



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة

إعداد

علاء خليل محمد العكش

إشراف

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1428هـ - 2007م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل: 19)

الإهداء

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

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

والى رفيقة دربي ومن تحملت الصعاب بجانبى طيلة أيام دراستي ..

زوجتي.

والى مهجة قلبي ابنتي الغالية نعمة.

إلى إخواني بالله الذين أخذوا على كاهلهم عبء الارتقاء بالأمة، والعمل

على صلاحها إليهم جميعاً أتقدم بهذا البحث سائلاً المولى التوفيق والقبول.

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر
والمنة أن يسرت لي السبل، ووفقتني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام
على سيد المرسلين، وخاتم النبيين محمداً وآله وصحبه أجمعين.

((لئن شكرتم لأزيدنكم)) صدق الله العظيم (سورة إبراهيم: 7)

أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث في هيئته
العلمية، واختص بالشكر الدكتور الفاضل يوسف بحر، الذي ما فتئت
جهوده أن أثمرت بهذا الجني، كما أقدم شكري للدكتور سامي أبوا لروس،
لتوجيهاته المفيدة لي في إعداد خطة الدراسة، والذي نسأل الله أن ينفع بها
كل ذي صلة في موضوع الدراسة.

كما أتقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة على قبولهما مناقشة الدراسة.
والشكر موصولاً لإدارة الجامعة الإسلامية، وأعضاء الهيئة التدريسية
الموقرة في كلية التجارة، الذين وضعوا اللبنة الأساسية لبناء شباب قادر
على إدارة مؤسساته الوطنية، وخدمة مجتمعه.

وحسبي ذلك جهدي وما توفيقني إلا بالله .. والله من وراء القصد.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	آية قرآنية	I
	الإهداء	II
	شكر وتقدير	III
	قائمة المحتويات	IV
	قائمة الجداول	VII
	قائمة الأشكال	IX
	ملخص الدراسة باللغة العربية	X
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	XI
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1
1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	فرضيات الدراسة	3
1.4	متغيرات الدراسة	4
1.5	أهداف الدراسة	5
1.6	أهمية الدراسة	5
1.7	مبررات الدراسة	6
	الفصل الثاني : الحوافز والمكافآت ومفهومها	7
2.1	المقدمة	8
2.2	المبحث الأول - الحوافز ومفهومها	9
2.3	أنواع الحوافز	10
2.4	المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية	15
2.5	دور نظام الحوافز في المنظمات	16
2.6	شروط نجاح الحوافز	17
2.7	أثر الحوافز على أداء العمل	17
2.8	المكافآت	19
2.9	تطور نظم المكافآت	20
2.10	استراتيجيات المكافآت	20
2.11	أنواع المكافآت	21
2.12	الترفقيات	24
2.13	اعتبارات في سياسات الترقية	25
2.14	مشاكل أنظمة الترقية	26

28	المبحث الثاني - الدافعية	2.15
29	دافعية السلوك الإنساني	2.16
30	الدافعية الوظيفية	2.17
30	أبعاد الدافعية الوظيفية	2.18
30	تنمية الدافعية الوظيفية	2.19
31	نظريات الدافعية	2.20
39	المبحث الثالث - أثر التنظيم غير الرسمي كحافز أداء	2.21
40	أسباب نشوء التنظيمات غير الرسمية	2.22
40	التداخل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	2.23
41	القيادة الرسمية وغير الرسمية	2.24
41	مزايا وفوائد التنظيمات غير الرسمية	2.25
43	المبحث الرابع - أثر الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي	2.26
44	أثر الحوافز والمكافآت على تقييم الأداء	2.27
46	أثر الحوافز والمكافآت على إدارة الأداء	2.28
48	دور الرؤساء في تحسين الأداء	2.29
49	الفصل الثالث : الحوافز والمكافآت في القطاع الحكومي	
50	المقدمة	3.1
51	المبحث الأول - نظام الرواتب والحوافز في القطاع العام	3.2
54	العلاوات	3.3
56	البدلات	3.4
57	الترقيات	3.5
58	الترقيات في الكادر الوظيفي الحكومي	3.6
62	المبحث الثاني- المكافآت	3.7
64	واقع أداء الموظف العام	3.8
65	الفصل الرابع : الدراسات السابقة	
66	المقدمة	4.1
66	أولاً: الدراسات المحلية	4.2
71	ثانياً: الدراسات العربية	4.3
78	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	4.4
81	رابعاً: التعليق والمقارنة	4.5
83	الفصل الخامس : المنهجية والإجراءات	
84	المقدمة	5.1

84	المبحث الأول - منهجية الدراسة	5.2
84	مصادر البيانات	5.3
85	أداة الدراسة	5.4
86	مجتمع الدراسة	5.5
86	عينة الدراسة	5.6
88	صدق وثبات الاستبانة	5.7
88	صدق المحكمين	5.8
88	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	5.9
95	الصدق البنائي لمجالات الاستبانة	5.10
95	ثبات الاستبانة	5.11
97	المعالجات الإحصائية	5.12
98	المبحث الثاني - تحليل خصائص عينة الدراسة	5.13
102	الفصل السادس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
103	المبحث الأول - اختبار التوزيع الطبيعي	6.1
103	تحليل فقرات الاستبانة	6.2
121	المبحث الثاني - اختبار الفرضيات	6.3
132	الفصل السابع : النتائج والتوصيات	
133	نتائج الدراسة	7.1
135	التوصيات	7.2
136	الدراسات المقترحة	7.3
137	المراجع	
145	الملاحق	
146	ملحق رقم (1) قائمة المحكمين	
147	ملحق رقم (2) الاستبانة في شكلها النهائي	
152	ملحق رقم (3) رسائل توصية من الجامعة لتسهيل مهمة الباحث	
154	ملحق رقم (4) مسودات قانونية	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
3.1	الاستحقاقات والعلاوات في نظام الحوافز	51
3.2	الاستقطاعات في نظام الحوافز	52
3.3	الراتب الأساسي الذي يتقصاه الموظف العام	53
3.4	نسبة علاوة طبيعة العمل للفئة العليا والفئة الأولى	54
3.5	مبالغ العلاوات حسب المسمى الوظيفي	55
3.6	مبالغ علاوات الاختصاص حسب التخصص	56
3.7	إجمالي موظفي الوزارات والدرجات الوظيفية من درجة وكيل حتى رئيس شعبة لكل وزارة	58
5.1	طرق اختيار وتحديد عينة الدراسة	87
5.2	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (فاعلية نظام الحوافز) والدرجة الكلية لفقراته	89
5.3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الترقيات) والدرجة الكلية لفقراته	90
5.4	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المكافآت) والدرجة الكلية لفقراته	91
5.5	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز) والدرجة الكلية لفقراته	92
5.6	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام) والدرجة الكلية لفقراته	93
5.7	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت) والدرجة الكلية لفقراته	94
5.8	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	95
5.9	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	96
5.10	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	96
5.11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	98
5.12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	99
5.13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	100

101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	5.14
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5.15
103	اختبار التوزيع الطبيعي	6.1
104	تحليل فقرات المجال الأول (فاعلية نظام الحوافز)	6.2
107	تحليل فقرات المجال الثاني (الترقيات)	6.3
110	تحليل فقرات المجال الثالث (المكافآت)	6.4
113	تحليل فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز)	6.5
116	تحليل فقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام)	6.6
118	تحليل فقرات المجال الخامس (الإنصاف في منح الجوائز والمكافآت)	6.7
121	معاملات الارتباط لبيرسون بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي	6.8
122	معاملات الارتباط لبيرسون بين آليات الترقية بنظام الحوافز والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي	6.9
123	معاملات الارتباط لبيرسون بين تقييم الأداء والحوافز ومستوى الأداء الوظيفي	6.10
124	معاملات الارتباط لبيرسون بين التقدير والاحترام ومستوى الأداء الوظيفي	6.11
125	معاملات الارتباط لبيرسون بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي	6.12
126	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	6.13
127	اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي	6.14
128	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	6.15
129	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة	6.16
130	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير نوع العمل	6.17
131	اختبار t للفروق بين متوسطات العينات المستقلة حسب متغير الجنس	6.18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	العلاقة ما بين متغيرات الدراسة	1.1
10	أنواع وتقسيمات الحوافز	2.1
21	عملية إدارة المكافأة	2.2
28	العلاقة بين الدوافع والأداء	2.3
31	هرم ماسلو للحاجات	2.4
33	مفهوم الدوافع والرضا	2.5
34	نموذج نظرية التوقع	2.6
36	نموذج بورتر ولولر في عملية التحفيز للأداء	2.7
37	مفهوم نظرية تدعيم السلوك	2.8
45	دورة نظام تقييم الأداء	2.9
47	نموذج الأداء الفعال	2.10

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية وينتقلون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (368) موظفاً أو ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، وتم استرداد (346) استبانته وكانت نسبة الاسترداد حوالي (94%)، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- أن نظام المكافآت غير فاعل وممتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.
- على الإدارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجدين والمثابرين.
- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.
- أن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل.
- إعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل والكفاءة.

ABSTRACT

The purpose of the study is to identify the role of incentives and rewards and their effects on improving job performance in the ministries of Palestinian National Authority, PNA, in Gaza Strip. This was implemented through studying the governmental incentives system and evaluating its effectiveness on job performance.

The analytical descriptive method has been used which depends on collecting data for the related phenomena, explain and analyze the data. The questionnaire was used for the sample of the study to gain information from senior employees who receive incentives in PNA ministries in Gaza Strip. The sample consists of 368 PNA employees which represents 11% of the 3350, the total staff members in the senior level. Out of 368 questionnaire that were distributed, 346 questionnaire were collected. The percentage of collection is 94% .The Statistical Package for Social Studies programme, SPSS, was used to analyze the data.

The main results of this study are as the followings:

- There is weak effect on the effectiveness of the incentives and rewards system towards improving the performance of the employees in PNA ministries.
- There is a deficiency in promotion techniques and lack of criterion for granting incentives.
- Incentives system is inactive and most of the employees don't have any idea about the system.
- PNA ministries don't use competitive techniques, such as tests and competition, for granting incentives.
- Top management of PNA ministries don't link the periodic evaluation reports with the incentives system.
- There is no fair in granting the incentives and rewards, and it negatively affects the performance of the employees.

The main recommendations of this study are as the followings:

- To check, review and evaluate the incentives system, then update and develop it to fit the expectations of the employees on the public sector.
- Incentives and rewards must be granted in accordance with legal criterion.
- Top management in PNA ministries should increase the use of rewards for the competent and active employees.
- The periodic evaluation reports should be the base for granting the incentives and rewards.
- Top management should encourage the spirit of cooperation and team work.
- PNA ministries should be re-structured on professional bases in order to place the employees in accordance with their qualifications and competence.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مبررات الدراسة

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج، فلهذه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور، (الكعبي، والسامرائي، 1990) حيث انطلقت النهضة والثورة الصناعية في أوروبا مستندة على كاهل الإنسان، وما قدمه من تخطيط وتطوير في مجالات الصناعة المختلفة، ومن ثم دخول أسواق المنافسة والوصول للعالمية. وما كان هذا ليكون لو لم تعنتي المؤسسات الخاصة و العامة بدعم وتحفيز العامل للعمل في ظروف وأجر مجدي. وللدور الحيوي للموارد البشرية في انجاز أهداف المؤسسة، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. إن معاملة الفرد كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تنعكس سلباً على أداء العامل في انجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه (القيوتي، 1990). لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على نظام العمل في مؤسسات القطاع العام للسلطة الفلسطينية، وواقع الموظف العام من حيث الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان الاجتماعي... الخ، ومدى علاقات تلك العناصر في الأداء الوظيفي، والانجاز بالعمل. وما هو حال موظف القطاع العام وسلوكه وتوجهاته، ومشاكله ومستوى الرضا الوظيفي وأثره على تطوير أدائه. يعاني القطاع العام في فلسطين مشاكل جمة، منها ما يتعلق بتدني مستوى الأداء المؤسسي، وبالتالي الأداء الوظيفي بشكل عام، وما نتج عن ذلك من جمود وعدم فعالية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي الفردي. وما دور الحكومة والمسؤولين بالاهتمام بالموظف العام ودعمه، وتطوير أدائه بالمحفزات المادية والمعنوية، وتوجيهه للعمل بأقصى الطاقات والتفكير الإبداعي التطويري. وهل العامل بالقطاع العام يبذلون جهوداً بتأدية واجباتهم، وما هي المعوقات التي تحول دون تطوير أداء الموظف العام، وكيف يمكن أن يشعر برضا عن الأعمال التي يؤديها، وما هو الأثر الناجم عن نظام الحوافز والمكافآت... الخ، المعمول به حالياً على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. إن للعامل بغض النظر عن موقعه إداري أو تنفيذي... الخ واجبات يؤديها مقابل استحقاقات تتكفل المؤسسة بتقديمها، منها الحفز المعنوي والمادي، بأن يشعر الموظف أنه جزء مهم في جسد مؤسسته، ويعمل مع الجميع من أجل تحقيق رؤية وغاية المؤسسة، والحفز المادي من خلال إيجاد نظام حوافز ومكافآت منصف. إن التطور التكنولوجي والمعلوماتي والاهتمام بجودة الخدمات التي

تقدمها مؤسسات القطاع العام، والتطلع نحو تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، يؤكد ضرورة الاهتمام بتحفيز وتطوير أداء العاملين، ويكون ذلك بضمان وجود نظام حوافز ومكافآت ملائم وفعال في التطبيق.

1.2- مشكلة الدراسة

يمكن ملاحظة العديد من المشاكل التي تواجه الموظف العام في وزارات السلطة الفلسطينية، والتي تؤثر على مستوى أدائه، وغالباً ما تنعكس على متلقي الخدمات، إضافة لتكدس الهياكل الوزارية بالمسميات الوظيفية التي يتلقى الموظفين بناءً عليها حوافز عديدة نص عليها نظام الحوافز مثل: علاوات طبيعة العمل والاختصاص والبدلات.. الخ هدفت لدفعهم نحو تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

((ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟))

1.3- فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1.4- متغيرات الدراسة

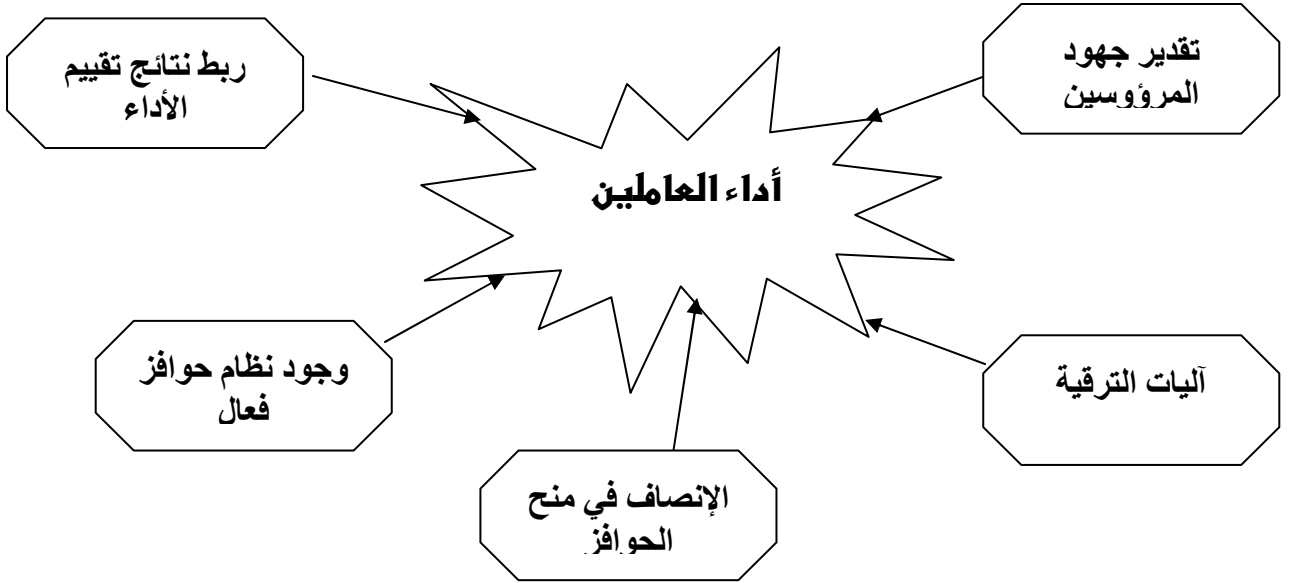
- المتغير التابع: أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- المتغيرات المستقلة:

- 1- وجود نظام حوافز فعال.
- 2- آليات الترقية.
- 3- ربط نتائج تقييم الأداء بمنح الحوافز.
- 4- التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين.
- 5- الإنصاف في منح الحوافز.

شكل رقم (1.1)

العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: (تصميم الباحث)

1.5- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للاطلاع على نظام الحوافز الحكومية ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية بوجه الخصوص، من خلال الوصول للأهداف التالية:

1- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

2- الوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز كفئة.

3- قياس مدى ملائمة نظم التحفيز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام من خلال الدراسة.

4- التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي، وعلاقتها في نظام الحوافز المعمول به حالياً.

5- التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث.

6- إمكانية الخلوص إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي، وتوضح أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الأداء.

1.6- أهمية الدراسة

تسعى الدراسة لتقييم الجانب الإنساني في أداء العاملين في القطاع العام، وتحديد مؤثرات و نقاط القوى والضعف في الأداء الوظيفي. لتجنب نقاط الضعف و معالجتها، وتحديد نقاط القوى والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسات القطاع العام، كذلك الضعف الذي أصاب المؤسسات العامة في السلطة الفلسطينية، وما ترتب عليه من ضعف بالأداء ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطن. وتعكف الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء الموظف العام، وهل يرجع لنظام العمل من ناحية الحوافز والمكافآت.. الخ، أو مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف العام يعمل بكفاءة وأداء جيد، بما يحقق أهداف المؤسسات العامة بتقديم الخدمات والعمل على رفاهية المجتمع.

وتبرز أهمية هذه الدراسة للمؤسسات المتعلقة بهذا الموضوع بالآتي :

1- بأن يستفاد من النتائج التي تكشف في كثير من الأحيان على جوانب القصور أو العلل في موضوع الدراسة، وكذلك الحلول والتوصيات التي يخلص إليها الباحث من استنتاجاته ورؤيته من خلال دراسته للقواعد والمبادئ العلمية للحفز الوظيفي، وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي ومدى تطبيقه عملياً في المؤسسات الحكومية محل البحث، والمشاكل التي يستتبطها الباحث أثناء دراسته.

2- كما تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجع هام للطلبة الدارسين في موضوع البحث، حيث تعتبر مؤشرات هذه الدراسات مهمة جداً ويستفيد منها كل ذو علاقة بالموضوع، فهي تطلع الدارس على واقع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام، والسياسات المتبعة في نظم الحوافز والمكافآت ومدى مناسبتها أو فعاليتها.

3- تعد مثل هذه الدراسات أداة ومرجع هام للأجهزة المعنية في الدولة في رقابة وتطوير أداء المؤسسات العامة.

4- كل ما سبق يستند عليه الطالب في موضوع الدراسة ونتائجها التي تعزز الموقف العلمي، وتساعد مثل هذه الأبحاث الطلبة على التحليل والتفكير التجريدي في تذليل وحل المشاكل التي تتعلق بالمحفزات والمكافآت الوظيفية.

1.7- مبررات الدراسة

تم اختيار موضوع الحوافز والمكافآت في وزارات السلطة الفلسطينية تحديداً للمبررات التالية:

1- نظراً لأهمية الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

2- ندرة الدراسات السابقة في تناول الموضوع.

3- اقتصر الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على نطاق ضيق.

الفصل الثاني

2.1- المقدمة

المبحث الأول

- الحوافز ومفهومها
- أنواع الحوافز
- المكافآت
- الترقيات

المبحث الثاني

- الدافعية

المبحث الثالث

- أثر التنظيم غير الرسمي كحافز أداء

المبحث الرابع

- أثر الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي
- أثر الحوافز والمكافآت على تقييم الأداء
- أثر الحوافز والمكافآت على إدارة الأداء

2.1- المقدمة

سنتناول في هذا الفصل الأصول والمبادئ والنظريات العلمية التي تعكس نظم الأجور والحوافز، من حيث الأهمية والمفاهيم والآراء المختلفة لعلماء الإدارة بخصوص الحوافز والمكافآت والترقيات، والدوافع ونظرياتها، وعوامل الدافعية الوظيفية، والسلوك الإنساني، إضافة للإطلاع على مفهوم التنظيم غير الرسمي وأثره على موضوع البحث، وطرق توجيه العلاقات بين الموظفين، لتحقيق الأداء المرضي، وتحقيق أهداف المؤسسة. بالرغم من عدم الاهتمام العام من قبل معظم المؤسسات في عالمنا العربي بعلاقات الموظفين خارج التنظيم الرسمي، أي نظام وهيكلية المؤسسة.

وكذلك علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه عبر نظم التحفيز، إضافة لأهمية تقييم الأداء كمؤشر وأساس في منح الحوافز، ومفهوم إدارة الأداء، وكيف يمكن الوصول لنظام حوافز متكامل و كفاء، يراعي كل الاعتبارات التي تتصل بالحوافز وتؤثر وتتأثر بها، وذلك لضمان تحقيق فعالية في الأداء الوظيفي في المؤسسات، أو العمل على تحسين وتطوير الأداء سواء أكانت تلك المؤسسات خاصة أو عامة، كذلك يمكن للمتابع أو القارئ التعرف على الأسس العلمية وآراء العلماء في موضوع الدراسة.

وبالختام فإن الغرض من التطرق لمفاهيم (الحوافز والمكافآت) وأساليبها والنظريات - موضوع الدراسة- وغيرها وما تؤثر مباشرة على الأداء للموظف العام والمؤسسة، هو مقارنة لما يتم تطبيقه في واقع المؤسسات العامة - الوزارات - من حوافز وأجور ومدى تطابقها وموائمتها مع النظريات العلمية الموضوعية.

المبحث الأول

2.2- الحوافز ومفهومها

إن الحوافز هي دوماً ما تحث على الدافعية للعمل بجدية، وكان لا بد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة، وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للانجاز بالعمل، ويزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها. وكانت دائماً المطالبة بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز و المزايا الإضافية، بما يشابه إدارة الأجور والرواتب، وبشكل متلائم وداعم للحاجات والأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال (Bowey&Lupton,1989).

وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (عقيلي، 1996).

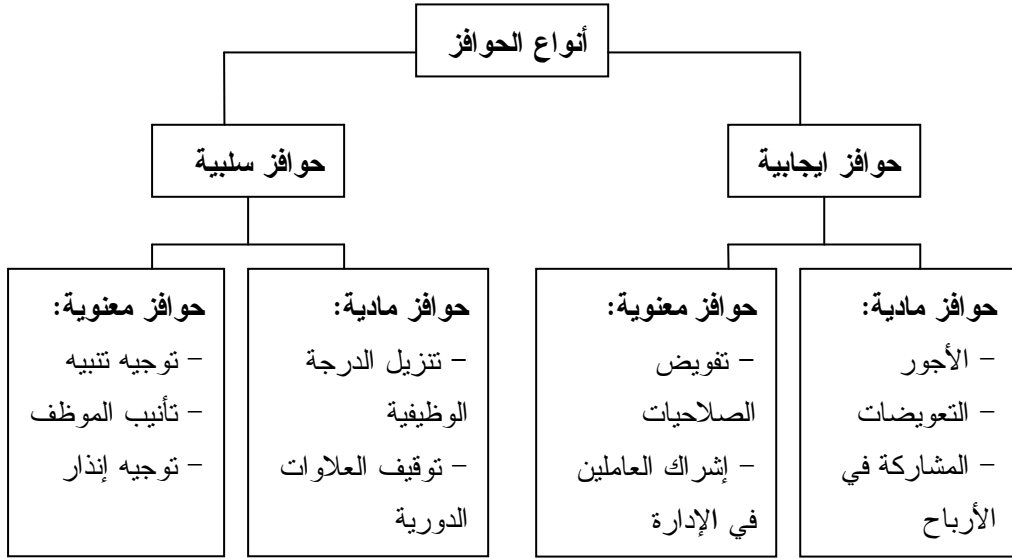
وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" (الكعبي وآخرون، 1990، ص148). كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة" (زويلف، 1994، ص 275).

وأيضاً وصف (Thomason, 1988) التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك، وبين الإرادة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك، فانه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى انتهاض قدرتهم وسلوكهم، نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز (منصور، 1984).

2.3- أنواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي :

شكل رقم (2.1) أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر: زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي 1994. (بتصرف من الباحث).

1- الحوافز الايجابية

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أ- الحوافز المادية:

وعرفها (زويلف، 1994، ص276) " بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح". ويذكر (2002، Leopold) أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003) من أهمها التالي:

1- الأجور والمرتببات

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

2- التعويضات

تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص ..الخ.

3- المزايا العينية ذات القيمة المادية

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر و الغذاء و حضور الحفلات و مهمات السفر،...الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

4- ظروف العمل ومتطلباته المادية

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات، والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

5- الزيادات الدورية

وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله (عقيلي، 1996).

6- المشاركة في الأرباح

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية (Storey, 1991).

ركائز التحفيز المادي

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار، يحدد الكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناءً عليه نظم الحوافز المادية للعاملين، بغرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها ويرى (مرعي، 2003) من أهم الركائز ما يلي:

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

2- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.

3- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.

4- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.

5- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيداته (السلمي، 1985).

ب- الحوافز المعنوية:

و تشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربابعة، 2003).

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها (عقيلي، 1996) على النحو التالي:

1- فرص الترقية والتقدم

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

2- تقدير جهود العاملين

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة .

3- إشراك العاملين في الإدارة

وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.

4- ضمان واستقرار العمل

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

5- توسيع العمل

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

6- إغناء أو إثراء العمل

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

2- الحوافز السلبية

يقصد بها بأنها "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" (الدروبي، 2006، ص 31).

ويقسم (رابعة، 2003) الحوافز السلبية على أساس أنها:

1- حوافز مادية

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

2- حوافز معنوية

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيهه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على

النحو التالي:

1- حوافز فردية

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

2- حوافز جماعية

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف 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 (الخرابشه، 1995).

حافز التميز

في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء، واتصاله بالحافز للإنجاز، يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناءً على التمايز في أدائهم، ويتلخص مفهوم حافز التميز بناءً على الأسس التالية:

1- حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميزاً في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

2- يهدف حافز التميز لإيجاد فرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين، لدفعهم للتميز في السلوك والأداء والعلاقات.

3- يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين، واقتراح مكافأة للمتميزين بناءً على معايير موضوعية (أوبكر، 2004).

حوافز الخدمات الاجتماعية

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين، وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية، وعرفها (Mondy, &Noe,2005) على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفين بطريقة غير مباشرة من المنظمة.

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ويذكر منها (مرعي، 2003) التالي:

1- التأمين الصحي

ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

2- التأمين ضد البطالة

ويهدف لتقديم تعويضاً معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

3- التأمين ضد العجز وإصابات العمل

ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

4- الأندية الترفيهية والاجتماعية

تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.

5- صندوق الادخار

يساهم العاملين والمنظمة معاً في صندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج...الخ (عقيلي، 1996) .

6- التأمين على الحياة

حيث تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين، وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال (Mondy,&Noe,2005) .

7- رعاية أطفال العاملين

وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة، عوضاً عن مراكز الرعاية الخاصة (Carrell,& kuzmits,1986).

8- وجبات الطعام

بعض المصانع الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل (Mondy,& Noe,2005).

