

**"أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في
مؤسسات القطاع العام في الأردن"
دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**

**"The impact of Incentives on improving the performance of
the Employees In the Public Sector institutions In Jordan"**

An Applied Study on the Greater Amman Municipality

إعداد

غازي حسن عودة الحلابية

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

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

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013 م

نموذج التفويض

أنا غازي حسن عودة الحلابية ، أفاض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: غازي حسن عودة الحلابية

التاريخ: 5/5/2013م

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمارة عمان الكبرى.

وأجيزت بتاريخ : 2013 / 5 / 11

التوقيع

جهة العمل

أعضاء لجنة المناقشة:



1. الأستاذ الدكتور : محمد النعيمي ، رئيساً ومشرفاً، جامعة الشرق الأوسط



جامعة الشرق الأوسط

2. الدكتور : علي عباس ، متحننا داخلياً



جامعة العلوم الإسلامية

3. الدكتور: هاني لرتيمه متحنناً خارجياً

الإهداء

إلى رمز الجود والكرم ، إلى من ذكراه باقية في قلبي

كالهرم، إلى ذكرى والدي رحمه الله.

إلى من روتني من شهدها النافع إلى من فرشت لي قلبها

الواسع إلى من رسمت حياتي بأجمل واقع إلى ذكرى والدي

رحمها الله .

إلى من يطلب العلم في كل حين .

إلى من أعتز بسمائه وهوائه وترابه وطني الأردن الأمن

والأمان عبر السنين.

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى،
ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، يقول الحق في كتابه الكريم: " ... وَقَالَ رَبُّ
أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ " (سورة النمل، آية 19) ، أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة،
والصلاة والسلام على النبي الأمين، معلم البشرية ، صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه أجمعين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح العلمي الشامخ جامعة الشرق
الأوسط، وإلى من فيها من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية لهم مني جل الاحترام والتقدير.
كما أجد لزاماً علي أن أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ
الدكتور محمد النعيمي ، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى الجهد الكبير الذي
بذله ، إذ أحاطني بلطفه ورعايته، وتوجيهاته السديدة التي انعكست آثارها جليةً على هذه
الرسالة، رغم انشغاله بأمور التدريس والعمل ، أسأل الله سبحانه أن يبارك فيه، وأن يسدد على
طريق الخير خطاه، وأن يحرسه بعينه التي لا تنام، ليظل من سدنة العلم وأهله.
كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد
زادني شرفاً قبولهم مناقشة هذه الرسالة، أسأل الله أن ينعم عليهم من فضله، وأن يعلي درجاتهم
في الدنيا والآخرة، وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	العنوان	
ب	نموذج التفويض	
ج	قرار لجنة المناقشة	
د	الإهداء	
هـ	الشكر والتقدير	
و	قائمة المحتويات	
ط	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
ل	قائمة الملاحق	
م	الملخص باللغة العربية	
ن	الملخص باللغة الإنجليزية	
	الفصل الأول	
1	الفصل الأول مقدمة الدراسة	.1
1	تمهيد	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أسئلة الدراسة	3.1
3	أهداف الدراسة	4.1
4	أهمية الدراسة	5.1
4	فرضيات الدراسة	6.1
5	حدود الدراسة	7.1
6	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	8.1
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	.2
8	التحفيز	1.2
8	مفهوم التحفيز	1.1.2
10	التطور التاريخي للتحفيز	2.1.2

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
11	المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز	3.1.2
13	متطلبات عملية التحفيز	4.1.2
13	أنواع الحوافز	5.1.2
16	أهداف الحوافز	6.1.2
16	أشكال الحوافز المعنوية الإيجابية	7.1.2
19	شروط نجاح الحوافز	8.1.2
20	مقومات فاعلية نظام الحوافز	9.1.2
22	الأداء	2.2
22	مفهوم الأداء	1.2.2
24	عناصر الأداء	2.2.2
25	أنواع الأداء	3.2.2
26	معياري الأداء	4.2.2
27	خطوات تقييم الأداء	5.2.2
30	العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته	6.2.2
31	الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي	7.2.2
33	أمانة عمان الكبرى: حالة الدراسة	3.2
33	نشأة أمانة عمان الكبرى	1.3.2
34	رؤية أمانة عمان الكبرى	2.3.2
35	الدراسات السابقة	4.2
35	دراسات باللغة العربية	1.4.2
39	دراسات باللغة الأجنبية	2.4.2
42	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	3.4.2
44	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	.3
44	منهج الدراسة	1.3
44	مجتمع الدراسة	2.3
45	عينة الدراسة	3.3

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
50	مصادر الدراسة	4.3
50	إجراءات الدراسة	5.3
52	متغيرات الدراسة	6.3
52	أنموذج الدراسة	7.3
54	صدق الأداة	8.3
55	ثبات الأداة	9.3
56	المعالجة الإحصائية	10.3
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	.4
57	تحليل نتائج الدراسة	1.4
64	اختبار فرضيات الدراسة	2.4
78	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	.5
78	مناقشة تحليل بيانات الدراسة	1.5
83	مناقشة اختبار فرضيات الدراسة	2.5
92	خلاصة النتائج	
94	التوصيات	
96	قائمة المصادر والمراجع	
102	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	عدد أفراد مجتمع الدراسة	(1-3)
46	عدد أفراد عينة الدراسة	(2-3)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-3)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-3)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-3)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(6-3)
56	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(7-3)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(1-4)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(2-4)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(3-4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(4-4)
	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(5-4)
67	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(6-4)
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(7-4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(8-4)
71	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(9-4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(10-4)
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(11-4)
74	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي (رئيس قسم ، وموظف إداري) حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	(12-4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى حسب متغير سنوات الخبرة	(13-4)
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(14-4)
77	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(15-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أنواع الحوافز	(1-2)
18	أشكال الحوافز المعنوية	(2-2)
53	أنموذج الدراسة	(1-3)
81	مستوى الحوافز لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى	(1-5)
84	أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى	(2-5)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
103	الاستبانة بصورتها الأولية	(1)
109	قائمة أسماء المحكمين	(2)
110	الاستبانة بصورتها النهائية	(3)

أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في

الأردن

إعداد

غازي حسن عودة الحلايبة

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

هدفت الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

حيث أُشير إلى أبرز النتائج بالآتي:

- (1) حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- (2) حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
- (3) وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- (4) وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

- (1) ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- (2) ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

"The impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan"

By
Ghazi hasan odeh alhalaybeh

Supervisor
Prof Dr. Mohammed alnoaemi

Abstract

This study aimed to investigate the impact of incentives on improving the performance of the employees of Greater Amman Municipality .

A Stratified *random* sample ,which was chosen, consisted of 150 employees of managers, heads of departments and administrators in Greater Amman Municipality representing 33% of the population of the study which consisted of 449 employees. To achieve the objectives of the study , the analytical descriptive approach and SPSS were used .

The results of the study were as follows:

1. The level of the financial and moral incentives was low.
2. The level of the social incentives and the performance was medium.
3. There was a strong linear correlation between using incentives and improving the performance of the Greater Amman Municipality's employees.
4. There were significant differences due to the sex variable in favor of males and to the job title variable in favor of head of department and to years of experience variable in favor of those who have little experience . And there were no significant differences attributed to the scientific qualification.

In light of these results, the researcher recommended the following :

1. The necessity to support , enhance and guide the positive work relation between the employees(official and non official) an away that is consistent with the objectives of the Amman Municipality.
2. Strengthen the theme of "team work" as a moral motivation to get to the planned levels of performance.

1. الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1.1 تمهيد:

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم .

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه(حمدان والساكت، 2011: 7).

حيث أُشير إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً(الدروبي، 2006م).

لقد أُشير أيضاً إلى أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي (أبو شيخة، 2000م).

إذ يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (السالم وصالح، 2002م)

من هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث، التي جاءت بعنوان أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى القطاع العام في أمانة عمان الكبرى.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة فيما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها، كدراسة الفارس (2011م)، ودراسة أبو شيخة (2000م) حيث أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تحسين رواتب الموظفين، وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به، في حين تمت الملاحظة من خلال عمل الباحث كموظف في القطاع العام في الأردن، بأن هناك مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين، ما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز.

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز

في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟

3.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟ وينبثق عنه الآتي:
 - أ. ما اثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟
 - ب. ما اثر استخدام الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟
 - ج. ما اثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟
2. ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟
3. هل يوجد علاقة في استجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

4.1 أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
2. التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
3. تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

5.1 أهمية الدراسة:

يمكن استعراض أهمية الدراسة في الآتي:

تتبع أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوعاتها بالنسبة لأمانة عمان الكبرى، وقد تبرز من خلال ما يمكن أن نتوصل له هذه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لإحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسية التي يواجهها العنصر البشري في أمانة عمان الكبرى.

قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في أمانة عمان الكبرى، بما تقدمه من آفاق للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في موضوع التحفيز وعلاقته بالأداء.

تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة، والتي يؤدي الإعداد لها إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي في مستوى أمانة عمان الكبرى، يؤمل من خلال هذه الدراسة تزويد متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، ما تساعدهم على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في أمانة عمان الكبرى.

6.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات الصفرية الآتية:

— الفرضية الرئيسية الأولى (HO1) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (HO1 : 1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

2. الفرضية الفرعية الثانية (HO1 :2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (HO1 :3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى.

– الفرضية الرئيسية الثانية (HO2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (HO2 :1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى تعزى للجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية (HO2 :2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى تعزى للمؤهل العلمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (HO2 :3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى تعزى للمسمى الوظيفي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (HO2 :4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى تعزى لسنوات الخبرة.

7.1 حدود الدراسة :

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

1. الحدود المكانية: تتحدد الدراسة الحالية بالأماكن الجغرافية التي تشغلها أمانة عمان الكبرى، إذ تتواجد في محافظة العاصمة عمّان .

2. الحدود البشرية: تتمثل بموظفي أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (449) موظفاً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

3. الحدود الزمنية: المتمثلة بالفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية في إجراءات توزيع الأداء واسترجاعها، والحصول على النتائج، حيث تتراوح ما بين أواخر عام 2012م-2013م .

8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

التحفيز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (أبو شيخة، 2000م).

تُعرف الحوافز إجرائياً على أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها أمانة عمان الكبرى، لتحسين الأداء لدى موظفيها ، وتشمل إجراءات التحفيز المادية، والمعنوية، والاجتماعية، ويمثل التحفيز المتغير المستقل للدراسة، وتم تقصي أثره على تحسين الأداء باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) المعدة من قبل الباحث.

من هنا تعرف الحوافز المادية إجرائياً على أنه مجموعة الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوية، والزيادة الاستثنائية على الراتب، والمكافآت، وبدل تنقلات، وبدل سكن، وما إلى ذلك.

كما تعرف الحوافز المعنوية إجرائياً على أنه مجموعة الإجراءات المتمثلة بترقية استثنائية، وبطاقة شكر، وتفويض سلطات، وإكمال دراسات عليا، وهدايا تذكارية، وما إلى ذلك.

أما الحوافز الاجتماعية فقد تم تعريفه إجرائياً على أنه: مجموعة الإجراءات المتمثلة بوجود أمكنة خاصة للاستخدام أوقات الاستراحة، وتوفير سكن خاص وملائم، وتوفير خدمات طبية وما إلى ذلك.

الأداء: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها(هلال، 2009: 48).

يعرف الأداء إجرائياً بأنه السلوك الذي يقوم به موظفو أمانة عمان الكبرى ، والذي يسهم في تنفيذ الأعمال، ويشمل مقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، ومرونة الموظف أثناء تأديته للعمل، والتجديد والابتكار في العمل ، والمهارات الفنية والمهنية لدى الموظف أثناء العمل، ومقدرة الموظف على إنجاز أعماله دون الوقوع بأخطاء، ويمثل تحسين الأداء المتغير التابع للدراسة، وتم التعرف على مستوى أداء الموظف باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) المعدة من قبل الباحث.

أمانة عمان الكبرى: هي مؤسسة عامة ذات استقلال مالي وتمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في قانون البلديات الأردني وتعديلاته رقم 29 لسنة 1955م، وهي الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين في مجالات مختلفة منها: الترخيص، والنظافة، والترقيم، وبناء الجسور، وكذلك في المجالات الثقافية والسياحية والرياضية وبرامج الأطفال وما إلى ذلك في المناطق التابعة لها (أمانة عمان الكبرى، 2010، 1).

2. الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

يتناول البحث في هذا الفصل الاطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون الاطار النظري من موضوعي التحفيز والأداء، اللذين يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة الى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

1:2 التحفيز:

يشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ، و لضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية لا بد من الآتي:

1.1.2 مفهوم التحفيز

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واعٍ، وبوجه عام يمكن القول : إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم 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 اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات،

والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء (حمود، 2005).

من هنا فقد أُشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية و المعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي (هلال، 2009).

في حين أُشير إلى التحفيز أيضاً على أنه: المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (اللوزي، 2003: 151).

في هذا السياق تم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (الفارس، 2011: 73).

