكانت مستوى الدلالة (0.003) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعدها الجودة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات عند الذكور بلغ (4.23)، والانحراف المعياري (1.837)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، والانحراف المعياري (1.628)، وكانت مستوى الدلالة (0.086) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.

✓ أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي عند الذكور بلغ (5.81)، والانحراف المعياري (1.352)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (5.83)، والانحراف المعياري (1.149)، وكانت مستوى الدلالة (0.065) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

➤ العمر

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الأول (الحوافز المادية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 31 سنة

الى 40 سنة)، وكذلك الفئة العمرية (من 41 سنة الى 50 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة وأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الأول (الحوافز المادية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 31 سنة الى 40 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة وأكثر)، لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز المعنوية) البعد الأول (الدافعية الذاتية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 31 سنة الى 40 سنة)، وكذلك الفئة العمرية (من 41 سنة الى 50 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة وأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).

➤ الحالة الاجتماعية

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (2.72)، والانحراف المعياري (1.650)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (2.86)، والانحراف المعياري (1.786)، وكانت مستوى الدلالة (0.173) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعد الدافعية الذاتية عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (5.22)، والانحراف المعياري (1.184)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.813)، والانحراف المعياري (1.661)، وكانت مستوى الدلالة (0.030) وبذلك

أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعء الدافعية الذاتية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعء الدعم القيادي عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (4.74)، والانحراف المعياري (1.544)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.70)، والانحراف المعياري (1.870)، وكانت مستوى الدلالة (0.069) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعء الدعم القيادي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعء الجودة الوظيفية عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (4.51)، والانحراف المعياري (1.398)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، والانحراف المعياري (1.780)، وكانت مستوى الدلالة (0.066) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعء الجودة الوظيفية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (4.60)، والانحراف المعياري (1.453)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (4.35)، والانحراف المعياري (1.743)، وكانت مستوى الدلالة (0.187)

وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الحوافز المعنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

✓ أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي عند الحالة الاجتماعية (أعزب) بلغ (5.86)، والانحراف المعياري (1.133)، بينما الحالة الاجتماعية (متزوج) بلغ المتوسط الحسابي (5.81)، والانحراف المعياري (1.259)، وكانت مستوى الدلالة (0.750) وبذلك أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

➤ المستوى التعليمي

✓ أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في المحور الثالث (الأداء الوظيفي) أي أن متغير المستوى التعليمي له تأثير لدى عينة الدراسة. وكما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ بينما محور الحوافز المادية ومحور الحوافز المعنوية ظهرت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي ان متغير المستوى التعليمي ليس له تأثير لدى عينة الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محورين الحوافز المادية والحوافز المعنوية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ أن الفروق ما بين المستوى التعليمي (دبلوم عام أو أقل) والمستوى التعليمي (جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس" وهو دال احصائياً لأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.045) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق بين المستويين. والفروق ما بين المستوى التعليمي (دبلوم عام أو أقل) والمستوى التعليمي (دراسات عليا "ماجستير، ودكتوراه") وهو غير دال احصائياً تساوي (0.383) وهي أكبر من (0.05). وبالتالي عدم وجود فروق بين المستويين.

✓ وأن الفرق ما بين المستوى التعليمي (دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه") والمستوى التعليمي (جامعي "دبلوم تخصصي، بكالوريوس") وهو غير دال احصائياً تساوي (0.998) وهي أكبر من (0.05). وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المستويين.