2.4- المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية

لاشك أن الحوافز سلبية كانت أو ايجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها، لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الأداء المتوقع مسبقاً، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تطوير وتحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء أكانت مادية أو معنوية، أو ترهيب الموظف وإجباره على تحسين أداءه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

ويذكر (الشماع، وحمود،2005) أن العديد من الدراسات والبحوث أجريت حول أنواع الحوافز، وفيما يتعلق بالثواب والعقاب وأثره، ويرى أن الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة، ولكن أهميتها كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، مثل منح العلاوات السنوية للعاملين دون التمييز بين الأداء الجيد والرديء.

ومما لا شك أنه تفضل الحوافز الايجابية لقوة أثرها على الفرد من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب مقارنة بالحوافز السلبية، وتأتي أسبقية الحوافز الايجابية على السلبية في (إثارة الاندفاع نحو الأداء الأفضل) من أن الحوافز السلبية غالباً ما تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من العاملين، وتتمثل في سلوك غير مرغوب، مثل تخفيض نوعية وجودة المنتج، وعدم الاكتراث وضعف روح المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وانعدام الأمانة في العمل.

لذلك على المدير أو المسئول الموازنة في استخدام منح الحوافز الايجابية والسلبية وإدارتها بشكل يحقق أداء أفضل.

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز في نواحي ثلاث يذكرها (السلمي، 1985) على النحو التالي :

1- الاتجاه

يقصد هنا اتجاه الحافز وطبيعته سالباً أو موجباً، مادياً أو معنوياً، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.

2- القوة

قد يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً، ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المردود المتوقع منه .

3- الاستمرار

استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

ويمكن القول بأن كفاءة وفاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي.

إن تلك النواحي أو الخصائص تجتمع معاً بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز من عدمه، وما مقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولاً للاستمرارية الفاعلة التي تركها الحافز.

2.5- دور نظام الحوافز في المنظمات

لنظام الحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكانتهم للمنظمة، والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، (Klatt, Murdick&Schuster,1985).

في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر منها (مرعي، 2003) الآتي:

1- تدني مستوى 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 توفر 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 وامتياراتهم.
- 9- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.

2.6- شروط نجاح الحوافز

- يذكر (زويلف، 1994) العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها:
- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
 - 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.
 - 3- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة.
 - 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
 - 5- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
 - 6- أن تنمى 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.

2.7- أثر الحوافز على أداء العمل

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه. إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز

المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته (الدروبي، 2006).

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. "إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد" (زويلف، 1994 ص 284). والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة (Hendry, 1995).

ويذكر (Bratton & Gold, 1999) أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

- 1- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.
- 2- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
- 3- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

ويكون بانجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها، وتخفيض من دوران العمل، وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف. وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلاً برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة (Dessler, 2002).

نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

2.8- المكافآت

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون منصوباً عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل... الخ، بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساساً على تقديم العامل أداءً يتخطى المعايير الموضوعية، نظراً للتفاني والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه "المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها" (الصيرفي، 2006، ص327). على أن المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملاً متميزاً خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديراً خاصاً (ديروز، 1999).

ويمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة" (جوران، وآخرون، 2003، ص385). ويضيف (جوران وآخرون، 2003) أيضاً أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسة للفرد في نهاية العام، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص، تبعاً لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في فريق... الخ.

من ناحية أخرى الاهتمام بطرق توزيع المكافآت بأسلوب يؤدي الغرض الذي تمنح تلك المكافآت بناءً عليه، والتي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي والإبداع والجهد المكثف من قبل كافة أعضاء المنظمة، لتحقيق تحسين أداء المنظمة، وألا تقتصر المكافآت على الإدارة العليا أو المدراء، وتجاهل الموظفين المرؤوسين لأن ذلك يؤدي لانخفاض الولاء والثقة، بل العمل بشكل مستمر على تقدير الأفراد وجهود الفريق، بالمكافآت المالية المنسجمة مع التحسن في تحقيق أهداف المنظمة (فرنش، 2000). في الوقت نفسه يجب أن تكون المكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل، ليست مجرد توزيعات على من يستحق ومن لا يستحق، فمنح مكافأة لشخص غير كفء سيترك آثاراً سلبية خلاف ما تريد (مجلة بلاغ، www.balagh.com).

2.9- تطور نظم المكافآت

قد مرت نظم الأجور والمكافآت بالعديد من المراحل، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل المنظمة خاصة أو عامة أو خيرية... الخ، وكذلك بيئة العمل المحيطة، والقوانين والتشريعات التي تتدخل أحياناً لتنظيم معدلات الأجور والمزايا الإضافية، ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة أو الأقدمية... الخ، ويذكر (جرينبرج، 2004) بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

1- الدفع على أساس المهارة.

ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل. ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة، كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي لتقوية دوافعه للعمل.

2- الدفع على أساس جماعي

الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور والمكافآت بانجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه انه يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد.

2.10- استراتيجيات المكافأة

ليكون للمكافأة بعداً وأثراً على من يتلقاها، نظير عمل أو تنفيذ مهام معينة، ومن ثم تنعكس فوائدها إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ويذكر (كشواي، 2003) بأن استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون:

1- متناسبة مع النمط الإداري المطلوب.

2- أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة.

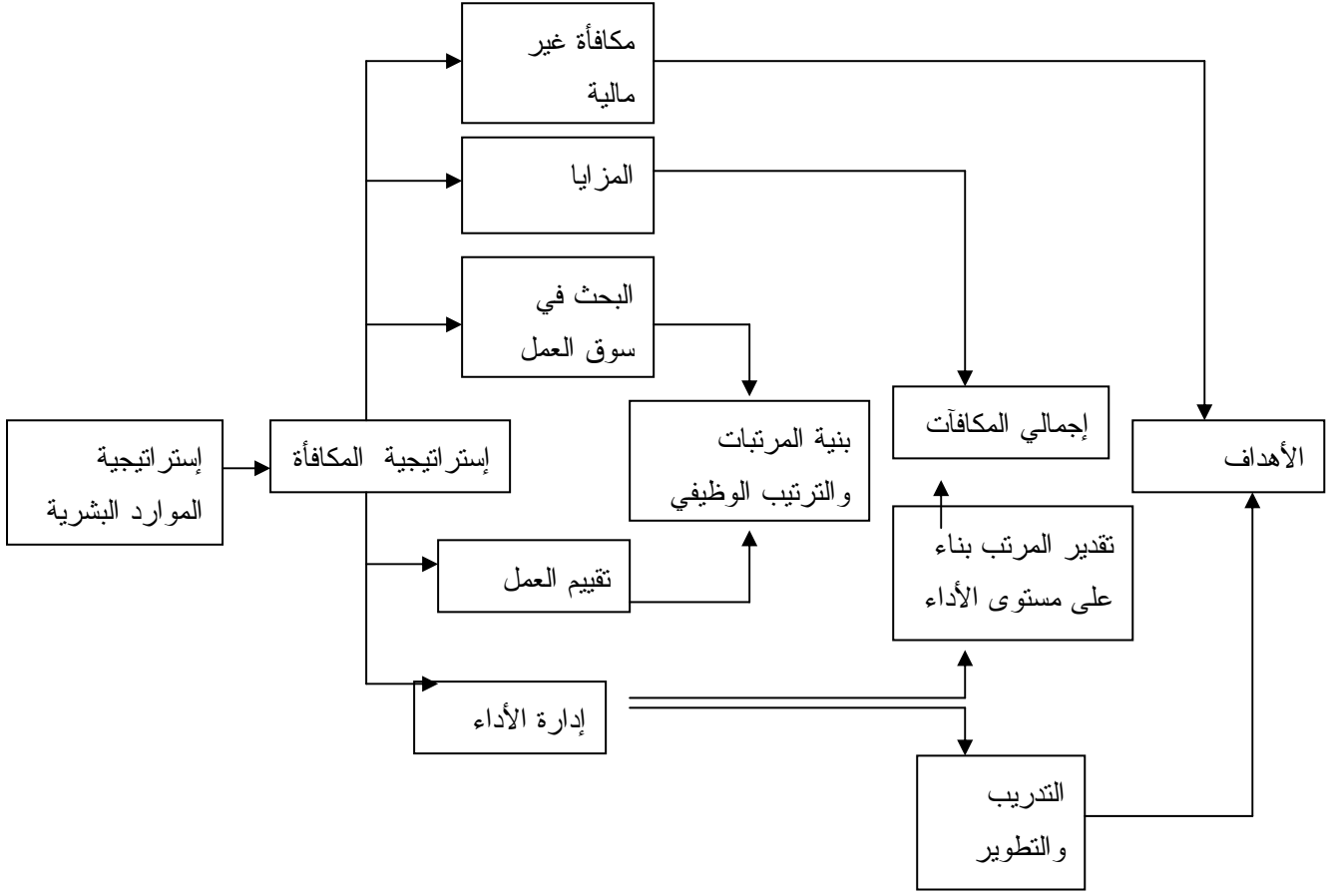
3- تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات.

4- أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجه المنظمة.

5- أن يكون برنامج المكافآت مرتبطاً بأهداف المنظمة طويلة الأجل (ديسلر، 2003).

6- أن يكون برنامج المكافآت داعماً لثقافة العمل (ديسلر، 2003)

شكل رقم (2.2) عملية إدارة المكافأة



المصدر: كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ط1، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص164.

2.11- أنواع المكافآت

لتحقق المكافآت أهدافها وغايتها، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادي والمعنوي، بأن لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح إلى متلقي المكافأة النقدية، كأن تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى، فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة، وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين. وهنا لا بد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت، وهي:

1- مكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر. وتكون هذه المكافآت حالاً وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

أ - أن تتوافق وتتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف . بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته .

ب - توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه. يجب الأخذ بالاعتبار أهمية العمل الذي أُنجز وتكون المكافأة متناسبة مع هذا الإنجاز .

ج - أن تكون المكافأة أنية. بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة، فإنها تفقد بريقها وبهجتها .

2- **مكافآت رسمية:** وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدعوب. وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة. وهنا يجب مراعاة التالي :

أ - تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح .

ب - أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة.

ج - إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت.

د - البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة.

هـ - من المفضل أن تقدم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم ولإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص الفائز.

و - استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة (مجلة إدارات، www.edarat.net).

ومن المهم أيضاً التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر و التقدير والمدح والثناء...الخ إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الايجابي في القيمة المتحققة، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية أو المالية، ويكون ذلك من الدلالات التالية:

1 - أن المكافأة المالية يكون مردودها قصير الأمد حيث أن قيمتها قد تكون ليوم، أو شهر أو أكثر، وتفقد بريقها بانتهاء مفعول قيمتها بشراء حاجة أو سلعة معينة.

2- أن المكافأة المالية لا تحقق الفعل المؤثر في سجلك الوظيفي، ولا تعني أكثر من تسلم مبلغ

من المال لتحقيق انتعاش مالي لفترة وجيزة. فهي لا تؤثر كقيمة مضافة في السجل الوظيفي.
3- أن شهادات الشكر والتقدير والثناء تؤثر ايجابياً في السجل الوظيفي للعامل، كما أنه يعول عليها عند إجراء التقييمات السنوية أو الترقيّة الوظيفية.

4- أن الشكر والتقدير يبرز قدراتك وتطلعاتك في المسيرة الوظيفية، ويعتبر أفضل أنواع المعايير المعتمدة في تقييم مستوى الأداء عند مقارنتك مع الآخرين،

(صحيفة المدى، www.almadaper.com).

فيما سبق ذكره عن أنواع المكافآت، وما تسعى لتحقيقه من أهداف الاستمرارية و المحافظة على دافعية الأفراد المتميزين في العمل، تبرز أهمية استخدام أساليب المكافآت كركن أساسي في نظم التحفيز الوظيفي، وأهمية أن تراعي منظمات الأعمال أن يكون لديها نظام للمكافآت يساعد في تحقيق أهدافها، والتي لا يمكن أن تتجز بكفاءة إلا إذا كان لديها برامج مزايا ومكافآت يشبع رغبات وحاجات الموظفين لديها.

2.12- الترقيات

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

كذلك تمثل قرارات الترقية مساراً رئيسياً في الهيكل التنظيمي، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة، وأن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات اللازمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة لوظائف عليا، حيث أن الترقية تؤثر في كل من الفرد والمنظمة، وتمثل جانباً هاماً في تخطيط القوى العاملة و المستقبل الوظيفي للأفراد، ويقصد بالترقية "تغيير الفرد لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسئوليات أكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب" (عثمان، 1982، ص360). ويربط (ديل، ويلز، 2002) مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي مناصب، والنقد اعتمداً على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف.

يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد، أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقاً لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معاً. وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي:

- 1- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.
- 2- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 3- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة (مصطفى، 2004).
- 4- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية (شاويش، 2005).

- 5- تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة (شاويش، 2005).
- هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (شاويش، 2005) ما يأتي :
- 1- التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كلما زادت فرص الترقية.
 - 2- توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها .
 - 3- أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها.
 - 4- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة، ليكون قادراً على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقي لها قبل صدور قرار الترقية.
 - 5- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية.
 - 6- أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسئوليات لكل وظيفة على حدة، بناءً على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

2.13- اعتبارات في سياسات الترقية

حتى تحقق الترقية الغرض لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، يجب أن تراعى عدة اعتبارات عند تحديد سياسات فاعلة يتم على أساسها منح الترقيات الوظيفية، ويذكر (كامل، 1994) منها:

- 1- فترة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية، يقصد هنا هل سياسات الترقية في المنظمة ستعتمد على الأقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية، أو بمستوى الأداء والكفاءة التي يحققها الفرد، ويفضل أن تعطي المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية، لتحفيز وتشجيع الأفراد لديها لتحسين أدائهم، مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمة.
- 2- أن تعتمد سياسات الترقية بالاستعانة بالموظفين من داخل المنظمة لملء الوظائف العليا الشاغرة، ليكون دافعاً للأفراد لرفع مستواهم الوظيفي من خلال كسب المهارات والتعلم وزيادة المعرفة.
- 3- الربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية، بحيث يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين لشغل الوظائف العليا.
- 4- أن يكون هناك تحليل وظائف يرشد الإدارة للوظائف الشاغرة، والمنتظر أن تكون شاغرة مستقبلاً لتحديد فرص الترقية.

- 5- أن تكون طرق منح الترقية من خلال المسؤولية المشتركة لكل من إدارة الأفراد والإدارة العليا في المنظمة.
- 6- أن تؤدي سياسة الترقية لتحقيق زيادة رضا العاملين داخل المنظمة، وذلك بمراعاة الأسس والمعايير اللازمة لإتمام هذه السياسة.

2.14- مشاكل أنظمة الترقية

من خلال تطبيق سياسات وبرامج الترقية نجد أن العديد من المشاكل تنتج وتؤثر أحياناً على الأداء الوظيفي، منها ما يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالمنظمة، وسنذكر أهم المشاكل التي تواجه عمليات الترقية الوظيفية لتفاديها قدر الإمكان عند القيام بمنح الترقيات، ومن أهم المشاكل التي ذكرها (شاويش، 2005) ما يلي:

- 1- خيبة أمل بعض الموظفين للترقية وتظهر عندما يترشح للترقية عدد كبير من الموظفين، واختيار محدود من المرشحين للترقية، بسبب قلة الوظائف الشاغرة للترقية، وما ينتج عن ذلك من انخفاض الروح المعنوية لبعض الموظفين، وبالتالي تتخفف إنتاجيتهم لاعتقادهم بأحقيتهم للترقية.
- 2- رفض بعض الموظفين للترقية في بعض الأحيان يرفض بعض الموظفين الترقية، بسبب إدراكهم لمحدودية إمكاناتهم وقدراتهم، والخشية من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يرقوا إليها، والبعض الآخر لا يرغب في الانتقال من محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ يرى في الترقية انتقال لمجموعة جديدة من الأفراد.
- 3- منع الترقية في بعض الأحيان يخشى بعض المدراء من أن ترقية الموظفين في دوائهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى (القربوتي، 1990).
- 4- عدم الموضوعية وتظهر في ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم فيه تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم أقل منهم كفاءة أو أقدمية، والآثار السلبية التي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة (القربوتي، 1990).
- 5- عدم تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين وينطبق ذلك على الموظفين المهنيين والمختصين، حيث فرص التحرك في السلم الوظيفي أقل من غيرهم مقارنة في وظائف أخرى، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية تعوضهم عن قلة فرصهم للترقية (القربوتي، 1990).

بعد السرد لمفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله، فيمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، و تشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وأن تتناسب مع كفاية الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله، و تكون واضحة لا لبس فيها، و تضمن للعامل دخلاً يسمح له بالمعيشة الكريمة ويؤمنه تجاه المستقبل، وأن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين، دون أن تجير لمصلحة البعض فحسب، وأخيراً يتوقف الأمر في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة (عساف، 1977).

المبحث الثاني

2.15- الدافعية

تعتبر الدافعية الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الانجاز بالعمل، فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه العامل أو الموظف للعمل بطاقاته الكامنة، أو على النقيض. وكما تعرفنا سابقاً على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهميتها كمؤثر خارجي، يجب أن يؤثر إيجاباً على إثارة رغبات العاملين في منظمات الأعمال لبذل المزيد من الجهود في الأداء الوظيفي لنيل ما يسعون إليه من حوافز ومكافآت، للارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك في الأداء ونظام الحوافز في المنظمة، نرى أنه من المفيد دراسة نظريات الدافعية، والتعرف على أهمها من وجهة نظر العلماء والباحثين فيقول (السلمي، 2002، ص189) أن الدافعية "هي أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس، التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني"، فالدافعية وفقاً لهذا التعريف هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك. ويعزز هذا المفهوم أن الدافعية هي مجموعة من العمليات التي تثير وتوجه وتحفظ بالسلوك الإنساني نحو انجاز أهداف محددة (Greenberg, &Baron,1995).

تركز الدافعية على تفسير سبب السلوك الإنساني، خاصة فيما يتعلق بسبب مثابرة وتفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له، فيما يحاول فرد آخر إهمال العمل، ولماذا يشعر فرد برضا عن العمل وآخر ينتابه الملل والرغبة في التهرب منه، ويتطلب ذلك تفهم دوافع الإنسان (حنفي، 1993).

ويرى (القيوتي، 1990) أن الدافع هو محرك داخلي للسلوك يدفع الشخص للقيام بالعمل ويصور العلاقة بين الدوافع والأداء بالشكل التالي:

شكل رقم (2.3)

العلاقة بين الدوافع والأداء

حاجات غير مشبعة ← توتر ← دافع ← سلوك

تحقيق الهدف ← إشباع الحاجة ← تقليل التوتر

المصدر: القيوتي، محمد، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، 1990، ص59.

فأصل السلوك يكمن في وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها، مما يوجد درجة من التوتر تدفع إلى سلوك معين، باتجاه تحقيق الهدف الذي يشبع الحاجة بشكل يؤدي إلى التخفيف من التوتر.

كما أنه ترجع أهمية دراسة الدوافع إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية والأداء، وكذلك التغييرات السريعة التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة، وإمكانية استبدال النظم الحالية في العمل والقوانين والإجراءات ليحل محلها أخرى تتصف بالمرونة والارتقاء بجودة الخدمة، والتي يمكن أن تحقق مستويات عالية من المبادرات والابتكار والتطوير، والتي تعتمد أساساً على الدافعية (إدريس، والمرسي،2005).

2.16- دافعية السلوك الإنساني

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في مجال الأعمال يبرز من خلال ضرورة فهم السلوك التنظيمي للأفراد، وما يتأثر به من حوافز مادية أو معنوية، ويرى (Carrell & Kuzmits,1986) أن العاملين يتوقعوا أن أدائهم مرتبط بالرواتب والتعويضات التي سوف يحصلوا عليها من المنظمة. ويذكر (Cowling & Mailer,1990) أنه يجب الأخذ بالاعتبار الطبيعة المعقدة للإنسان عند تصميم سياسة الأجور والحوافز لتتجح في تحقيق أهدافها .

ويمكن لنا إدراك أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال الجوانب التالية:

1- أن الدافعية تحرك السلوك: بمعنى أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضاً الموجه لهذا السلوك.

2- الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفعاليتيه، وخصوصاً عندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة، مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام، فهذا يحدد مستوى شدة سلوك الفرد نحو تحقيق هذا الدافع.

3- الدوافع توجه السلوك: بمعنى أن كل سلوك له هدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين لتحقيقه .

4- تأكيد وتدعيم السلوك: فان هناك أنواع من السلوك يتكرر حدوثها في فترات زمنية مختلفة، وقد يعتمد الفرد إلى نفس السلوك في حال واجهته مواقف معينة سبق له أن اتخذ حيالها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

5- ضعف السلوك: إن مفهوم الدافعية يساعد في تفسير السلوك الرديء، والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد، واستثارة هذا الدافع يؤدي لدفع السلوك وتفعيله (إدريس، والمرسي، 2005).

2.17- الدافعية الوظيفية

يكون الفرد مضطراً للعمل والاجتهاد في المنظمة التي تسعى لتكون الميزة التنافسية لها من خلال التنمية الفعالة للموارد البشرية، وتوجيه مسار الأفراد باتجاه المجالات الحيوية فيها ومستويات الأداء المرغوب به من الأفراد العاملين لديها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية المهارات وإكساب الخبرات، والعمل على تقديم مكافآت ذات قيمة للفرد وتنمية الكفاءات التي تؤدي إلى فرص في المستقبل (حسن، 2001).

2.18- أبعاد الدافعية الوظيفية

يحدد (حسن، 2001) أبعاد الدافعية الوظيفية من خلال الخصائص التي تتركز في ثلاث مجالات هي

1- المثابرة والمرونة الوظيفية

وتشتمل على أبعاد مثل ثقة الفرد في قدراته، والحاجة للانجاز، والرغبة في تحمل المخاطر، كما أن المثابرة الوظيفية تعني المدى الذي يستطيع من خلاله الفرد مقاومة العوائق أو الاعتراضات التي تؤثر على عمله، وتحدد المثابرة الوظيفية إصرار الفرد على تحقيق أهدافه.

2- الرؤية الوظيفية

ويقصد بها مدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه أو لتصوراته عن العمل والوظيفة، وربطه بين إدراكه للواقع وأهدافه الوظيفية، فهو يتوقع الحصول على معلومات عن نتائج عمله وعن مدى تحسن أدائه.

3- الهوية الوظيفية

يقصد بها المدى الذي يعرف به الفرد نفسه من خلال العمل الذي يؤديه. وتشمل أبعاد مثل الاندماج في الوظيفة، والمنظمة، والتخصص، والحاجة إلى التقدير، والرغبة في الحصول على مزايا و مكافآت مادية، أو شغل مركز قيادي.

2.19- تنمية الدافعية الوظيفية

يجب أن تكون الأولوية دائماً في الاهتمام بالفرد العامل، وتدعيم سلوكه بشكل يدفعه لتحمل مسؤولية وظيفته، والجد والمثابرة في أدائه الوظيفي، ومن الحاجات التي يمكن أن تنمي الدافعية للفرد التالي:

- 1- إعطاء الفرد معلومات عن نتائج أدائه وعمله.
- 2- مدح وتعزيز السلوك الجيد للفرد.
- 3- منح المكافآت لسلوك الابتكار والإبداع.
- 4- توفير وتقديم الفرص لتحقيق الانجاز. (حسن، 2001).

2.20- نظريات الدافعية

1- النظرية التقليدية

وتسمى نظرية الإدارة العلمية، وتتنظر للإنسان على انه إنسان اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق التحكم بمنح المكافآت المادية، وتعتبر زيادة الأجر هي الأداة لإشباع الدافع الاقتصادي لدى العامل (القيوتي، 1990).

2- نظرية العلاقات الإنسانية

تعتبر هذه النظرية أن الإنسان كائن حي اجتماعي له متطلباته، ويهتم بأن يكون عضواً في الجماعة، وكذلك لأسلوب أدائه لعمله، وتوفير الظروف المناسبة في بيئة العمل، وتدعيم وتعزيز العلاقات بين العاملين، والاهتمام بالعلاقات غير الرسمية، باعتبارها محفزات تدفع وتؤثر على سلوك الفرد في المنظمة (القيوتي، 1990).

ومن أهم النظريات الرئيسية التي تفسر العلاقات الإنسانية والدافعية:

أ- نظرية ماسلو وتدرج الحاجات

قام ماسلو بتصنيف الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، واعتبر كل فئة منها درجة، وأن مجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ الأولوية لدى الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته، وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ بالسعي لإشباع الحاجات في الفئة أو الدرجة الثانية، وهكذا فكلما أشبع حاجات ورغبات اتجه لأعلى حتى الدرجة الخامسة بتحقيق الذات (عقلي، 1996) شكل رقم (2.4)

هرم ماسلو للحاجات



Weiss, J. (1996) Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics, USA; Library of Congress, P82.

ويمكن شرح مضمون كل من هذه الدرجات أو الفئات على النحو التالي:

1- الحاجات الفسيولوجية

وتتكون من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة للطعام والماء ومكان العيش....الخ، وتمثل هذه الحاجات للعاملين في المنظمة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها (إدريس، والمرسي، 2005).

2- حاجات الأمن والسلامة

وتشمل الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من الأخطار البيئية المحيطة به، والتي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة (عقيلي، 1996). والأمان الوظيفي الذي يعزز مفهوم ضمانات التوظيف وعدم الاستغناء عن العمالة التي تهدد مصير الموظف تحت أي طارئ (حسن، 2003).

3- الحاجات الاجتماعية

يستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان اجتماعياً بطبيعته، يعيش ويتفاعل في محيطه، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين (سالم، وآخرون، 1989).

4- حاجات الاحترام والتقدير

وهي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الانجاز، والمكانة والاستقلالية، وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم له (كامل، 1993).

5- حاجات تحقيق الذات

وهي بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديراً لمؤسسة ويأتي إشباع هذه الحاجة وتحققها بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة (عقيلي، 1996).

ب- نظرية هيرزبرغ

قام هيرزبرغ باختصار مفهوم الدوافع إلى عاملين رئيسيين وهما :

1- العوامل الدافعة: وعرفها بأنها تلك التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا، والعامل المشترك لهذه العوامل اتصالها بعوامل ذاتية، منها ما يتصل بالشعور بالانجاز، وتقدير الجهود من الآخرين، وطبيعة العمل...الخ، التي يتحملها العامل إضافةً إلى فرص التقدم.

2- العوامل الوقائية: هي تلك العوامل التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا، وتشمل نمط الإدارة، والسياسة في التنظيم، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الموظفين، وظروف العمل.

حسب النظرية فان توافر العوامل الدافعة لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الرضا بل يمنع فقط الاستياء (القرىوتي، 1990).

شكل رقم (2.5) مفهوم الدوافع والرضا

حالة الاستياء \rightleftarrows العوامل الوقائية \leftleftarrows انعدام حالة الاستياء

حالة رضا \rightleftarrows العوامل الدافعة \leftleftarrows حالة لا رضا

المصدر: القريوتي، محمد، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، 1990، ص63.

ج- نظرية التوقع

تفترض نظرية التوقع "بأن الموظفين سيكونوا مندفعين لإظهار سلوكيات يتوقع أنها ستقودهم إلى تحقيق أهداف مرغوبة" (جراي، 1988، ص239). ويقصد هنا بأن التوقعات التي يسعى الموظف أو الفرد لتحقيقها ستجعل سلوكياته تتجه نحو التوقع الذي يعني له الهدف المرغوب مثل الترقية المكافأة... الخ ويحدد (عسكر، 2005) أن النظرية تشتمل على خطوتين كما يلي :

1- يقوم الفرد بتقييم النتائج المتوقعة من وراء جهوده، ومن ثم فإن هناك تفصيلاً من جانبه لبعض النتائج على البعض الآخر.