كما أُضيف أيضاً على أن التحفيز يمثل شعوراً داخلياً لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين (الكعبي، والسامرائي، 1990: 14).

من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته (السلمي، 2001: 300).

بينما أُشير إليه على أنه العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (أبو شرخ، 2010:

من هنا تمت الإشارة إلى مفهوم التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديداً ، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعملٍ ما ، يمكن الاستنتاج فيما إذا محفوزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل (هلال، 2009).

2.1.2 التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

1. المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس، 2011).

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أُشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أُشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب

الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات (الفارس، 2011).

3. المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدةً بذلك من تجاربها، إذ تنتظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (الفارس، 2011).

3.1.2 المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت الخطوات أو المراحل كالاتي:

1. مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات (السالم وصالح، 2002)

2. مرحلة وضع الخطة : وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى؛ بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية (السالم وصالح، 2002: 137)

أ- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
 ب- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

ج- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

د- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3. مرحلة تجريب الخطة : قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين؛ للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة (السالم وصالح، 2002).

4. مرحلة التنفيذ والمتابعة : على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة ، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة، أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها؛ لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً (السالم وصالح، 2002: 138)

4.1.2 متطلبات عملية التحفيز:

حتى يتم تحفيز العاملين، لا بد من توفير الآتي (Toshiba,2006:121):

1. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
2. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال، ونوعية الأفراد العاملين.
3. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها ، وتستطيع المؤسسات توفيرها.
4. تصميم أنظمة الأجور والمزايا ، والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين.
5. القيام بكل ما تقدم، للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين؛ ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة

أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف، 2000: 279):

1. الحوافز الإيجابية : هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:
 - أ- الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2. الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته .

كما تم تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي (ربايعه، 2003: 50):

1. حوافز مادية : تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

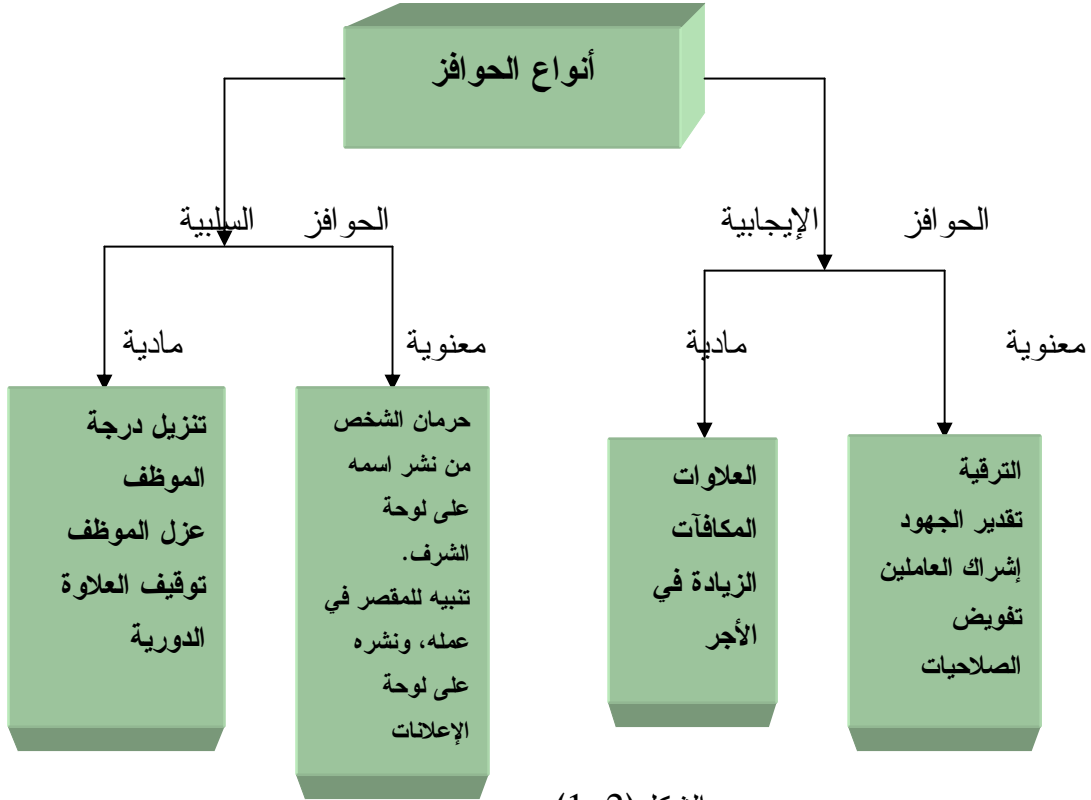
2. حوافز معنوية : تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

3. حوافز فردية : حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

4. حوافز جماعية :توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

5. حوافز التميز :هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم .

من هنا يمكن للشكل التالي أن يوضح أنواع التحفيز كالآتي:



الشكل (1-2)
أنواع الحوافز

المصدر: إعداد الباحث.

يلاحظ من خلال الشكل (2-1) أنه يمثل أنواع التحفيز ، ويشير إلى نوعين للتحفيز : التحفيز الإيجابي ، ومنه المعنوي كتفويض الصلاحيات للموظفين ، والمادي كالمكافآت، أما التحفيز السلبي فيتكون أيضاً من المعنوي كإندازار الموظف وتنبهه، والمادي كعزل الموظف عن العمل، وسواء كان التحفيز إيجابياً أم سلبياً ، فهو بالتالي يؤدي إلى إثارة دافعية الموظف على تحسين أدائه .

6.1.2 أهداف الحوافز

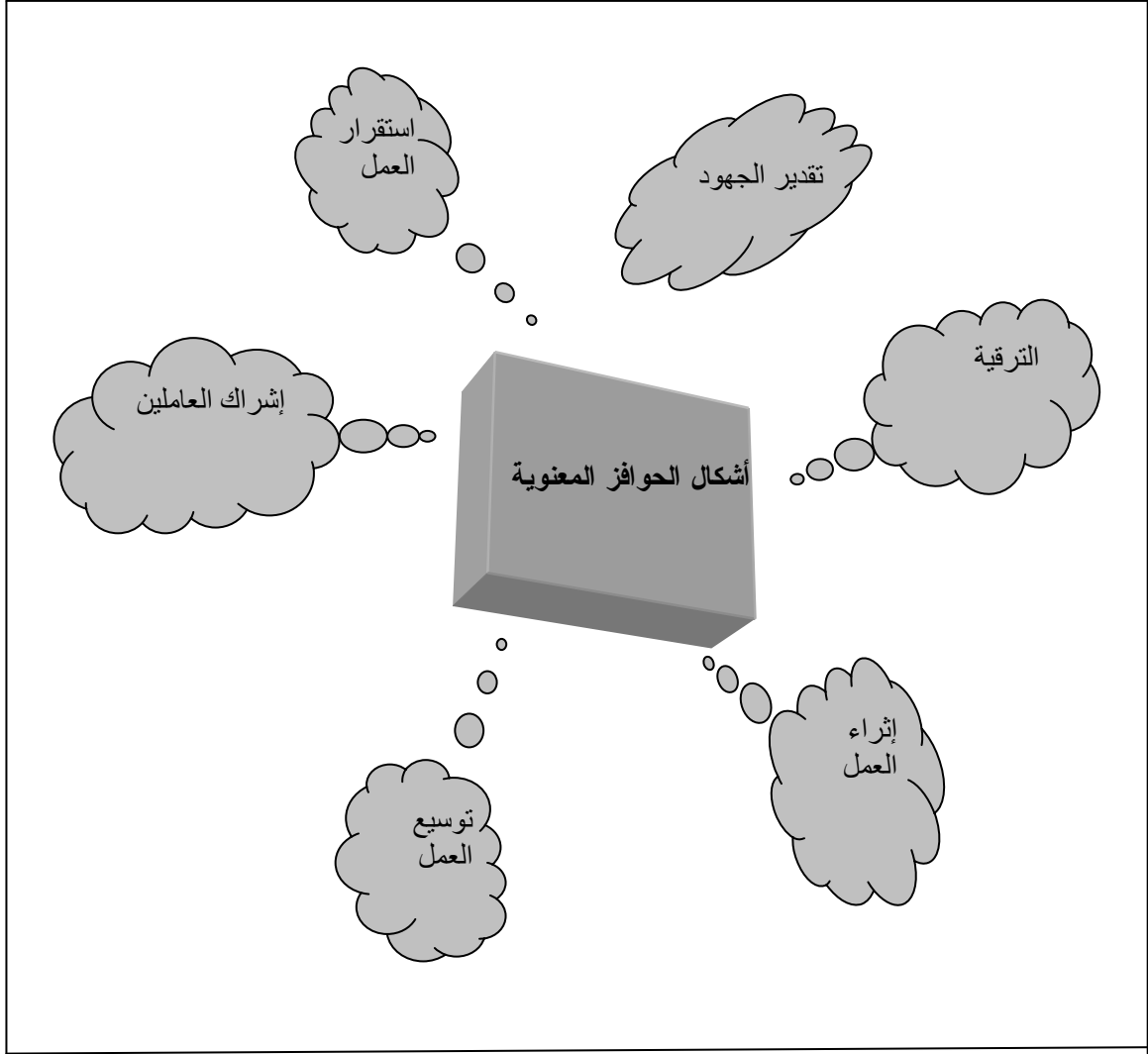
لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي (الخرابشة، 1995: 95):

1. تحسين الإنتاجية.
2. إبراز أنشطة المؤسسة.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين.
4. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
5. مكافأة الأداء المتميز.
6. تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد.
7. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء .

7.1.2 أشكال الحوافز المعنوية الايجابية :

نظراً لأهمية التحفيز بشكل عام، وأهمية التحفيز المعنوي بشكل خاص ، فإن للتحفيز المعنوي أشكالاً عديدة ، يمكن للإدارات اتباع أيها منها كالاتي (عقيلي، 2006: 82):

1. فرص الترقية والتقدم : وتكون الترقية كحافز معنوي فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
 2. تقدير جهود العاملين : يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.
 3. إشراك العاملين في الإدارة : وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يسهمون في إدارة المنظمة بشكلٍ فاعل، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.
- في حين تمت الإشارة إلى أشكال أخرى للتحفيز المعنوي كالآتي (زويلف، 2000):
4. ضمان واستقرار العمل : ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروفًا معيشية كريمة.
 5. توسيع العمل : يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي يحدث شعوراً بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
 6. إثراء العمل : يُضيف إثراء العمل مهاماً جديدةً قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.
- يمكن توضيح أشكال التحفيز المعنوي من خلال الشكل الآتي:



الشكل (2-2)

أشكال الحوافز المعنوية

المصدر: إعداد الباحث،

يلاحظ من خلال الشكل (2-2) أنه يمثل أشكال التحفيز المعنوي، ففي حالة تقدير جهود العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتوسيع المهام الموكلة إليهم، وإثراء العمل وترقية الموظفين، بذلك يكون لدى العاملين دافعاً لتحسين أداءهم، وإنتاجيتهم.

8.1.2 شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من

الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي (زويلف، 2000: 62) :

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
3. اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
4. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.

5. أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
6. أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

7. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
8. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز ، التي ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي

إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلباً على أداء الموظفين كالاتي (عقيلي، 2006):

1. تدني مستوى أداء العاملين.
2. انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
3. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
4. القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
5. عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.

6. ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
7. ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
8. عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
9. ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء، وحالات الإهمال عند الممارسة.

9.1.2 مقومات فاعلية نظام الحوافز:

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجاً من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات .

لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين، يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم - أيًا كانت طبيعته - فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعاً له على إتباع السلوك المؤدي للحافز(عقيلي، 2006).

من هذا المنطلق فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي (شلاويش، 2005: 63):

1. دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
2. اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
3. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

4. التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين .

يُمكن القول من خلال استقراء أدبيات التحفيز في هذا الفصل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم التحفيز تبعاً للأهداف، أو الاتجاهات، وإنما يكمن الاختلاف في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي تعمل بها عملية التحفيز من حيث مصدر هذه الآلية إن كان الفرد ومشاعره وحاجاته ، أو فيما إذا كان المصدر يشير إلى المواقف المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه، والتي تأتي في مقدمتها الحوافز التي تعمل على إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

لذا يمكن تلخيص التحفيز بالآتي:

- التحفيز هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد نحو أداءٍ معين.
- التحفيز هو المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على تحسين الأداء.
- التحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين.
- التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك الأفراد نحو أداء ما.
- التحفيز هو ما يمكن ملاحظته من سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعملٍ ما، ويمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزاً أم لا.

كما يتضح من خلال ما تقدم حول تطور مراحل التحفيز، أن التحفيز لا بد أن يشمل النظرة إلى الفرد العامل، وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة وحدة اقتصادية، أو وحدة اجتماعية، وبالتالي يكون التحفيز من خلال ربط الإدارة مع العاملين وإشراكهم ، كما لا بد من التنوع في الحوافز ما بين المادية والمعنوية، والحوافز التي ترتبط بمستوى الأداء، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف العاملين في المؤسسات كافة، وتشجع على

استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وأن تتناسب مع كفاية الموظف وما يبذله من جهد متميز في عمله.