➤ سنوات الخبرة في المؤسسة

✓ أن قيم الاحتمال كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في جميع محاور الدراسة، أي أن متغير سنوات الخدمة في المؤسسة ليس له تأثير في الحوافز لدى الموظفين عينة الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الحوافز تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

➤ الوظيفة الحالية

✓ أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في المحور الثاني (الحوافز المعنوية) في البعد الثالث (الجودة الوظيفية) والبعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) أي أن متغير الوظيفة الحالية له تأثير لدى عينة الدراسة. وكما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز المعنوية) في البعد الثالث (الجودة

الوظيفية) والبعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

✓ بينما محور الأداء الوظيفي ومحور الحوافز المادية والبعد الأول (الدافعية الذاتية) والبعد

الثاني (الدعم القيادي) ظهرت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي ان متغير

الوظيفة الحالية ليس له تأثير لدى عينة الدراسة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات المبحوثين حول محورين الأداء الوظيفي والحوافز المادية والبعد الأول (الدافعية

الذاتية) والبعد الثاني (الدعم القيادي) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

✓ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الثاني

(الحوافز المعنوية) في البعد الثالث (الجودة الوظيفية) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية وكانت

والمتوسط الحسابي لوظيفة (مدير دائرة) الأعلى حيث بلغ (6.37) وتأتي بعد وظيفة (مدير

عام) حيث بلغ (5.50)، وتأتي وظيفة (أداري) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي

(4.16).

✓ وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المحور الثاني (الحوافز

المعنوية) في البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية وكانت

والمتوسط الحسابي لوظيفة (مدير دائرة) الأعلى حيث بلغ (6.50) وتأتي بعد وظيفة (مدير

عام) حيث بلغ (5.50)، وتأتي وظيفة (أداري) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.91).

نتائج فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المادية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً للحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي بلغ (0.000). ويمكن الإشارة إلى أن الحوافز المادية غير مهم لدى الموظفين في المديرية، وتتفق هذا الدراسة مع دراسة (عواد وعودة، 2011) ودراسة (صباح وناريمان، 2022).

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المعنوية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي بلغ (0.298)، وأن التغيير في الحوافز المعنوية يفسر نسبة (8.9 %) من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (الاعا وثابت، 2010) ودراسة (خبار وسكينة، 2022) ودراسة (الطيب وبكري، 2022) ودراسة (عزاوي وقسوم، 2022).

ويتفرع من الفرضية الثانية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الذاتية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية الذاتية على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين الدافعية الذاتية والأداء الوظيفي بلغ (0.315)، وأن التغيير في الدافعية الذاتية يفسر نسبة (9.9 %) من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (وسام ورائية، 2022) ودراسة (شناعة وصوالحة، 2018).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً للدعم القيادي على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين الدعم القيادي والأداء الوظيفي بلغ (0.148)، وأن التغيير في الدعم القيادي يفسر نسبة (2.2 %) من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (السكر، 2019) ودراسة (علي ومغاز ، 2014).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة
الوظيفية على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة
عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً لجودة الوظيفة على الأداء الوظيفي في المديرية
العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين الجودة
الوظيفية والأداء الوظيفي بلغ (0.223)، وأن التغيير في الجودة الوظيفية يفسر نسبة (5%) من
التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (ماضي، 2014)
ودراسة (بومجان وجوهرة والوافي، 2018).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء الموظفين بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب
الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في
المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين
المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي بلغ (0.254)، وأن التغيير في المشاركة في اتخاذ
القرارات يفسر نسبة (6.5%) من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي. والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية
تتفق مع دراسة (البلوي، 2006) ودراسة (ضوايب، 2018).

(3.5) توصيات الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم التوصيات التي يرى الباحث أنها ضرورية ويمكن الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

❖ دراسة موضوع وضع نظام عام للحوافز بالمديرية ذو أسس ومعايير واضحة مما يشجع جميع الموظفين على بذل المزيد من الجهد في أداء العمل وتقديم الطرق الإبداعية والجودة في الإنجاز.

❖ ضرورة ربط منح الحوافز فعلياً بمؤشرات الأداء، بحيث يتم التمييز بين الموظفين وفقاً لمستوى أدائهم، ولا يكون الحافز روتينياً أو تلقائياً.

❖ تعزيز علاقات العمل الإيجابية المبنية على الثقة والاحترام والتعاون وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتشجيع الموظفين على المشاركة باتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الإبداعية.

❖ إضافة أساليب جديدة للحوافز، مثل التأمين الصحي، وتحمل نفقات الدراسة الجامعية.