2- يضع الفرد في اعتباره للسلوك الموجه نحو الهدف مدى إيمانه بأن جهوده الشخصية لها دخل في تحقيق ذلك الهدف.

كما أنه يمكن استخدام نظرية التوقع للتنبؤ بالتصرف أو السلوك لأي موقف، والاختيار من بين بديلين أو أكثر بناءً على ذلك (Kreitner, & Kincki, 1992) .

ويذكر (عقلي، 1996) أن قوة الدافعية حسب نظرية التوقع تتحدد بموجب دراسة فكرية شعورية يجريها الفرد، وهي ناتج لجدوى قيمة الناتج (الذي عبر عنه بالهدف) بنسبة توقع حدوث الناتج (الذي يعبر عنه بإمكانية تحقق الهدف) ويمكن أن تكون قيمة الناتج مكافأة (نفعاً) أو تكون عقاباً (ضرراً) وبناءً على ذلك يمكن بناء معادلة التوقع كالتالي :

$$\text{قوة الدافعية} = \text{قيمة الناتج} * \text{نسبة توقع حدوث الناتج} .$$

وللتفسير أكثر سنعمد لشرح نظرية التوقع للتعرف أكثر على كيفية حساب قوة دافعية الفرد، بشكل كمي في ضوء عناصر المعادلة على النحو التالي :

1- قيمة الناتج

يقصد بقيمة الناتج قوة الرغبة، ويعني مدى إدراك الفرد لأهمية الناتج، أو الهدف، وبالتالي نجد أنه يشير إلى القيمة أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القيام بعمل ما لتحقيق هدف معين،

فكلما كانت القيمة التي يعطيها الفرد للنتائج الذي ينوي القيام بتنفيذه عالية كلما ساهم ذلك بشكل كبير في إيجاد قدر عالي من الدافعية، لتحقيق قيم ايجابية مثل المكافآت، أو تجنب قيم سلبية كالعقاب.

2- التوقع

ويشير التوقع إلى الاحتمال أو الإمكانية الموضوعية التي يدركها الفرد لتحقيق قيمة الهدف .

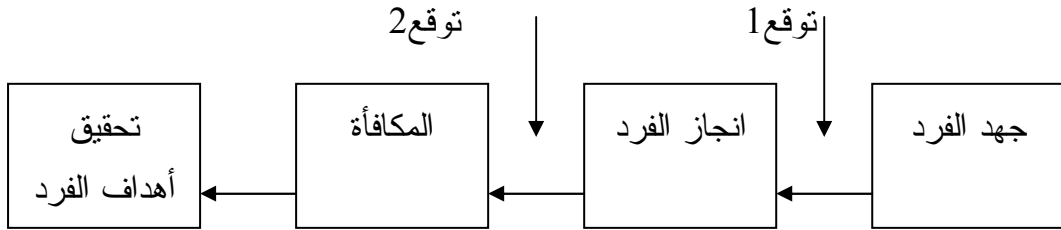
3- القوة الدافعة

وتشير إلى أن القوة الدافعة عبارة عن معادلة مكونة من شقين الأول هو القيمة والآخر هو التوقع، وهي ناتجة عن ضرب شقي المعادلة ببعضهما.

ويرى (القرىوتي، 1990) أن الهدف من نظرية التوقع التأكيد على الحوافز والمكافآت التي يعطيها الفرد العامل أهمية، إضافة لدور الرؤساء في تفهم قدرات وإمكانيات المرؤوسين، وتحفيزهم باتجاه ايجابي، وبعث الثقة بأنفسهم وصولاً للأداء والسلوك المنشود.

شكل رقم (2.6)

نموذج نظرية التوقع



المصدر: سالم، فؤاد، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3، الأردن : عمان، 1989، ص196).

د- نظرية الدافع للانجاز

يعتقد صاحب نظرية الدافع للانجاز (ديفيد ماكلند) أن السلوك يكون مستنداً لحاجات رئيسية ثلاثة هي:

1- الانجاز

الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الانجاز يسعون دائماً لبلوغ النجاح ولتفادي حالات الفشل، كما يحددون لأنفسهم أهدافاً معتدلة، وينظرون لتحمل المخاطر بواقعية (الشماع، حمود، 2005).

2- الانتماء

الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها (سالم، وآخرون، 1989).

3- القوة

وتتمثل بالحاجة للسيطرة والتحكم بالآخرين، وذلك النوع من الأفراد الذين تتشكل لديهم حاجة كبيرة للقوة، فإنهم يحصلوا على الرضا من خلال نفوذهم وتأثيرهم على الآخرين (جراي، 1988).

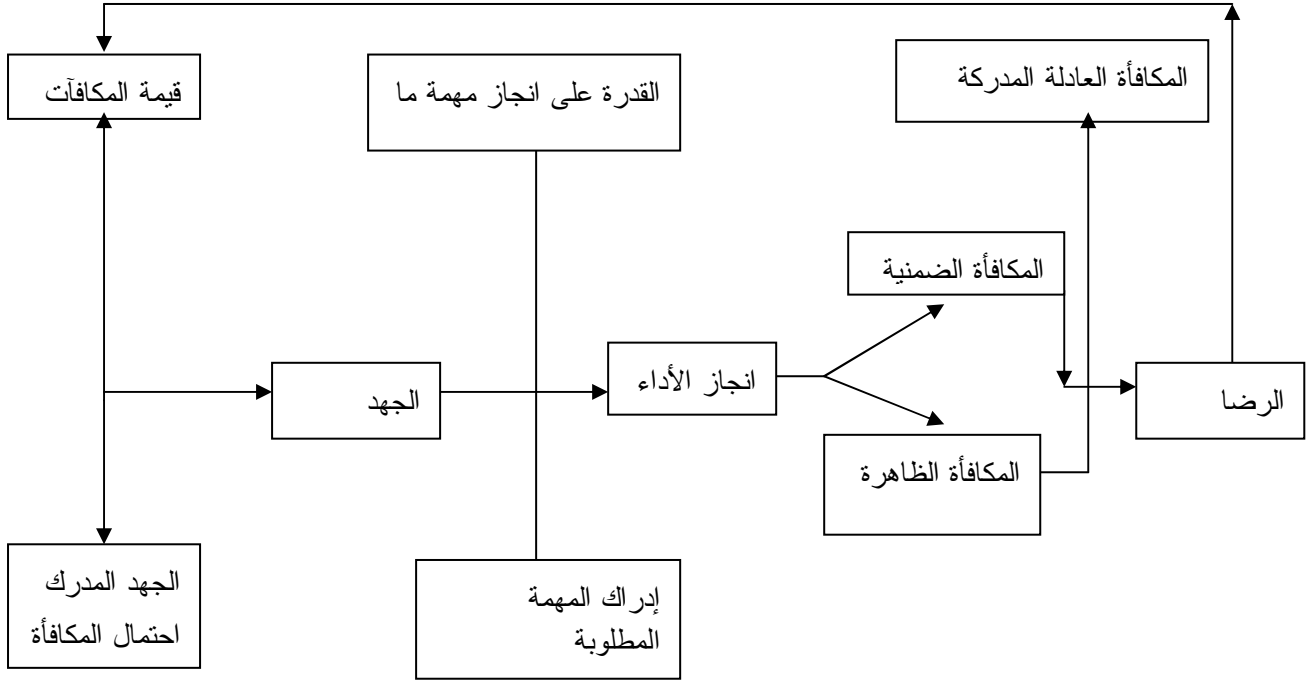
ه- نظرية بورتير ولولر

تقول النظرية أن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة يعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، والاحتمالية لحصوله على المكافأة فعلياً، وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي، ويقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الأول المكافأة الضمنية كالشعور بالانجاز وتحقيق الذات، والأخرى المكافأة الظاهرة التي تتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي، ويوضح نموذج بورتير ولولر مدى تعقيد عملية التحفيز وأنها ليست مجرد سبب ونتيجة وكيفية تفاعل وسائل التحفيز مع الوظائف الإدارية الأخرى (الشماع، وحمود، 2005).

والشكل التالي (2.7) لنموذج بورتر ولولر يوضح عملية التحفيز للأداء :

شكل رقم (2.7)

نموذج بورتر ولولر في عملية التحفيز للأداء



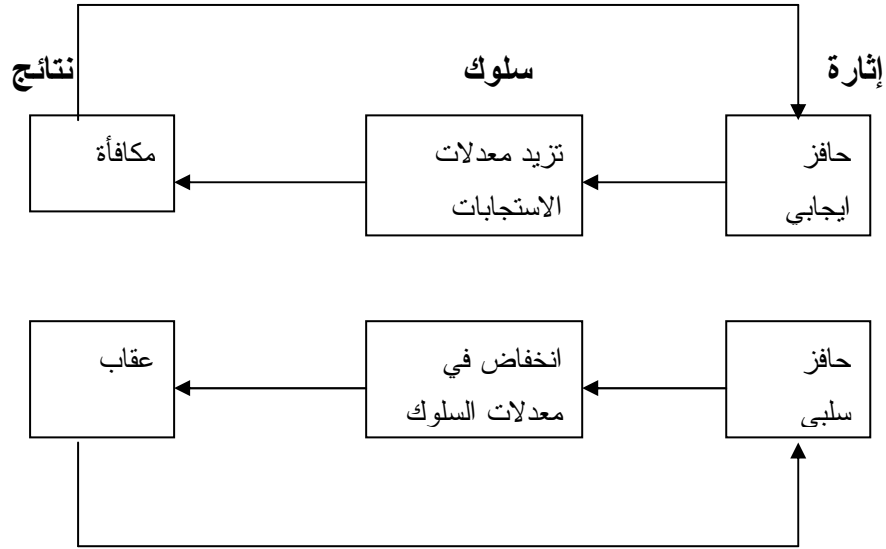
المصدر: الشماخ، خليل، وحمود، خضير، نظرية المنظمة، ط2، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص285.

و- نظرية تدعيم السلوك

جاءت نظرية تدعيم السلوك لتقول أن السلوك دائماً مرهون بنتائجه، وإطار هذه النظرية يتشكل من بيئة العمل أو البيئة بصفة عامة، بهدف الوصول إلى نتائج محددة تؤثر على السلوك وتوجهه، ونتائج السلوك يتوقف عليها سلوك مستقبلي تكرر التصرفات، فإن كانت النتائج ايجابية وتقود للحصول على مكافأة فسيحدث تثبيتاً وتأكيداً لهذا السلوك ويمكن ضمان استمراره، وإن كانت نتائج السلوك سلبية ولم تؤدي للحصول على المكافأة فالنتيجة عدم التشجيع والتكرار.

ويقصد هنا بأن الإدارة في المنظمة عليها الأخذ بمبدأ التدعيم والترسيخ في أن تجعل من احتمال تكرار حدوث تصرف غير مرغوب في أقل درجة ممكنة، في حين تدعم وتشجع تصرف معين ليتكرر ويستمر في المستقبل (الزامل، 1981).

شكل رقم (2.8)
مفهوم نظرية تدعيم السلوك



المصدر: الزامل، عبدالله، "نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل"، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، 20 - 23 شعبان 1981، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص32.

ي-نظرية العدالة

توضح نظرية العدالة أن الأفراد دائماً يقوموا بمقارنة مجهوداتهم، وتسمى (المدخلات) مع العوائد والمكافآت وتسمى (المخرجات) مقارنة بالآخرين، لتحديد ما سوف يتلقونه من عوائد. نلاحظ هنا أن المعيار هو عقد المقارنة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث الأداء الذي يبذل ويمكن أن يحصل عليه البعض من عوائد ومكافآت. والشعور بالظلم عندما يدرك أو يعتقد الأفراد أن مجهوداتهم أكبر بكثير أو أقل من العوائد المتوقعة مقارنة بالآخرين (Weiss,1996).

ويوضح (عقيلي، 1996) أن المدخلات في نموذج نظرية العدالة تتشكل من الجهد، والخبرة، والمهارة، والمؤهل العلمي... الخ، وفي مقابل هذه المساهمات يقدم له تعويضاً يسمى بالمخرجات، ويكون عادة مادياً أو معنوياً بآن واحد، وإن لم تكن المخرجات بقدر مساوي للمدخلات فإن ذلك يعني اختلال التوازن بينهما، مما يولد شعور بالظلم وانعدام العدالة في عملية التبادل، ويجعل لدى الأفراد دافعية سلبية، أما إذا وجد التوازن بينهما سوف تتشكل لديهم دافعية ايجابية والشعور بالعدالة والإنصاف.

يعكس مفهوم نظرية العدالة طبيعة الإنسان في تقييمه دائماً لنفسه وما يقدمه من أداء وجهود مقارنةً بالآخرين، وما تقدمه المنظمة له من عوائد ومزايا في نظره، لا بد أن تكون مقنعة ومتوازنة لتدفعه لتحسين أدائه، وحسب هذا الفهم فإن الفرد العامل لم يقدم كل ما لديه في حال عدم فعالية نظام الحوافز والمزايا في المنظمة، وطرق منحها وتوزيعها على الأفراد .

ويرى (Maund,2001) أن نظريات الدافعية تشير إلى مدخلين رئيسيين، الأول مدخل المحتوى، ويركز بشكل أساسي على ما هي الدوافع للعمل، والآخر مدخل العمليات الذي بدوره يهتم بطرق وآليات التحفيز. كذلك تعقد فهم الدوافع للفرد من حيث أنه ليس هناك إجابة واحدة فقط تجعل الفرد يعمل بأداء وإنتاجية عالية.

بعد استعراضنا لبعض نظريات الدافعية نجد أن معظم العلماء والباحثين في هذا المجال اعتنوا كثيراً بدراسة التصرفات والسلوك التنظيمي للأفراد، وما الذي يدفع الفرد نحو تصرف معين سواء إيجاباً بما يخدم مصلحة العمل وتعزيزه، أو سلباً بتدني الأداء الوظيفي والعمل على تفاديه؟، وما هي حاجات ورغبات الفرد؟، وبأي قدر يمكن إشباعها؟، وبناءً عليه يمكن تصميم نظام حوافز مؤثر يكون دافعاً وموجهاً للسلوك الفردي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث

2.21- أثر التنظيم غير الرسمي كحافز أداء

بدأت الاهتمامات بمصطلح التنظيم غير الرسمي لما له من دور هام في منظمات الأعمال، حيث أن طبيعة الإنسان اجتماعية دائماً، وفطرته تميل نحو الاختلاط والتعرف على الغير لاكتساب المعارف والخبرات، وفي المؤسسات تتكون العلاقات العفوية بين العاملين خارج إطار التنظيم الرسمي وقرارات وقوانين العمل، ونرى التكوين التلقائي لجماعات الصداقة والزيارات المتبادلة بين الموظفين خلال الدوام لتناول المشروبات أو غيرها، وتنشأ تلك العلاقات غالباً بين العاملين الذين يشتركون بميول وتوجهات وصفات مشتركة في المنظمة الواحدة، بغض النظر عن المستويات الإدارية أو الدرجات الوظيفية التي يحتلها أعضاء الجماعة، لذلك يتوجب على المؤسسة مراعاة تلك العلاقات فيما يخدم ويحقق أهدافها التنظيمية، وعدم تجاهل تلك العلاقات حتى لا تكون عقبة في تحقيق أهداف المنظمة أو تشكل مجموعات ضغط من العاملين في المنظمة تعرقل انجاز مهام ووظائف المنظمة (سند، 1983).

ويذكر (بربر، 1997) أن العلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونوا في العمل سعياً وراء تحقيق أهداف مشتركة، والتي غالباً ما تكون تلك العلاقات على شكل تنظيمات غير رسمية، والتي تختلف عن التنظيم الرسمي، الذي عرف على أنه "هو الذي يهتم بهيكل المنظمة، وبتحديد العلاقات بين الأفراد فيها، وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة، وهو يوضح لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به، والواجبات المطلوب تأديتها" (عصفور، 2005، ص 227).

ومن التعريف نجد أن التنظيمات الرسمية واضحة ومحددة وتكون بمثابة الخارطة التي يتبعها الفرد أثناء تأديته لمهامه الوظيفية، وذلك لخضوعه لقوانين وإجراءات محددة في العمل، بينما نجد الاختلاف في مفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يعتمد على العلاقات والميول والمشاعر التي تجمع بعض أفراد المنظمة، ولذلك عرف التنظيم غير الرسمي بأنه "ذلك التنظيم والعلاقات التي تنشأ بين الأشخاص، نتيجة لاتصالات شخصية أو مصالح معينة، وليس نتيجة للقيام بوظيفة التنظيم من جانب الإدارة، أو نتيجة للوائح والقوانين المعمول بها في المنظمة". (سند، 1983، ص 278).

2.22- أسباب نشوء التنظيمات غير الرسمية

هناك العديد من الأسباب التي ساعدت بدورها في تكوين وظهور التنظيمات غير الرسمية في منظمات الأعمال ويذكر (عصفور، 2005) أهمها بالآتي :

1- الرغبة في الانتماء إلى جماعات، وذلك يبين سبب دافعية الفرد لإشباع حاجات ورغبات لديه في تكوين علاقات مع الآخرين .

2- الرغبة في توفير غطاء من الأمن والحماية، يعني انتماء الفرد للجماعة أنه لبي حاجاته من الشعور بالأمن .

3- توفر التنظيمات غير الرسمية أفراد من داخلها لتمثيلها في بعض المطالب، خاصة فيما يتعلق بالحقوق الوظيفية من زيادات في الأجور ومزايا إضافية .

4- الرغبة في الحصول على النصح والتوجيه، من خلال الانتماء لبعض أفراد التنظيم إلى جماعات التنظيم غير الرسمي التي تعتبر بنظرهم أنها تقدم المشورة في تحسين الأداء ورفع كفاءتهم.

5- طبيعة الحرفة أو المهنة، وتعتبر من العوامل الرئيسية لظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها، إذ أن هناك اتجاهاً للأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة للتجمع مع بعضهم البعض (بونس، 1997).

6- يعتبر التنظيم غير الرسمي من وسائل الاتصال الجيدة للأفراد الذين ينتمون إليه في الحصول وتبادل المعلومات التي يعجز الفرد أحياناً من الحصول عليها، من قنوات التنظيم الرسمي (سند، 1983).

نجد انه من المستحيل تلافي تكوين التنظيمات غير الرسمية، وذلك لأنها تنشأ نتيجة للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وبغض النظر عن طبيعة ونوعية عمل المنظمة، فانه لا بد من ظهور جماعات تتلاقى في الميول والفكر والرغبات، وتكوين لوبياً دون أن تستطيع أياً من التشريعات والقوانين الرسمية من منع ظهور ذلك النوع من العلاقات الإنسانية، وأنه لا سبيل للمنظمة إلا من دراسة جوانب جماعات التنظيم غير الرسمي لديها، والعمل بالتأثير عليها من خلال خطط ونظم الحوافز والمكافآت، وتحفيزها بوسائل متعددة، بحيث تدفعها نحو المساهمة في تحسين تحقيق أهدافها، والعمل على زيادة مستويات الأداء الوظيفي.

2.23- التداخل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

إن الطريقة التقليدية لعرض قضية التفاعل والتداخل بين النوعين من التنظيم، تقول بأن يعيش الفرد ويترك للآخرين حياتهم، وتعترف الإدارة بأن التنظيمات الغير رسمية موجودة، ولها

دور كبير ولا يمكن تفاديها، أو القضاء عليها، ولذلك يجب التعامل معها من قبل الإدارة. إضافة إلى أن المستويات والاتجاهات للجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها، وتترك أثرها على سياسة التنظيم الرسمي، لهذا تبذل الجهود ليكون التنظيم غير الرسمي عاملاً إيجابياً في تكوين علاقات العمل في المؤسسة بما يخدم مصلحة المنظمة (يونس، 1997).

2.24- القيادة الرسمية وغير الرسمية

في كل منظمة توجد وظائف عليا يشغلها أناس يعتبروا قياديون نتيجة تبوئهم تلك الوظائف، وبما كفله القانون وخوله لهؤلاء الأفراد من صلاحيات في اتخاذ القرار وممارسة نوع من السلطة، ولكن في كثير من الأحيان تظهر بين جماعات العمل أفراداً يمارسوا التأثير والتوجيه على سلوك أفراد الجماعة، وذلك لتمتعهم بصفات مثل قوة الشخصية، والثقة والاحترام والخبرة... الخ، ويكون الفرد (القائد غير الرسمي) هو القائد الحقيقي والموجه لسلوك بعض الأفراد في المنظمة، وقد اعتبر بعض العلماء مثل شاستر بارنارد أن ظاهرة القائد غير الرسمي أمراً طبيعياً وحتماً، ويجب أن تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع في أن كلاً من القيادة الرسمية وغير الرسمية تتواجدان جنباً إلى جنب في المنظمات، حيث توجد فيها الجماعات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وهنا يتوجب على القائد الرسمي (المدير أو الرئيس) أن يدرك وجود القيادة غير الرسمية، وأن يتعرف على طبيعتها وطبيعة التنظيمات غير الرسمية ويحاول توظيفها لمصلحة المنظمة (حريم، 1997).

من خلال ما سبق عرضه عن التنظيم غير الرسمي والقيادة غير الرسمية، يتضح أن مستويات الأداء الوظيفي لا بد وأن تتأثر إيجابياً أو سلباً بالتكتلات والتنظيمات غير الرسمية، وهنا يبرز دور المنظمة في الاستفادة من ذلك النوع من التنظيمات، وتجربها لصالح العمل من خلال وضع المنظمة برامج للحوافز المعنوية التي تهتم بشئون تلك الجماعات، من رحل ترفيحية أو ندوات لزيادة الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي ضمان تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية .

2.25- مزايا وفوائد التنظيمات غير الرسمية

مع أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ عفويًا ولا تنظمها قوانين أو إجراءات التنظيم الرسمي، وتكون خارج الإطار العام لهيكلية المنظمة التي توضح السلطات والمسئوليات للفرد، وكيف له أن يؤدي واجباته ويقوم بمهامه لتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم، تأتي التنظيمات غير الرسمية لتضيف العديد من المنافع والفوائد التي تدعم مستويات الأداء الوظيفي بطريقة غير مباشرة ويذكر (سند، 1983) منها النقاط التالية :

- 1- ارتباط التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي يؤدي لإيجاد تنسيق فعال يساعد على الأداء الجيد والانجاز في العمل، وذلك لأن السياسات والإجراءات التي يتصف بها التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان تكون عاجزة عن مواجهة مشاكل تستطيع العلاقات غير الرسمية والتي يمكن أن تتصف بالمرونة من حلها .
- 2- في حال أن يكون لجماعات التنظيم غير الرسمي دوراً ايجابياً يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل الأخطاء والانحرافات، تكون القدرة على تحقيق الرقابة الذاتية للفرد، ومن ثم تقليل دور الرقابة والإشراف للمدير وتكون دافعاً له لتفويض بعض السلطات لمن هم أقل منه لاطمئنانه لهم .
- 3- قد يعمل التنظيم غير الرسمي على تخفيض دوران العمل، لأن في بعض الأحيان الوظيفة الرسمية التي يعمل بها الفرد لا تحقق له الرضاء الكامل، مما يولد الشعور بالتوتر ويضعف الشعور بالانتماء للفرد، ولكن عندما يكون ذلك الفرد عضواً في تنظيم غير رسمي وترتبط علاقاته بالجماعة التي اختارها وقبلها، ويشعر بالانتماء لها، يجعل من الصعب عليه ترك عمله.
- 4- يمكن الاستفادة من التنظيم غير الرسمي كأحدى قنوات الاتصال للعاملين، وتعتمد إدارة المنظمة أحياناً على هذه الطريقة غير الرسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات(عصفور،2005).
- 5- يساعد التنظيم غير الرسمي أحياناً في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وذلك في حال تلاقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع غايات التنظيم الرسمي(عصفور،2005).

المبحث الرابع

2.26- أثر الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، الذي عرف بأنه "الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل" (النجار، وراغب، 1992، ص162). ومن المفهوم نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وهي: الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والترقية، والرضا عن علاقات العمل وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن بيئة العمل، وأخيراً الرضا عن طرق التحفيز وأسسه ومعاييرها، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في منظمة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك في تحسن مستويات أداء العاملين، نظراً لإشباع حاجات ورغبات لديهم حسنت العوامل الوظيفية المحيطة بهم، وبالتالي أدت للمساهمة في انجاز أهداف كلاً من الأفراد والمنظمة معاً .

كما يضيف (Schuler,1989) أنه إذا أرادت منظمات الأعمال تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الرواتب والحوافز الذي تقدمه المنظمة.

وحدد كلاً من (النجار، وراغب، 1992) مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الآتي :

1- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي، على اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات .

2- الربط بين برامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات...الخ، وإحداث موائمة بين احتياجاتها البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى، لرفع مستوى رضا عن العمل .

3- دراسة دوافع الأفراد العاملين والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر .

4- دعم وتقوية المدخل السلوكي الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المنظمات .

5- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.

2.27- أثر الحوافز والمكافآت على تقييم الأداء

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها، واعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة و متميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد أنه لا يختلف كثيراً عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله، ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية، تتمثل بالمدح والثناء .

ويذكر (جروت، 2001) أنه يقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه. ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وغالباً ما تعرف بنموذج تقييم الأداء للعاملين، الذي عرف على أنه "قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم" (موسى، وسلامة، 2005 ص75) . كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المنظمة بناء على ما يشملها العمل من أعباء، ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من زيادة إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز بأشكالها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم لفرد ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وتقييم الأداء نشاط مستمر، يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية (شحادة، 2000).

كما أنه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، على أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط، لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور، وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية الأفراد والمنظمة ككل(الرب، 2005). ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي

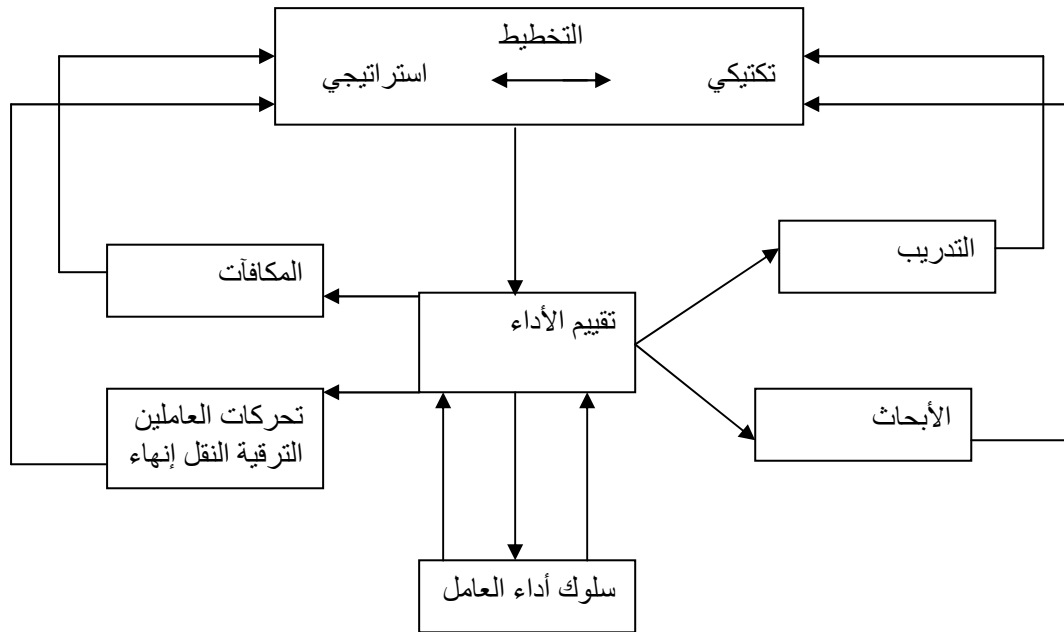
يمكن أن تعتمد عليها سياسة الثواب والعقاب في نظم الحوافز بناء على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيقه لأهداف المنظمة بكفاءة .