2.2 الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء والتعرف على مفهوم الأداء وعناصره والتعرف أيضاً على العوامل المؤثرة في الأداء، بالإضافة إلى التعرف على طرق تقييم الأداء ، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 مفهوم الأداء

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (الطعامنة،2009).

كما أشير إليه أيضاً على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج (الصواف، 2000).

يُعبّر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004).

من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يُعبّر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (شاويش، 2005).

حيث يُقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية، 2003).

في حين يعرف الأداء أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يُمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (أبو شيخة، 2000).

كذلك يُعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يُمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يُمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (ربايعة، 2003).

من هنا يمكن قياس أداء العاملين من خلال الآتي (سلطان، 2004):

1. كمية الجهد المبذول : تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
2. نوعية الجهد المبذول : تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقتة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقتة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
3. نمط الأداء :هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.
4. معدلات الأداء: تعني بأن يقوم المقيّم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

2.2.2 عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتي (العطية، 2003):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز :يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة : وتشمل الجدية في العمل ، والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

3.2.2 أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي :

1. أداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام (Gibbs,2004:42).

2. الأداء الظرفي :

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، و استمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Kiyoshi,2006:223).

3. الأداء المعاكس أو المجابهة :

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة (Gibbs,2004:43).

4.2.2 معيار الأداء

هو كمية العمل وجودته المطلوب انجازه من فرد او مجموعة من الافراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة (مرعي، 2003: 15).

حيث يُعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المنظمة وتعدّه مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا ، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل:العلاقة مع المراجعين(مرعي،2003: 69)

لكي يتم تقييم الأداء لا بد من وضع الأهداف لتقييمه كالاتي (يونس، 1998):

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
2. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.
3. الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
4. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، ما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
5. اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
6. رفع معنويات العاملين؛ لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

5.2.2 خطوات تقييم الأداء

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي:

- 1) **تحديد معايير الأداء:** يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال؛ باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أُشير إليها كالاتي (أبو شرح، 2010: 22):

1. الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
2. الثبات: أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
3. التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.

4. القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
5. سهولة الاستخدام :أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

(2) قياس الأداء:

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالاتي (أبو شرح، 2010: 23):

1. ملاحظة الأفراد العاملين.
2. التقارير الإحصائية.
3. التقارير الشفوية.
4. التقارير المكتوبة.

(3) طرق تقييم الأداء: هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء

مرؤوسيههم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها

لأنواع الأحكام المحددة فيها، حيث تم إدراجها كالاتي (ربايعة، 2003: 90):

أ- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيّم كل فرد عامل

في ترتيب يبدأ في الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن

بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة

الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة

الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيّم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز. (ربابعة، 2003:93).

ب- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية:

يقوم المقيّم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل (ربابعة، 2003، 94).

ج- طريقة التدرج:

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه (ربابعة، 2003: 94).

د- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيّم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف (ربابعة، 2003: 95).

6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات

شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة

الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كما أشار إليها أبو شرخ (2010) عن (Hackett,2002:208) كالآتي:

(1) معرفة تقريرية: تشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.

(2) معرفة إجرائية ومهارية: تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والتحفيز.

(3) الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي: الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.

في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسة كالآتي (مصطفى، 2008):

أ- الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب- القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ج- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

7.2.2 الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

من الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، والتي يمكن تلخيصها بالآتي (شاويش، 2005:

1. الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم، مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
 2. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
 3. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل، والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
 4. ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط .
- للتعرف على الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء، حيث يكثر الخلط بين هذين المصطلحين خاصة في بعض الأدبيات العربية، ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما ، مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة، أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري ، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقويم الأداء جزءاً من برنامج إداري، وليست عملية محددة، فهي عملية شاملة تهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية (السالم وصالح، 2002: 53).

يمكن للباحث تلخيص ما تم عرضه من أدبيات مفهوم الأداء بأن الأداء يشير إلى الآتي:

- (1) قدرة الموظف على تحقيق أهداف وظيفته.
- (2) عملية تفاعل لسلوك الموظف داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- (3) النتيجة المرغوبة وغير المرغوبة لسلوك الموظف في العمل.

(4) مخرجات العمل التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

(5) درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وبالتالي يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود

الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام.

كما يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في حياة الموظف، فلا بد من أن تكون العملية صادقة، وموضوعية، وهادفة، حتى تؤدي ثمارها؛ كي يتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظف وحياته المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز، وهي من الفوائد التي قد تصل إلى بلوغ مرتبة عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل. من هذا المنطلق يمكن إيضاح أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة باستخدامها للحوافز، كلما ازدادت دافعية الموظف نحو العمل، كما يمكن التنبؤ بأن الموظف سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، و تتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، ما يزيد من ولائه للعمل وبالتالي يتحسن مستوى أدائه.

3.2 أمانة عمّان الكبرى: حالة الدراسة

للإحاطة بجميع محاور الدراسة، لا بد من التعرف على حالة، أو قطاع الدراسة المتمثل

بأمانة عمّان الكبرى كالآتي:

1.3.2 نشأة أمانة عمان الكبرى

تم إنشاء أمانة عمان الكبرى خلال عام 1909م، حيث كان اسمها مجلس بلدي

عمّان، وفي عام 1950م، ونتيجة لتوسع مدينة عمّان، وزيادة عدد السكان في أعقاب حرب

1948م، تحولت بلدية عمّان إلى أمانة العاصمة، وفي عام 1987م، ونتيجة للتوسع المضطرد لمساحة المدينة وازدياد عدد السكان وإجراء تخطيط شامل للمدينة ومحيطها تم إعلان إنشاء " أمانة عمان الكبرى " خلفاً لأمانة العاصمة (أمانة عمان الكبرى، 2010).

حيث تعد أمانة عمان الكبرى مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، وهي بلدية من جميع الوجوه، حيث تدار أعمالها من قبل مجلس الأمانة الذي يبلغ عدد أعضائه (68) عضواً بمن فيهم أمين عمان (رئيس المجلس) ويعتبر مجلس الأمانة أعلى سلطة في الأمانة، ويتم انتخاب (34) عضواً من أبناء عمان لعضوية المجلس، ويتم تعيين (34) عضواً ممن يمثلون الفعاليات الرسمية والتجارية والاقتصادية ودوائر الخدمات الأخرى في داخل المدينة، بحيث يتم تعيين أمين عمان من بين أعضاء مجلس الأمانة بقرار من مجلس الوزراء ويتم انتخاب نائب الأمين من بين أعضاء مجلس الأمانة من قبل أعضاء مجلس الأمانة المنتخبين والمعيّنين، وتتكون مدة التعيين من أربع سنوات (أمانة عمان الكبرى ، 2010).

يرأس مجلس الأمانة، أمين عمان، وينبثق عن المجلس عدة لجان مفوضة من قبل مجلس الأمانة لتسهيل إدارة شؤون الأمانة، ومن هذه اللجان الآتي: اللجنة المحلية لتنظيم المناطق، ولجنة التسمية والترقيم، ولجنة المناطق الخضراء، واللوازم والأشغال، واللجنة المالية، ولجنة شؤون الموظفين، واللجنة الثقافية والاجتماعية، واللجنة القانونية، ولجنة التنمية (أمانة عمان الكبرى ، 2010).

أما بالنسبة للوظائف والسلطات والصلاحيات لعمل أمانة عمان الكبرى فهي تتمثل بالآتي: تخطيط الشوارع، وتقديم رخص البناء، والمياه، والكهرباء والغاز، والمجاري، والأسواق العامة، والمتنزهات، والمحلات العامة، والمؤسسات الثقافية والرياضية، والأغذية، والرقابة

الصحية والصحة العامة، بالإضافة إلى العديد من المهام والصلاحيات التي تستوجب إدارة فاعلة للأزمات (أمانة عمان الكبرى، 2009).

2.3.2 رؤية أمانة عمان الكبرى

لتحقيق هذه المهام الكبيرة لا بد من رؤية لأمانة عمان الكبرى ، حيث تتمثل رؤيتها بتقديم خدمات بلدية متميزة تفوق طموحات متلقي الخدمة مع مواكبة الحداثة والمحافظة على أصالة المدينة وروحها، وتتمثل رسالتها في الإلتزام بتقديم الخدمات لمواطني مدينة عمان بمشاركتهم بيسر وشفافية وعدالة، مع المحافظة على القيم الثقافية والبيئية المعمارية والسياحية للمدينة؛ لتبقى آمنة ومريحة، وتحقق الرضا والرفاه لمتلقي الخدمة، وتحقق التنمية المستدامة بالاستخدام الأمثل، والتطوير للموارد المالية والبشرية والتقنية، وإدارة المعرفة (أمانة عمان، 2009).

4.2 الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقاً للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كالاتي:

1.4.2 دراسات باللغة العربية:

1.دراسة الفارس (2011م) بعنوان : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة ، بلغ عددهم 324 موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين؛ بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

2.دراسة الجساسي (2011م)، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة

حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

3.دراسة عودة وعود (2011م)، بعنوان "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي".

هدفت إلى التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمشفى نابلس التخصصي، ومدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين، إضافة إلى دراسة أهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي من أجل التعرف على تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، كما استخدم الباحثان استبانة وُزعت على عينة قدرها 75 عاملاً، حيث أشارت النتائج إلى تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية ، كما أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة: (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي.

4. دراسة أبو شرخ (2010م)، بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، بذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

5. دراسة يوسف (2010م) بعنوان: "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة".

هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي، وقلة التحفيز المادي، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل، بذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة، وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية كالسلفيات والقروض والمكافآت.

6. دراسة دروزة (2008م)، بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزاراتهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (221) موظف في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أبرز النتائج بما يلي: حيازة الأداء المؤسسي على المستوى المتوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومتطلباتها لدى موظفي الوزارة، كما جاءت بوجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا وكفاءة أداء العاملين من جهة أخرى.

7. دراسة أبو العز، (2002) الواردة عن أبو شرح (2010: 33)، بعنوان : " ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي".

هدفت إلى اقتراح ربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء بشكل يحقق التوافق بين مصلحة المدير في الحصول على أقصى مكافأة، ومصلحة ملاك المنظمة لتحقيق أداء متوازن على كافة الجوانب المحركة لقيمة منظماتهم، ولتحقق والإطلاع على سلوك المرؤوسين من المديرين ودرجة تحقيقهم للتوازن المنشود للأداء ، حيث تم تطوير ثلاثة نظم للمكافآت، وتم تصميم تجربتين معمليتين لاختبار فاعلية الأنظمة المقترحة من المكافآت، وكانت من أهم النتائج هو وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز التي صممت على درجة التوازن بين جوانب الأداء الحرجة.

2.4.2 دراسات باللغة الأجنبية

8. دراسة **Gana & Bababe** (2011م) بعنوان: آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو/ نيجيريا.

هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين .

9.دراسة Jabeen (2011م) بعنوان "أثر تقييم أداء الموظفين على تحفيزهم" .

هدفت إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية ، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة .

10.دراسة Gure (2010م) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشين لينك تليكوم في الصومال".

هدفت إلى دراسة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير: كنوع

الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، ودرجة العلاقة، واتجاهها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 20%، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعاً لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

11. دراسة Al Jishi (2009م)، بعنوان "التحفيز، وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والمرمضات في مركز أرامكو الصحي".

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والمرمضات في مركز أرامكو الصحي، إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والمرمضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم الأكثر تحمساً للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجاباً، وبالتالي فهم الأقل احتمالاً لترك المهنة، بينما كان أداء الممرضات منخفضاً مقارنة بالممرضين، فضلاً على أن تحمسهم للعمل كان سلبياً، كما وأشارت أيضاً إلى أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر، والإصابات، وطول ساعات العمل، والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير، وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات، وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل.

12. دراسة Leah et. al (2005م) دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تعزيز القدرة على تحفيز غير مرغوب فيه" .

هدفت إلى دراسة أثر التحفيز المعزز على السياقات المختلفة المرغوبة وغير المرغوب فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بتصنيف المحفزات على أساس مرغوب فيها، وغير المرغوب فيها، وتكونت عينة الدراسة من 8 مشاركين وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم استجابة المشاركين للمحفزات غير المرغوبة حين مقارنتها بشكل فردي وكذلك المرغوب فيها، إلا أنه لوحظ تحسن في الأداء حين قورنت المحفزات بشكل فردي.

13. دراسة Mayfield et. (1998م)، بعنوان "تأثير لغة التحفيز الإداري على أداء العاملين ورضاهم" .

هدفت إلى دراسة العلاقة بين استخدام المدراء لنظرية لغة التحفيز لسولفان، وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بالاستفادة من نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى قيامه بتحليل نتائج الجانب العملي من الدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة ، إلى أن استخدام المدراء لنظرية سولفان في لغة التحفيز لها أثر إيجابي على إنتاجية العاملين ورضاهم وأدائهم الوظيفي.