❖ مراعاة الموظفين عند تعرضهم لظروف خاصة، وتقديم المساعدة والعون لهم.

❖ مراجعة السياسات المتعلقة بأهمية ممارسة الحوافز المعنوية بين الرؤساء والمرؤوسين ووضع الحلول المناسبة لتعزيز هذا الجانب لما له من تأثير على أداء الموظفين.

❖ إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول أثر الحوافز على أداء الموظفين العاملين في

المؤسسات الحكومية والخاصة بالسلطنة، حيث تلاحظ لدى الباحث وجود شح في مثل هذه الدراسات.

(4.5) دراسات مقترحة

من خلال ما توصلت اليه الدراسة، قام الباحث بتقديم بعض المقترحات التي من الممكن ان تكون مكملة لموضوع الدراسة وهي:

- ✓ إجراء هذه الدراسة بتناول أبعاد جديد للحوافز على الأداء الوظيفي.
- ✓ إجراء دراسة بعنوان: "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المستقبل: دراسة تحليلية في بيئة العمل".
- ✓ إجراء دراسة بعنوان: "تأثير الحوافز في العصور الرقمية". هذه الدراسة تتناول كيفية تأثير التكنولوجيا والعمل عن بُعد على فعالية الحوافز. هل تختلف استجابة الموظفين للحوافز في بيئات العمل الرقمية مقارنة بالبيئات التقليدية؟
- ✓ إجراء دراسة بعنوان: "تأثير الحوافز على الإبداع والابتكار". هذه الدراسة تتناول فهم كيف يمكن أن تؤثر الحوافز على قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل؟ واستكشاف مدى تأثير الحوافز على رغبة الموظفين في تقديم أفكار جديدة وتطوير العمل؟
- ✓ إجراء دراسة بعنوان: "دراسة مقارنة بين الحوافز المالية وغير المالية: أيهما يؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي في المستقبل؟". هذه الدراسة تستقصي مقارنة فعالية الحوافز المالية مثل المكافآت المالية مقابل الحوافز غير المالية مثل التقدير والتطوير الوظيفي وتحليل تأثير كل نوع على الأداء الوظيفي.
- ✓ إجراء هذه الدراسة على جهات حكومية أخرى والقطاع الخاص.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم, م. إ. ا., & محمد إيهاب احمد. (2022). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي الأمتل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. مجلة علوم الرياضة, 35(11), 131-152.
3. أبوحيمد، محمد بن سعد، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد، 02 الصفحات: المملكة العربية السعودية.
4. ابوسالف، أميمة عوض الكريم البشير, & إبراهيم فضل المولى البشير. (2004). الحوافز و أثرها على أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
5. أبوعلان، خالد علي. (2016). دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير، جامعة الخليل).
6. احمد عبد الحكم الخزامي. (2008). تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين. مصر: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
7. احمد عبد الرحمن الشميمري، واخرون. (2019). مبادئ إدارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: العبيكان للنشر.
8. ادريس، واخرون. (2019). دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للفنيين في هيئة البحوث الزراعية.
9. امال بن شمسة. (2019). الاداء البشري في الادارة المحلية. الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
10. أنس عبد الباسط عباس. (2011). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع .
11. بحاش, & الحسن. (2020). اتخاذ القرار في الادارة الرياضية و دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين (Doctoral dissertation).
12. بحاش, & الحسن. (2020). اتخاذ القرار في الادارة الرياضية و دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين (Doctoral dissertation).