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها، والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معاً (عباس، 2006) .

ومن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرود ومجهودات وأداء العاملين في المنظمة، في مقابل ما دفعته المنظمة من موارد ومنها الأجور والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن أن يساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي .

شكل رقم (2.9)

دورة نظام تقييم الأداء



المصدر: عطية، عنايات، "رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة" المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرون 19-21 أبريل 2005، القاهرة:قاعة المؤتمرات، دار البنك الأهلي المصري، ص7.

لا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الفرد ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه وتقانيه في عمله.

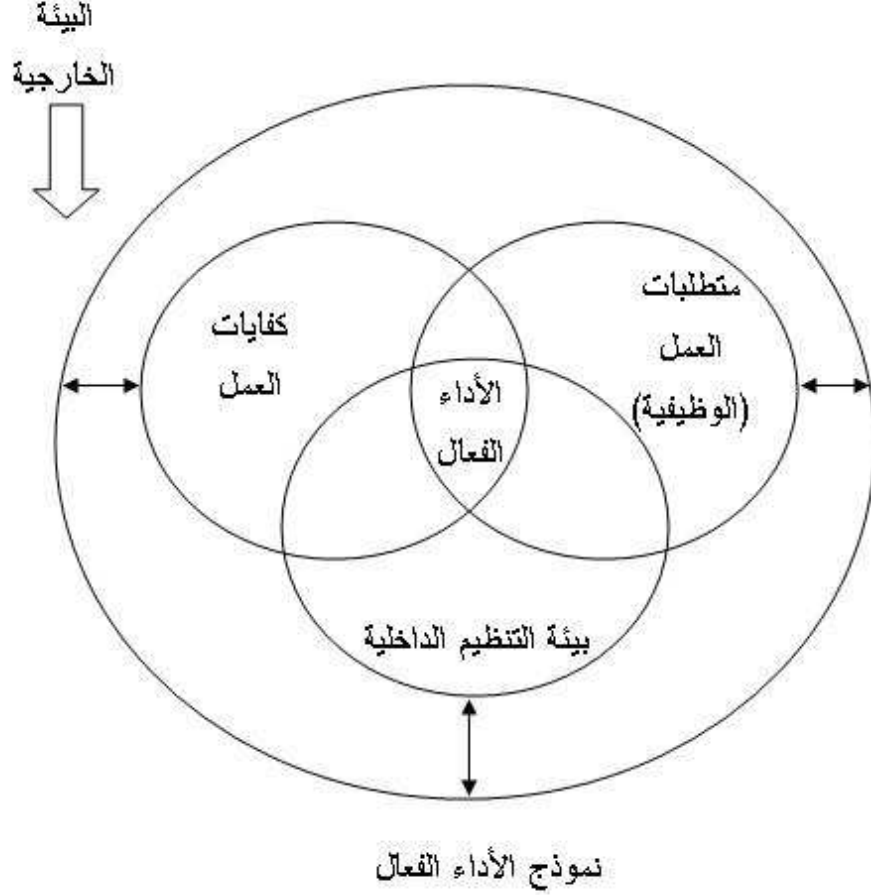
وفي أهمية نظام تقييم الأداء يذكر (شحادة، وآخرون، 2000) الآتي :

- 1- رفع معنويات العاملين، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة .
- 2- تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي .
- 3- تعطي مؤشراً عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم.
- 4- توفر أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته (ربابعة، 2003).
- 5- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المنظمة (القيوتي، 1990).
- 6- المساعدة في تنظيم وتخطيط القوى البشرية (كامل، 1993).

2.28- أثر الحوافز والمكافآت على إدارة الأداء

تعمل إدارة منظمات الأعمال جاهدة للوصول لمعدلات أداء جيدة، وكيفية المحافظة على كفاءة الأداء واستمراريته، وطبيعة المؤثرات الرئيسية التي تؤثر بإدارة الأداء الوظيفي، وذلك لظهور العديد من المشاكل التي تواجه المدراء في فشل بعض مرؤوسيه في أعمالهم بكفاءة، إذ أنها تستغرق أوقات طويلة لانجاز المهام الوظيفية بشكل أكثر من الوقت المخطط، أو الوقوع في العديد من الأخطاء التي تؤثر على الإنتاجية والأداء، وإدراك سبب انخفاض معدلات الأداء، فهل يرجع لعدم امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الملائمة للوظيفة، أو أن يكون الأداء المنخفض وغير المرضي سببه التحفيز غير الملائم (جودة، 1997). ومن هنا نرى أن إدارة الأداء التي تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض من أجور وحوافز ومكافآت وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية، وتهيئة الظروف المناسبة بمكان العمل، وتوفر الأفراد المؤهلين بالقيام بالوظائف (السلمي، 2001).

شكل رقم (2.10)
نموذج الأداء الفعال



المصدر: درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص120.

نجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف ينتقله الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأديته مهامه الوظيفية، بمعنى آخر أن يكون هناك عدلاً فيما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه نتاج جهده، وللتوضيح أكثر يذكر (بحيري، 2004) مفهوم توازن الأداء الذي يمثل تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب، فالمنشأة التي تعطي العاملين أجوراً تعادل ما قدموه من جهد تحقق توازناً فيها، أو ما يعرف بتوازن المنظمة أن كل المتعاقدين مع المنظمة قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها تماماً، فيتحقق بذلك العدل ويرفع الظلم.

مع الأخذ في الاعتبار معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يستطيع الفرد الانجاز في نطاقه، دون أن يكون عبء أو أكثر من طاقاته أو أقل من إمكانياته، ويعرف معدل الأداء بأنه "هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد انجازه خلال فترة محددة" (ماهر، 2005، ص306). ويستفاد من معدل الأداء بأنه يساعد على تحديد عدد العاملين اللازمين لأداء حجم نشاط معين .

2.29- دور الرؤساء في تحسين الأداء

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ويحدد (تشاندا، وكبرا، 2002) النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي :

- 1- أن يشجع الأفراد العاملين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري .
 - 2- عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم .
 - 3- أن ينوه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة .
 - 4- ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم .
 - 5- عن طريق تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهارتهم .
 - 6- تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي .
- ويذكر (السلي، 2001) عدد من المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفاء تحقق بالنهاية أهداف وغايات المنظمة وهي :
- 1- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
 - 2- الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.
 - 3- التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.
 - 4- أن يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته.
 - 5- وضوح طرق وآليات نظام إدارة الأداء.

الفصل الثالث

الحوافز والمكافآت في القطاع الحكومي

- المقدمة

المبحث الأول

- نظام الرواتب والحوافز في القطاع العام
- العلاوات
- البدلات
- الترقيات
- الترقيات في الكادر الوظيفي الحكومي

المبحث الثاني

- المكافآت
- واقع أداء الموظف العام

3.1- المقدمة

يهدف هذا الفصل التعرف على أنظمة الأجور والحوافز المعمول بها وفق قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005، والذي بدوره شرع العديد من الحوافز على أشكال مختلفة، منها الترقيات والعلاوات بأنواعها والبدلات، ونظام الحوافز والعلاوات التشجيعية الذي يعرف بالمكافآت، التي تتفرد في تشجيع الموظفين في بذل مجهودات استثنائية تفوق ما يطلب من الموظف في مهامه الوظيفية. وهل الحوافز المستخدمة في الوزارات مناسبة وكافية، وتتفق مع الحد المطلوب لتحفيز الموظف حسب المعايير العلمية والنظرية لنظم الحوافز؟ إضافة لأهم الصعوبات التي تواجه الموظف العام، وتحول دون تفانيه في أدائه الوظيفي. وأيضاً الاطلاع على إجمالي الكادر الوظيفي في وزارات السلطة وطبيعته. وما هي أهم المسميات الوظيفية المعتمدة على الهياكل التنظيمية للوزارات التي نص عليها القانون، وتتلقى وفقاً لذلك العديد من الحوافز والمزايا؟ ومدى مساهمتها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول

3.2- نظام الرواتب والحوافز في القطاع العام

تعمل وتنظم وزارات السلطة الفلسطينية أعمالها ومهامها وفقاً لتشريعات وقوانين وضعها المشرع الفلسطيني، وخصوصاً فيما يتعلق بالرواتب والأجور، حيث تخضع لقانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005، ويطبق على كافة المؤسسات المدنية للسلطة. حيث طبق مؤخراً قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي، وأصبحت أحكامه سارية المفعول، وبموجبه يتقاضى موظفي السلطة الفلسطينية المدنيين رواتبهم، وتتم الترفقيات والعلوات والتعيينات حسب بنود القانون.

فانه بموجب القانون الجديد يرقى الموظف المدني من الفئة الثالثة " الجامعيين " كل خمس سنوات درجة للأمام (الخدمة المدنية)، كانت تلك الفقرة من القانون محل نقد لمعظم الموظفين الحكوميين في السلطة الفلسطينية، ويمكن عرض العلاوات الملحقة في بنود القانون حسب المادة 51 من قانون (الخدمة المدنية، 1998)، في نظام الرواتب والعلوات حسب الآتي:

- 1- تحدد رواتب الموظفين طبقاً لسلم الرواتب الملحق بهذا القانون.
- 2- يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين لآخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه.

3- يصرف الراتب الإجمالي للموظف على أساس :

أولاً: نظام الاستحقاقات والعلوات

جدول رقم (3.1) الاستحقاقات والعلوات في نظام الحوافز

الرقم	الاستحقاقات والعلوات
1	الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة.
2	علاوة الاختصاص.
3	علاوة اجتماعية للزوج والأولاد.
4	بدل انتقال من مكان السكن إلى مكان العمل.
5	علاوة غلاء معيشة.
6	علاوة الندرة.
7	علاوة مخاطرة.
8	علاوة طبيعة عمل.
9	علاوة إدارية : تمنح للمواقع الإشرافية القيادية، وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول الوظائف.

المصدر: الوقائع الفلسطينية، 2005.

ثانياً: نظام الاستقطاعات في نظام الرواتب
كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.2)

الاستقطاعات في نظام الحوافز

الرقم	الاستقطاعات.
1	قسط التقاعد.
2	قسط التأمين الصحي.
3	ضريبة الدخل.
4	أية استقطاعات أخرى يحددها القانون.

المصدر: الوقائع الفلسطينية، 2005.

على الأساس السابق للعلاوات المستحقة للموظف المدني حسب مؤهله أو طبيعة عمله، يحق له علاوات متنوعة هي بحد ذاتها حوافز مادية لشاغل الوظيفة، لدفع، الموظف للإنجاز أو الإخلاص بعمله. وحدد له القانون علاوات مثل علاوة الندرة أو المخاطرة لتحفيزه للعمل، وتميزه عن موظفين آخرين لا تكن طبيعة أعمالهم الوظيفية محلاً للمخاطرة. ويقسم (دليل الموظف العام، 2006ص35) نظام الرواتب والحوافز إلى ما يأتي :

أولاً: الرواتب

- الراتب الأساسي

هو الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت.

وحسب قانون الخدمة المدنية بشقيه المالي والإداري، يتقاضى موظفي الوزارة كلاً حسب درجته الوظيفية ومسماه الوظيفي وراتبهم والتي تدفع على أساس شهري.

كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3.3)

الراتب الأساسي الذي يتقواه الموظف العام

الفئة العليا	الدرجة	الخطوات	الراتب الأساسي بالشيكل	الفئة الأولى	الدرجة	الخطوات	الراتب الأساسي بالشيكل
وكيل الوزارة	A1	2 سنوات	4020	مدير	A	6 سنوات	2970
وكيل مساعد	A2	2	3720	مدير	B	6	2720
مدير عام الوزارة	A3	2	3470	مدير	C	6	2470
مدير عام	A4	2	3220				
الفئة الثانية	الدرجة	الخطوات	الراتب الأساسي	الفئة الثالثة	الدرجة	الخطوات	الراتب الأساسي
الوظائف التخصصية	1	5 سنوات	2220	الوظائف الكتابية	6	5 سنوات	1570
	2	5	2090		7	5	1490
	3	5	1960				
	4	5	1830				
	5	5	1700				
الفئة الرابعة	الدرجة	الخطوات	الراتب الأساسي	الفئة الخامسة	الدرجة	الخطوات	الراتب الأساسي
الوظائف الحرفية	8	5 سنوات	1410	الوظائف الخدمية	10	5 سنوات	1250
	9	5	1330				

المصدر: دليل الموظف العام 2006، ص36.

من خلال الاطلاع على جدول الرواتب في (الملحقات) لقانون الخدمة المدنية للراتب

الأساسي لكل درجة وظيفية يتبين لنا أن الدرجات مصنفة كالتالي :

- الفئة العليا وتتضمن الدرجات A1 A2 A3 A4

- الفئة الأولى وتتضمن الدرجات A B C

- الفئة الثانية وتتضمن الدرجات 5 4 3 2 1

- الفئة الثالثة وتتضمن الدرجات 7 6

- الفئة الرابعة وتتضمن الدرجات 9 8

- الفئة الخامسة وتتضمن الدرجة 10

و لقد حاولت الاستفسار عن كيفية تحديد مبلغ كل فئة، لكن لم أستطع لعدم المعرفة عن الآلية التي تم تحديد الراتب الأساسي عليها للدرجات الوظيفية في الفئات الخمسة .

3.3- ثانياً: العلاوات

يحدد مجلس الوزراء عدة علاوات مختلفة مثل علاوة الاختصاص والندرة والمخاطرة، أو أية علاوات أخرى ومستحقها، ووضع الضوابط والمعايير لصرفها، بناء على ما يعرضه ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات المختصة. وتتقسم تلك العلاوات إلى عدة أقسام كما يلي:

1- العلاوات الدورية السنوية

يمنح الموظف الذي أمضى سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية، تصرف له في الأول من يناير من كل عام، وبالحد الأقصى لعدد العلاوات المقررة لدرجته، ما لم يصدر قرار من جهة ذات اختصاص بحجبها أو بتأخيرها عنه وفقاً لأحكام القانون.

2- علاوة طبيعة العمل

يمنح الموظف علاوة طبيعة عمل المستحقة له طبقاً للدرجة الوظيفية أو المؤهل العلمي أو الفئة الوظيفية، كنسبة من الراتب الأساسي (الفئة الخامسة 10%، الفئة الرابعة 15%، الفئة الثالثة 20%، الفئة الثانية 25%)

جدول رقم (3.4)

نسبة علاوة طبيعة العمل للفئة العليا والفئة الأولى

علاوة طبيعة العمل	الدرجة	الفئة العليا
90%	A1	وكيل عام الوزارة
80%	A2	وكيل مساعد
60%	A3	مدير عام الوزارة
60%	A4	مدير عام
		الفئة الأولى
50%	A	مدير
50%	B	مدير
50%	C	مدير

المصدر: الوقائع الفلسطينية ديوان الفتوى والتشريع 2005.

كما سبق في الجدول أعلاه فإن العلاوات (طبيعة العمل) السابقة مستحقة وثابتة، تضاف إلى الراتب الأساسي بغض النظر عن المؤهل العلمي للمصنفين على تلك الفئات، أما علاوات طبيعة العمل الأخرى (الدنيا) تحتسب على أساس المؤهل العلمي وطبيعة التخصص.

3- العلاوات الإدارية

تصرف للموظف الذي يشغل وظيفة إشرافية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية.

جدول رقم (3.5)

مبالغ العلاوات حسب المسمى الوظيفي

المبلغ بالاشيكل	الوظيفة
1050	وكيل الوزارة أو ما يوازيه من رؤساء الدوائر الحكومية الأخرى
950	وكيل مساعد
750	مدير عام الوزارة
550	مدير عام في الوزارة
400	مدير مشفى أو منطقة تعليمية أو مدير دائرة أو ما يوازيها
350	نائب مدير
300	رئيس قسم أو ما يوازيه (مدير مدرسة مشرف)
200	رئيس شعبة أو ما يوازيها (معلم مسئول)

المصدر: دليل الموظف العام، 2006، ص39.

وكذلك قد تم إضافة بند علاوة غلاء معيشة في استمارة الرواتب، ومن المفترض أن تكون نسبة علاوة غلاء المعيشة مرتبطة بأسعار السلع الأساسية المحددة.

وبالرغم من الزيادات التي طرأت على الرواتب لجميع الموظفين المدنيين في السلطة الفلسطينية، إلا أنه لازال البعض من الموظفين، عدا الفئات العليا والأولى يتظلم من أن الرواتب تنفق على السلع الأساسية ولا يمكن أن يدخر من الراتب الشهري، أي أن الرضا عن الأجور والرواتب الحكومية متدني بالنسبة للموظفين في الفئات الدنيا.

4- علاوة الاختصاص

تضاف إلى راتب الموظف الحاصل على المؤهلات العلمية العليا مبالغ محددة، مقابل كل مؤهل إلى طبيعة العمل.

جدول رقم (3.6)

مبالغ علاوات الاختصاص حسب التخصص

المبلغ بالشيكيل	التخصص
800	دكتوراه طب بشري أو البورد الفلسطيني أو ما يوازيه
500	دكتوراه عدا الطب البشري
400	ماجستير طب بشري
300	ماجستير / هندسة - طب أسنان - صيدلة - بيطره - أشعة - دبلوم - علوم طبية (بعد البكالوريوس أو ما يعادلها)
200	ماجستير باقي التخصصات

المصدر: دليل الموظف العام، 2006، ص39.

5- علاوة الندرة

نص قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل (مادة 3) على أن يصدر مجلس الوزراء علاوة الندرة، ولم يصدر قرار بهذا الخصوص حتى تاريخه.

6- علاوة المخاطرة

تمنح علاوة مخاطرة شهرية للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للمخاطرة أو العدوى، ويعمل في إحدى الجهات أو الوظائف، وفق ما حدده قرار مجلس الوزراء رقم 78 لسنة 2005.

7- العلاوة الاجتماعية

يصرف للموظف مبالغ حددها القانون عن الزوجة غير الموظفة، وكذلك مبالغ عن كل ولد أو بنت، وإعفاءات جامعية للأبناء حددها القانون.

3.4- ثالثاً: البدلات

1- بدل التنقل الثابت: يصرف للموظف بدل تنقل من مكان سكنه إلى مكان عمله، نظماً القانون .

2- بدل أوقات العمل خارج نطاق الدوام الرسمي .

3- يصرف للموظف الذي يعمل سائق رسوم رخصة القيادة بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام .

هناك علاوات ومزايا أخرى نص عليها قانون الخدمة المدنية لم تذكر في الدراسة، ويمكن الرجوع لها في قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005.

3.5- رابعاً: الترقيات

تتم الترقيات للكادر الوظيفي الحكومي في السلطة الفلسطينية، حسب قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، والمعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005 المعتمد والمعمول به، حيث يتطلب من الموظف بعد التعيين حسب مؤهلاته وشروط الوظيفة على درجة معينة، قضاء مدة يوضحها نص قانون الخدمة المدنية لكل فئة من فئات الموظفين، ومن ثم يحق بعد ذلك ترقية الموظف كحق له في استيفاء المدة القانونية على الدرجة، طالما لم يكن هناك ما يمنع ذلك.

وتتضمن المادة 43 من قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، أنه لا تتم الترقية إلى درجة شاغرة في الموازنة المعتمدة شريطة قضاء الموظف سنوات الحد الأدنى للمدة المقررة للبقاء على الدرجة المشار إليها.

ومن جهة التحفيز على العمل فقد وضع القانون شروطاً للترقية الوظيفية، ففي المادة (44) من قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 يشترط للترقية على الدرجات داخل الفئة الأولى، حصول الموظف على تقدير جيد جداً طيلة سنوات الخدمة في الدرجة.

ويتم اعتماد الترقية من قبل مجلس الوزراء، بناءً على تنسيب من رئيس الدائرة الحكومية المختص، تعطى الأولوية للترقية بالاختيار لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الدرجة، وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية فيما بين المستحقين، إن المتابع لفقرات القانون أي قانون الخدمة المدنية، يجد أن هناك أساساً متيناً للترقيات الوظيفية، بحيث تكون الترقية بالأساس للموظف المجتهد في عمله، من باب الدفع على العمل. كذلك يلاحظ أن هناك معيار واضح حسب القانون لتقييم الأداء الوظيفي، وأن يكون الأداء أساساً للترقيات الوظيفية، كذلك تجد أنه يوجد سند قانوني يدعم ويشجع الأفراد أو الموظفين على الانجاز بالعمل، وتحقيق الفعالية بالأداء بما يدفع الموظف للعمل بكامل طاقاته، للحصول على درجة ترضيه في تقييم الأداء الوظيفي الخاص به.

3.6- الترقيات في الكادر الوظيفي الحكومي

توزيع الدرجات والترقيات التي تمت بناءً على الهياكل الوزارية وماهية المسيات الوظيفية ومدى مناسبتها.

جدول رقم (3.7)

إجمالي موظفي الوزارات والدرجات الوظيفية من درجة وكيل حتى رئيس شعبة لكل وزارة

الوزارة	وكيل مساعد	وكيل	مدير عام	نائب مدير عام	مساعد مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	عدد المسميات الوظيفية	إجمالي موظفي الوزارات
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات			2			49	5	8	18	82	302
الأشغال العامة والإسكان	1		5			54	7	18	33	118	627
الإعلام		2	4			25		18	6	55	73
الاقتصاد الوطني		1	6	4		51	9	71	63	205	502
الأوقاف والشئون الدينية	1		11			28	10	32	40	122	858
التخطيط			4	1		28	7	27	9	76	102
التربية والتعليم العالي		1	6	9		26	9	86	6	143	11680
الثقافة			2	3		24	2	24	7	62	103
الحكم المحلي			6	11		34	13	18	8	90	112
الداخلية		4	10			43	9	32	43	141	557
الزراعة		1	5	6		87	15	26	17	157	682
السياحة والآثار			1			15	13	22	5	56	108
الشئون الاجتماعية	1		5			58	15	29	25	133	458
الشئون المدنية			10	3		54	10	61	10	148	165
الشئون الخارجية			9	1		45	7	11	12	85	259
الشباب والرياضة			5	5	1	63	1	15	11	101	358
الصحة		2	25			210	61	295	191	784	7825
العدل		1	4			7		5		17	119
العمل		1	3	2		25	8	30	42	111	360
النقل والمواصلات		2	8	5		69	7	38	15	146	239
شئون الأسرى			3	3		43	24	47	10	130	195
شئون اللاجئين											لاغيه
شئون المرأة			1	1		4		6	1	13	25
المالية		1	16			104	30	39	52	243	805
الإجمالي											26514

المصدر: ديوان الموظفين العام، 07/4/7.

الجدول أعلاه يوضح نسبة الموظفين الذين لديهم مسميات وظيفية من درجة وكيل عام وزارة وحتى رئيس شعبة في كل وزارة، من إجمالي موظفي الوزارات الفلسطينية، الذين يتلقون حوافز عديدة ومتنوعة، منها علاوة الإشراف التي بدورها صممت لتكون الحافز الدافع للمشرف أو المسئول لتوجيه موظفيه وحفزهم لرفع مستوى أدائهم، ومن خلال البيانات التي يعرضها الجدول أعلاه نلاحظ الآتي :

1- لدى وزارة الإعلام 73 موظف، منهم 55 موظفاً أو نحو 75% لديهم مسميات وظيفية من وكيل مساعد حتى رئيس شعبة، بمعنى أن نطاق الإشراف في الوزارة محدود للغاية بسبب تكسب الدرجات والمسميات الوظيفية على حساب الوظائف الدنيا الأخرى.

2- لدى وزارة التخطيط 102 موظف، منهم 76 موظفاً أو نحو 75% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

3- لدى وزارة الثقافة 103 موظف، منهم 62 موظفاً أو نحو 62% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

4- لدى وزارة الحكم المحلي 112 موظف، منهم 90 موظفاً أو نحو 80% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

5- لدى وزارة السياحة والآثار 108 موظف، منهم 56 موظفاً أو نحو 52% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

6- لدى وزارة الشؤون المدنية 165 موظف، منهم 148 موظفاً أو نحو 90% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

7- لدى وزارة النقل والمواصلات 239 موظف، منهم 146 موظفاً أو نحو 60% لديهم مسميات وظيفية من درجة وكيل عام حتى رئيس شعبة.

8- لدى وزارة شؤون الأسرى 195 موظف، منهم 130 موظفاً أو نحو 67% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

9- لدى وزارة شؤون المرأة 25 موظف، منهم 13 موظفاً أو نحو 52% لديهم مسميات وظيفية من درجة مدير عام حتى رئيس شعبة.

تبين البيانات السابقة الخاصة بالدرجات والمسميات الوظيفية للوزارات السابقة الذكر و التي تشكل نحو 40% من وزارات السلطة الفلسطينية الآتي:

1- أن هناك حوافز لكل مسمى ودرجة وظيفية حسب قانون الخدمة المدنية، وهذا يعني أن معظم الوظائف الإشرافية تتلقى حوافز عديدة، ومكلفة وباهظة في بعض الأحيان خصوصاً لدرجات الوكلاء والمدراء العموم، ومع ذلك هناك تدني لمستويات الأداء الوظيفي.

2- أن عدد الموظفين من الرؤساء والمشرفين كبير جداً، ولا يتناسب مع عدد المرؤوسين المتدني .

3- أن نطاق الإشراف الإداري للمشرف أو المسئول محدود وضيق للغاية، بل ويكاد أن يكون معدوم في بعض الوزارات، مثل وزارة الشؤون المدنية التي تتكدس بالدرجات والمسميات الوظيفية على حساب الوظائف الدنيا الأخرى.

4- أن هناك خلل في الهياكل التنظيمية لمعظم وزارات السلطة الفلسطينية وذلك يتضح في سوء التوزيع للدرجات والمسميات الوظيفية.

خامساً: مزايا إضافية

1- التأمين والمعاشات

يستقطع من راتب الموظف المنتفع الشهري نسبة 10%، وتلتزم وزارة المالية بتوريد ما نسبته 12.5% من رواتب الموظفين المنتفعين وتوريدها لصالح الهيئة العامة للتأمين والمعاشات(دليل الموظف العام، 2006، ص94).

2- التأمين الصحي الحكومي

تقدم وزارات السلطة الفلسطينية خدمات التأمين الصحي لجميع الدوائر الحكومية التي استحدثت ومنها الوزارات، ويكون من خلال اشتراك الموظف أو العامل بنسبة ثابتة من الدخل شهرياً، مقابل تلقي كافة الخدمات الصحية من مراكز الرعاية الصحية، والمستشفيات التابعة لوزارة الصحة، وتوفير بعض الخدمات الصحية خارج مراكز الرعاية الصحية التابعة لوزارة الصحة، سواء كان العلاج داخل الوطن أو خارجه، (أنواع التأمين الصحي في فلسطين، 2007 ص42).

3- ساعات العمل الإضافي

يمنح الموظف المدني الحق في صرف ساعات عمل إضافي له، مدفوعة الأجر مقابل أعمال يقوم بتأديتها في دائرته بعد ساعات دوام العمل الرسمي، حيث في كثير من الأحيان تبرز في الدوائر الحكومية ظروف عمل طارئة، تحتاج من الموظف العمل بعد ساعات العمل الرسمي لتأديتها، وضمان سير الأعمال في الدائرة الحكومية. وكان لابد لتحقيق هذا (مبدأ العمل الإضافي) ضرورة أجر مقابل عمل الموظف لتشجيعه ودفعه على الانجاز. ونظراً للظروف الصعبة التي يمر بها الفلسطينيون ومنهم الموظفين المدنيين، وتدني الأجور مقابل غلاء المعيشة، نجد أن الكثير من الموظفين في الدوائر الحكومية يتنافسون على أن يكون لأحدهم كوته أو حصة من ساعات العمل الإضافي، ولو كان ذلك بغرض تحسين رواتبهم. والكثير منهم يعتبروا

الحصول على كوته من الساعات الإضافية، هي من باب المكافأة والحوافز على أن حقيقة الأمر غير ذلك فهي أجر للموظف مقابل عمل يؤديه.