3.4.2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة، حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى تقصي أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، وهدفت دراسات أخرى إلى قياس أثر

التحفيز في الولاء التنظيمي، في حين تم تناول أثر التحفيز في الأداء ، وفي تعزيز القدرة على التحفيز غير المرغوب فيه.

لتحقيق تلك الأهداف المتباينة ، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك باستخدام الاستبانات التي وزعت على المبحوثين، الذين جاءوا من مجتمعات متباينة، إذ تكونت بعض العينات من موظفي القطاع العام كالقطاع التربوي ، والقطاع الصحي، في حين تكونت عينات أخرى لبعض الدراسات من القطاع الخاص كقطاع الاتصالات، والقطاع الصناعي ، وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال: الأردن، وفلسطين، وسوريا، وسلطنة عُمان، والسعودية، والصومال ، وأمريكا ، وماليزيا، وباكستان.

نظراً لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها ، وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة، وفي الحدود المكانية لها، توصلت الدراسات السابقة أيضاً إلى نتائج متباينة إذ أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى تأثير التحفيز، وبالتالي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي أو الولاء الوظيفي أو الأداء الوظيفي ، في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى التحفيز ، وبالتالي تدني مستوى الرضا الوظيفي، أو الولاء الوظيفي، أو الأداء الوظيفي،

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1) تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى القطاع العام في الأردن، حيث تكون القطاع العام لهذه الدراسة من أمانة عمان الكبرى ، ويتميز هذا القطاع بأنه قطاع خدمات،
 - 2) إذ لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة أن تناولت قطاع خدماتي ضمن مجتمعها .
 - 3) تناولت من خلال المتغير المستقل (التحفيز)، البحث في أثر التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، والتحفيز الاجتماعي، وبهذا اعتمدت على ثلاثة أبعاد للتحفيز، في حين لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة ، إذ ركزت بعض الدراسات السابقة على التحفيز المادي، والبعض الآخر ركز على التحفيز المادي والمعنوي فقط.
 - 4) كما تناولت الدراسة الحالية من خلال اختبارها للمتغيرات الديمغرافية : الجنس، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، إذ لم تتواجد تلك المتغيرات مجتمعةً في أي من الدراسات السابقة.
- استناداً على ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية ، التي تمت على هذا الصعيد، و الاستفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، في إثراء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي المنهجية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكتملةً للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى القطاع العام في الأردن.

3. الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناولت الدراسة في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، كما تناولت مصادر بيانات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وأنموذج الدراسة، بالإضافة إلى تناولها لصدق الأداة وثباتها، والمعالجة الإحصائية، وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة:

لتقصي أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، توصل الباحث إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

حيث أُشير إلى أن المنهج الوصفي التحليلي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (النعيمي ، 2009) .

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى ، وتتمثل دوائر الأمانة بدائرة البحث والتطوير، ودائرة الحاسب، والدائرة القانونية، والدائرة الثقافية، ومركز هيا الثقافي، ودائرة الإعلام، وقد تم أخذ عدد أفراد مجتمع الدراسة تقديراً من خلال الهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى المتوفر على الشبكة الإلكترونية كآلاتي:

الجدول رقم (1-3)

عدد أفراد مجتمع الدراسة

المجموع	الجنس		المسمى الوظيفي
	عدد إناث	عدد ذكور	
37	5	32	المديرون
60	8	52	رؤساء الأقسام
352	112	240	موظفون إداريون
449	125	324	المجموع

المصدر: أمانة عمّان الكبرى، www.ammancity.gov.jo،

3.3 عينة الدراسة

تمت الإشارة إلى الطريقة التي أخذت بها عينة الدراسة كالتالي:

— تم افتراض عينة تتكون من 150 موظف وموظفة؛ وذلك وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية

في اختيار العينات الاحتمالية (النعيمي، 2008).

يوضح الجدول رقم (2-3) عدد أفراد عينة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (2-3)

عدد أفراد عينة الدراسة

العدد التقريبي للعينة	عدد مفردات عينة الدراسة	وزن الطبقة	المجتمع	
12	12.3	0.082	37	المديرون
20	20.1	0.134	60	رؤساء الأقسام
118	117.6	0.784	352	الموظفون الإداريون
150	150		449	المجموع

المصدر: إعداد الباحث،

يلاحظ من خلال الجدول (3-2) ، أنه يمثل عدد أفراد عينة الدراسة ، والبالغ 150 فرداً ، ونظراً لتباين الوظائف بين أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم أخذ عدد أفراد العينة من كل طبقة حسب وزن الطبقة في مجتمع الدراسة ، حيث تم أخذ 37 فرداً من طبقة المدير، وتم أخذ 60 فرداً من طبقة رئيس قسم ، وبالتالي تم أخذ 352 من طبقة الموظف الإداري، وبذلك فقد بلغ حجم عينة الدراسة 150 فرداً.

تم تحديد وزن كل طبقة من مجموع مفردات المجتمع بقسمة حجم الطبقة على مجموع مفردات المجتمع ككل ، فمثلاً: يكون وزن طبقة المديرين كالتالي: $0.082 = 449 \div 37$ وبهذا فإن وزن طبقة المديرين هو: 82 بالألف.

تم تحديد العدد من مفردات كل طبقة والذي سوف يدخل في عينة الدراسة ، بضرب وزن الطبقة في حجم العينة المفترضة مسبقاً وهو: (150)، فمثلاً $12.3 = 150 \times 0.082$ ، بمعنى أن الباحث سوف يختار 12 مديراً، ومن ثم يتم اختيار كل طبقة بطريقة الاختيار مع الإحلال.

بهذا تم توزيع 150 استبانة عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (150) استبانة، حيث توضح الجداول (3-3)، (4-3)، (5-3)، (6-3) ، توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على التوالي، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (3-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	88	58.7
	إناث	62	41.3
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

تبين من خلال الجدول (3-3) أن 58.7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 41.3% هم من الإناث ، وبذلك فقد حاز الذكور على النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث، وقد يُعزى السبب إلى وجود أعمال ومهام ميدانية لدى أمانة عمان الكبرى كمراقبة الأسواق والمنشآت الترفيهية والاجتماعية ، والاهتمام بصيانة المرافق الصحية ، ما يستلزم وجود الموظف خارج مبنى الأمانة لفترة زمنية طويلة، ويستلزم أيضاً حاجة الأمانة للذكور أكثر من حاجتها للإناث، من هنا جاءت النتيجة بحيازة فئة الذكور على النسبة المئوية الأكبر.

الجدول (4-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	52	34.7
	بكالوريوس	82	54.7
	ماجستير	16	10.7
	دكتوراه	-	-
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أظهرت نتائج الجدول (3-4) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيازة حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر مقارنة بحملة الشهادات الأخرى والبالغة (54.7%)، يلي ذلك حملة الدبلوم المتوسط فما دون ، الذين حازوا على نسبة 34.7%، وحملة الماجستير الذين حازوا على النسبة الأقل والبالغة (10.7%)، حيث لم يكن من بين أفراد العينة من حملة الدكتوراه، ولعل السبب يعود في حيازة حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر إلى أنظمة التوظيف في ديوان الخدمة المدنية ، والتي تعطي الأولوية لحملة البكالوريوس في التعيين ، بالإضافة إلى أهمية هذه الفئة وقدرتها على القيام بمهام أمانة عمّان الكبرى، إذ يعدّ مؤهل البكالوريوس مؤهلاً كافياً للتعامل مع خدمات ومهام الأمانة، حيث يتبين من خلال هذه النتيجة أن متغير المؤهل العلمي سوف يؤثر بشكلٍ إيجابي على مسيرة هذه الدراسة، بمعنى ارتفاع مستوى الأداء قد يكون لصالح حملة البكالوريوس.

الجدول (3-5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	-	-
	رئيس قسم	20	13.3
	موظف إداري	130	86.7
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أظهرت نتائج الجدول (3-5) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيازة مسمى الموظف الإداري على النسبة الأكبر (86.7%) مقارنة بمسمى رئيس القسم الذي حاز على نسبة (13.3%)، حيث لم يتوفر مديرون في عينة الدراسة، ولعل السبب يعود إلى عدم تمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة لانشغالهم ، ولضيق الوقت، وقد يُعزى سبب حيازة الموظفين

الإداريين على النسبة الأكبر مقارنة برؤساء الأقسام إلى واقعية النتيجة وطبيعتها إذ أن رئيس قسم واحد يكون مسؤول عن عشرات الموظفين الإداريين.

الجدول (3-6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	16.7
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	35.3
	من 10 - أقل من 15 سنة	48	32
	أكثر من 15 سنة	24	16
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أظهرت نتائج الجدول (3-6) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيازة من لهم ما يقارب عشر سنوات خبرة في العمل لدى أمانة عمان الكبرى على نسبة (35.3%) ، ويليه من لهم خبرة تقارب 15 سنة (32%) ، وهي النسبة الأكبر مقارنة بمن لهم سنوات خبرة أخرى، ويمكن القول أن ما يقارب 10 و 15 سنة خبرة في العمل لدى أمانة عمان الكبرى تعد كافية لقيام أصحابها بمهامهم وأعمالهم على أكمل وجه، وبالنسبة لمن له سنوات خبرة قليلة، أقل من 5 سنوات، فقد حازوا على نسبة قليلة بلغت (16.7%)، ولعل السبب يعود إلى أن هؤلاء هم من الموظفين الجدد، أما أصحاب الخبرة الذين تتجاوز خبرتهم ال 15 سنة ، فقد حازوا على نسبة قليلة جداً (16%) ، وهي النسبة الأقل مقارنة بالآخرين، وقد يُعزى السبب إلى إحالة هؤلاء إلى التقاعد ، وترك معظمهم العمل ، حيث أن عددهم قليل وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقاً لأنظمة التعيين في الأردن.

4.3 مصادر الدراسة

– **المصادر الثانوية:** تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر الحوافز على تحسين الأداء لدى أمانة عمّان الكبرى، من خلال الاطلاع على أدبيات سياسة التحفيز والأداء الوظيفي، المتمثلة بالكتب، والدوريات ، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

– **المصادر الأولية:** تكونت مصادر الدراسة الأولية من استبانتين، الأولى بعنوان الحوافز وتشمل فقرات حسب المجالات المحددة (المادي والمعنوي، والاجتماعي)، والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز على الأداء الوظيفي، أما الاستبانة الثانية بعنوان الأداء الوظيفي ، وتشمل فقرات تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى أمانة عمّان الكبرى .

5.3 إجراءات الدراسة

بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة، تم بناء وتطوير أداتي الدراسة كآلاتي :

- (1) اختيرت عينة الدراسة وفقاً لإجراءات العينة العشوائية الطبقية.
- (2) تم توزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (150) فرداً، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (x) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى القطاع العام في الأردن .
- (3) لأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي :

أ- الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، والمؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي ، وسنوات الخبرة) لغرض وصف عينة

الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية .

ب- تضمن مقياس الحوافز ثلاثة أبعاد رئيسية ،وهي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية ا ، والحوافز الاجتماعية) و (25) فقرة لقياسها ،مقسمة على النحو الآتي :

الحوافز الاجتماعية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	الحوافز
6	9	10	عدد الفقرات

ج- تضمن مقياس الأداء (10) فقرات .

(4) من أجل تفسير النتائج وقياس أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى القطاع العام في الأردن ، تم تصميم الاستبانة وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي ، وأعطى وزناً للاستجابات كالتالي: دائماً وتمثلها رقمياً مستوى (5)، وغالباً وتمثلها رقمياً مستوى (4)، وأحياناً وتمثلها رقمياً مستوى (3)، ونادراً وتمثلها رقمياً مستوى (2)، وأبداً وتمثلها رقمياً مستوى (1).

وكان التصميم كالتالي:

الاستجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الوزن الاعتباري	5	4	3	42	1

(5) تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

(6) كما تم تصنيف أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى القطاع العام في الأردن إلى مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس تقسيم عدد الفئات = 5 - 1 تقسيم 3 =

1.33 طول الفئة. وكانت الفئات كالتالي:

من 1 - 2.33 يكون المستوى منخفضاً.

من 2.34 - 3.67 يكون المستوى متوسطاً.

من 3.68 - 5 يكون المستوى مرتفعاً.

6.3 متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التحفيز وله أبعاد هي:

– الحوافز المادية.

– الحوافز المعنوية.

– الحوافز الاجتماعية .