13. بشرى عبد العزيز العبيدي. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
14. بكوش. (2014). أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك.
15. بن مارني، نور عزم الليل. (2019). دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي. الامارات.
16. بوتاعة، قيسوم، إدر، & مناد (مشرف). (2017). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
17. بوشباك، & ربيعة. (2016). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي لولاية باتنة.
18. تابعي، & بلقاسم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي (Doctoral dissertation, جامعة الزاوية).
19. جاسم، انتظار احمد، 2021، اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، 4.
20. جمزة الجبالي. (2016). تنمية الاداء الوظيفي والاداري. الاردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
21. جميل. (2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية لمصحة الجوارية بعين بسام.
22. جواق، سهيلة، شيخاوي، & حورية. (2020). أثر الحوافز على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب" سونلغاز" بتيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
23. حاتم عباس صلاح الدين، ش.، & شدى. (2023). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(4.2)، 101-129.
24. الحالبيبة، غازي حسن عودة. (2013). دراسة أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

25. الحسين, دليل, مسعودي, عبد المالك, طالب, & علي مبارك/مؤطر. (2020). المشاركة العمالية في اتخاذ القرار (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
26. خبار, خولة, نصيرة, &سكينة. (2022). الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل. الجزائر. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. اطروحة ماجستير.
27. خبراء المجموعة العربية للتدريب. (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر.
28. خروب, خديجة. (2016). دراسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
29. خيضر كاظم حمود, واخرون. (2009). ادارة الموارد البشرية الاردن دار الميسرة للنشر والتوزيع.
30. داهية, شاطبي, قاشي, & كوثر. المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين _ دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف-ورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
31. سارة احمد. (2016). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. الاقتصاد والتنمية.
32. سلامة, وجيه محمد السيد وأحمد محمد عاطف أحمد. (2015). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة.
33. السندي, ح. (2021). دراسة أثر الحوافز على تطوير أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (رسالة ماجستير غير منشورة). الكلية الحديثة للتجارة والعلوم, سلطنة عمان.
34. الشرايدة, وسالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
35. شريف صباح, &لافي نريمان. (2022). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي لعمال قطاع الصحة في ظل جائحة كورونا - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببيرج بوعريرج. (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) .

36. الشيخ. داوي.(2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، الجزائر: مجلة الباحث.
37. صحراوي, دويمي, & سعيد. (2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
38. طواهرية, & أحمد. (2020). دور الاداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة (Doctoral dissertation).
39. الطيبي., بكري., بوهناف., وعبد الكريم. مؤطر. (2022). الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
40. العامري, ع. (2021). دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في ديوان البلاط السلطاني (رسالة ماجستير غير منشورة). الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عمان.
41. عبد الهادي حسين الهمداني. (2022). أثر أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين. مجلة جامعة عمران, 2(4), 22-22.
42. العلمي، خليفة. (2016). دراسة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجبالي بالوادي. الاردن.
43. علي احمد جراح، سلطان مساعد المطيري، علي عبده الفارسي، فرحان طنف العتيبي، فاضل صالح المسلم، بسام معجب المطيري، ... & عبد الرحمن عباس العتيبي. (2022). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 6(28), 73-91.
44. عمومن, بوسماحة, & يمينة. أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية للعاملين بالسلك الطبي وشبه الطبي بمستشفى محمد بوضياف بولاية ورقلة" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
45. عيسى. مزغيش. (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
46. فارس, برتيمة, جمال الدين, & بوبكر. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
47. الفاضل تيمان ادريس., أبو سفيان محمد البشي., اشراقة زين العابدين مجذوب., وأمل بشير شكرت هلالا. (2019). دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للفنيين في هيئة البحوث.

48. فراونة،، حازم أحمد،، سليمان سلامة الديب،، وسليمان محمد سليمان مرابط. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح 3.
49. فروج أحمد، & شعشوعة ياسين. (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي.
50. لعامرة. (2021). تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية (Doctoral dissertation, علم الاجتماع تنظيم وعمل).
51. نادر حامد عبدالرازق ابوشرخ. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (Doctoral dissertation, Batch2).
52. نسيم، قلال. (2017). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. الجزائر.
53. هادف رانية، بلهي حسينة،، 2020 أهمية الحوافز في الشركة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة "Kbfsteel بالمنطقة الصناعية- برحال - عنابة"، - مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد ، 7 العدد ، 9 الصفحات: الجزائر.
54. Ghazal, F. (2022). تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية. Tishreen University Journal–Economic and Legal Sciences Series, 44(3), 141–157.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68.
2. Alfandi, Dr. Ashraf Mohammad. 2014. 'The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee' s Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions "' . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4(4): 326–41.
3. Ali, R. M. A. (2022). *The Impact Of Financial Incentives And Moral Incentives On The Employees Of Battery Industry In Iraq: Mediating Effect Of Employee's Management (Doctoral Dissertation)*.
4. 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.
5. Aung, Z. M., San Santoso, D., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101730.
6. Campbell, B. T. (2022). *The impact of motivation on employee performance: A correlational study (Order No. 28863700)*. Available from ProQuest One Academic. (2642413275). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-motivation-on-employee-performance/docview/2642413275/se-2>.
7. Chepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20(3): 26–32.
8. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

9. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
10. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
11. Giuma Kraid, O. H. (2020). Factors affecting job motivation, job satisfaction, and job performance: The case of libyan investment authority (LIA) (Order No. 28021776). Available from ProQuest One Academic. (2446734174). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/factors-affecting-job-motivation-satisfaction/docview/2446734174/se-2>
12. Honore, J. (2009). EMPLOYEE MOTIVATION. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1).
13. Ikeda-Sonoda, S., Ichihara, N., Okochi, J., Takahashi, A., & Miyata, H. (2020). Association of care workers' job satisfaction and global happiness with change of functional performance of severely disabled elderly residents in nursing homes: a cohort and questionnaire study in Japan. *BMJ open*, 10(10), e033937.
14. Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
15. Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
16. Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, (14), 97-102.
17. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
18. Mehmood, A., & Uzair, Z. (2021). Impact of Non-Financial Rewards on employees' Motivation in Banking Sector of Peshawar, Pakistan. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 2396-2406.
19. Molina-Mula, J., & Gallo-Estrada, J. (2020). Impact of nurse-patient relationship on quality of care and patient autonomy in decision-making. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 835.

20. Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(6), 439-447.
21. Pahlevan Sharif, S., She, L., Liu, L., Naghavi, N., Lola, G. K., Sharif Nia, H., & Froelicher, E. S. (2023). Retaining nurses via organizational support and pay during COVID-19 pandemic: The moderating effect between intrinsic and extrinsic incentives. *Nursing Open*, 10(1), 123-134.
22. Panicker, P. G., & Amudha, R. (2023). Evidence of moral hazard in employee performance: an empirical analysis of contract theory. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 19(1-2), 136-147.
23. Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
24. Riwukore, J. R., Susanto, Y., Pilkandis, J., & Habaora, F. (2021). Analysis of employee performance in the Department of Education and Culture, Lubuklinggau City. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 4(2), 95-109.
25. Sayed, M. H. S., Matloob, S., Shah, S. A., & Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1), 22-22.
26. Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
27. Wang, Y., Zhang, J., Hu, B., Wang, J., Zhang, L., Li, X., & Zhu, X. (2022). Influencing factors of lung cancer patients' participation in shared decision-making: a cross-sectional study. *Journal of Cancer Research and Clinical Oncology*, 148(12), 3303-3312.
28. William, A. N. (2010). Employee motivation and performance. *Business Management*, (December), 1-81.

الملاحق

ملحق 1: كشف بأعداد العاملين في المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب

الشرقية وفق احصائيات قسم الموارد البشرية.

م	المؤسسة	العدد المشغول
1	مكتب المدير العام	28
2	دائرة الرعاية الصحية الأولية	19
3	دائرة الشؤون المالية	18
4	دائرة الرعاية الصيدلانية	5
5	دائرة الشؤون الادارية	15
6	دائرة التمريض	4
7	دائرة مراقبة ومكافحة الأمراض	61
8	دائرة المؤسسات الصحية الخاصة	3
9	دائرة الشؤون الهندسية والصيانة	16
10	دائرة تقنية المعلومات	14
11	دائرة التخطيط والدراسات	17
12	مجمع صور الصحي	127
13	مركز صور الصحي	92
14	مركز صور لعلاج السكري	39
15	مركز راس الحد الصحي	58
16	مركز طيوي الصحي	43
17	مركز العيجة الصحي	30
18	مركز وادي بني جابر الصحي	14