وتتضمن المادة 55 من (قانون الخدمة المدنية، 1998) أنه يجوز منح شاغل الوظيفة مقابلاً عن الأعمال التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمية، إذا توفر اعتماد مالي مخصص لها، بقرار من رئيس الدائرة الحكومية المختصة بالشروط التالية:

أ. أن يكون العمل المراد تنفيذه من الأعمال الطارئة أو الموسمية الملحة، التي لا يتسنى أدائها وقت الدوام الرسمي.

ب. ألا تتجاوز المبالغ المدفوعة عنها ربع راتب الموظف المعني.

ج- أن يقتصر صرفها على الموظفين التنفيذيين من الفئة الثانية فيما دونها على أساس الساعة بالساعة. وتحدد اللائحة التنفيذية الأحكام والضوابط والإجراءات للعمل في غير أوقات العمل الرسمية (قانون الخدمة المدنية، 1998).

المبحث الثاني

3.7- المكافآت

اهتم الباحث في دراسته في توضيح جانب مهم من الحوافز الاختيارية غير الإلزامية وهي (المكافآت)، والتي وضعت لمن ترى به الإدارة في الوزارة انه يستحق مكافأة، نظير جهده وأداءه المتميز، مع أن القطاع الحكومي في معظم الأحوال وأغلب الدول، لا يرتقي نظام الحوافز والمكافآت به بمستوى أنظمة الحوافز والمكافآت في القطاع الخاص، الذي طالما يهتم بالحوافز ودفع الرواتب المجزية بهدف دفع الأفراد للعمل بأقصى طاقاتهم، ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن، إلا أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني أقر أنواع من الحوافز، بغرض دفع الموظف العام للعمل، وضمان سير أعمال الدوائر الحكومية بكفاءة وفعالية، وإبراز التباين بالأداء بين الموظفين في الدائرة الواحدة، وذلك طبقاً لوجود فروقات فردية بين الأفراد والموظفين، والتي يجب استغلالها وتنميتها نحو رفع الأداء الوظيفي. لكن الكثير من الموظفين المدنيين يعتبروا أن المكافآت التشجيعية غير كافية، أو لا يعلموا بوجودها نظراً للإهمال بتطبيقها.

إن الموظف العام الذي كان دائماً يتصف بسمعة عدم الكفاءة والرغبة بالعمل، ويعكس انطباع سلبي لعامة الجمهور بأن الوظيفة الحكومية هي موضع للراحة أو الروتين المتكرر، وعدم تقديم الأفضل في أدائه، ولكن حقيقة الأمر أن هناك من يعمل ويعطي أفضل ما لديه للدائرة الحكومية، التي ينتمي إليها حتى ولو لم يحصل على حوافز أو ترقيات.

ويذكر (دليل الموظف العام، 2006، ص43) في قانون الخدمة رقم 4 لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم 4 لسنة 2005 النقاط الرئيسية التي يمكن أن تكون بمثابة مكافآت لتحفيز الموظف العام في العمل وهي على النحو التالي :

1- يضع الديوان مع الدائرة الحكومية المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها، بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات، على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها .

2- يجوز للدائرة المختصة صرف مكافآت تشجيعية للموظف، الذي يقدم أعمالاً أو بحوثاً تؤدي إلى كفاءة بالأداء وترشيد النفقات.

3- يجوز للدائرة الحكومية المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية، تعادل العلاوة الدورية المقررة، إذا ما حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتاز عن العاملين الأخيرين، على ألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة عن 20% من عدد الموظفين العاملين على هذه الدرجة، فإذا قل عددهم عن خمسة يمنح لواحد منهم، على ألا يتكرر منحها إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له.

4- تدرج كل دائرة حكومية في مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح المكافآت بأنواعها والبدلات والمزايا والتعويضات مقابل الجهود غير العادية من قبل الموظفين.

5- لا تصرف أي مكافآت أو علاوات لم ترصد لها مخصصات في الموازنة العامة مهما كانت الأسباب.

كما نجد في قراءة بند (1) من المادة (56) في قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 أن الدائرة الحكومية لها صلاحيات في طلب مكافآت مادية أو ما تراه مناسبة لبعض الموظفين الجادين بتأدية وظائفهم، ويتسموا بكفاءة الأداء الوظيفي، مما له الدور الأساس في دفع الموظف للعمل بأمل الحصول على مكافآت مادية، أو حتى معنوية تميزه عن زملائه بما يحقق الهدف من وضع المحفزات والمكافآت الوظيفية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية.

كذلك البند (2) من نفس المادة يشجع البحث العلمي وتطوير العمل وإجراءاته، أي حث الموظف لكسر الجمود بالإجراءات والتفكير الاعتيادي والانتقال به إلى الإبداع والتقدم في مجال عمله، بتقديم أبحاث علمية أو توصيات من شأنها تطوير العمل وترشيد المصروفات والنفقات الجارية، مما يدفع الموظف العام بإبراز قدراته الكامنة نحو تحقيق الأفضل في الأداء الوظيفي.

في البند (3) من نفس المادة ينص بأنه يمكن للموظف العام الحصول على علاوة تشجيعية، تحفيزاً له تعادل العلاوة الدورية، وذلك من خلال نتائج تقرير تقييم الأداء الوظيفي السنوي الذي يقدمه مدير الدائرة بحق الموظف، على أن تكون نتائج تقييم الأداء بمرتبة ممتاز عن عامين متتالين، يحصل الموظف العام بموجبه على علاوة دورية استثنائية، بهدف الدفع للعمل، وجعل الموظف حريصاً على أداء رفيع لضمان حصوله على مرتبة ممتاز في تقرير تقييم الأداء الوظيفي، وبالتالي حصوله على علاوة استثنائية إضافية، ما كان ليأخذها لولا تميزه في أدائه لوظيفته. بالرغم مما سبق ذكره يلاحظ أن معظم موظفي القطاع العام غير آبهين بنظام الحوافز، أو يعتبرون أن هناك تطبيقات غير منصفة لنظام الحوافز والترقيات، وأن الترقيات الاستثنائية يكون معيارها الوساطة أو المعرفة، بدلاً الاستناد على تقييم الأداء السنوي كمحدد لمنح الدرجات والترقيات الوظيفية. ومن العوامل الأخرى عدم قناعة الموظف العام بنظام الحوافز، حيث أنه لا يلمس أن هناك اهتمام جلي بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي، واعتباره المؤشر للترقيات الوظيفية. وأن الترقية في المؤسسات الحكومية والانتقال من

درجة لأخرى، لفئات الجامعيين تمتد لخمس سنوات يقضيها الموظف على الدرجة نفسها، وهذا بنظر الغالبية جاحد بحق الموظف، ويزيد من انخفاض الروح المعنوية للموظف العام، وسعيه للترقية التي تؤمن له زيادة في الأجر، وكذلك الصعود بالسلم الإداري الوظيفي .

3.8- واقع أداء الموظف العام

بحكم عمل الباحث في إحدى وزارات السلطة الفلسطينية (وزارة النقل والمواصلات)، فإنه لاحظ العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه أداء الموظف العام، وذلك بالرغم من وجود نظام للرواتب والحوافز المتنوعة نظمه القانون، فإن هناك الكثير من المشاكل التي يواجهها الموظف العام في تأديته وظيفته، وتحد من أداءه الوظيفي في الكثير من الدوائر الحكومية، تجد أن هناك ميوعة في الخدمة، أو عدم جاهزية لتقديم الأفضل بالوقت والكيفية التي تناسب المواطن، ولو نظرت إلى الكادر الوظيفي الحكومي ترى أن معظم الموظفين العموميين يسعدون دائماً للترقيات، بل يكون مهمم الشاغل كيف يحصل على الترقية مثل فلان، أو كيف ينتقل إلى درجة وظيفية عليا دون الاهتمام بوظيفته التي يشغلها وتتطلب منه الوقت والجهد، بل يوجه جهوده وتفكيره بأمر تتعلق بالمنافسة على الترقيات دون اجتياز المعايير الموضوعية للترقية.

من جانب آخر يتضح التعارض الوظيفي في الصلاحيات، وأحياناً يمتد الصراع على المسؤوليات والصلاحيات، ومحاولة كل طرف متصارع نسب الصلاحية في الوظيفة لنفسه، أو إيكال المسؤولية خصوصاً في حال الأخطاء والانحرافات لغيره أو لدائرة معينة، وأحياناً يتهرب كثير من الموظفين من تأدية مهام وظائفهم بالادعاء أن المهام تلك ليست ضمن صلاحيته الموكلة له أو لدائرته، مما يسبب تعطيل وعرقلة للعمل، وبالنهاية خدمة سيئة لجمهور المتعاملين مع الدائرة الحكومية، وبالتالي عدم تحقيق هدف ورسالة المؤسسة الحكومية. إن المشاكل التي أفرزها التعيين العشوائي أو بالمحسوبية، وعدم اعتماد المؤهل العلمي وسيلة للتوظيف، يتنافى مع القواعد العلمية للتوظيف، التي تكون عن طريق الإعلان بالوسائل المعروفة، مثل الجريدة الرسمية، والذي يتضمن الوصف والمواصفات والشروط للوظيفة الشاغرة، بحيث يتم اختيار شخص موظف من بين المتقدمين للوظيفة ويكون الأفضل، ولتلافي التعارض بالمسؤوليات ونشوب الصراعات بين الموظفين، التي تنعكس سلباً على الأداء الوظيفي، لابد من تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة عامة، أو إعادة هيكلة الكادر الوظيفي الحالي، لرفع الكفاءة في الأداء في المؤسسات الحكومية، وإن النجاح الحقيقي لأي مؤسسة خاصة كانت أو عامة، يتحقق بالاهتمام بالرغبات والحاجات التي يسعى الفرد أو الموظف العامل لديها لإشباعها، والعمل على تلبيةها للوصول بالموظف للعمل وفق روح الفريق الواحد .

الفصل الرابع الدراسات السابقة

- المقدمة
- أولاً: الدراسات المحلية
- ثانياً: الدراسات العربية
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية
- التعليق والمقارنة

4.1- المقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة، من أبعاد وزوايا عديدة، وفي بيانات مختلفة منها المحلية، والعربية، وأخرى أجنبية بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة، وعقد مقارنة بين نقاط الاختلاف والتوافق، والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة.

4.2- أولاً: الدراسات المحلية

1- (شراب، 2007)

"تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدم القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينة الدراسة حوالي 228 موظف، من درجة رئيس شعبة حتى مدير إدارة من مجتمع الدراسة.

ومن أهم ما أظهرت النتائج ما يلي :

- 1- أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط.
- 2- أن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط.
- 3- لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً.
- 4- الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات المستوى الإداري والمؤهل العلمي، وان الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري.

2- الشنطي (2006)

"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث استخدم الباحث استبانته لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الوظائف الإشرافية بالوزارات في قطاع غزة بحجم عينة (620) موظف، تم اختيارها من بين (3363) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي، وتم استرداد (575) استبانته . ومن أهم نتائج البحث ما يلي :

- 1- وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- 2- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.
- 3- وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

3- عواد (2005)

"تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومعرفة واقع وآليات نظام تقييم الأداء المعتمد والمطبق في مؤسسات السلطة، وتم استخدام البيانات الأولية عن طريق استطلاع آراء بعض العاملين في السلطة الفلسطينية من خلال توزيع استبانته على عينة عشوائية بحجم 520 موظف من مختلف مؤسسات السلطة . ومن أهم نتائج الدراسة :

- 1- وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء، وعدم الالتزام من قبل الجهات الإشرافية المسؤولة في السلطة لتطبيق نظام تقييم فعال والاستفادة من نتائجه.
- 2- وجود خلل واضح في عمليات تحديد وصياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف، وأنه لا يتم ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء.

4- أبو رمضان (2004)

"قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم، وذلك بتحليل وقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية: ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء، وسنوات الخبرة، ومتغيرات بيئية كمكان وطبيعة العمل. بلغ مجتمع البحث 1673 موظف وموظفة في الجامعات الأربعة: الأزهر، والإسلامية، والأقصى، والقدس المفتوحة، حيث اشتمل على الأكاديميين والإداريين، وتم اختيار عينة عشوائية 325 مفردة أي حوالي 20% من مجتمع الدراسة.

وأظهرت الدراسة أن هناك مستوى من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغ 57.6 في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة.

5- محيسن (2004)

"مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة، وذلك من خلال إجراء تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات حوافز وتعويضات العمل والمتغيرات الشخصية للمبحوثين. وقد تم تقسيم التعويضات والحوافز في هذه الدراسة إلى الراتب وزياداته، والترقية، والمزايا الأخرى، في حين أن المتغيرات الشخصية حددت بالجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، والنظام التعاقدية.

ويضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين مابين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبالغ عددهم 990، واستثنى من ذلك العاملين في حقل التدريس في عينة الدراسة التي ضمت 254 موظف، أي 26% من مجتمع الدراسة موزعين على الأنظمة التعاقدية.

وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى وكالة الغوث كانت متدنية، حيث وصلت إلى 58.82% وأوضحت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، ومكان السكن، في مستوى الرضا العام عن

التعويضات والحوافز، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد العاملين في مستوى الرضا العام عن حوافز العمل.

6- الغنيمي (2001)

"ترقية الموظف العام في فلسطين"

كان القصد من هذه الدراسة البحث في أحد أهم دعائم الوظيفة العامة، وهي ترقية الموظف العام، لما لها من أهمية بالنسبة للموظف لتحسين مركزه الوظيفي والمالي، حيث يكرس جهده ويتفانى في العمل أملاً في الحصول على الترقية، وأما الترقية بالنسبة للإدارة تكون الوسيلة لاجتذاب العناصر الأكفأ للوظيفة العامة.

وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، على أساس قراءة نظم الخدمة المدنية في فلسطين، وبيان أحكامها في موضوع الترقية، وضوابطها وتطبيقاتها العملية، والآثار المترتبة على هذا التطبيق من خلال النظم سارية المفعول.

وكذلك تحليل المعلومات الرسمية التي حصلنا عليها من بعض الوزارات التي تضمنها الاستبيان، مسترشدين في تحليلنا بالمبادئ القانونية والآراء الفقهية والأحكام القضائية، التي رسخت مفهوم الترقية وأساليبها وضوابطها في القانون.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- أن الترقيات تجري مسبقاً دون الالتزام بضوابط أو معايير من خلال أسلوب التعيين بالترقية.
- 2- أن الهرم الوظيفي أصبح مقلوباً في بعض المؤسسات نظراً لحجم الدرجات العليا فيها، التي تشكل أكثر من ثلث موظفي المؤسسة.
- 3- أن إجراء الترقيات والتعيينات لا تتم على قاعدة الكفاءة والخبرة بالنسبة للترقية بالاختيار.
- 4- أن هناك خلل في سياسة التعيينات والترقيات، ناتج عن المحاباة والمحسوبية والفئوية على حساب الاعتبارات المهنية.

7- (طوقان، 1995)

" اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء "

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المكتبات العامة نحو حوافز العمل، وتأثيرها في أدائهم وإنتاجيتهم، وذلك من أجل المساعدة في وضع حلول ملائمة لتطوير نظام حوافز العمل لغايات زيادة الأداء والإنتاجية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- 1- أن هناك درجة من عدم الرضا من قبل أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإداري، والممارسات الإدارية لأمناء المكتبات تجاه العاملين.
- 2- أن مجمل اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل هي اتجاهات سالبة، وأن حوافز العمل المادية التي تمثلها الترقيات والرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية التي تتمثل في الممارسات الإدارية لرؤساء العمل، والثناء والتقدير، هي دون الحد الأدنى المطلوب.
- 3- أن هناك علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم، حيث كان مستوى أداء العاملين منخفضاً مثلما هو الحال مع مستوى حوافز العمل.
- 4- أبدى أفراد عينة الدراسة اهتماماً ملحوظاً فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي، والعلاقات الإنسانية أثناء العمل، ومدى تأثيرها في إشباع حاجات تحقيق الذات لديهم، وتحسين مستوى الأداء.

4.3- ثانياً: الدراسات العربية

8- (شهاب، 2005)

" الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي "

يهدف هذا البحث إلى إبراز وإيضاح مكانة الفكر العربي الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية، وتوضيح إمكانية تطبيقه في الواقع المعاصر، وكيفية الاستفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانب علم الإدارة وتطبيقاته بصورة عامة.

وكان من نتائج هذا البحث ما يلي:

- 1- إن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية والمادية والروحية، في حين تقتصر النظم المعاصرة على الجانبين المادي والمعنوي فحسب.
- 2- أنه تسيطر على المسلم القوى الدافعة أكثر من القوى المحفزة له.
- 3- إن الحافز الروحي يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم الملتزم بعقيدته ونشاطه وجهوده لا يتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادةً أو نقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له.

9- (المطيري، 2005)

"مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى امتلاك القائد الأمني لمهارة تحفيز العاملين، وكذلك معرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين، إضافة لمعرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز بغرض رفع مستوى الأداء، وماهي أكثر الحوافز التي يستخدمها القائد الأمني كمكافأة العاملين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- 1- امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين.
- 2- الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين.
- 3- التأثير القوي لاستخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.
- 4- أكثر الحوافز استخداماً بالترتيب هي : علاوة دورية، وعلاوة فنية، وثناء شفوي، وبدل انتداب، وشهادات شكر، وترقيات، وبدل ترحيل.

10- (الوابل، 2005)

"دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"

هدف هذا البحث لمعرفة رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً، وتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن، والتعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع، وما هي أهم المعوقات التي تعيق استخدام أنواع الحوافز، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز يسهم في رفع مستوى الأداء.

وكان من أهم النتائج ما يلي :

- 1- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين، ووجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- 2- أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع الأداء.
- 3- من أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

11- (الدالة، 2003)

"أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"

يهدف هذا البحث للتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة (المستشفى).

وكان من أهم النتائج ما يلي :

- 1- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل الترحيل)، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير.

- 2- أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو مستوى أدائهم.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

12- (أبو العز، 2002)

"ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي"

تهدف هذه الدراسة 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 الحرجة المحركة لقيمة منظماتهم، وللتحقق والاطلاع على سلوك المرؤوسين من المديرين ودرجة تحقيقهم للتوازن المنشود للأداء، وذلك بعد فشل أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن المنشود في الأداء على جوانب الأداء الحرجة، ويتمثل هذا الفشل في صرف المديرين عن التركيز على بعض جوانب الأداء مع إهمال جوانب أخرى، لهذا تم تطوير ثلاثة نظم للمكافأة، وأيضاً تم 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.

13- (اللوزي، 2002)

"السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية"

استهدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد العاملين، وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية: كالجنس، ومستوى الوظيفة، والمؤهل العلمي، وبعض المتغيرات الأخرى منها: العلاقات بين الجماعات، والقيادة والسلطة، والصراع على مستوى التطوير الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (681) مفردة من الموظفين العموميين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث استبانته لغرض جمع البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام مرتفع نسبياً.

2- وأن هناك أثر للعوامل السلوكية التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) على مستوى التطوير الإداري، وهذا يعني أن أسلوب الإدارة في حل المشاكل ومدى الاستعانة بالمرؤوسين، والقواعد الرسمية وغير الرسمية التي توجه سلوك العاملين هي الأهم في التأثير على الأداء.

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الإداري في القطاع العام والمتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء متغير الحالة الاجتماعية.

14- (أسعد، 2001)

"نظام الحوافز والعقوبات في إحدى المؤسسات السعودية العامة: تحليل اجتماعي"

هدف هذا البحث إلى التعرف على نظام الحوافز والعقوبات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وشمل مجتمع الدراسة على 185 مفردة من جنس أنثى، واهتم بنواحي الفعالية في المنظمات، والتي تعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة نظم التعويضات والحوافز التي يتم من خلالها التوجيه والسيطرة في أداء الموظفين، وتحديد الأداء الفاعل والكشف عن الأداء الضعيف.

وكان من نتائج هذا البحث ما يلي:

- 1- أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات ملائمة.
- 2- أن نظام الحوافز هو بالعموم غير ملائم.
- 3- أن الموظفين المقصرين لا يتلقون عقاباً مادياً ملموساً، بينما يتلقون عقاباً معنوياً مناسباً.
- 4- أن عملية تطوير منظمات حديثة وفعالة، تتطلب التعرف على كيفية دفع وتحفيز الموظفين على أنها قضية معقدة.

15- (اللوزي، 1995)

"اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو حوافز العمل الممنوحة لهم في مجالات طبيعة العمل، ومحتوى الوظيفة، والحوافز المالية، والحوافز المعنوية، وحوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية، وتكونت عينة الدراسة من (532) فرداً عاملاً في المؤسسات الحكومية الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة اشتملت على أسئلة حاولت التعرف على آراء المبحوثين نحو موضوع البحث.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- 1- أن اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو حوافز العمل الممنوحة لهم اتجاهات ايجابية بشكل عام.
- 2- أن أكثر الاتجاهات ايجابية نحو حوافز العمل كانت في مجال طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة.
- 3- أدنى مستويات اتجاهات العاملين ايجابية نحو حوافز العمل في مجال حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية والحوافز المالية.

16- الطراونة (1993)

"أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة آراء الموظفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك حول أهمية وألوية الحوافز، واشتملت العينة على جميع المديرين وحوالي 50% من الموظفين المصنفين.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أن ثمانية حوافز مرغوبة بدرجة عالية، وثمانية أخرى مرغوبة بدرجة جيدة، وأما الحوافز السلبية فقد كانت في المرتبة الأخيرة من حيث الرغبة بها.
- ومن الحوافز المرغوبة بدرجة عالية:
 - 1- إنقار العمل
 - 2- الاحترام
 - 3- علاقات العمل
 - 4- تقدير الجهد
 - 5- الزيادة السنوية
 - 6- المنافع الوظيفية
 - 7- تناسب قدرة الموظف مع المهام
 - 8- الترقية.
- 2- ورتب أفراد العينة الحوافز حسب أولوياتهم، وكانت الحوافز الخمسة الأولى مرتبة كما يلي:
 - 1- الراتب
 - 2- الترقية
 - 3- الاحترام
 - 4- تقدير الجهد
 - 5- تولي منصب إداري.
- 3- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الرؤساء والمرؤوسين حول أهمية حوافز الفرص التدريبية وتولي منصب إداري والحوافز السلبية.
- 4- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث حول أهمية الراتب وألوية الترقية.

17- (مخامرة، 1991)

"تعويضات العاملين في القطاع الخاص في الأردن: دراسة لأنظمة التعويضات وممارستها في الشركات الأردنية"

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على أنظمة التعويضات في شركات القطاع الخاص في الأردن، وذلك باستخدام استبيان، وزع على اثنان وستون شركة عاملة في القطاع الخاص، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- 1- أن معظم الشركات الأردنية تستخدم أنظمة متماثلة في الأجور، تم اقتباسها من بعضها البعض.
 - 2- أن مستويات الأجور أكثر كفاية من العلاوات الإضافية، بالرغم من تشكيلها أكثر من 46% من الأجر الأساسي للفرد العامل.
 - 3- أن جميع الشركات تقدم الضمان الاجتماعي للعاملين بها، في حين أن الخدمات الاجتماعية والترفيهية هي الأقل وجوداً.
 - 4- أن المنافع والخدمات تزداد بزيادة حجم الشركة من حيث عمالتها وموجوداتها، وأن نسبة تكلفة المنافع والخدمات تشكل ما نسبته 30% - 40% من مجمل تكاليف التعويضات التي تقدمها الشركة للعاملين فيها.

18- (بدر، 1982)

"اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين"

هدف هذا البحث إلى تناول ودراسة موضوع دوافع وحوافز العاملين من منطلق إسلامي، والصياغة الإسلامية لدوافع وحوافز الأفراد من منظور إسلامي، والحاجة لإظهار الفكر والاتجاه الإداري الإسلامي، حتى يتمكن الباحثون في المجال الإداري من أن يكون لديهم نظرة إدارية إسلامية في المستقبل، وبالتالي تدار منظماتنا على أساس أفكار إدارية لها ذاتية إسلامية مستقلة.

وتبين من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- 1- أن الحاجات التي تدفع الأفراد لأداء سلوك معين هي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، وحاجات الإيمان، واتضح لنا أنه يوجد مفهوم إسلامي لهذه الحاجات، فإن الإسلام يقبل أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية على ألا تطغى على الحاجات الروحية للفرد، وأن الحاجات

الفسولوجية ليس بالضرورة أن تسيطر على سلوك الفرد في حال نقصها، ولكن الإيمان في حال توافره لدى الأفراد يكون هو الموجه لسلوكهم سواء توافر أو تناقص الإشباع للحاجات الفسيولوجية.

2- أن دافع الإيمان يعتبر عاملاً مهماً في تحديد الحاجات المحركة لسلوك الأفراد التي سبق ذكرها، ويعتبر دافعاً مهماً لسلوك الأفراد في حد ذاته، لأنه يحرك سلوكهم حتى في حال نقص إشباع الحاجات الأخرى.

4.4- ثالثاً: الدراسات الأجنبية

19- (Agarwal, 2007)

"Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance."

يهدف هذا البحث لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل، وعدم التقييد في تحديد الأداء، وحرية الاختيار في تحديد الأداء على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً، تتفق مع الأداء المتميز، وأن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز، وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء، والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل.
- 2- أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.
- 3- أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

20- (Charness, & Gneezy, 2006)

"Incentives and Habits"

يهدف هذا البحث للتحقق من أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين (كحافز) مقابل حضور تدريب عمل إضافي، و أثر ذلك على تشكيل سلوك الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
- 2- أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزواله، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.
- 3- أن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
- 4- أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات إيجابية أكثر.

21- (Choe, & pin, 2006)
"Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance."

يدرس هذا البحث العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء، مقابل التعويض وأداء الشركة.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
- 2- أن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
- 3- أن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.

22- (Campbell, 2006)
"An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Non financial Performance Improvement "

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجات، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي (الحوافز المالية).
- 2- هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي.
- 3- أن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

23- (Gibbs, & others, 2004)

"Performance Measure Properties and Incentives"

يهدف هذا البحث لدراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، ودراسة مكون هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، و مدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين.
- 2- أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
- 3- أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى.
- 4- أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية (علاوات الموظفين) لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

24- (Eriksson, & Villeval, 2004).

"Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting"

يهدف هذا البحث لإيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات الأسلوبية لدفع الأداء، وأيضاً قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي:

- 1- هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.
- 2- بالرغم من التداخلات إلا أن الأجر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع.

25- كوهين (1995)

"لماذا تفشل برامج الحوافز"

يركز الباحث على دراسة النظريات والأسس لأنظمة الحوافز، ويرى الباحث أن معظم الشركات تستخدم بعض الأنواع من البرامج التحفيزية عن طريق ربط المكافآت بمؤشر للأداء أو خلافه، وهل سيقدم الناس أداء أفضل، ويرى أنه من الصعوبة التأكد من أن الاعتقاد بأن الناس سيقدمون أداء أفضل حين وعدهم بأنواع معينة من الحوافز، ويقول الباحث أن العديد من الدراسات في المختبرات، و أماكن العمل، وقاعات الدراسة، وفي أماكن أخرى تشير إلى أن المكافآت بشكل عام تعيق العمليات التي ينوي تحسينها من قبل تطبيق هذه المكافآت، وتدل النتائج إلى أن فشل أي برنامج للحوافز ناتج عن الافتراضات النفسية التي تقوم عليها تلك البرامج أكثر من كونها تنتج بسبب خلل في البرنامج ذاته.