المتغير التابع: تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

المتغيرات الديمغرافية: تتكون من الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

7.3 أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة الحالية من المتغير المستقل المتمثل بالحوافز ويشمل:

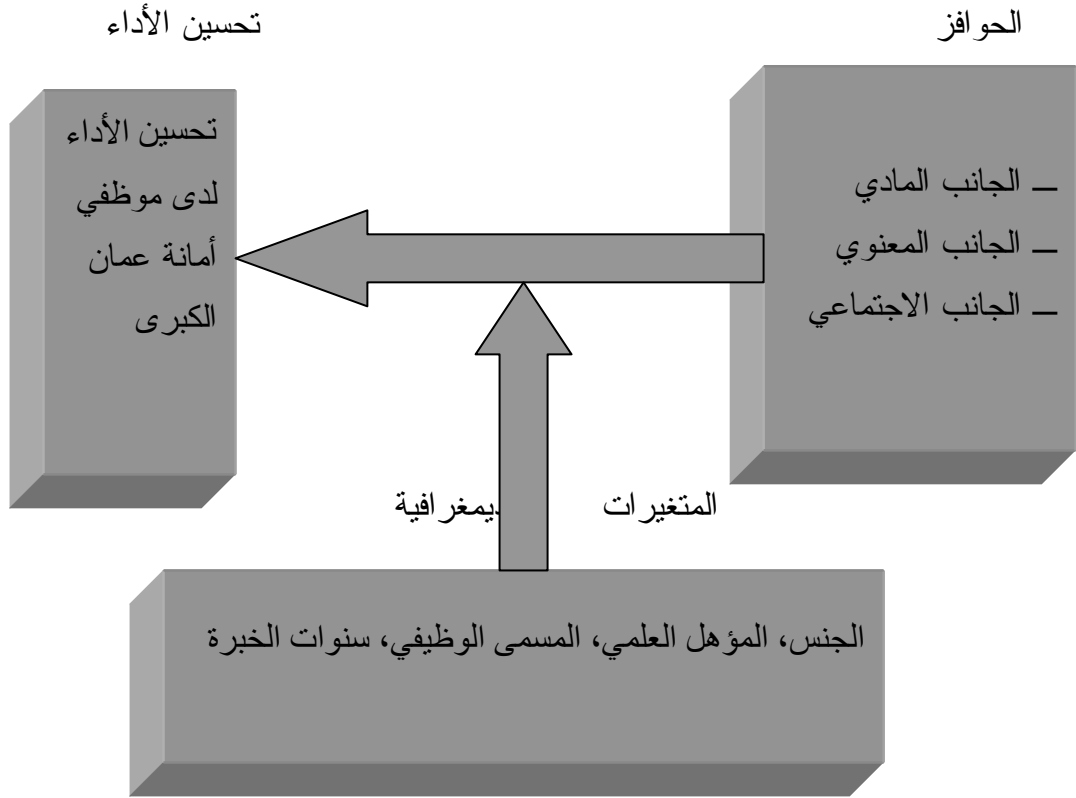
(الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز الاجتماعية)، ويتكون من المتغير التابع المتمثل

بتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، ويتكون أيضاً من المتغيرات الديمغرافية المتمثلة

بالجنس، والمؤهل العلمي و المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وذلك من خلال الشكل الآتي:

المتغير التابع

المتغير المستقل



الشكل رقم (1-3)
أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث،

يلاحظ من الشكل رقم (1-3) أنه يمثل أنموذج الدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل بأبعاده (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز الاجتماعية)، ويتبين من خلال الشكل بأن السهمين يشيران إلى أن التأثير قادم من المتغير المستقل (الحوافز) بمساعدة المتغيرات الديمغرافية على المتغير التابع (الأداء)، بمعنى أن أفراد العينة بخصائصها وسماتها كافة، بالإضافة إلى استخدامها لأبعاد المتغير المستقل (الحوافز) تستطيع التأثير على المتغير التابع (الأداء) إما إيجاباً أو سلباً .

8.3 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بالطرق التالية:

– تم عرض الأداة على محكمين من ذوي الاختصاص، و ذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، و إبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، و سلامة الصياغة اللغوية، و بعد دراسة آراء المحكمين و ملحوظاتهم تبين الآتي:

– إجماع المحكمين على صدق المجالات من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة و سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.

– إيراد بعض الملحوظات حول بعض الفقرات بإعادة صياغتها، و حذف فقرات أخرى، إضافة إلى دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لاكتمال المعنى.

– تم قبول معظم الفقرات ، و تم تعديل بعض الفقرات الأخرى وفقاً لآراء و ملحوظات المحكمين.

– في ضوء ذلك ، تم إعادة صياغة الفقرات (1)، و (6)، من مجال الحوافز المادية، و تم إعادة صياغة الفقرات: (12) ، و (13)، من مجال التحفيز المعنوي، كما تم إعادة صياغة الفقرة (1) من مجال المتغير التابع مستوى الأداء، في حين تم حذف الفقرة (20) من مجال الحوافز المعنوية بسبب التكرار، بالإضافة إلى دمج الفقرتين (11) و (12) من مجال الحوافز المعنوية لتتطابق المعنى، وهكذا فقد بلغت عدد الفقرات الخاصة بمجالات المتغير المستقل (الحوافز) بمجالاته الحوافز المادية، و الحوافز المعنوية، و الحوافز الاجتماعية مجتمعةً 25 فقرة بالصيغة النهائية، و بلغت عدد الفقرات الخاصة بالمتغير التابع : (الأداء) 10 فقرات بالصيغة النهائية ، كما هو مبين في ملحق الدراسة رقم (1) و (3).

9.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة ، تم استخدام معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cornbach

(Alpha)، لمعرفة مدى اتساق فقرات الدراسة، وثباتها كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول (7-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	قيمة مقياس كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	10	0.84
الحوافز المعنوية	9	0.92
الحوافز الاجتماعية	6	0.69
الحوافز	25	0.90
الأداء	10	0.93
الاستبانة ككل	35	0.94

يبين الجدول (7-3) أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل 0.94 وتراوحت قيم الثبات ما بين 0.69 كحدٍ أدنى ، و0.92 كحدٍ أعلى، كما بلغ معامل ثبات الأداء 0.93، وبلغ معامل ثبات الاستبانة بشكلٍ شمولي 0.94 ، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثباتٍ عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

10.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، تم اللجوء الى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical package for social sciences - ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- (1) التكرار والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (2) معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- (4) تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة .
- (5) اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للجنس والمسمى الوظيفي .
- (6) تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لبيان الفروق في دور التحفية في تحسين الأداء لدى الموظفين في أمانة عمان الكبرى تبعا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

4. الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناولت الدراسة في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى كما اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها .

تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الإجابة المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

تم تحليل أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى أمانة عمان الكبرى في الأردن وفقاً لأبعاد الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ. ما اثر الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى في الأردن والجدول (4-1) يبين ذلك.

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاثثر الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

ت	الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتناسب قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	2.27	1.015	2	منخفض
2	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة	1.82	0.934	5	منخفض
3	تقدم الأمانة مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة	1.76	0.720	7	منخفض
4	تقدم الأمانة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة	1.60	0.758	8	منخفض
5	توفر الأمانة نظاما للعلاوات الدورية كي تكفل انجاز بشكل جيد	2.01	0.941	3	منخفض
6	توفر الأمانة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز الأعمال بكفاءة	1.97	0.951	4	منخفض
7	تحسن الأمانة ظروف العمل المادية باستمرار ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	1.77	0.860	6	منخفض
8	توفر الأمانة نظاما للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر في العمل	1.29	0.671	10	منخفض
9	تقدم الأمانة بدل تذاكر سفر لتشجيع الموظفين على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية	1.47	0.756	9	منخفض
10	تقدم الأمانة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف التمسك بالعمل	2.47	1.084	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز المادي	1.84	0.562		منخفض

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

يشير الجدول (1-4) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز المادية

لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.29-

2.47) بمتوسط مقدراه (1.84) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المنخفض

للحوافز المادية في أمانة عمان الكبرى، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقدم الأمانة مكافآت

على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.84) ، وانحراف معياري بلغ (1.084) فيما حصلت الفقرة " تتنافس قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة للموظفين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.84) ، وانحراف معياري بلغ (1.015)، وجاء فقرة " توفر الأمانة نظاماً للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (1.84) وانحراف معياري (0.671)، وبشكل عام يتبين ان مستوى الحوافز المادية في أمانة عمان الكبرى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً .

ب. ما اثر الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأثر الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى في الأردن والجدول (4-2) يبين ذلك.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاثـر الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

ت	الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تهتم الأمانة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل	2.06	1.024	7	منخفض
12	تقدم الأمانة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة	2.17	0.988	6	منخفض
13	تهتم الأمانة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين	1.97	0.955	9	منخفض
14	توفر الأمانة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل	2.83	1.113	1	متوسط
15	ترشح الأمانة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء	1.99	1.036	8	منخفض

				الوظيفي لديهم	
متوسط	2	0.906	2.40	تكلف الأمانة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي	16
منخفض	3	1.059	2.27	تقدم الأمانة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	17
منخفض	5	1.125	2.23	تعمل الأمانة على إعاره الموظف لجهة أفضل ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به	18
منخفض	4	1.179	2.24	تشارك الأمانة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	19
منخفض		0.820	2.24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز المعنوي	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أظهر الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.97-2.83) بمتوسط مقداره (2.24) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المتوسط للحوافز المعنوية في أمانة عمان الكبرى، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " توفر الأمانة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.83)، هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.24) ، وانحراف معياري بلغ (1.113)، فيما حصلت الفقرة " تكلف الأمانة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.24) ، وانحراف معياري بلغ (0.906)، وجاءت فقرة " تهتم الأمانة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.24) وانحراف معياري (0.955) ، بشكل عام يتبين أن اثر الحوافز المعنوية في أمانة عمان الكبرى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً .

ج. ما اثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى في الأردن والجدول (3-4) يبين ذلك.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

ت	الحوافز الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	تمنح الأمانة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان	2.05	1.276	4	منخفض
21	توفر الأمانة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي للموظفين كي يتم تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة	3.11	1.277	3	متوسط
22	توفر الأمانة مطعما خاصا (كافيتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان	1.68	1.142	6	منخفض
23	توفر الأمانة بدل مواصلات نقل ما يؤدي الى زيادة الرضا لدى الموظفين وتحسين أداءهم الوظيفي	1.85	1.230	5	منخفض
24	توفر الأمانة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها ما يسهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي	4.34	0.940	1	مرتفع
25	توفر الأمانة مكانا للعبادة (مصلى) لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي	4.11	1.218	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز الاجتماعي	2.86	0.745		متوسط

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أظهر الجدول (3-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز الاجتماعية لدى

موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ب (1.68-4.34)

بمتوسط مقداره (2.86) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المتوسط للحوافز

الاجتماعية في أمانة عمان الكبرى، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توفر الأمانة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها ما يسهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي " بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.940) ، فيما حصلت الفقرة " توفر الأمانة مكانا للعبادة (مصلى) لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.86)، وانحراف معياري بلغ (1.218) ، وجاء فقرة "توفر الأمانة مطعماً خاصاً (كافتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.68) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.86) وانحراف معياري (1.142) ، وبشكل عام يتبين أن مستوى الحوافز الاجتماعية في أمانة عمان الكبرى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

تم تحليل مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وذلك باستخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

ت	الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر	3.50	1.139	1	متوسط
2	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3.33	1.185	4	متوسط
3	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	3.36	1.160	3	متوسط
4	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.03	1.231	9	متوسط
5	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر	3.26	1.089	5	متوسط
6	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين	3.25	1.116	7	متوسط
7	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.24	1.229	8	متوسط
8	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.24	1.229	8	متوسط
9	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.25	1.254	6	متوسط
10	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية	3.50	1.139	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء	3.15	0.951		متوسط

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أظهر الجدول (4-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.16-3.50) بمتوسط مقداره (3.15) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى أداء الموظفين في أمانة عمان الكبرى، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرتان: " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ، و " يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.500) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.15) ، وبانحراف معياري (1.139) لكل منهما، فيما حصلت الفقرة "

ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.15) وبانحراف معياري (1.198) ، وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطاً .

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، وكما هو موضح بالجدول (4-5)

جدول (4-5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

Sig *	T	B		Sig *	DF	F	R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	(معامل التحديد	الارتباط	
0.015	2.455	0.29	الحوافز المادية	0.00	3	18.999	0.28	0.530	الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى
0.000	4.200	0.56	الحوافز المعنوية	0	146		1		
0.001	3.260	0.37	الحوافز الاجتماعية		149				

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي،

أشار الجدول (4-5) إلى أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.530) عند مستوى دلالة α (0.05) \leq ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.281)، أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات في الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ناتج عن التغيير في التحفيز بأنواعه، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.299) للحوافز المادية، و(0.566) للحوافز المعنوية، و (0.377) للحوافز الاجتماعية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتحفيز بأنواعه يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بقيمة β (0.299) للحوافز المادية ، للحوافز المعنوية (0.566) ، (0.377) للحوافز الاجتماعية ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.999) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه تم رفض فرضية الدراسة ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، تمت اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية ، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز المادية في

تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، وكما هو موضح بالجدول (4-6)

جدول (4-6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

المتغير التابع	(R)	(R 2)	F	DF	Sig *	B	T	Sig *
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة		المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	0.220	0.049	7.563	1	الانحدار	0.373	2.750	0.007
				148	البواقي			
				149	المجموع			

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

أشار الجدول (4-6) إلى أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.220)$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.049) أي أن ما قيمته (0.049) من المتغيرات في الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز المادية، كما بلغت قيمة $\beta (0.373)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز المادية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بقيمة (0.373)، ويؤكد معنوية T المحسوبة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.563) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.750) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تم رفض فرضية

الدراسة ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز المعنوية

في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، وكما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4-7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

المتغير التابع	(R)	(R 2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig * مستوى الدلالة	B	T المحسوبة	Sig * مستوى الدلالة	
الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	0.500	0.250	49.227	1	0.000	0.579	7.016	0.000	
				148					البواقي
				149					المجموع

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

أشار الجدول (4-7) إلى أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة

عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز

المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.500)$

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.250) ، أي أن ما قيمته

(0.250) من التغيرات في الأداء لدى درجة التأثير $\beta (0.579)$ ، وهذا يعني أن الزيادة

بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز المعنوية يؤدي الى زيادة في مستوى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بقيمة (0.579)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (49.227)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.016) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز الاجتماعية

في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وكما هو موضح بالجدول

جدول (4-8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز الاجتماعي في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig * مستوى الدلالة	B	T المحسوبة	Sig * مستوى الدلالة
الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	0.465	0.216	40.748	1 الانحدار	0.000	0.593	6.383	0.000
				148 البواقي				
				149 المجموع				

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

أشار الجدول (4-8) إلى أثر الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.465) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.216)، أي أن ما قيمته (0.216) من التغيرات في الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.593)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بقيمة F المحسوبة (40.748)، وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6.383) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

لتحقيق الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار كل فرضية كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور، وإناث) حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كآتي:

الجدول (4-9)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

Sig مستوى دلالة	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.004	148	1.655	2.957	0.629	2.512	88	ذكور	الفروق لدور التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى
				0.518	2.225	62	إناث	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (2.957) بالمقارنة مع قيمة (t) الجدولية البالغة (1.655) وذلك لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (2.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للإناث البالغ (2.23) وعليه تم رفض فرضية الدراسة، قبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للجنس، ولصالح الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فما دون، بكالوريوس ماجستير، دكتوراه) حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كالآتي:

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم متوسط فما دون		المؤهل العلمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.601	2.393	0.800	2.618	0.596	2.411	0.526	2.297	دور التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

أظهر الجدول (4-10) أن أعلى المتوسطات الحسابية كان لدى حملة المؤهل العلمي الماجستير ولمعرفة دلالة الفروق تبعاً للمؤهل العلمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4-11) يبين ذلك :

الجدول (4-11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	SIG * مستوى الدلالة
دور التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	بين المجموعات	1.317	2	0.659	1.84	0.162
	داخل المجموعات	52.565	147	0.358		
	المجموع	53.882	149			

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً للمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة (1.84) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (3.06) .وعليه تم قبول فرضية الدراسة التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمؤهل العلمي .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمسمى الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم، وموظف إداري) ، حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وبمستوى

دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، ونتيجة لعدم وجود أي استجابة لفئة المديرين ما يؤدي لوجود فئتين وهما (رئيس قسم ، و موظف إداري) تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي وكما مبين في الجدول (4-12)

جدول (4-12)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي (رئيس قسم ، وموظف إداري) حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

SIG مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة t المجدولة	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
0.003	148	1.655	3.014	0.514	2.76	20	رئيس القسم	الفروق لدور التحفيز في
				0.595	2.34	130	موظف اداري	تحسين الإداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمسمى الوظيفي حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (3.014) بالمقارنة المتوسط الحسابي للموظفين لاداريين البالغ (2.34)*، وعليه تم رفض فرضية الدراسة ، وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح رئيس القسم .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى لسنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ؛ من 5- أقل من 10 سنوات ؛ من 10- أقل من 15 سنة ؛ أكثر من 15 سنة) حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في الجدول (4-13)

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى حسب متغير سنوات الخبرة

اكتر من 15 سنة		من 10- اقل من 15 سنة		من 5- اقل من 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.469	1.991	0.584	2.354	0.644	2.457	0.421	2.72	دور التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من الجدول (3-13) أن أعلى المتوسطات الحسابية كان لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خبرة تقل عن خمسة سنوات ولمعرفة دلالة الفروق تبعاً لسنوات الخبرة، تم إجراء اختبار التحليل البياني الأحادي One Way ANOVA ، والجدول (4-14) يبين ذلك .

جدول (4-14)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	SIG * مستوى الدلالة
أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى	بين المجموعات	6.856	3	2.285	7.095	0.000
	داخل المجموعات	47.025	146	0.322		
	المجموع	53.882	149			

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (7.095) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.666)، وعليه تم رفض فرضية الدراسة ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى لسنوات الخبرة .

لمعرفة مصدر الفروقات حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، تم استخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذه الفروقات، وكما هو موضح بالجدول (4-15) .

الجدول (4-15)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
2.72	أقل من 5 سنوات	-	0.2634	0.3664	*0.7298
2.46	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-	-	0.1029	*0.4663
2.35	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-	-	-	0.3633
1.99	أكثر من 15 سنة	-	-	-	-

(* تشير إلى أن فرق المتوسطين دال إحصائياً بحيث أن الدلالة لصالح المتوسط الحسابي الأكبر

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي .

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-14) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم عدد سنوات خبرة عملية تقل عن 5 سنوات، ولهم لديهم عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بقيمة بلغت (0.7298*) ، وذلك لصالح من لديهم سنوات خبرة تقل عن 5 سنوات بمتوسط حسابي بلغ (2.72) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للأفراد ممن لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة البالغ (1.99) .

كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة من 5- أقل من 10 سنوات، ولهم لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بقيمة بلغت (0.4663*) وذلك لصالح الأفراد ممن لديهم

سنوات خبرة من 5- أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.46) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للأفراد ممن لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة البالغ (1.99).

من هذا المنطلق يبين الجدول أن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تناولت الدراسة في هذا الفصل مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال مناقشة تحليل بيانات الدراسة، ومناقشة اختبار فرضياتها ، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة تحليل بيانات الدراسة

جاءت مناقشة تحليل بيانات الدراسة من خلال الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول تبعاً لبعد الحوافز المادية

لقد أشار الجدول (4-1) إلى حيازة الحوافز المادية في أمانة عمان الكبرى على المستوى المنخفض بمتوسط حسابي (1.84)، وهنا يُمكن القول في سبب انخفاض مستوى الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، بأن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون قد لا يحقق احتياجاته كافة، ولعل توفير نظام المكافآت، والترقيات، والعلاوات الدورية، والاستثنائية، بالإضافة إلى توفير نظام الهدايا العينية لدى أمانة عمان الكبرى قد يكون قليلاً وفقاً لقناعات أفراد العينة ، حيث حازت إجاباتهم على المستوى المنخفض، باستثناء الفقرة التي تشير إلى أن الأمانة تقدم مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف التمسك بالعمل، حيث حازت على المستوى المتوسط، ويُمكن القول أيضاً بأن حيازة معظم فقرات الحوافز المادية على انحرافات معيارية تشير إلى أنها قريبة جداً من الواحد صحيح، ما يُضعف من قيمة المتوسطات الحسابية، وبالتالي تتم إشارة الباحثين وإجماعهم على المستوى المنخفض للحوافز المادية لدى أمانة عمان الكبرى.

من هذا المنطلق فقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة عودة وعواد (2011م)، التي أشارت إلى تدني مستوى الحوافز المادية، كما وتدعم نتائج دراسة أبو شرخ (2010م)، التي أظهرت انخفاض مستوى الحوافز المادية، وتتفق مع نتائج دراسة يوسف (2010م) حيث توصلت نتائجها إلى قلة التحفيز المادي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول تبعاً لبعده الحوافز المعنوية

أشار الجدول (4-2) إلى حيازة الحوافز المعنوية في أمانة عمان الكبرى على المستوى المنخفض بمتوسط حسابي 2.24 ، ويُمكن إرجاع السبب في ذلك إلى فئات المبحوثين (أفراد عينة الدراسة) في تدني اهتمام الأمانة بتقديم الأوسمة، وشهادات التقدير ، والترقية الشرفية للمستحقين لتحسين أدائهم، وقلة اهتمامها في تقديم امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل وإعارة الموظف لجهة أفضل لتحسين أدائه، بالإضافة إلى تدني إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ، ما أسهم ذلك في انخفاض مستوى الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما يُمكن الإشارة هنا إلى وجود انحرافات معيارية كبيرة لإجابات المبحوثين تشير إلى أرقام أكبر من واحد صحيح ، وما هو قريب من واحد صحيح ، ما يُضعف من قيمة المتوسطات الحسابية ، ما يُشير إلى تشتت المبحوثين في الإجابة ، التي جاءت بمستوى منخفض للتحفيز المعنوي.

بهذا اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Gana & Bababe (2011م) التي أشارت إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة يوسف (2010م) حيث توصلت نتائجها إلى تدني مستوى الحوافز المعنوية.

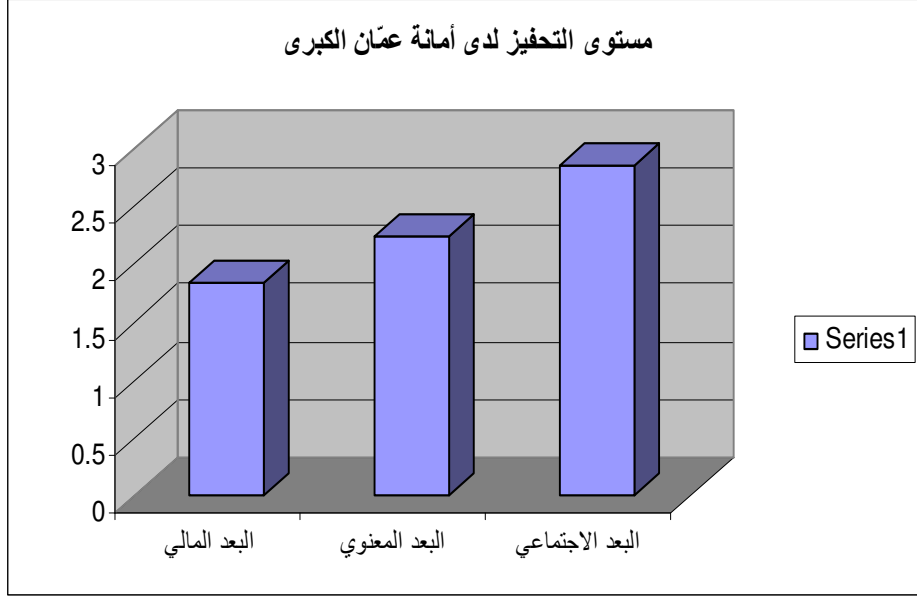
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول تبعاً لبعده الحوافز الاجتماعية

أشار الجدول (4-3) إلى حيازة الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى على المستوى المتوسط ، إذ بلغ المتوسط حسابي 2.86، من هنا يُمكن القول في سبب توسط مستوى الحوافز الاجتماعية إلى حيازة نصف فقرات بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المنخفض، بواقع ثلاث فقرات، بالإضافة إلى حيازة فقرة واحدة على المستوى المتوسط، كما حازت فقرتان على المستوى المرتفع، حيث انعكس هذا التنوع في مستويات الفقرات على المستوى العام للحوافز الاجتماعية فجاء متوسطاً ، وهو المستوى الأفضل مقارنة بمستويي التحفيز المادي والمعنوي حيث لم يكن بين فقراتهما ما يشير إلى مستويات مرتفعة، إلا أن المستوى المتوسط لا يشير إلى المستوى الأمثل والأفضل بشكل عام، ولعل ذلك يُعزى إلى حيازة معظم الفقرات على انحرافات معيارية كبيرة ، إذ أشارت إلى قيم أكبر من واحد صحيح، ما يشير إلى تشتت المبحوثين في الإجابة على فقرات المجال .

أما بالنسبة لمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تعذر ذلك على الباحث لعدم توفر هذا البعد في الدراسات السابقة.

يُمكن إيضاح مستوى الحوافز بأبعادة الثلاثة لدى أمانة عمان الكبرى من خلال الشكل

الآتي:



الشكل (1-5)

مستوى الحوافز لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى

المصدر: إعداد الباحث .

يتضح من خلال الشكل (1-5) أنه يُمثل مستوى الحوافز لدى موظفي أمانة عمّان الكبرى، وفقاً لقناعات المبحوثين من أفراد عينة هذه الدراسة، إذ تبين حيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المتوسط الأعلى في خانة المستوى المتوسط مقارنة بالأبعاد الأخرى، يليه بعد الحوافز المعنوية حيث جاء في المستوى المنخفض، كما تبين حيازة بعد الحوافز المالية على المستوى المنخفض لكنة الأدنى انخفاضاً مقارنة بمستوى بعد التحفيز المعنوي.

مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

لقد أشار الجدول (4-4) إلى أن مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً ، ولعل السبب يعود إلى أن قناعات المبحوثين في الإجابة على فقرات الأداء حازت جميعها على المستوى المتوسط ، إذ لا يتمتع موظفو الأمانة بالقدرة الكافية على حل مشاكل العمل، من هنا لا يتوفر لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية، ولا يتوفر لديهم المقدرة الكافية على التصرف في المواقف الحرجة، ما يؤكد ذلك على عدم مقدرتهم على أداء مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وطبقاً لمعايير الجودة، ما انعكس ذلك على الأداء ككل، فحاز على المستوى المتوسط، كما يمكن القول بأن حيازة جميع فقرات الأداء على انحرافات معيارية كبيرة ، الأمر الذي يعكس تشتت إجابات المبحوثين وعدم إجماعهم على إجابة واحدة، ما أسهم في حيازة الأداء على المستوى المتوسط.