20	مركز وادي المنقال الصحي	19
13	مركز اللياقة الطبية بصور	20
233	مستشفى جعلان بني بو حسن	21
94	مركز جعلان بني بو حسن الصحي	22
30	مركز فلج المشايخ الصحي	23
21	مركز الغينة الصحي	24
15	مركز اللياقة الطبية بجعلان	25
375	مستشفى جعلان بني بو علي	26
231	مجمع جعلان الصحي	27
39	مركز غسيل الكلى بجعلان	28
72	مركز الأشخرة الصحي	29
59	مركز الرويس الصحي	30
36	مركز السويح الصحي	31
43	مركز أصيلة الصحي	32
38	مركز الخويمة الصحي	33
93	مركز الكامل الصحي	34
48	مركز الوافي الصحي	35
32	مركز طهوه الصحي	36
31	مركز سيق وسبت الصحي	37
238	مستشفى مصيرة	38
2	المجلس العماني	39
2366	الاجمالي	

ملحق 2: المحكمين

قائمة المحكمين		
الرقم	الاسم	جهة العمل
1	د. حمود بن خميس النوفلي	جامعة السلطان قابوس
2	د. سلطان بن محمد الهاشمي	جامعة السلطان قابوس
3	د. إسماعيل باقي محمد الأسدي	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
4	د. حسن عبدالرحمن العمرو	جامعة مؤتة
5	د. مرام صلاح جرادات	جامعة العين
6	د. سلوى بنت صالح العلوية	كلية عمان للعلوم الصحية
7	د. سعيد بن ناصر الحنظلي	الكلية المهنية بصور
8	د. روضة الغيلانية	الكلية المهنية بصور
9	د. رائد عواشره	جامعة الشرقية
10	د. محمد الراشدي	جامعة الشرقية
11	د. هلال بن أحمد الحبسي	جامعة الشرقية

ملحق 3: الاستبانة



الموضوع / الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

تعتبر هذا الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ما دمت تفعل ذلك بكل أمانة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبانة بمنتهى السرية ولأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لن تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس

ذكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج غير ذلك

3. المستوى التعليمي

دبلوم عام أو أقل جامعي "دبلوم تخصصي ، بكالوريوس" دراسات عليا" ماجستير، دكتوراه"

4. العمر

أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة من 51 سنة وأكثر

5. سنوات الخبرة في المؤسسة

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

سنوات

6. الوظيفة الحالية

مدير عام مدير دائرة رئيس قسم

لائحة طبية (دكتور، ممرض، مضمّد، فني "أشعة، مختبر، علاج طبيعي، سجلات طبية")

إداري (كاتب شئون ادارية ومالية وكاتب سجلات طبية وعلاقات عامة ومنسق وباحث شئون ادارية وحاسب الي).

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

المحور الاول: الحوافز المادية

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف إمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين (نبيل، 2012م).

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

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
1. يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.					
2. التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.					
3. يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي.					
4. توفر الوزارة نظاماً للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.					
5. تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.					
6. تقدم الوزارة فرصاً جيدة للترقية.					
7. تعتمد الوزارة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت.					

المحور الثاني: (الحوافز المعنوية)

هي تلك الوسائل غير المادية التي ترضي ذات الإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية التي تزيد من تماسك الأفراد وشدتهم نحو العمل (الوظيفي، 2018م).

ويتكون من أربع أبعاد "الدافعية الذاتية، الدعم القيادي، الجودة الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرار".

البعد الأول: الدافعية الذاتية – تعتبر هي القوة الداخلية التي تحفز الفرد على العمل وتحقيق الهدف بشكل فعال ومميز (أبو رمان والهوري والبوريني، 2011م).

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

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1. تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو انجازي لوظيفتي.							
2. أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة.							
3. أشعر أن وظيفتي ذات قيمة ومعنى/مغزى.							
4. أجد أن وظيفتي ممتعة للغاية لدرجة أنها محفزه بحد ذاتها.							
5. في بعض الأحيان أكون منغمسا (مستغرقا) في وظيفتي لدرجة أنني أنسى الأشياء الأخرى من حولي.							