4.5- التعليق والمقارنة

استخدم الباحث في هذه الدراسة (25) دراسة سابقة أجريت على موضوع الدراسة في فترات زمنية سابقة، تناولت الموضوع من زوايا وأبعاد متشابهة، وأخرى مختلفة، وبعض الدراسات تناولت الحوافز والمكافآت وأثرها على الأداء الوظيفي بشكل مباشر مع بعض الاختلافات في متغيرات وفروض الدراسة، مثل: دراسة (شراب، 2007)، ودراسة (Campbell, 2006)، ودراسة (Gibbs, & others, 2004)، ودراسة (أبو العز، 2002)، ودراسة (أسعد، 2001)، ودراسة (اللوزي، 1995)، ودراسة (طوقان، 1995)، ودراسة (كوهين، 1995)، ودراسة (الطراونة، 1993).

إضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وأثره على الأداء على مؤسسات أمنية، مثل: دراسة (المطيري، 2005)، ودراسة (الوابل، 2005)، ودراسة (الدالة، 2003).

وبعض الدراسات تناولت الحوافز وأثرها على الأداء من مفهوم إسلامي، مثل: دراسة (شهاب، 2005)، ودراسة (بدر، 1982).

والبعض الآخر تناول الحوافز من أبعاد متعددة كمتغيرات للدراسة، مثل: دراسة (Agarwal, 2007)، ودراسة (الشنطي، 2006)، ودراسة (Choe, & pin, 2006)، ودراسة (Charness, & Gneezy, 2006)، ودراسة (عواد، 2005)، ودراسة (محيسن، 2004)،

ودراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (Eriksson, & Villeval, 2004) (اللوزي، 2002)، ودراسة (الغنيمي، 2001).

وبعض الباحثين تناول أنظمة الحوافز في القطاع الخاص مثل دراسة (مخامرة، 1991).

بعد الاطلاع على المضمون والمحاور التي ركزت على دراسة الحوافز وأثرها في الأداء في الدراسات السابقة، نلاحظ أن هذه الدراسة الأولى التي ركزت على متغيرات وأبعاد تتعلق في المسببات التي تزيد من فعالية نظام الحوافز في وزارات السلطة الفلسطينية، مثل تقييم ودراسة آليات وطرق منح الترقيات والمكافآت، والإنصاف في منح الحوافز، ومدى تحقيق نظام الحوافز لأهدافه في تحسين الأداء الوظيفي.

وتختلف أيضاً عن الدراسات السابقة كون مجتمع الدراسة شمل كافة وزارات السلطة في قطاع غزة، وفي المقابل اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة في تناول الحوافز على أن لها الدور الرئيسي في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي، بالرغم من اختلاف المتغيرات من دراسة لأخرى، واختلاف البيئة التي أجريت بها الدراسة سواء أكانت عربية أو أجنبية، وكان الهدف العام من وراء البحث في الموضوع هو كيفية الاستفادة من نظم التحفيز في الوصول لمستويات رفيعة في الأداء.

ووجد الباحث أن معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي، وذلك لطبيعة موضوع الحوافز والمكافآت وأثره في الأداء باعتباره من الظواهر الإنسانية، وكذلك تم استخدام الاستبانة في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات.

الفصل الخامس المنهجية والإجراءات

- مقدمة

المبحث الأول

- منهجية الدراسة
- مصادر البيانات
- أداة الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- صدق المحكمين
- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
- الصدق البنائي لمجالات الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

المبحث الثاني

- تحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الأول

5.1- المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

5.2- منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها (الأغا، والديب، 2000)، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف لدور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة.

5.3- مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية

بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية

وقام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتطرق لنظام الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و ينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة على مكاتب المراجعة.

5.4- أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة،

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب المناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوى على الخصائص العامة لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: يتكون من ستة مجالات، تتناول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في

تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة كالتالي:

المجال الأول: يناقش فاعلية نظام الحوافز، وتتكون من 12 فقرة.

المجال الثاني: يناقش الترقيات، ويتكون من 12 فقرة.

المجال الثالث: يناقش المكافآت، ويتكون من 13 فقرة.

المجال الرابع: يناقش تقييم الأداء والحوافز، ويتكون من 10 فقرات.

المجال الخامس: يناقش التقدير والاحترام، ويتكون من 11 فقرة.

المجال السادس: يناقش الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، ويتكون من 10 فقرات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

5.5- مجتمع الدراسة

تتناول الدراسة موضوع الحوافز والمكافآت الوظيفية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. وتم تحديد مجتمع البحث بالعاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتخصصية في وزارات السلطة الفلسطينية، من درجة وكيل وزارة حتى نائب رئيس شعبة حسب كل وزارة.

واقترنت الدراسة على تلك المسميات الوظيفية لكونها تعتبر أكثر الدرجات الوظيفية العمومية التي تتلقى وتمنح الحوافز والمكافآت. ولها الدور الأساسي في التأثير على معدل ومستوى الأداء الوظيفي، وتقديم خدمات متعددة للمواطن الفلسطيني بشكل مباشر، ومجال احتكاك بين مقدم الخدمة (الوزارة) ومتلقيها (المواطن). وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 3350 مفردة وهو إجمالي الدرجات الوظيفية المستهدفة.

5.6- عينة الدراسة :

اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل، على أنه يعطي نوعاً من القوة للبحث، ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج - تقريباً - بعينة أقل، فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائياً، حيث أنه في البحوث الوصفية تتراوح العينة غالباً ما بين 5% إلى 20% تبعاً لحجم المجتمع، وكلما زادت عناصر المجتمع زادت العينة 5% لمجتمع مكون من عشرات الآلاف، و 10% لمجتمع من بضعة آلاف، و 20% لمجتمع من عدة مئات (الأغا، 2002). وبناءً على ما سبق تم تحديد ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة أي 368 مفردة، من المجتمع الكلي المكون من 3350 مفردة. وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد 346 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 346 استبانة.

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5.1)

طرق اختيار وتحديد عينة الدراسة

والوظائف الإدارية والإشرافية والتخصصية في وزارات السلطة الفلسطينية من درجة وكيل وزارة حتى

نائب رئيس شعبة حسب كل وزارة

الوزارة	وكيل	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مساعد مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	مساعد رئيس قسم	مساعد رئيس شعبة	نائب رئيس شعبة	العدد	العينة %11
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات			2			49	5	8	18		11		93	10
الأشغال العامة والإسكان	1		5			54	7	18	33	1	6		125	14
الإعلام	2		4			25		18	6				55	6
الاقتصاد الوطني	1		6	4		51	9	71	63				205	23
الأوقاف والشئون الدينية	1		11			28	10	32	40		6	3	131	14
التخطيط			4	1		28	7	27	9		1		77	9
التربية والتعليم العالي	1		6	9		26	9	86	6	2			145	16
الثقافة			2	3		24	2	24	7		2		64	7
الحكم المحلي			6	11		34	13	18	8				90	10
الداخلية	4		10			43	9	32	43	21	13		175	19
الزراعة	1		5	6		87	15	26	17		1		158	17
السياحة والآثار			1			15	13	22	5		1		57	6
الشئون الاجتماعية	1		5			58	15	29	25		4	7	144	16
الشئون المدنية			10	3		54	10	61	10				148	16
الشئون الخارجية			9	1		45	7	11	12				85	10
الشباب والرياضة			5	5		63	1	15	11				101	11
الصحة		2	25			210	61	295	191	1	4	6	795	87
العدل	1		4			7		5		1			18	2
العمل		1	3	2		25	8	30	42		4		115	13
النقل والمواصلات	2		8	5		69	7	38	15		1	1	148	16
شئون الأسرى			3	3		43	24	47	10		1		131	14
شئون اللاجئين						9	1	6	3				19	2
شئون المرأة			1	1		4		6	1				13	2
المالية	1	1	16			104	30	39	52		11	4	258	28
الإجمالي													3350	368

المصدر: ديوان الموظفين العام 07/7/4

5.7 - صدق وثبات الاستبانة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبانة

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين.

5.8 / 1- صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء، أربعة منهم أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، واثنان من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر، والأخير من جامعة الأقصى، من ذوي الاختصاص، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

5.9 / 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

أ- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (فاعلية نظام الحوافز):

جدول رقم (5.2)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (فاعلية نظام الحوافز) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.002	0.599	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .	1
0.005	0.556	أعتقد أن علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل .	2
0.002	0.602	أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) .	3
0.025	0.456	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف.	4
0.010	0.515	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما.	5
0.000	0.672	أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية.	6
0.001	0.621	أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين.	7
0.008	0.526	أرى أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) منصف للموظف الحكومي .	8
0.003	0.564	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً .	9
0.001	0.653	إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي .	10
0.043	0.416	أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .	11
0.003	0.588	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز ومزايا إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر	12

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (فاعلية نظام الحوافز) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (الترقيات):

جدول رقم (5.3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الترقيات) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.031	0.442	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة .	13
0.042	0.410	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجاباً على الأداء الوظيفي .	14
0.016	0.487	أرى أن معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء .	15
0.002	0.590	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات .	16
0.138	0.305	أشعر أن فرص الترقية مناحة لي في عملي .	17
0.036	0.422	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية.	18
0.039	0.423	أعتقد أن الترقيات بناء على الهيكلية الوزارية ساهمت في تطوير الأداء .	19
0.000	0.741	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	20
0.002	0.591	أعتقد أن معظم المدراء والمشرفين تم ترقيهم بعدالة .	21
0.047	0.401	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل .	22
0.000	0.659	أرى أن نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) يساعد في تحسين الأداء	23
0.001	0.609	الترقيات بالواسطة والمحاباة ليس بالضرورة أن تؤثر سلباً على أدائي الوظيفي .	24

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الترقيات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرة رقم (17). ولذلك تم استبعادها من الاستبانة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة.

ج- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (المكافآت):

جدول رقم (5.4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المكافآت) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب .	0.404	0.045
26	سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز .	0.310	0.132
27	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء .	0.404	0.045
28	أعتقد أن نظام المكافآت الحكومي يشجع على تحسين الأداء الوظيفي .	0.577	0.003
29	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت .	0.477	0.016
30	غالباً توزع المكافآت على من يستحقها .	0.407	0.043
31	أجد أن الإدارة العليا في الوزارة تهتم في تفعيل نظام المكافآت والحوافز .	0.029	0.891
32	لي زملاء عمل قد تلقوا مكافآت بناءً على أدائهم المتميز .	0.439	0.028
33	عندما أبذل جهود وأتقاني في أدائي الوظيفي أتلقي الثناء والتقدير من مديري	0.469	0.018
34	أشعر أن مديري المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي في العمل .	0.587	0.002
35	سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي .	0.644	0.001
36	منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي .	0.784	0.000
37	سبق لي وأن تلقيت مكافأة لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل .	0.501	0.011

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المكافآت) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرة رقم (31)، ولذلك تم استبعادها من الاستبانة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة.

د- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز).

جدول رقم (5.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.006	0.538	أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت .	38
0.002	0.589	أرى أن المدراء يهتموا بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار للثواب والعقاب .	39
0.036	0.422	أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي .	40
0.000	0.660	تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف	41
0.000	0.792	أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .	42
0.000	0.666	أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت .	43
0.027	0.442	أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية .	44
0.000	0.678	أرى أنه من يقصر في مهام وظيفته يتعرض للعقاب من خلال تقييم أداءه السنوي.	45
0.001	0.636	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة .	46
0.838	0.043	أعتقد أن غالبية من ترقوا استثنائياً كان استناداً لنتائجهم الايجابية في تقييم الأداء .	47

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرة رقم (47)، ولذلك تم استبعادها من الاستبانة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة.

هـ - قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام).

جدول رقم (5.6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.017	0.474	لمديري المباشر دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي .	48
0.002	0.590	غالباً ما يسود بين زملائي في العمل التعاون و روح الفريق الواحد .	49
0.004	0.560	أتبادل وزملائي في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات .	50
0.000	0.757	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل .	51
0.000	0.721	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	52
0.008	0.525	غالباً ما تنظم الوزارة رحل ترفيهية لكافة العاملين فيها .	53
0.002	0.600	أحاول كثيراً بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل .	54
0.000	0.755	أنا دائماً مستعد لتقديم الأفضل في أدائي نظراً للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل .	55
0.001	0.602	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها .	56
0.033	0.427	أشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به .	57
0.007	0.527	تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدي على تطوير أدائي .	58

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

و- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس (الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت).

جدول رقم (5.7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
59	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت الحكومية .	0.677	0.000
60	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز .	0.697	0.000
61	أعتقد أنه لا تسود الوساطة والمحاباة في منح الحوافز والمكافآت .	0.514	0.009
62	آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالباً لا تؤثر على أدائي الوظيفي .	0.677	0.000
63	أعتقد أن هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات .	0.827	0.000
64	تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحق .	0.730	0.000
65	أرى أن التدرج الوظيفي (الطبيعي) مناسب في قانون الحوافز والترقيات .	0.642	0.001
66	أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة .	0.672	0.000
67	حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت فان ذلك لا يؤثر على أدائي .	0.622	0.001
68	أنا راض عن درجتي الوظيفية .	0.459	0.027

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت)، والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

5.10 / 3- الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (5.8)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	فاعلية نظام الحوافز	0.701	0.000
الثاني	الترقيات	0.755	0.000
الثالث	المكافآت	0.679	0.000
الرابع	تقييم الأداء والحوافز	0.753	0.000
الخامس	التقدير والاحترام	0.769	0.000
السادس	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.716	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (5.8) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

5.11 / 4- ثبات الاستبانة

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (5.9) أن هناك معامل

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (5.9)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	فاعلية نظام الحوافز	0.6442	0.7836	0.000
الثاني	الترقيات	0.6624	0.7969	0.000
الثالث	المكافآت	0.6880	0.8152	0.000
الرابع	تقييم الأداء والحوافز	0.7403	0.8508	0.000
الخامس	التقدير والاحترام	0.7292	0.8434	0.000
السادس	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.7470	0.8552	0.000
	جميع الفقرات	0.7597	0.8634	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

ب- طريقة ألفا كرونباخ

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد يبين جدول رقم (5.10) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (5.10)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	فاعلية نظام الحوافز	12	0.7506
الثاني	الترقيات	12	0.8240
الثالث	المكافآت	13	0.8701
الرابع	تقييم الأداء والحوافز	10	0.9005
الخامس	التقدير والاحترام	11	0.8152
السادس	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	10	0.8895
	جميع الفقرات	68	0.8853

5.12 - المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (

(1- Sample K-S

- 5- اختبار One sample t test.
- 6- اختبار Independent samples t test.
- 7- اختبار One Way ANOVA.
- 8- اختبار شفبه للمقارنات المتعددة.

المبحث الثاني

5.13- تحليل خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة، قام الباحث بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق في المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع العمل، والجنس.

وكانت النتائج على النحو التالي:

المسمى الوظيفي

جدول رقم (5.11)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
وكيل وزارة	0	0.0
وكيل مساعد	2	0.6
مدير عام	15	4.3
نائب مدير عام	7	2.0
مساعد مدير عام	2	0.6
مدير	78	22.5
نائب مدير	25	7.2
رئيس قسم	119	34.4
رئيس شعبة	53	15.3
مساعد رئيس قسم	15	4.3
مساعد رئيس شعبة	6	1.7
نائب رئيس شعبة	24	6.9
المجموع	346	100.0

يبين جدول رقم (5.11) أن 0.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "وكيل مساعد"، و4.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير عام"، و2.0% من عينة الدراسة

المسمى الوظيفي لهم " نائب مدير عام "، و 0.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مساعد مدير عام "، و 22.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير "، و 7.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " نائب مدير "، و 34.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " رئيس قسم "، و 15.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " رئيس شعبة "، و 4.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مساعد رئيس قسم "، و 1.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مساعد رئيس شعبة "، و 6.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " نائب رئيس شعبة ".

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من أصحاب المسميات الوظيفية بدرجة مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة، وهذا يعني أن لدى الوزارات مسميات وظيفية مرتفعة يمنح أصحابها بناءً عليها حوافز ومزايا متعددة.

المؤهل العلمي:

جدول رقم (5.12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوية عامة	5	1.4
ثانوية عامة	33	9.5
دبلوم متوسط	51	14.7
بكالوريوس	198	57.2
دبلوم عالي	17	4.9
ماجستير	36	10.4
دكتوراه	6	1.7
المجموع	346	100.0

يبين جدول رقم (5.12) أن 1.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " أقل من ثانوية عامة "، و 9.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة "، و 14.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط "، و 57.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس "، و 4.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم عالي "، و 10.4% من

عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و 1.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه".

يتضح من عرض البيانات في الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس في تخصصات مختلفة، إضافة لبعض الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه، وهذه النسبة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في الوزارات الحكومية.

سنوات الخبرة:

جدول رقم (5.13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	67	19.4
من 6 - 10 سنوات	137	39.6
من 11 - 15 سنة	74	21.4
أكثر من 15 سنة	68	19.7
المجموع	346	100.0

يبين جدول رقم (5.13) أن 19.4% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و39.6% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6-10 سنوات، و 21.4% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 11-15 سنة، و 19.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين من 6 - 10 سنوات هم النسبة الأكبر من أصحاب الخبرة، وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول نظام الحوافز ومستويات الأداء الوظيفي.

نوع العمل:

جدول رقم (5.14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل

نوع العمل	التكرار	النسبة المئوية
إداري	200	57.8
مالي	55	15.9
فني	91	26.3
المجموع	346	100.0

يبين جدول رقم (5.14) أن 57.8 % من عينة الدراسة يعملون بوظيفة " إداري"، و 15.9 % من عينة الدراسة يعملون بوظيفة " مالي"، و 26.3 % من عينة الدراسة يعملون بوظيفة " فني"، نلاحظ في الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الوظائف في الوزارات ذات الطابع الإداري، و انخفاض في الوظائف ذات الطابع المالي والفني.

الجنس:

جدول رقم (5.15)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	272	78.6
أنثى	74	21.4
المجموع	346	100.0

يبين جدول رقم (5.15) أن 78.6 % من عينة الدراسة هم من الذكور، و 21.4 % من عينة الدراسة هم من الإناث.

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في الوزارات، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث.

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المبحث الأول

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات الدراسة

المبحث الثاني

- تحليل الفرضيات

المبحث الأول

6.1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (6.1)، نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (6.1)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	فاعلية نظام الحوافز	12	1.233	0.096
الثاني	الترقيات	11	0.894	0.401
الثالث	المكافآت	12	1.346	0.053
الرابع	تقييم الأداء والحوافز	9	1.014	0.256
الخامس	التقدير والاحترام	11	1.310	0.065
السادس	الإتصاف في منح الحوافز والمكافآت	10	0.840	0.481
	جميع الفقرات	65	0.851	0.464

6.2- تحليل فقرات الاستبانة

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T test)، لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي 1.96 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي -1.96 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

تحليل فقرات المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز

جدول رقم (6.2)

تحليل فقرات المجال الأول (فاعلية نظام الحوافز)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .	7.8	26.0	10.1	27.5	28.6	2.57	51.39	5.952-	0.000
2	أعتقد أن علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل .	38.9	45.6	6.4	5.0	4.1	4.10	82.05	20.255	0.000
3	أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) .	31.9	46.4	9.0	7.5	5.2	3.92	78.43	15.781	0.000
4	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف .	7.6	41.3	22.4	26.2	2.6	3.25	65.00	4.587	0.000
5	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما .	1.2	17.6	24.3	39.3	17.6	2.45	49.09	9.948-	0.000
6	أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية .	6.9	41.3	14.7	26.3	10.7	3.08	61.50	1.190	0.235
7	أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .	6.5	17.9	21.1	37.5	17.0	2.59	51.85	6.526-	0.000
8	أرى أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) منصف للموظف الحكومي .	5.8	34.4	21.0	28.9	9.9	2.97	59.48	0.432-	0.666
9	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً .	8.4	55.2	16.9	17.2	2.3	3.50	70.06	9.811	0.000
10	إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي .	18.1	49.3	12.0	18.4	2.3	3.62	72.48	10.984	0.000
11	أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .	1.5	11.2	12.6	50.3	24.4	2.15	43.00	16.250-	0.000
12	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز ومزايا إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر	16.7	34.6	13.8	30.8	4.1	3.29	65.81	4.520	0.000
	جميع فقرات المجال						3.12	62.45	4.046	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "345" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج مبينه في جدول رقم (6.2)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرات (6، 8) محايد (غير قادرين على تكوين رأي)، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05.

كما أن رأي أفراد العينة في الفقرات (1، 5، 7، 11) سلبي، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، والتي تساوي -1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " .

كما أن رأي أفراد العينة في بقية فقرات المجال ايجابية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن " أعتقد أن علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل " بوزن نسبي 82.05%، و على أن " أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) " بوزن نسبي 78.43%، و على أن " إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي " بوزن نسبي 72.48%، و على أن " يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً " بوزن نسبي 70.06%، و على أن " بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز ومزايا إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر " بوزن نسبي 65.81%، و على أن " يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف " بوزن نسبي 65.00%، و على أن " أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية " بوزن نسبي 61.50%، و على أن " أرى أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) منصف للموظف الحكومي " بوزن نسبي 59.48%، و على أن " أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين " بوزن نسبي 51.85%، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة لا يرون أن نظام الحوافز الحكومي يساعد في تحسين أداء الموظفين، ويرى الباحث أن ذلك الاعتقاد السلبي من شأنه أن يخفض ويحد من أداء الموظفين، وهذا ما أكدته نتيجة دراسة (أسعد، 2001) أن عدم ملائمة نظام الحوافز يؤثر سلباً على أداء الموظفين .

وعلى أن " أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً " بوزن نسبي 51.39%، وهذا يؤكد بأن ما يتلقاه الموظف كحوافز غير كافية ولا تؤدي لتوليد رضا الموظفين، ويرى الباحث أن هذا من شأنه أن ينعكس سلباً على أداء الموظف، وهذه النتيجة تتسجم مع دراسة (شراب، 2007) والتي أكدت بأن الحوافز المتوافرة لا تشجع الموظفين على تحسين أدائهم .

و على أن " من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما " بوزن نسبي 49.09%، وهذا يدل أن نظام الرواتب لا تسوده العدالة بصفة عامة، ولا يساعد على تحسين الأداء، وهذا يتفق مع نتيجة (Gibbs, & other, 2004) على أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، وذكر منها علاوات الموظفين، ومدى الثقل الموجود بمقاييس الأداء ، و على أن " أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة " بوزن نسبي 43.00%، مما يعني أن الحوافز الاجتماعية الخاصة بالزوجة والأولاد غير مناسبة، ولا تدعم في حفز الموظفين لتحسين أدائهم، وهذا الضعف في الحوافز الاجتماعية وعدم كفايته في نظام التعويضات أكدته دراسة (مخامرة، 1991).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 3.12، و الوزن النسبي يساوي 62.45%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "، وقيمة t المحسوبة تساوي 4.046 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز في الوزارات.

تحليل فقرات المجال الثاني(الترقيات)

جدول رقم (6.3)

تحليل فقرات المجال الثاني(الترقيات)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
13	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة .	0.3	17.9	20.2	39.3	22.3	2.35	46.94	11.855-	0.000
14	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجاباً على الأداء الوظيفي .	18.7	44.2	12.3	17.0	7.9	3.49	69.77	7.522	0.000
15	أرى أن معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء .	1.7	6.1	15.3	33.8	43.1	1.90	37.92	20.802-	0.000
16	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات .	11.8	19.1	16.8	37.4	15.0	2.75	55.06	3.625-	0.000
17	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .	13.6	39.0	12.4	24.0	11.0	3.20	64.05	2.997	0.003
18	أعتقد أن الترقيات بناء على الهيكلية الوزارية ساهمت في تطوير الأداء .	2.3	22.0	21.7	32.2	21.7	2.51	50.20	8.080-	0.000
19	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	3.2	18.3	12.5	36.3	29.7	2.29	45.81	11.275-	0.000
20	أعتقد أن معظم المدراء والمشرفين تم ترقيهم بعدالة .	1.2	6.1	18.5	26.0	48.3	1.86	37.17	21.264-	0.000
21	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل .	2.4	7.6	18.8	32.6	38.5	2.03	40.53	17.165-	0.000
22	أرى أن نظام الترقيات المستحقة (الترج الوظيفي) يساعد في تحسين الأداء	13.3	47.5	15.9	15.9	7.2	3.44	68.75	7.214	0.000
23	الترقيات بالواسطة والمحاباة ليس بالضرورة ان تؤثر سلباً على ادائي الوظيفي	3.8	11.3	9.8	26.3	48.8	1.95	38.96	16.676-	0.000
	جميع فقرات المجال						2.52	50.38	13.889-	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "345" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم(6.3)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرات (14، 17، 22) ايجابية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " .

، كما أن رأي أفراد العينة في بقية فقرات المجال سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، والتي تساوي 1.96-، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن أفراد

عينة الدراسة يتفوقون على أن " ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجابياً على الأداء الوظيفي " بوزن نسبي 69.77%، و على أن " أرى أن نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) يساعد في تحسين الأداء " بوزن نسبي 68.75%، و على أن " يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية " بوزن نسبي 64.05%، و على أن " ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات " بوزن نسبي 55.06%، مما يوضح أن وزارات السلطة لا تستخدم أساليب المنافسة في منح الترقية الوظيفية .

و على أن " أعتقد أن الترقيات بناء على الهيكلية الوزارية ساهمت في تطوير الأداء " بوزن نسبي 50.20%، مما يعني أن تسكين الموظفين وترقياتهم بناءً على الهياكل الوزارية لم يكن مناسباً، ولم يدعم باتجاه تطوير الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أكدت وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات.

و على أن " أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة " بوزن نسبي 46.94%، مما يعني أن معظم أفراد العينة يعتقدون أن الآليات وطرق الترقية في نظام الحوافز الحكومي غير ملائمة، ولا تساعد في تحسين الأداء الوظيفي، وما يدعم هذا الرأي ما أكدته دراسة (الغنيمي، 2001)، أن الترقيات تجري بدون الالتزام بضوابط ومعايير، من خلال أسلوب التعيين بالترقية. وأظهرت دراسة (عواد، 2005) أن هناك خلل واضح في عمليات تحديد وصياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف، مما يدعم رأي الباحث بأن طرق وأساليب منح الترقية غير مناسبة، وتؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

و على أن " أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة " بوزن نسبي 45.81%، مما يعني أنه ليس هناك معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في الوزارات وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الحوافز .

و على أن " غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل " بوزن نسبي 40.53%، مما يعني أنه بصفة عامة لا تتم منح ترقيات لغالبية من يجدوا ويتفانوا في أدائهم، وهذه النتيجة تنسجم مع دراسة (شراب، 2007)، أنه لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بمستويات أداء مقرر مسبقاً لدعم الجدارة والمثابرة في الأداء.

و على أن " الترقيات بالواسطة والمحاباة ليس بالضرورة أن تؤثر سلباً على أدائي الوظيفي " بوزن نسبي 38.96%، وتؤكد هذه النتيجة على أن عدم العدالة في منح الترقيات يؤثر سلباً على أداء الموظفين، الذين يمكن أن يشعروا بأن لهم الأحقية بالترقية أو الحافز، وهذا

يتفق مع دراسة (كوهين، 1995)، بأنه من الصعب التأكد من أن الاعتقاد بأن الناس سيقدمون أداء أفضل حين وعدهم بأنواع من الحوافز، وممكن أن تكون المكافآت عائقاً في حال الخلل في تطبيقها.