بهذا اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة دروزة (2008)، حيث أشارت إلى حيازة الأداء المؤسسي على المستوى المتوسط، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة Jabeen (2011) التي توصلت إلى حيازة أداء الموظفين على درجة مرتفعة، ولعل السبب يُعزى إلى الاختلاف في طبيعة العينة للدراستين، والاختلاف في المنطقة الجغرافية أيضاً، إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية، وأجريت الدراسة في باكستان، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من موظفي أمانة عمان الكبرى ، وأجريت في الأردن.

2.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

أشار الجدول (4-5) إلى أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، من هنا يُمكن القول في ذلك بوجود أثر ذو علاقة خطية بين المتغير المستقل المتمثل بالحوافز والمتغير التابع المتمثل بتحسين الأداء، حيث تبين ذلك من خلال قيمة t المحسوبة وبالبالغة للحوافز المادية (2.455)، وللحوافز المعنوية (4.200)، وللحوافز الاجتماعية (3.260)، حيث حازت جميعها على دلالات أقل من 0.05 كالتالي: (0.015، و0.000، و0.001) على التوالي.

كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في تحسين الأداء كان بقيمة (100 %) فإن استخدام التحفيز المادي، والمعنوي، والاجتماعي لدى أمانة عمان الكبرى يؤثر بنسبة (30%، و38%، و57%) على التوالي، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي أشارت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

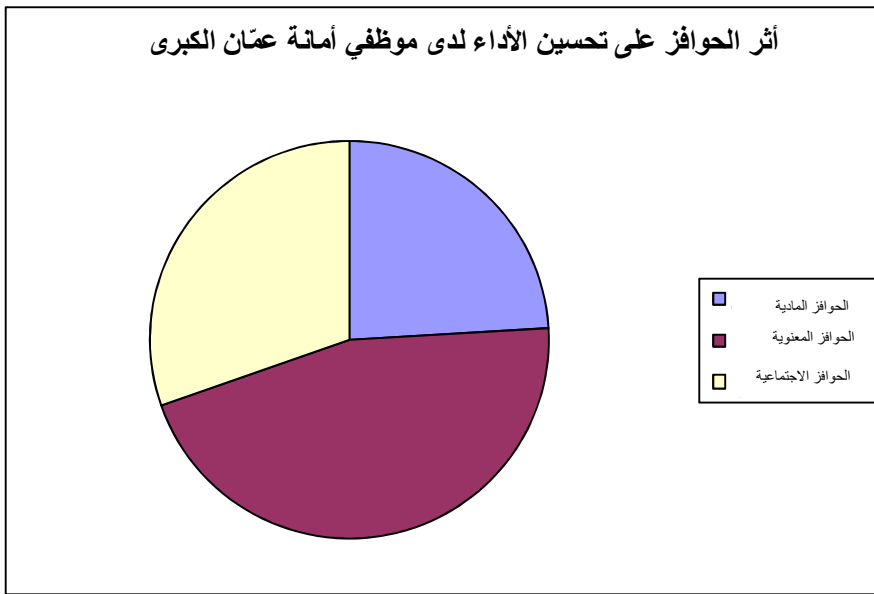
في هذا الصدد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفارس (2011م) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة أبو شرح (2010م)، التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، كما اتفقت مع نتائج دراسة Gure (2010م) التي أشارت

إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين ،وانتفتت أيضاً مع نتائج دراسة Mayfield et. (1998م)، حيث أشارت إلى أن استخدام المدراء لنظرية سولفان في لغة التحفيز لها أثر

إيجابي على إنتاجية العاملين ورضاهم وأدائهم الوظيفي.

يمكن توضيح مدى تأثير الحوافز على تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى من

خلال شكل الرسم البياني الآتي:



الشكل (2-5)

أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى

المصدر: تصميم الباحث .

يلاحظ من خلال الشكل (2-5) أنه يمثل نسبة تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى

موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث يظهر الشكل نسبة تأثير الحوافز المادية التي تشير إليها

المساحة الزرقاء، وهي النسبة الأقل، يليها نسبة تأثير الحوافز المعنوية في تحسين الأداء التي

تشير إليها المساحة الصفراء، وحازت الحوافز الاجتماعية على نسبة تأثير أكبر ، إذ تشير إليها

المساحة الحمراء، ما يؤكد على وجود أثر الحوافز بنسب متفاوتة وبشكل عام في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، تبعاً لهذه الدراسة.

لاختبار الفرضيات الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أشار الجدول (4-6) إلى أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، من هنا يُمكن القول في ذلك بوجود أثر ذي علاقة خطية بين الحوافز المادية وتحسين الأداء، حيث تبين ذلك من خلال قيمة t المحسوبة وبالغة للتحفيز المادي (2.750)، بدلالة 0.007، كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في تحسين الأداء كان بقيمة (100 %) فإن استخدام الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى يؤثر بنسبة 37%، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي أشارت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المادي في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

في هذا الصدد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو شرح (2010م)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المادية وأداء الموظفين، كما اتفقت مع نتائج دراسة يوسف (2010م)، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية وبين الأداء الوظيفي، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة عودة وعود (2011م)، التي أشارت إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة

الحوافز المادية وأداء العاملين، وقد يُعزى السبب إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين، إذ اتخذت الدراسة السابقة عينتها من العاملين في مشفى نابلس التخصصي، في حين اتخذت الدراسة الحالية عينتها من موظفي أمانة عمان الكبرى، وقد يُعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في المناطق الجغرافية للدراستين، حيث أُجريت الدراسة السابقة في فلسطين، بينما أُجريت الدراسة الحالية في الأردن.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أشار الجدول (4-7) إلى أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، من هنا يُمكن القول في ذلك بوجود أثر ذو علاقة خطية بين التحفيز المعنوي وتحسين الأداء، حيث تبين ذلك من خلال قيمة t المحسوبة وبالغة للتحفيز المعنوي (7.016)، بدلالة 0.000، كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير الحوافز المعنوية في تحسين الأداء بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في تحسين الأداء كان بقيمة (100 %) فإن استخدام الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى يؤثر بنسبة 58%، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي أشارت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. في هذا الصدد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة يوسف (2010م) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المعنوية وبين الأداء الوظيفي، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة Al Jishi (2009م)، التي أظهرت عدم وجود تأثير للحوافز

المعنوية في تحسين أداء الممرضات، ولعل السبب يعود إلى مغادرة الممرضات المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر، والإصابات، وطول ساعات العمل، والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير، بالإضافة إلى وجود اختلاف في طبيعة العينة ، وفي المنطقة الجغرافية للدراسيتين، إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من ممرضين وممرضات مركز أرامكو الصحي في ماليزيا، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من موظفي أمانة عمان الكبرى في الأردن .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

أشار الجدول (4-8) إلى أثر الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، من هنا يُمكن القول في ذلك بوجود أثر ذو علاقة خطية بين الحوافز الاجتماعية وتحسين الأداء، حيث تبين ذلك من خلال قيمة t المحسوبة والبالغة للتحفيز الاجتماعي (6.383)، بدلالة 0.000 ، كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في تحسين الأداء كان بقيمة (100 %) فإن استخدام الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى يؤثر بنسبة 59% ، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة التي أشارت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

في هذا الصدد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو شرخ (2010م)، حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز الاجتماعية وأداء الموظفين.

أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الديمغرافية فقد جاء اختبارها ومناقشتها كالآتي:

1. متغير الجنس:

أظهر الجدول (4-9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للجنس، ولصالح الذكور، ولعل السبب يعود لما أظهره جدول توزيع أفراد العينة (3-3) من تواجد نسبة كبيرة للذكور من بين أفراد العينة في أمانة عمان الكبرى، حيث سجل تواجدهم نسبة 58.7% مقارنة بنسبة تواجد الإناث البالغة 41.3%، ما يشير إلى حاجة الأمانة للذكور أكثر من حاجتها للإناث بفارق نسبة 17.4%، نظراً لوجود المهام والأعمال التي تقتضي الخروج للميدان، كما تقتضي التأخير عن مواعيد العمل الرسمية، ما يؤكد الفرضية البديلة في وجود فروق دالة إحصائية لأثر الحوافز في تحسين الأداء تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة أبو شرخ (2010م)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2. متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج من خلال الجدولين (4-10) و (4-11) عدم وجود فروق دالة إحصائية حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً للمؤهل العلمي، وعليه تم قبول فرضية الدراسة التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمؤهل العلمي، ولعل السبب يعود إلى أن المؤهلات العلمية التي يتم قبول أصحابها في العمل

لدى أمانة عمان الكبرى تعد كافية لقيام أصحابها بالمهام والأعمال سواء كانت تلك المهام إدارية، أو ميدانية، أو تقنية، نظراً لإخضاع ذوي المؤهلات العلمية كافة دون استثناء، وبغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي لدورات تدريبية تؤهلهم للقيام بأعمالهم بكفاءة.

من هنا فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفارس (2011م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الجساسي (2011م)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" باختلاف متغير المستوى التعليمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو شرح (2010م)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. متغير المسمى الوظيفي:

أشار الجدول (4-12) إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمسمى الوظيفي حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح رئيس القسم، ويمكن أن يعود السبب إلى قناعات أفراد العينة في أن رئيس القسم لديه من الخبرة في العمل ما تفوق الخبرة التي لدى الموظف الإداري، حيث أنه كي يصل إلى وظيفة رئيس قسم لا بد وأن يتمتع بامتيازات عملية ومهنية عالية، ما انعكس ذلك على نتيجة هذه الدراسة التي أظهرت أن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي جاءت لصالح رئيس القسم.

حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة أبو شرح (2010م)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة الجساسي (2011م)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" باختلاف متغير المسمى الوظيفي، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين ، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من العاملين في وزارة التربية والتعليم، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من موظفي أمانة عمان الكبرى، وقد يكون سبب الاختلاف أيضاً في الاختلاف في المنطقة الجغرافية التي طبقت فيها الدراستين، حيث طبقت الدراسة السابقة في سلطنة عمان، بينما طبقت الدراسة الحالية في الأردن.

4. متغير سنوات الخبرة:

أشارت النتائج من خلال الجداول (4-13)، و(4-14)، و(4-15) إلى وجود فروق دالة إحصائية حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر، وعليه تم رفض فرضية الدراسة ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى لسنوات الخبرة، ولصالح من له خبرة قليلة (أقل من 5 سنوات) ، ويمكن أن يعود السبب إلى أن الفئات ذات الخبرة الأقل هي من الفئات الشابة التي تم تعيينها حديثاً، ومن أولويات المهام لديها

هو إثبات قدرتها على أداء مهامها، واكتساب رضا المسؤولين، بالإضافة إلى أنها تلقت العلوم في الجامعات وفقاً للتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، كما وتعايشت تلك الفئة مع مستجدات العصر، ما جعلها تتمكن من حيازة المتوسط الأكبر، وبالتالي تكون دلالة الفروق لصالح فئات الخبرة الأقل.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفارس (2011م)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولعل لسبب يعود إلى الاختلاف في الأهداف حيث هدفت الدراسة السابقة إلى تقصي أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي لدى أربع مؤسسات عامة في سوريا، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى مؤسسة واحدة وهي أمانة عمان الكبرى في الأردن.

كما اختلفت مع نتائج دراسة أبو شرح (2010م)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة، وقد يُعزى السبب إلى طبيعة العينة والمنطقة الجغرافية، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من موظفي شركة الاتصالات، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من موظفي أمانة عمان الكبرى، كما أُجريت الدراسة السابقة في فلسطين، بينما أُجريت الدراسة الحالية في الأردن.

خلاصة النتائج

لقد تم عرض خلاصة النتائج كالاتي:

(5) أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما : الحوافز المادية والحوافز المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1.84، وبلغ للحوافز المعنوية 2.24.

(6) أظهرت نتائج الدراسة حيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط بمتوسط حسابي 2.86.

(7) تبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودرايةً ومعرفةً من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى؛ وذلك لحيازته على الرتبة الأولى في خانة المستوى المتوسط (2.86) مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافز، ويليه الحوافز المعنوية.

(8) كما تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودرايةً ومعرفةً من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى؛ وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة في خانة المتوسط المنخفض (1.84).

(9) أظهرت نتائج الدراسة حيازة الأداء على المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.15.

(10) أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وفق قناعات الباحثين (أفراد عينة الدراسة) حول العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة المتمثلة بأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بأنها علاقة خطية وترابطية قوية، تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائياً في استجابات الباحثين بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التحفيز) يؤثر على المتغير التابع (الأداء)، إذ تُوثر الحوافز المادية بنسبة 37%، وتُوثر الحوافز المعنوية بنسبة 57%، أما الحوافز الاجتماعية فتُوثر بنسبة 59%.