البعد الثاني: الدعم القيادي

يشير الى الدعم والتوجيه الذي يقدمه القادة للموظفين في مكان العمل (زناتي، 2019م).

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

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1. يساعدني المسئول المباشر في التغلب على صعوبات العمل.							
2. أحصل على المساعدة والدعم الذي أحتاجه من المسئول المباشر.							
3. المسئول المباشر على استعداد للاستماع إلى مشاكلي المتعلقة بعملية.							
4. يتسم المسئول المباشر بالمرونة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف وظيفتي.							
5. يدعم المسئول المباشر أفكارى وطرق إنجاز مهام عملي.							
6. يمنحني المسئول المباشر السلطة للقيام بعملية على النحو الذي أراه مناسباً.							

البعد الثالث: الجودة الوظيفية

وهي التي تتميز بتنظيم عمل وسلطة تقديرية لمهام مقدم الخدمة إضافة الى التدريب والمرونة في العمل(David.2013).

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

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
1. أجد أن أفكاري وأرائي في العمل ذات قيمة ويتم الإصغاء اليها .						
2. أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي.						
3. يتم استشارتي وطلب نصيحتي حول كيفية التعامل مع المشاكل أو القضايا المتعلقة بالعمل.						
4. يتم النظر الى اقتراحاتي وشكاواي على محمل الجد.						

البعد الرابع : المشاركة في اتخاذ القرارات

هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية. (طواهرية،2020م).

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

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
1. يُطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.						
2. يتم منح الموظفين الفرصة لاقتراح تحسينات في الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال.						
3. تقدر المؤسسة اقتراحات واسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل.						
4. يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين.						
5. تسمح لي مؤسستي باتخاذ الكثير من قرارات العمل بنفسني.						

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

هو درجة تحقيق واطماف المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، وبواسطة التدريب المستمر للعاملين (المحاسبة، 2013م).

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

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
1. أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.					
2. لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.					
3. أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية.					
4. لا أتأخر ولا أعادر مكان العمل مبكراً.					
5. أنا حذر وندراً ما أرتكب الأخطاء.					
6. أنجز جميع مهام عملي وفق المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي.					

شاكرام لكم حسن تعاونكم

الباحث

علي بن سالم العامري

جامعة الشرقية
A'SHARQIYAH UNIVERSITY



التاريخ 16 / 07 / 2023

المحترم
الفاضل / بدر بن خميس المغيرفي
مدير دائرة الشؤون الادارية بالمديرية العامة للخدمات الصحية
بمحافظة جنوب الشرقية

تحية طيبة وبعد ؟؟؟

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل / علي بن سالم بن علي العامري ، والذي يحمل الرقم الجامعي (2112262) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية، 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/ خالد عبد السلام دهليز

عميد كلية إدارة الأعمال



Sultanate of Oman
Ministry of Health
Directorate General of Health Services
Governorate of South Shargiya



سلطنة عمان
وزارة الصحة
المديرية العامة للإحتياجات الصحية
محافظة جنوب الشرقية

التاريخ: ١٤٤٥/٠١/٠٧ هـ

الموافق: ٢٠٢٣/٠٧/٢٥ م

المحترم

الدكتور / خالد عبدالسلام دهليز
عميد كلية إدارة الأعمال
جامعة الشرقية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....وبعد

إشارة الى خطابكم المؤرخ بتاريخ ١٦ يوليو ٢٠٢٣م، بشأن تسهيل مهمة الباحث/ علي بن سالم بن علي العامري الذي يحمل الرقم الجامعي (٢١١٢٢٦٢) والمقيد لديكم للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال باللغة العربية والذي يقوم بعمل دراسة بحثية بعنوان (أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية).

أحيطكم علما بأن هذه المديرية ليس لديها مانع من إجراء الدراسة المشار إليها أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

بدر بن خميس المعيرفي
مدير دائرة الشؤون الادارية