و على أن " أرى أن معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء " بوزن نسبي 37.92% ، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يعتقدون أن غالبية الترقيات كان أساسها الوسطة والمحابة، ولم تستند لمعايير الكفاءة بالأداء، وهذا ما أكدته دراسة (الغنيمي، 2001)، أن هناك خلل في سياسة الترقيات، ناتج عن المحابة والمحسوبية، على حساب الاعتبار المهنية في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

و على أن " أعتقد أن معظم المدراء والمشرفين تم ترقيتهم بعدالة " بوزن نسبي 37.17%. وهذه النتيجة تعزز رأي الباحث بأن هناك ضعف في أداء المدراء في الإشراف والتوجيه يرجع لعدم كفاءتهم وأهليتهم لتولي مناصب إدارية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 2.52، و الوزن النسبي يساوي 50.38%، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي -13.889 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.96، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الترقيات داخل الوزارات غير عادلة.

تحليل فقرات المجال الثالث(المكافآت)

جدول رقم (6.4)

تحليل فقرات المجال الثالث(المكافآت)

رقم	الفقرة	مؤاقت بشدة	مؤاقت	محايد	غير مؤاقت	غير مؤاقت بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
24	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب .	2.3	22.5	22.8	37.9	14.5	2.60	52.08	6.956-	0.000
25	سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز .	1.4	22.3	6.9	35.5	33.8	2.22	44.39	12.341-	0.000
26	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء .	0.0	14.5	15.7	38.1	31.7	2.13	42.62	15.799-	0.000
27	أعتقد أن نظام المكافآت الحكومي يشجع على تحسين الأداء الوظيفي .	14.2	41.0	10.1	26.3	8.4	3.26	65.26	3.981	0.000
28	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت .	3.8	26.5	25.9	25.3	18.6	2.72	54.30	4.572-	0.000
29	غالبًا توزع المكافآت على من يستحقها .	0.6	6.4	19.0	38.3	35.7	1.98	39.59	20.364-	0.000
30	لي زملاء عمل قد تلقوا مكافآت بناءً على أدائهم المتميز .	1.7	18.7	21.6	31.2	26.8	2.37	47.46	10.374-	0.000
31	عندما أبذل جهود وأنفاني في أدائي الوظيفي أنلقى الثناء والتقدير من مديري	4.7	41.8	20.8	21.3	11.4	3.07	61.40	1.150	0.251
32	أشعر أن مديري المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي في العمل .	8.4	44.5	19.7	17.9	9.5	3.24	64.86	3.982	0.000
33	سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي .	1.4	9.2	14.5	43.4	31.5	2.06	41.16	17.897-	0.000
34	منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبًا على أدائي .	3.2	12.4	15.3	34.7	34.4	2.15	43.06	14.030-	0.000
35	سبق لي وأن تلقيت مكافأة لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل .	1.2	6.6	18.5	44.5	29.2	2.06	41.21	19.001-	0.000
	جميع فقرات المجال						2.49	49.78	16.060-	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "345" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.4)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرة (31) محايد (غير قادرين على تكوين رأي واضح)، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05.

كما أن رأي أفراد العينة في الفقرات (27، 32) ايجابي، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي 1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " .

كما أن رأي أفراد العينة في بقية فقرات المجال سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، والتي تساوي -1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن " أعتقد أن نظام المكافآت الحكومي يشجع على تحسين الأداء الوظيفي " بوزن نسبي 65.26%، و على أن " أشعر أن مديري المباشر يقدر و يثمن مجهوداتي في العمل " بوزن نسبي 64.86%، و على أن " عندما أبذل جهود و أتفانى في أدائي الوظيفي أتلقى الثناء والتقدير من مديري " بوزن نسبي 61.40%، و على أن " لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت " بوزن نسبي 54.30%، مما يعني أن معظم أفراد العينة لا يدرون أو يعلموا عن نظام أو كيفية منح المكافآت، وهذا يدل على أنه لم يتم إعلام الموظفين بإمكانية تلقيهم مكافآت لو تفانوا بأدائهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الوابل، 2005)، التي أكدت أنه من أسباب ضعف الحوافز هو بعدم إعلان نظام الحوافز للمعنيين به.

و على أن " أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب " بوزن نسبي 52.08%، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون عدم كفاية ومناسبة المكافآت كحافز لتحسين الأداء، وهذه النتيجة تعزز ما توصلت إليه دراسة (أسعد، 2001)، أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات ملائمة.

و على أن " لي زملاء عمل قد تلقوا مكافآت بناءً على أدائهم المتميز " بوزن نسبي 47.46%، وهذه النتيجة تؤكد أنه بالغالب لا تمنح المكافآت لمن تفانوا وجدوا في أدائهم الوظيفي.

و على أن " سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز " بوزن نسبي 44.39%، وهذه النتيجة تؤكد عدم استخدام المكافآت كحوافز لتطوير الأداء، مع أن قانون الحوافز الحكومي (الخدمة المدنية) يجيز منح مكافآت لذوي الأداء المتميز، بغرض تشجيع و دفع الموظفين لتحسين أدائهم، وهذا أيضاً يتفق مع دراسة (شراب، 2007) التي أظهرت أن أنظمة الحوافز الغير مرتبطة بمستويات أداء محددة مسبقاً تؤثر سلباً على الأداء.

و على أن " منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي " بوزن نسبي 43.06%، مما يعني بصفة عامة أن عدم العدالة في منح المكافآت بالغالب يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لبعض الموظفين الذين لم يتلقوا مكافآت، وذلك يعني أن قيمة وكلفة المكافآت المنحرفة في اتجاهاتها تصبح عبءً وتعطي نتائج عكسية وسلبية على الأداء بشكل عام.

و على أن " عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء " بوزن نسبي 42.62%، وهذه النتيجة تؤكد ضعف وخلل في دور المدراء في استخدام المكافآت كحافز لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وأكدت دراسة (المطيري، 2005)، أن للقائد أو المدير تأثير قوي في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين.

و على أن " سبق لي وأن تلقيت مكافأة لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل " بوزن نسبي 41.21%، مما يعني أنه بصفة عامة لا يتم منح مكافآت لمن يتقدم بمشاريع تسهم في تطوير العمل، مع أن نظام المكافآت في (الخدمة المدنية) يجيز منح مكافآت مالية لمن يسهم في تطوير وتحسين العمل.

و على أن " سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي " بوزن نسبي 41.16%، وهذه النتيجة تؤكد ضعف استخدام العلاوات الاستثنائية في منحها مكافأة لموظفين حصلوا على درجة امتياز، نتيجة تقرير أدائهم السنوي، حسب نصوص قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق في منح المكافآت.

و على أن " غالباً توزع المكافآت على من يستحقها " بوزن نسبي 39.59%، مما يعني أنه لا تسود العدالة في منح وتوزيع المكافآت لمستحقيها، وما ينتج عن ذلك من ظلم قد يفسد دور وغايات المكافآت في التشجيع والدفع نحو أداء أفضل، وهذا يؤكد ما توصلت إليه دراسة (Agarwal, 2007)، أن معدل الصرف والنفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء، وما توصلت إليه دراسة (كوهين، 1995)، أن المكافآت قد تعيق تحسين الأداء في حال سوء التطبيق لبرامج الحوافز، وأن فشل برامج الحوافز يكون بسبب الافتراضات النفسية التي تقوم عليها تلك البرامج، أكثر من كونها بسبب خلل ببرنامج الحوافز .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 2.49، و الوزن النسبي يساوي 49.78%، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% "، وقيمة t المحسوبة تساوي -16.060 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.96، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نظام المكافآت متدني، ولا يشجع على تحسين الأداء الوظيفي وأن المكافآت توزع على من لا يستحقها.

تحليل فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز)

جدول رقم (6.5)

تحليل فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء والحوافز)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
36	أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت .	2.6	27.3	16.9	32.0	21.2	2.58	51.63	6.620-	0.000
37	أرى أن المدراء يهتموا بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار للثواب والعقاب .	3.2	21.1	17.3	38.2	20.2	2.49	49.77	8.441-	0.000
38	أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي .	3.2	29.2	27.2	25.1	15.3	2.80	55.95	3.371-	0.001
39	تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف	1.2	17.4	19.5	41.3	20.6	2.37	47.43	11.191-	0.000
40	أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .	3.5	29.7	22.4	25.9	18.6	2.74	54.71	4.187-	0.000
41	أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت .	1.8	24.4	23.2	30.3	20.3	2.57	51.41	7.086-	0.000
42	أشعر بالرضا والقبول عن مسامي ودرجتي الوظيفية .	4.0	32.1	11.8	26.0	26.0	2.62	52.43	5.492-	0.000
43	أرى أنه من يقصر في مهام وظيفته يتعرض للعقاب من خلال تقييم أداءه السنوي.	3.8	23.7	17.9	31.8	22.8	2.54	50.75	7.247-	0.000
44	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة .	13.1	50.4	10.8	14.9	10.8	3.40	68.05	6.184	0.000
0.000	جميع فقرات المجال						2.68	53.54	7.742-	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "345" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج مبينه في جدول رقم (6.5)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرة (44) ايجابي، حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي 1.96، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، والوزن النسبي لها أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%".

كما أن رأي أفراد العينة في بقية فقرات المجال سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، والتي تساوي -1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن "أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة"

بوزن نسبي 68.05%، و على أن " أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي " بوزن نسبي 55.95%، ما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالعدالة والإنصاف، لنتيجة تقييم أدائهم السنوي، ويوضح أن هناك خلل وضعف في تقييم أداء الموظفين، وهذا شأنه أن يكون سبباً في تدني مستويات الأداء الوظيفي.

و على أن " أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت " بوزن نسبي 54.7%، مما يعني أنه بصفة عامة لا تعتبر نتائج تقييم الأداء فرصة للحصول على حوافز، وهذا يفقد فعالية نظام تقييم الأداء كأداة رئيسية في ترسيخ سياسة الثواب والعقاب.

و على أن " أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية " بوزن نسبي 52.43%، وهذه النتيجة تظهر تدني مستويات الرضا الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، وتتفق مع دراسة (محيسن، 2004)، أن هناك تدني في معدلات الرضا عن نظم التعويضات وحوافز العمل، تؤثر سلباً على الأداء.

و على أن " أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت " بوزن نسبي 51.63%، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يعتقدون أنه لا يتم الربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، وهذا ما أكدته دراسة (عواد، 2005)، أنه لا يتم ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الفلسطينية، وما أظهرته دراسة (Eriksson, & Villeval, 2004)، أن المؤسسات غالباً ما تدفع بناء على الأداء للموظفين كمحدد للتعويض.

و على أن " أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت " بوزن نسبي 51.41%، وهذه النتيجة تؤكد أن هناك وسائل غير نتائج تقييم الأداء يتم على أساسها منح الحوافز.

و على أن " أرى أنه من يقصر في مهام وظيفته يتعرض للعقاب من خلال تقييم أداءه السنوي " بوزن نسبي 50.75%، وهذه النتيجة تؤكد عدم استخدام معيار العقاب كحافز معنوي أو مادي لدفع المقصرين نحو تحسين أدائهم، وهذا يتفق مع ما أظهرته دراسة (Campbell, 2006)، أن هناك ثقل ووزن للمقاييس الغير مالية في نظم التعويضات في تطوير الأداء.

و على أن " أرى أن المدراء يهتموا بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار للثواب والعقاب " بوزن نسبي 49.77%، مما يعني أنه بصفة عامة لا يتم عقاب المقصرين من الموظفين أو ثواب المجدين منهم، وهذا يدل على عدم فعالية استخدام الحوافز في تحسين

الأداء. وأظهرت دراسة (أسعد، 2001)، أن الموظفين المقصرين لا يتلقون عقاباً مادياً مناسباً وهذا لا يساعد في تحسين مستويات الأداء.

على أن " تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف " بوزن نسبي 47.43%، وهذه النتيجة تؤكد على القصور من جانب الإدارات العليا في الوزارات في ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء، بهدف تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 2.68، و الوزن النسبي يساوي 53.54%، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي -7.742 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.96، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن تقييم الأداء والحوافز ليس هو المعيار للحوافز والمكافآت، ولا تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف.

تحليل فقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام)

جدول رقم (6.6)

تحليل فقرات المجال الخامس (التقدير والاحترام)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
45	لمديري المباشر دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي .	12.3	45.0	14.9	17.3	10.5	3.31	66.26	4.819	0.000
46	غالبا ما يسود بين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد .	11.7	52.6	14.9	13.5	7.3	3.48	69.59	8.114	0.000
47	أنتبادل وزملائي في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات .	10.8	59.2	20.7	7.8	1.5	3.70	73.99	15.546	0.000
48	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل .	6.5	51.6	19.6	16.7	5.6	3.37	67.33	6.661	0.000
49	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	3.8	52.8	20.9	16.5	5.9	3.32	66.43	5.974	0.000
50	غالبا ما تنظم الوزارة رحل ترفيهية لكافة العاملين فيها .	0.0	14.0	15.2	35.4	35.4	2.08	41.58	16.51-	0.000
51	أحاول كثيرا بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل .	4.5	55.4	20.7	14.4	5.1	3.40	67.96	7.567	0.000
52	أنا دائما مستعد لتقديم الأفضل في أدائي نظرا للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل .	16.4	65.2	10.5	4.7	3.2	3.87	77.37	18.791	0.000
53	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها .	1.8	25.1	28.1	29.5	15.5	2.68	53.63	5.524-	0.000
54	أشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به .	25.1	49.1	15.2	5.8	4.7	3.84	76.84	15.296	0.000
55	تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدني على تطوير أدائي .	18.2	56.3	13.7	8.0	3.9	3.77	75.36	14.541	0.000
0.000	جميع فقرات المجال						3.34	66.80	10.339	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "345" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.6)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرات (50، 53) سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " .

كما أن رأي أفراد العينة في بقية فقرات المجال ايجابية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن

أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن " أنا دائماً مستعد لتقديم الأفضل في أدائي نظراً للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل " بوزن نسبي 77.37%، و على أن " أشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به " بوزن نسبي 76.84%، و على أن " تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدني على تطوير أدائي " بوزن نسبي 75.36%، و على أن " أتبادل وزملائي في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات " بوزن نسبي 73.99%، و على أن " غالباً ما يسود بين زملائي في العمل التعاون و روح الفريق الواحد " بوزن نسبي 69.59%، و على أن " أحاول كثيراً بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل " بوزن نسبي 67.96%، و على أن " يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل " بوزن نسبي 67.33%، و على أن " تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل " بوزن نسبي 66.43%، و على أن " لمديري المباشر دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي " بوزن نسبي 66.26%، و على أن " تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها " بوزن نسبي 53.63%، هذه النتيجة توضح بأن الإدارة العليا في الوزارة غالباً لا تعمل على بث روح التعاون والإخاء، وتوطين قيم الجماعة والتماسك، في سبيل دفع العاملين للوصول لمستوى أداء جماعي، وهذا يتفق مع دراسة (شهاب، 2005) في أن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام أو المجتمع الإسلامي يجب أن يشمل الجوانب الإنسانية والمادية والروحية في سبيل تحقيق أهدافه.

و على أن " غالباً ما تنظم الوزارة رحل ترفيهية لكافة العاملين فيها " بوزن نسبي 41.58%، مما يعني أنه بصفة عامة أن الوزارات تهمل نواحي تنمية علاقات الموظفين، وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال عدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، ويرى الباحث بضرورة الاهتمام بجميع نواحي العمل لدفع الموظف لتقديم أداء أفضل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 3.34، و الوزن النسبي يساوي 66.80%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "، وقيمة t المحسوبة تساوي 10.339، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك تقدير واحترام متبادل بين الزملاء في العمل، وبين العاملين ورؤسائهم.

تحليل فقرات المجال السادس (الإلصاف في منح الجوائز والمكافآت)

جدول رقم (6.7)

تحليل فقرات المجال الخامس (الإلصاف في منح الجوائز والمكافآت)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
56	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت الحكومية .	2.9	7.0	21.4	32.0	36.7	2.08	41.52	-16.093	0.000
57	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز .	0.6	6.8	22.2	37.6	32.8	2.05	40.95	-18.712	0.000
58	أعتقد أنه لا تسود الوساطة والمحاباة في منح الحوافز والمكافآت .	1.8	6.5	14.6	36.9	40.2	1.93	38.57	-19.961	0.000
59	آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالباً لا تؤثر على أدائي الوظيفي .	3.3	24.9	13.6	34.0	24.3	2.49	49.76	-7.865	0.000
60	أعتقد أن هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات .	6.8	22.9	21.2	25.9	23.2	2.64	52.82	-5.290	0.000
61	تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحق .	3.5	10.6	16.2	40.3	29.4	2.19	43.71	13.911-	0.000
62	أرى أن التدرج الوظيفي (الطبيعي) مناسب في قانون الحوافز والترقيات .	4.7	29.7	25.0	29.7	10.9	2.88	57.53	-2.074	0.039
63	أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة .	0.0	4.7	17.3	40.5	37.5	1.89	37.83	24.017-	0.000
64	حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت فإن ذلك لا يؤثر على أدائي .	7.9	33.0	16.4	25.7	17.0	2.89	57.84	--1.594	0.112
65	أنا راض عن درجتي الوظيفية .	5.0	34.2	9.9	26.0	24.9	2.68	53.68	-4.478	0.000
	جميع فقرات المجال						2.37	47.41	17.022-	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "345" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.7)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرة (64) محايدة، حيث أن مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

كما أن رأي أفراد العينة في بقية فقرات المجال سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% "، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن " حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت فإن ذلك لا يؤثر على أدائي " بوزن نسبي 57.84%، و على أن " أرى أن التدرج الوظيفي (الطبيعي) مناسب في

قانون الحوافز والترقيات " بوزن نسبي 57.53%، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون أن التدرج الوظيفي غير مناسب ولا يساعد في دفع الموظفين في تحسين الأداء .

و على أن " أنا راض عن درجتي الوظيفية " بوزن نسبي 53.68%، مما يعني أنه بصفة عامة لا يشعر معظم أفراد العينة برضا عالي عن درجاتهم الوظيفية، وذلك الشعور لا يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

و على أن " أعتقد أن هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات " بوزن نسبي 52.82%، مما يعني أن هناك ظلم ملموس في منح الحوافز والترقيات يشعر به أفراد عينة الدراسة.

و على أن " آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالباً لا تؤثر على أدائي الوظيفي " بوزن نسبي 49.76%، مما يعني أن معظم أفراد العينة في الوزارات يتأثرون بطرق وآليات منح الحوافز والمكافآت، بمعنى أنه لو كانت طرق توزيع ومنح الحوافز غير عادلة فهي بالتأكيد تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

و على أن " تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحق " بوزن نسبي 43.71%، هذه النتيجة تعني أن غالبية الدرجات والترقيات لا تمنح لمن يستحقها.

و على أن " أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت الحكومية " بوزن نسبي 41.52%، مما يعني أنه بصفة عامة لا يشعر موظفي الوزارات بعدالة نظام الحوافز والمكافآت الحكومية، وأنه بالتالي لا يدعم نظام الحوافز باتجاه تحسين الأداء الوظيفي.

و على أن " معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز " بوزن نسبي 40.95%، هذه النتيجة تؤكد أن معظم الحوافز تمنح وتوزع لمن لا يستحقها، وبالتالي فإن نظام الحوافز لا يحقق هدفه في تحفيز الموظفين وتحسين الأداء.

و على أن " أعتقد أنه لا تسود الوساطة والمحابة في منح الحوافز والمكافآت " بوزن نسبي 38.57%، مما يعني أنه بصفة عامة هناك سوء تطبيق في منح الحوافز لمستحقيها، وأنه تسود الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز في الوزارات، مما يوضح جلياً سبب عدم فعالية نظام الحوافز المعمول به، وهذا ما أكدته دراسة (الغنيمي، 2001) أن هناك خلل في سياسة الترقيات ناتج عن المحابة والمحسوبية على حساب الاعتبار المهنية.

و على أن " أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة " بوزن نسبي 37.83%، مما يعني أن معظم المدراء والمسؤولين لم يمروا بآليات الترقيات التي تضمن كفاءة أداء الموظف المراد ترفيعه أو ترقيته لوظيفة ما.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس 2.37، و الوزن النسبي يساوي 47.41%، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% "، وقيمة t المحسوبة تساوي -17.022 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.96، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت مما يؤثر على أداء العاملين سلباً.

المبحث الثاني

6.3- اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود نظام حوافز فعال

ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

والنتائج مبينة في جدول رقم (6.8)، كالتالي :

جدول رقم (6.8)

معاملات الارتباط لبيرسون بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	الإحصاءات	فاعلية نظام الحوافز
ومستوى الأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.625
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	346

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" يساوي 0.110

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون، والنتائج مبينة في جدول رقم

(6.8)، والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.625، وهي أكبر من قيمة r

(معامل الارتباط) الجدولية، والتي تساوي 0.110 عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية

"344"، كما أن قيمة مستوي الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد

قبول الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود

نظام حوافز فعال ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طوقان، 1995) والتي أجريت على العاملين في

المكاتب العامة في فلسطين، وأظهرت أن هناك علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين

لأعمالهم، وتتفق مع دراسة (أبو العز، 2002) التي هدفت لربط نظام الحوافز بمؤشرات الأداء،

وأكدت وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز على درجة التوازن بين جوانب الأداء، وأيضاً أظهرت

دراسة (الوابل، 2005)، أن لنظم الحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، وأكدت دراسة

(Charness, & Gneezy, 2006) أن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك

المستهدف. وطبيعة العلاقة الإيجابية الارتباطية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء

الوظيفي تبين أن قانون الحوافز المعمول به له أثر متوسط على مستوى الأداء الوظيفي، وكلما

زادت كفاءة وفعالية نظام الحوافز يؤدي ذلك لزيادة وتحسن في الأداء.

الفرضية الثانية:

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين آليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية. والنتائج مبينة في جدول رقم (6.9) كالتالي :

جدول رقم (6.9)

معاملات الارتباط لبيرسون بين آليات الترقية بنظام الحوافز والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	الإحصاءات	آليات الترقية بنظام الحوافز
ومستوى الأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.920
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	346

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" يساوي 0.110

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.9)، والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.920، وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.110 عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية "344"، كما أن قيمة مستوي الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين آليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغنيمي، 2001) التي تناولت آليات الترقية في المؤسسات العامة الفلسطينية، وأظهرت أن هناك خلل في سياسة الترقيات ناتج عن المحاباة والمحسوبية على حساب الاعتبارات المهنية، ودراسة (الوابل، 2005) التي تناولت رأي ضباط الأمن في السعودية حول نظام الحوافز، والتي أكدت أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في الأمن.

وقبول الفرضية يعني أنه هناك علاقة ارتباطيه بين طرق الترقية ومنح المكافآت للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي، بمعنى أن سلامة طرق منح الحوافز تضمن فعالية في تحقيق أداء أفضل، بينما الخلل والضعف في طرق منح الترقيات والمكافآت سيكون له أثر سلبي على الأداء الوظيفي بشكل عام . ويتبين من تلك النتيجة أن سبب تدني مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات محل البحث كان مرتبطاً مباشرةً في سوء طرق وآليات منح الحوافز والمكافآت للعاملين فيها.

الفرضية الثالثة:

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية. والنتائج مبينة في جدول رقم (6.10) كالتالي :

جدول رقم (6.10)

معاملات الارتباط لبيرسون بين تقييم الأداء والحوافز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	الإحصاءات	تقييم الأداء والحوافز
ومستوى الأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.838
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	346

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" يساوي 0.110

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (6.10)، والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.838 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.110 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344"، كما أن قيمة مستوي الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شراب، 2007)، التي تناولت العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين في بلديات غزة الكبرى، وأظهرت أنه لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (عواد، 2005) التي تناولت تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الفلسطينية، وأظهرت وجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف، وأنه لا يتم ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء، ودراسة (الغنيمي، 2001) التي أكدت أن الترقيات في المؤسسات الفلسطينية تجري دون الالتزام بضوابط أو معايير، وقبول الفرضية يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وأنه يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين في الوزارات على أن تكون هي الأساس في منح الحوافز بأشكالها المتنوعة، بغرض رفع وتطوير مستوى أداء العاملين. وتبين تلك النتيجة أن من أسباب تدني مستويات الأداء في الوزارات يرجع لعدم ربط نظم التحفيز مع نتائج تقييم الأداء للعاملين في وزارات السلطة.

الفرضية الرابعة:

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

والنتائج مبينة في جدول رقم (6.11) كالتالي :

جدول رقم (6.11)

معاملات الارتباط لبيرسون بين التقدير والاحترام ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	الإحصاءات	التقدير والاحترام
ومستوى الأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.728
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	346

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" يساوي 0.110

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.11)، والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.728، وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.110 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344"، كما أن قيمة مستوي الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) التي تناولت المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية، وأكدت وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية، وذلك يؤدي لتحسين مستوى الأداء، وتتفق أيضاً مع دراسة (اللوزي، 2002) التي أكدت أن هناك أثر للعوامل السلوكية التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) على مستوى التطوير الإداري والتأثير على الأداء.

وقبول الفرضية يعني أن هناك علاقة ارتباطيه بين طبيعة علاقات الموظفين والقيم السائدة من احترام وتقدير بين كافة العاملين و مستوى الأداء الوظيفي، وكلما تطور مناخ وبيئة العمل والعلاقات السائدة بشكل إيجابي أدى لتطوير مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام. وتبين هذه النتيجة أن هناك علاقات متبادلة يسودها الاحترام والتقدير بين العاملين في وزارات السلطة تساهم لحد ما في تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الخامسة:

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

والنتائج مبينة في جدول رقم (6.12) كالتالي :

جدول رقم (6.12)

معاملات الارتباط لبيرسون بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	الإحصاءات	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
ومستوى الأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.838
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	346

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" يساوي 0.110

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.12)، والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.838، وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.110 عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية "344"، كما أن قيمة مستوي الدلالة المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد قبول الفرضية، بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغنيمي، 2001) أن إجراء الترقيات في مؤسسات السلطة الفلسطينية لا تتم على قاعدة الكفاءة والخبرة بالنسبة للترقية بالاختيار.

وقبول الفرضية يعني أن هناك علاقة ارتباطيه بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي، أي كلما كانت تسود العدالة والإنصاف في منح العاملين للحوافز سيؤدي ذلك حتماً لتطوير مستوى الأداء الوظيفي. وتبين هذه النتيجة أنه من أسباب تدني مستويات الأداء للعاملين في الوزارات يرجع لعدم الإنصاف في منح الحوافز لمن يستحقها.