(11) كما أظهرت نتائج الدراسة تبعاً لقناعات الباحثين تأكيد فرضيات الدراسة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد

العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تُعزى إلى المؤهل العلمي.

(12) في حين أظهرت نتائج الدراسة تبعاً لقناعات الباحثين قبول الفرضيات البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تُعزى إلى المتغيرات: الجنس لصالح الذكور، وتُعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وتُعزى إلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

التوصيات

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي أسفرت عنها بالآتي:

- (3) نظراً لحيازة بعد الحوافز المالية على المستوى المنخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.
- (4) ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية وللهدايا العينية، تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد ، ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية كالصداقة، وصلة القرى.
- (5) نظراً لحيازة بعد الحوافز المعنوية على المستوى المنخفض توصي الدراسة بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين: الرسمية، وغير الرسمية، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- (6) ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- (7) إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة .
- (8) نظراً لحيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير بدل مواصلات نقل، والاهتمام بمنح القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان.
- (9) نظراً لحيازة الأداء على المستوى المتوسط توصي الدراسة بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين ، كي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير التحفيز.

(10) إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع التحفيز، حيث لاحظ الباحث شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع، مع الإشارة بأنه يمكن الربط بين استخدام أبعاد الحوافز والالتزام الوظيفي، ويمكن الربط بين استخدام أبعاد الحوافز والرضا الوظيفي ، كما يمكن الربط أيضاً بين استخدام أبعاد الحوافز والروح المعنوية للعاملين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

— أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

— أبو شيخه، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

— أبو العز، محمد (2002). "ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء"، مجلة البحوث التجارية، 24(13).

— أمانة عمان الكبرى (2010). معلومات عامة، تم استرجاع المعلومات عن الشبكة الإلكترونية، متوفر:

www.faculty.ksu.edu.sa/alhomod/sfile/Egovernment13.PDF

— أمانة عمان الكبرى (2009). "تبذة عن أمانة عمان الكبرى"، تم استرجاع المعلومات عن

الشبكة الإلكترونية، متوفر: www.ammancity.gov.jo.

— الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011). "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء

العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عُمان، تم استرجاع المعلومات عن الشبكة

الإلكترونية، متوفر: <http://www.abahe.co.uk>

— حمدان، روان والساكت، ياسمين (2011). "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد

العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح

الوطنية: نابلس، فلسطين.

— حمود، خضير كاظم (2005). إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

— الخرابشة، عمر (1995). الحوافز وتطبيقاتها :متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة ، عمان، 17(63).

— ربايعة، علي (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

— زويلف، مهدي (2000) . إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان :دار مجدلأوي للنشر.

— الدروبي، سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات ، عمان :دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

— دروزة، سوزان صالح (2008). " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

— السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002). " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

— سلطان، محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

— السلمي، علي(2001) . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط 2 ، القاهرة :دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

— شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الصواف، ماهر محمد (2000). "تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، 24(76).
- الطعمانة، محمد (2009). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، تم استرجاع معلومات الدراسة عن الشبكة الإلكترونية متوفر:
- www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024617.pdf
- العطية ماجدة (2003). سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عقيلي ، عمر وصفي (2006). إدارة الموارد البشرية ، عمان: مؤسسة زهران للنشر.
- عودة، محمود وعود، بكر (2011). "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين، تم استرجاع المعلومات عن الشبكة الإلكترونية متوفر:
- <http://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files/%20>
- الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1).
- الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (1990). إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد: مطبعة العمال المركزية للنشر.
- اللوزي، موسى (2003). " التطوير التنظيمي " ، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النعيمي، محمد وحسن ياسين (2008). " الإحصاء التطبيقي"، عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع.

- النعيمي، محمد (2009). " منهج البحث العلمي"، عمّان : دار الوراق للنشر والتوزيع.
- مرعي، توفيق (2003). قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، 17(30).
- مصطفى ، أحمد سيد (2008). إدارة الموارد البشرية: ، الطبعة الثالثة، القاهرة: مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.
- هلال ، محمد عبد الغني (2009). "التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر .
- يوسف، محمد حسن التيجاني (2010). "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .
- يونس أحمد (1998). تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك : إربد ، الأردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Jishi, Hala Abdulhadi (2009). "**Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center**", Open University Malaysia, On Line, Available at <http://www.masterstudies.net/media/pdf/>
- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "**The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria**", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria, On Line, Available at: <http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>
- Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp
- Gure, Naima Abdullahi (2010). "**The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia**", Masters thesis, Universiti Utara Malaysia, On Line, Available at: <http://etd.uum.edu.my/2488/> .
- Jabeen, Maimona (2011). "**Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon**", The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, *European Journal of Business and Management* Vol 3, No.4, On Line, Available at: www.iiste.org
- Kiyoshi, Takahashi, (2006): "**Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees**", Research paper, *Journal: Career Development International* Volume: 11 Issue: 3

- Leah, Koehler; Brian, Iwata; Elleen, Roscoe; Natalie, Rolider; Laura, O'steen. (2005). "**Effects of Stimulus Variation on the Reinforcing Capability of Non Preferred Stimuli**", University of Florida, On Line, Available at www.seeingthefield.com/ResponsetimeToStimuli.pdf.
- Mayfield, Jacqueline Rowley; Mayfield, Milton Ray; Kopf, Jerry (1998). "**The effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction**", *Human Resource Management, Fall/Winter*, Vol.37, No.3 & 4, Pp. 235- 248, On Line, Available at www.uthscsa.edu/.../EffectsofLeaderMotivatingLang
- Toshiba Cecilia, (2006). "**sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity**", *Journal Human Resource Management International Digest*, Case study, Volume: 14 Issue: 6.

الملاحق
الملحق (1)
الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

التخصص: إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، وبما أنكم تتمتعون بخبرة علمية عظيمة، ودراسة واسعة، فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات أداتي الدراسة ، الأولى بعنوان: أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى أمانة عمان الكبرى ، والثانية بعنوان: مستوى الأداء لدى أمانة عمان الكبرى ، من حيث:

— مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.

— مدى وضوح الفقرات.

— مدى سلامة الصياغة اللغوية.

— أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

غازي حسن عودة الحلابية

الجزء الأول :البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي:

المتغيرات الديمغرافية:

– الجنس:

ذكر أنثى

– المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه

– المسمى الوظيفي:

مدير رئيس قسم موظف إداري

– سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة .

الجزء الثاني : الاستبانة الأولى

قياس أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى أمانة عمان الكبرى

أرى أن اثر الحوافز المادية لدى أمانة عمان الكبرى كالاتي:

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
المجال الأول: الحوافز المادية								
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفون.							
2	يحقق الراتب احتياجات الموظفون كافة.							
3	تقدم الأمانة مكافآت تحفز الموظفون على إنجاز العمل بكفاءة.							
4	تقدم الأمانة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.							
5	توفر الأمانة نظاماً للعلوات الدورية ، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.							
6	توفر الأمانة نظاماً للعلوات الاستثنائية ، كي تكفل إنجاز المهام بشكل مناسب.							
7	تحسن الأمانة ظروف العمل المادية باستمرار، ما يدفع الموظفون للتمسك بالعمل.							
8	توفر الأمانة نظاماً للهدايا العينية، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.							
9	تقدم الأمانة بدل تذاكر سفر ، لتشجيع الموظفون على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية.							
10	تقدم الأمانة مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.							

أرى أن اثر الحوافز المعنوية لدى أمانة عمان الكبرى كالآتي:

الرقم	الفقرات		مدى ملاعمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح	
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة				
المجال الثاني: الحوافز المعنوية										
11										تهتم الأمانة بتقديم الأوسمة للمستحقين .
12										تهتم الأمانة بتقديم الميداليات للمستحقين .
13										تهتم الأمانة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين .
14										تهتم الأمانة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب.
15										توفر الأمانة مزايا المشاركة في دورات تدريبية ، لتحسين أداء الموظفين في العمل
16										ترشح الأمانة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.
17										تكلف الأمانة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي.
18										تقدم الأمانة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.
19										تعمل الأمانة على إعارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به.
20										تُشرك الأمانة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

أرى أن اثر الحوافز الاجتماعية لدى أمانة عمان الكبرى كالآتي:

الرقم	الفقرات		مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح	
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة				
المجال الثالث: الحوافز الاجتماعية										
21										توفر الأمانة سكن خاص وملائم للموظف، لتحفيزه على أداء عمله .
22										تمنح الأمانة القروض في المناسبات الاجتماعية، لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان .
23										توفر الأمانة مصدراً للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي، أو رياضي للموظفون، كي يتم تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة.
24										توفر الأمانة مطعماً خاصاً (كافيتيريا)، للاستخدام في فترات الاستراحة، كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان .
25										توفر الأمانة بدل مواصلات نقل ، ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفون، وتحسين أداءهم الوظيفي.
26										توفر الأمانة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها، ما يساهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.
27										توفر الأمانة مكاناً للعبادة (مصلى)، لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي.

الجزء الثاني : الاستبانة الثانية

أرى أن مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى كالآتي:

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
1	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة منهم.							
2	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.							
3	يُحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.							
4	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.							
5	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر.							
6	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.							
7	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.							
8	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة							
9	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.							
10	يُسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية .							

الملحق (2)
قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. أمجد الطويقات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	د. حميد الشيبلي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. كامل حواجرة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. ليث الربيعي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط
كلية الأعمال
التخصص: إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، وتعد هذه الدراسة جزءاً من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من جامعة الشرق الأوسط، بإشراف الأستاذ الدكتور محمد النعيمي. يرجى التكرم بقراءة الفقرات ، والإجابة عن الجزء الأول الذي يشمل البيانات الشخصية، والجزء الثاني الذي يشمل الاستبانة وتتكون من مجالات الحوافز لدى أمانة عمان الكبرى ، بالإضافة إلى مجالات مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

هذا سوف يكون لإجاباتكم الأثر الفاعل على نتائج الدراسة، علماً بأنه سيتم معالجة البيانات المستوفاة بسرية تامة، وسوف تستخدم لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

الباحث: غازي حسن عودة الحلايية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي:

المتغيرات الديمغرافية:

– الجنس:

ذكر أنثى

– المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه

– المسمى الوظيفي:

مدير رئيس قسم موظف إداري

– سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة .

الجزء الثاني

أرى أن اثر الحوافز المادية لدى أمانة عمان الكبرى كالاتي:
من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرات	اثر الحوافز المادية لدى أمانة عمان الكبرى				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: الحوافز المادية						
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة الموظفون.					
2	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.					
3	تقدم الأمانة مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.					
4	تقدم الأمانة ترفيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.					
5	توفر الأمانة نظاماً للعلاوات الدورية ، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.					
6	توفر الأمانة نظاماً للعلاوات الاستثنائية ، لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة					
7	تحسن الأمانة ظروف العمل المادية باستمرار، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.					
8	توفر الأمانة نظاماً للهدايا العينية، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.					
9	تقدم الأمانة بدل تذاكر سفر ، لتشجيع الموظفين على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية.					
10	تقدم الأمانة مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.					

أرى أن اثر الحوافز المعنوية لدى أمانة عمان الكبرى كالاتي:
من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرات	اثر الحوافز المعنوية لدى أمانة عمان الكبرى				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الثاني: الحوافز المعنوية						
11	تهتم الأمانة بتقديم الأوسمة للمستحقين، لتحسين أداء الموظفين في العمل .					
12	تقدم الأمانة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.					
13	تهتم الأمانة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين .					
14	توفر الأمانة مزايا المشاركة في دورات تدريبية ، لتحسين أداء الموظفين في العمل					
15	ترشح الأمانة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.					
16	تكلف الأمانة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي.					
17	تقدم الأمانة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.					
18	تعمل الأمانة على إعارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به.					
19	تُشرك الأمانة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.					

أرى أن اثر الحوافز الاجتماعية لدى أمانة عمان الكبرى كالاتي:
من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرات	اثر الحوافز الاجتماعية لدى أمانة عمان الكبرى				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الثالث: الحوافز الاجتماعية						
20	تمنح الأمانة القروض في المناسبات الاجتماعية، لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان.					
21	توفر الأمانة مصدراً للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي، أو رياضي للموظفين، كي يتم تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة.					
22	توفر الأمانة مطعماً خاصاً (كافيتيريا)، للاستخدام في فترات الاستراحة، كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان.					
23	توفر الأمانة بدل مواصلات نقل ، ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفين، وتحسين أداءهم الوظيفي.					
24	توفر الأمانة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها، ما يسهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.					
25	توفر الأمانة مكاناً للعبادة (مصلى)، لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي.					

الجزء الثاني : الاستبانة الثانية

أرى أن مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى كالآتي:

الرقم	الفقرات	مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، إذ اقتضى الأمر.					
2	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.					
3	يُحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
4	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
5	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر.					
6	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.					
7	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.					
8	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
9	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
10	يُسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية.					