الفرضية السادسة:

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

و يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

6.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (6.13)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي											المجال
		نائب رئيس شعبة	مساعد رئيس شعبة	مساعد رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير	مساعد مدير عام	نائب مدير عام	مدير عام	وكيل مساعد	
0.102	1.611	3.11	3.43	3.32	3.08	3.10	3.01	3.08	2.88	3.27	3.39	4.08	فاعلية نظام الحوافز
0.023	2.114	2.36	3.05	2.72	2.31	2.50	2.51	2.56	2.73	2.86	2.75	3.36	الترقيات
0.013	2.301	2.51	3.10	2.63	2.37	2.42	2.44	2.50	2.49	3.05	2.71	3.17	المكافآت
0.013	2.287	2.51	3.48	2.89	2.50	2.68	2.43	2.72	2.94	3.28	2.78	3.67	تقييم الأداء والحوافز
0.541	0.892	3.37	3.57	3.28	3.23	3.32	3.53	3.32	3.82	3.61	3.41	3.77	التقدير والاحترام
0.028	2.047	2.26	2.93	2.52	2.21	2.30	2.35	2.45	2.50	2.90	2.48	3.40	الإنتصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.007	2.502	2.70	3.26	2.90	2.63	2.73	2.73	2.78	2.88	3.16	2.93	3.58	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (9، 336) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 1.91

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.13)، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمجالات الترقيات والمكافآت، وتقييم الأداء والحوافز، و الإنتصاف في منح الحوافز والمكافآت أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 1.91 عند درجتي حرية (9، 336) ومستوى دلالة 0.05، مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة حول تلك المجالات يعزى للمسمى الوظيفي، أما في مجالي "فاعلية نظام لحوافز" و "

التقدير والاحترام" فلا توجد فروق حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما اقل من 0.05، وقيمة F المحسوبة لكل منها أقل من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 1.91 عند درجتي حرية (9، 336) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 2.502 وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 1.91 عند درجتي حرية (9، 336) ومستوى دلالة 0.05، مما يعني قبول الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين اختبار تامهان جدول رقم (6.14) أن الفروق لصالح فئة " وكيل مساعد"

جدول رقم (6.14)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي

الفرق	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس	مساعد رئيس
مدير عام									0.6420*
نائب مدير عام								0.2216	0.4203-
مساعد مدير عام							0.2703-	0.0501-	0.6936-
مدير							0.1004-	0.3708-	0.1506-
نائب مدير							0.0490-	0.1053-	0.4270-
رئيس قسم							0.0004	0.0486-	0.1053-
رئيس شعبة							0.1001-	0.1007-	0.1497-
مساعد رئيس قسم							0.2736	0.1725	0.1729
مساعد رئيس شعبة							0.3566	0.6302	0.5292
نائب رئيس شعبة							0.2043-	0.0692	0.0301-
							0.5601		0.0315-
									0.8004

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يبين اختبار تامهان جدول رقم (6.14)، أن الفروق لصالح فئة " وكيل مساعد" أو مدير عام، ويرجع ذلك لأن معظم آراء أفراد عينة الدراسة - أصحاب المسميات الوظيفية الدنيا - كانت آرائهم متقاربة حول وجود خلل في نظام منح الحوافز وطرق منح الترقيات والإنصاف في منح الترقيات والحوافز، كذلك فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء وربطه في الحوافز كما بينت نتائج الدراسة، بينما يختلف رأي الوكيل المساعد أو المدير العام لأنه واقعياً يتلقى الكثير من الحوافز والمنافع بحكم منصبه، وله دور في توجيه ومنح الحوافز للعاملين، ويعتبر أن ما يقوم به من مهام إشرافية سليمة، بينما نتيجة وإجابات غالبية المبحوثين تختلف مع رأي الوكيل المساعد أو المدير العام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شراب، 2007) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الإداري، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري، ويقصد بالمستوى الإداري المسمى والدرجة الوظيفية .

6.2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (6.15)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي							قيمة F	مستوى الدلالة
	عامة	أقل من ثانوية	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير		
فاعلية نظام الحوافز	3.5167	3.0631	3.1075	3.1188	3.2299	3.1570	2.8472	0.841	0.539
الترقيات	2.6182	2.4686	2.4535	2.5440	2.5775	2.4629	2.6061	0.275	0.949
المكافآت	2.2500	2.3636	2.4493	2.5367	2.3414	2.4884	2.5556	0.822	0.554
تقييم الأداء والحوافز	2.6000	2.6092	2.6336	2.7045	2.6013	2.7055	2.6296	0.155	0.988
التقدير والاحترام	3.5091	3.5211	3.2359	3.3221	3.2995	3.3949	3.4394	0.911	0.487
الإصاف في منح الحوافز والمكافآت	2.0200	2.3273	2.3291	2.3835	2.4824	2.4293	2.1667	0.488	0.817
جميع المجالات	2.7723	2.7351	2.7113	2.7786	2.7650	2.7814	2.7179	0.0157	0.987

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (6، 399) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.13

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.15)، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 2.13 عند درجتي حرية (6، 399) ومستوى دلالة 0.05، ومستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق حول محتوى كل مجال يعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.0157 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.13 عند درجتي حرية (6، 399) ومستوى دلالة 0.05، وقيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وتتفق مع دراسة (الوابل، 2005) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

6.3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (6.16)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي				مستوى الدلالة	قيمة F
	سنوات أقل من 5	من 6-10 سنة	سنة 11-15	سنة أكثر من 15		
فاعلية نظام الحوافز	3.0813	3.1041	3.0913	3.2332	0.339	1.124
الترقيات	2.5214	2.5380	2.5776	2.4138	0.469	0.847
المكافآت	2.5472	2.4861	2.4971	2.4283	0.712	0.458
تقييم الأداء والحوافز	2.7968	2.6125	2.7764	2.5817	0.188	1.604
التقدير والاحترام	3.2718	3.3516	3.4346	3.2783	0.342	1.117
الإصاف في منح الحوافز والمكافآت	2.3316	2.3529	2.3868	2.4270	0.851	0.265
جميع المجالات	2.7662	2.7537	2.8014	2.7368	0.877	0.227

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 342) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.63

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.16)، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3، 342) ومستوى دلالة 0.05، ومستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق حول محتوى كل مجال يعزى لسنوات الخبرة، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.227، وهي أقل من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3، 342) ومستوى دلالة 0.05، وقيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

6.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى لنوع العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (6.17)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير نوع العمل

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		فني	مالي	إداري	
0.179	1.730	3.2067	3.0375	3.1072	فاعلية نظام الحوافز
0.643	0.442	2.5695	2.4736	2.5082	الترقيات
0.400	0.918	2.5523	2.4204	2.4789	المكافآت
0.101	2.312	2.7992	2.5190	2.6652	تقييم الأداء والحوافز
0.621	0.477	3.3281	3.2750	3.3635	التقدير والاحترام
0.434	0.836	2.4117	2.2655	2.3816	الإصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.244	1.415	2.8199	2.6780	2.7605	جميع المجالات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 343) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 3.03

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.17)، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 3.03 عند درجتي حرية (2، 343) ومستوى دلالة 0.05، ومستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق حول محتوى كل مجال يعزى لنوع العمل، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.415 وهي أقل من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 3.03 عند درجتي حرية (2، 343) ومستوى دلالة 0.05، وقيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى لنوع العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوابل، 2005) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

6.5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة للجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (6.18)

اختبار t للفروق بين متوسطات العينات المستقلة حسب متغير الجنس

المجال	المتوسط الحسابي		قيمة t	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر		
فاعلية نظام الحوافز	3.0937	3.1301	0.494	0.622
الترقيات	2.4416	2.5399	1.164	0.245
المكافآت	2.4506	2.4993	0.628	0.530
تقييم الأداء والحوافز	2.5584	2.7095	1.489	0.137
التقدير والاحترام	3.2856	3.3551	0.869	0.385
الإتصاف في منح الحوافز والمكافآت	2.2631	2.4005	1.533	0.126
جميع المجالات	2.6954	2.7814	1.327	0.186

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "344" تساوي 1.96

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين العينات المستقلة، والنتائج مبينة في جدول رقم (6.18)، والذي يبين أن قيمة t لكل مجال أقل من قيمة t الجدولية، عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" ومستوى الدلالة لكل مجال أقل من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في محتوى كل مجال يعزى للجنس، كما يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.327 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "344" والتي تساوي 1.96، ومستوى الدلالة للمجالات مجتمعة أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة للجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتتفق هذه النتيجة مع أكدته دراسة (الدالة، 2003) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس ومستوى الأداء الوظيفي، وأيضاً دراسة (اللوزي، 2002) التي أكدت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الإداري في القطاع العام والمتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء متغير الحالة الاجتماعية.

الفصل السابع

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- الدراسات المقترحة

7.1- نتائج الدراسة

- 1- بينت الدراسة أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت، ودوره في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يدل على خلل في نظام الحوافز في قانون الخدمة المدنية.
- 2- أظهرت النتائج أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) غير منصف للموظف الحكومي، وأن نظام العلاوات والزيادات السنوية غير مرضي، ولا يحفز لتحسين الأداء.
- 3- أن نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.
- 4- أن نظام الرواتب والمزايا الإضافية لا تسوده العدالة بصفة عامة، وأن العلاوات الاجتماعية غير مقبولة من وجهة نظر العاملين في الوزارات، ولا تدعم باتجاه رفع مستوى الأداء.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أن الترقيات الوظيفية بصفة عامة في وزارات السلطة الفلسطينية غير عادلة، وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده التذمر والشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز المكافآت للعاملين في الوزارات.
- 6- أن هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية لمعظم أفراد العينة.
- 7- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة في الترقية الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات، وأن هناك خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات وتسكين الموظفين عليها لم يدعم تطوير الأداء الوظيفي.
- 8- أن هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز، وليس هناك معايير وضوابط إدارية لمنح الحوافز، وأن الترقيات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلباً على أداء الموظفين، وذلك يوضح أنه يوجد سوء في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت.
- 9- أن ترقية المدراء والمشرفين لم تكن في إطار ادراي سليم، وذلك من شأنه أن ينعكس سلباً على قدرة المدراء في الإشراف والتوجيه السليم، ويدلل على أن الحوافز الممنوحة للمدراء والمشرفين لم تحقق أهدافها.
- 10- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام المكافآت غير فاعل، ومتدني، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وأن معظم الموظفين لا يعلموا جيداً عن نظام وآليات منح المكافآت.
- 11- يرى معظم أفراد العينة عدم كفاية ومناسبة المكافآت كحافز لتحسين الأداء، وأن المكافآت بالغالب لا تمنح لمن يستحقها.
- 12- ضعف استخدام الإدارات العليا في الوزارات للمكافآت كحوافز لتطوير الأداء، وأن عدم العدالة في منح المكافآت يؤثر سلباً على الأداء لبعض الموظفين الكفاء الذين حرّموا من المكافأة.

- 13- أن هناك تقصير في دور المدراء والمشرفين في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم كما نص عليها قانون ونظام الحوافز، وهناك انحرافات في اتجاه منح المكافآت ممكن أن تعطي نتائج عكسية وسلبية على الأداء بشكل عام.
- 14- أظهرت الدراسة أن الإدارات العليا والمدراء في الوزارات لا يربطوا بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط للتمايز بالأداء وأداة للثواب والعقاب، وذلك يبين انخفاض أهمية نتائج تقييم الأداء كمعيار في منح الحوافز.
- 15- يجد الموظفون أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية.
- 16- أن هناك خلل وضعف في نظام تقييم الأداء الوظيفي، لشعور غالبية الموظفين بعدم الإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائهم، وهذا من شأنه أن يكون سبباً في تدني مستوى الأداء.
- 17- تدني مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالنسبة لدرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وهذا يدل على أن نظام الحوافز الحكومي لم يحقق أهدافه.
- 18- أظهرت الدراسة أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الزملاء في العمل والعاملين ورؤسائهم، وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.
- 19- أن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للوزارات لا تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها، وتهمل نواحي تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال عدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها.
- 20- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك يؤثر سلباً على أداء العاملين في الوزارات، وأن نظام التدرج الوظيفي (الطبيعي) غير مناسب.
- 21- أن عدم عدالة آليات وطرق توزيع ومنح الحوافز بالتأكيد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات، وممكن أن يعطي نتائج عكسية للحوافز.
- 22- أن هناك خلل في سياسات الحوافز والترقيات، وسوء في تطبيق منح الحوافز، وأن الوساطة والمحابة تسود نظام منح الحوافز على حساب الاعتبارات المهنية.
- 23- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع العمل، الجنس).

7.2- توصيات الدراسة

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء، وذلك على النحو التالي:

- 1- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز الحكومي، وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق في نظام التقاعد، والعلوات الدورية السنوية والاجتماعية، وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف العام، وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء وتطويره.
- 2- أن تكون التوجهات من الإدارات العليا في الوزارات في منح الحوافز والترقيات الوظيفية بناء على معايير وضوابط مهنية، كما حددها ونص عليها قانون الخدمة المدنية (المسابقات والاختبارات)، وأن يكون أساس الترقية وخصوصاً الاختيارية منها التمايز في الأداء.
- 3- إعادة هيكلة وزارات السلطة الفلسطينية على أسس ومعايير إدارية سليمة، بما يضمن أن يكون تسكين عادل على الدرجات الوظيفية، وخصوصاً العليا منها، لما تتلقاه من حوافز ومزايا وضعت للتحفيز والدفع نحو رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 4- العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين في الحصول على المكافآت.
- 5- على الإدارات العليا والمدراء في الوزارات الزيادة في استخدام المكافآت حسب ما خوله القانون لهم، وخصوصاً للموظفين ذوي الأداء المتميز.
- 6- الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.
- 7- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثوب والعقاب، وخصوصاً عند استخدام الحوافز سواء أكانت ايجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.
- 8- رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز والمكافآت الحكومي بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 9- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناء عليه الموظف الملتزم والمجتهد، ويسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- 10- دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف الوزارة، والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.

11- على الإدارات العليا في الوزارات العمل على وضع سياسات وإجراءات تبتث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل، بغرض التحسين في مناخ وبيئة العمل، وزيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين.

12- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، والحد والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء.

13- إعادة النظر في السلم الوظيفي (التدرج الوظيفي)، وفحص مدى مناسبته مع حاجات وتطلعات الموظف العام.

7.3- الدراسات المقترحة

يقترح الباحث القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

- 1- تقييم ودراسة نظام الرواتب في قانون الخدمة المدنية، ومدى قبوله من قبل الموظف العام.
- 2- أثر نتائج تقييم الأداء كأداة يتم على أساسها منح الحوافز والمكافآت في الوزارات الفلسطينية.
- 3- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز الحكومي الفلسطيني وإحدى دول الجوار.
- 4- دراسة مشكلة التضخم الوظيفي في الوزارات الحكومية، وأثره على الأداء وسبل الحل.

المراجع

* المراجع العربية

أولاً: الكتب

- القرآن الكريم.
- أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية، 2004.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر: الدار الجامعية، 2005.
- الأغا، إحسان، البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته، ط4، غزة: الجامعة الإسلامية، 2002.
- الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط1، بغداد: مطبعة العمال المركزية، 1990.
- النجار، نبيل، وراغب، مدحت، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
- السلمي، علي، تحليل النظم السلوكية، مصر: مكتبة غريب، 2002.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط2، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر: مكتبة غريب، 1985.
- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- القريوتي، محمد، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شئون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، 1990.
- الشماع، خليل، وحمود، خضير، نظرية المنظمة، ط2، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- بحيرى، سعد، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- بلال، محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.

- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
- جاد الرب، سيد، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، 2005.
- جودة، عبد المحسن، كيف تعاقب مرؤوسيك وتكسب احترامهم: مدخل معاصر لقيادة فعالة، مصر: المنصورة، دار الأصدقاء للطباعة، 1997.
- جوران، نيلز، وروي، جان، و ووتر، ماجتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا إصلاح، القاهرة، 2003.
- جراي، جيرري، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة، وليد هوانة، الرياض معهد الإدارة العامة 1988.
- جروت، ديك، الانضباط دون عقاب، ط1، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 2001.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي رفاعي، وإسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
- ديبروز، دونا، كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم، ط1، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 1999.
- ديل، مارجريت، وايلز، بول، تقييم مهارات الإدارة: مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002.
- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
- درة، عبدا لباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي 1994.
- حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993.
- حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

- حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- يونس، عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1997.
- كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: تنفيذ مطابع كمبيوتر كلية الصيدلة، 1993.
- كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ط1، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
- ماهر، أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: المعادي الجديدة، 2004.
- مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، 2003.
- سالم، فؤاد، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3، الأردن: عمان، 1989.
- سند، عرفة، مقدمة في العلوم السلوكية: تطبيقاتها في مجال الإدارة، القاهرة: جامعة الأزهر، 1983.
- عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، 2006.
- عسكر، علي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2005.
- عصفور، محمد، أصول التنظيم والأساليب، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- عقلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- عثمان، رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة: على مستوى المشروع، ط2، دار الفكر العربي، 1982.
- فرنش، ويندل، وجونير، سيسل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000.
- ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمان: دار الشروق، 2005.

- شحادة، نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.

- تشانداء، أشوك، وكابرا، شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، ط1، ترجمة عبد الحكيم الخوزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

ثانياً: رسائل جامعية

- أبو رمضان ، نجوى (قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة) (رسالة ماجستير) ، الجامعة الإسلامية ، 2004 .

- الدالة، سعود، (أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض) (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.

- الوابل، عبد الرحمن، (دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج)، (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

- المطيري، جبر، (مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل) (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

- الشنطي، محمود (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، 2006 .

- الغنيمي ، زينب (ترقية الموظف العام في فلسطين) (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، 2001.

- محيسن ، وجدي (مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز) (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، 2004 .

- عواد، طارق (تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، 2007

- شبير ، رحاب (واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها) (رسالة ماجستير) ، الجامعة الإسلامية ، 2004 .

- شراب، باسم، (تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى) (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، 2007.

ثالثاً: الدوريات

- أبو العز، محمد، "ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي"، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 24، العدد 2، 2002، ص 297.
- أسعد، ثريا، "نظام الحوافز والعقوبات في إحدى المؤسسات السعودية العامة: تحليل اجتماعي"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية*، المجلد 11، 2001، ص 51.
- الطراونة، تحسين "أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، *مؤنة للبحوث والدراسات*، المجلد 8، العدد 4، 1993، ص 13.
- اللوزي، موسى، "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية"، *دراسات*، المجلد 29، العدد 1، 2002، ص 98.
- اللوزي، موسى، "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"، *دراسات*، المجلد 22، العدد 6، 1995، ص 3759.
- بدر، حامد، "اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين" *مجلة المسلم المعاصر*، العدد 31، 1982، ص 115.
- طوقان، علي، "اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء"، *رسالة المكتبة*، المجلد 30، العدد 4، 1995، ص 53.
- كوهن، ألفي "لماذا تفشل برامج الحوافز"، *الإدارة العامة*، ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، المجلد 34، العدد 4، 1995، ص 673.
- مخامرة، محسن، "تعويضات العاملين في القطاع الخاص في الأردن: دراسة لأنظمة التعويضات وممارستها في الشركات الأردنية"، *أبحاث اليرموك*، المجلد 7، العدد 4، 1991، ص 203.
- شهاب، إبراهيم، "الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي"، *الإدارة العامة* المجلد 45، العدد 2، 2002، ص 241.

رابعاً: المجالات العلمية

- الخرابشة، عمر، "الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء والإدارة بعمان، العدد 28، 1995، ص 53.
- منصور، سعد، "الحاجات والحوافز في الفكر الإسلامي: مع المقارنة بالفكر الإداري الوضعي"، مجلة الدراسات التجارية الإسلامية، العدد الرابع، 1984، ص 111.
- عساف، محمود، "نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 1، العدد 1، 1977، ص 32.

خامساً: الندوات والمؤتمرات

- الزامل، عبدالله، "نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل"، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، 20 - 23 شعبان 1981، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عطية، عنايات، "رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة" المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرون 19-21 ابريل 2005، القاهرة:قاعة المؤتمرات، دار البنك الأهلي المصري.
- الأغا، إحسان، والديب، ماجد، "دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم"، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء 2000، القاهرة: جامعة عين شمس

سادساً: قوانين وتشريعات

- الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، (2007)، "أنواع التأمين الصحي في فلسطين". نظم التأمين الصحي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- ديوان الموظفين العام، ومركز الميزان لحقوق الإنسان، (2006)، "الرواتب والعلاوات المختلفة". دليل الموظف العام، فلسطين .
- ديوان الفتوى و التشريع، السلطة الوطنية الفلسطينية، الوقائع الفلسطينية ، العدد الخامس الخمسون، 2005.
- قانون رقم (4) لسنة 1998 بإصدار قانون الخدمة المدنية فلسطين.

* Foreign references

Books

- Bartton, J. and Gold, J. (1999) **Human Resource Management :Theory and Practice** (2nd ed).Great Britain :The Bath Press.
- Bowey, A. and Lupton, T. (1989) **Managing Salary and Wage Systems**, (3rd ed).Great Britain: Billing and Sons Ltd.
- Carrell, M. and Kuzmits, F. (1986) **Personnel Human Resource Management** (2nd ed). USA :Merrill Publishing Company .
- Cowling, A. and Mailer, Ch. (1990) **Managing Human Resources** (2nd ed).Great Britain.
- Dessler, G. (2002), **A Framework for Human Resource Management.**(2nd ed). New Jersey: person education.
- Dessler, G. (2000), **Human Resource Management.** (8th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. and Baron, R. (1995) **Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side Of Work** (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hendry, Ch. (1995) **Human Resource Management : A strategic approach to employment** , Great Britain: Bath Press.
- Klatt, L. et al ..(1985) **Human Resource Management**, USA: Bell &Howell Co. .
- Kreitner, R. and Kinicki, A.(1992) **Organizational Behavior** (2nd ed). USA
- Lazear, E. (1998) **Personnel Economics For Managers**, USA: Crawfordsville.
- Leopold, J. (2002) **Human Resource in Organizations**, England :Person Education .
- Maund, L. (2001) **Introduction to Human Resource Management: theory and practice**, Great Britain: Scotprint.
- Mondy, R. and Noe, R. (2005)**Human Resource Management**(9th ed).New Jersey: Prentice Hall.
- Schuler, R. et al ..(1989) **Effective Personnel Management.**(3rd ed).USA: Library of Congress .
- Storey, J. (1991) **New Perspectives on Human Resource Management**, USA: New York.
- Thomason, G. (1988)**A Textbook Of Human Resource Management ,Great Britain:** Short Run Press .
- Weiss, J. (1996) **Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics**, USA; Library of Congress.

Periodicals

- Agarwal, V. et al.. "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Georgia University,(2007).
- Campbell, D. " An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No financial Performance Improvement ",Harvard Business School, (2006).
- Charness, G. and Gneezy, U. "Incentives and Habits", University of California, (2006).
- Choe, Ch. and Yin, X. "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance." University of New South Wales, (2006).
- Eriksson, T. and villevall, M. "Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting", No. (1191),(2004).
- Gibbs, M. et al.. "Performance Measure Properties and Incentives" Institute for the Study of Labor, No.(1356), (2004).

مواقع إنترنت :

[http://\(www.balagh.com\)/najah/cy04c2dt.htm](http://(www.balagh.com)/najah/cy04c2dt.htm).

http://www.edarat.net/modules/newbb_plus/viewtopic.php?topic_id=532&forumid=3

<http://www.almadapaper.com/sub/11-808/p09.htm>

الملاحق

قائمة محكمين الاستبانة من ذوي الاختصاص من جامعات غزة

الجامعة	الاسم	الرقم
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	1
الجامعة الإسلامية	د. محمد المدهون	2
الجامعة الإسلامية	د. ماجد الفرا	3
الجامعة الإسلامية	د. نافذ بركات	4
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	5
جامعة الأزهر	د. نهاية التلبناني	6
جامعة الأقصى	د. آمنة زقوت	7

الاستبانة النهائية بعد التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة - الدراسات العليا
قسم إدارة أعمال

أخي الكريم..أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

نقوم بدراسة (دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة) وذلك للاطلاع على واقع نظام الحوافز الحكومية، وأثرها على الأداء الوظيفي العام وسبل تطويره.

برجاء مساعدتنا بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة مع مراعاة الدقة قدر الإمكان.

ملاحظة : هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

الباحث

علاء العكش

أولاً البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة :

- 1- المسمى الوظيفي : وكيل وزارة وكيل مساعد مدير عام نائب مدير عام مساعد مدير عام مدير نائب مدير رئيس قسم رئيس شعبة مساعد رئيس قسم مساعد رئيس شعبة نائب رئيس شعبة
- 2- المؤهل العلمي : أقل من ثانوية عامة ثانوية عامة دبلوم متوسط بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
- 3- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 6- 10 سنة من 11- 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 4- نوع العمل : إداري مالي فني
- 5- الجنس ذكر أنثى

الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك :	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
فعالية نظام الحوافز						
1-	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .					
2-	أعتقد أن علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل .					
3-	أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) .					
4-	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف .					
5-	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما .					
6-	أجد أن الراتب وملحقته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية .					
7-	أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .					
8-	أرى أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) منصف للموظف الحكومي .					
9-	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً .					
10-	إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي .					
11-	أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .					
12-	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز ومزايا إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر					
الترقيات						
13-	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة .					
14-	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجابياً على الأداء الوظيفي .					
15-	أرى أن معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء .					
16-	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات .					
17-	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .					
18-	أعتقد أن الترقيات بناء على الهيكلية الوزارية ساهمت في تطوير الأداء .					
19-	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .					
20-	أعتقد أن معظم المدراء والمشرفين تم ترقيتهم بعدالة .					
21-	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل .					
22-	أرى أن نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) يساعد في تحسين الأداء					
23-	الترقيات بالواسطة والمحابة ليس بالضرورة أن تؤثر سلباً على أدائي الوظيفي .					

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المكافآت					
24-					أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب .
25-					سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز .
26-					عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء .
27-					أعتقد أن نظام المكافآت الحكومي يشجع على تحسين الأداء الوظيفي .
28-					لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت .
29-					غالباً توزع المكافآت على من يستحقها .
30-					لي زملاء عمل قد تلقوا مكافآت بناءً على أدائهم المتميز .
31-					عندما أبذل جهوداً وأفاني في أدائي الوظيفي أتلقى الثناء والتقدير من مديري
32-					أشعر أن مديري المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي في العمل .
33-					سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي .
34-					منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي .
35-					سبق لي وأن تلقيت مكافأة لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل .
تقييم الأداء والحوافز					
36-					أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت .
37-					أرى أن المدراء يهتموا بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس أنه معيار للثواب والعقاب .
38-					أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي .
39-					ترتبط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقية ونتائج تقييم الأداء للموظف
40-					أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .
41-					أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت .
42-					أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية .
43-					أرى أنه من يقصر في مهام وظيفته يتعرض للعقاب من خلال تقييم أداءه السنوي.
44-					أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة .

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقدير والاحترام					
45-					لمديري المباشر دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي .
46-					غالباً ما يسود بين زملائي في العمل التعاون و روح الفريق الواحد .
47-					أُتبادل وزملائي في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات .
48-					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل .
49-					تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
50-					غالباً ما تنتظم الوزارة رحل ترفيهية لكافة العاملين فيها .
51-					أحاول كثيراً بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل .
52-					أنا دائماً مستعد لتقديم الأفضل في أدائي نظراً للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل .
53-					تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها .
54-					أشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به .
55-					تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدنني على تطوير أدائي .
الإتياف في منح الحوافز والمكافآت					
56-					أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت الحكومية .
57-					معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز .
58-					أعتقد أنه لا تسود الوساطة والمحابة في منح الحوافز والمكافآت .
59-					آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالباً لا تؤثر على أدائي الوظيفي .
60-					أعتقد أن هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات .
61-					تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحق .
62-					أرى أن التدرج الوظيفي (الطبيعي) مناسب في قانون الحوافز والترقيات .
63-					أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة .
64-					حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت فان ذلك لا يؤثر على أدائي .
65-					أنا راض عن درجتي الوظيفية .