



كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة العامة

واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير
(من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال)

إعداد:

أحمد ماهر هريوك

إشراف:

د. محمد هلسة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة
بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل - فلسطين

2022م

إجازة الرسالة

" واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير

(من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال) "

The reality of incentives at Al-Istiqlal University and the prospects
of development

" From the viewpoint of Al-Istiqlal University Employee "

إعداد

أحمد ماهر هربوك

إشراف

الدكتور محمد الهلسة

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء بتاريخ 2022/04/20، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية
أسمائهم:

التوقيع

د. محمد الهلسة /
14-4-2022
د. محمد الجعبري /
د. اسامة شهوان /

أعضاء لجنة المناقشة

د. محمد الهلسة / مشرفا ورئيسا

د. محمد الجعبري / متحنا داخليا

د. اسامة شهوان / متحنا خارجيا

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2022م

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في دراستي وأعانني عليها
أهدي ثمرة جهدي إلى الذين نشأت في أحضانها
والذين علماني مواجهة الحياة بكل تحدياتها
ورافقاني بدعواتهما ونصائهما
إلى الوالدين الكريمين أطال الله في أعمارهم

إلى من ساندتني ودعمتني في دراستي

زوجتي الغالية

إلى كل الأخوة والأخوات والأصدقاء

أهدي هذا الإنجاز

الشكر والتقدير

يقول النبي ﷺ : (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته على أن منّ عليّ بإنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله و صحبه وسلم تسليما كثيرا.

أتوجه بالشكر والتقدير لسعادة المشرف الدكتور محمد هلسه الذي كان بعد الله - عزّ وجل - المعين الأول لي على إتمام هذه الدراسة، فله كل التقدير والامتنان.

أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا في تقديم توجيهاتهم ونصائحهم

وإلى كل من قدم لي المساعدة خلال مراحل إعداد هذه الرسالة حتى إتمامها، ولكل من ساهم في إنجازها، وفي مقدمتهم جامعة الخليل.

فهرس المحتويات

المحتويات

ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الأشكال
ط.....	فهرس الجداول
ك.....	فهرس الملاحق
ل.....	الملخص
ن.....	Abstract

الفصل الأول: (مشكلة الدراسة وأبعادها)

2.....	1.1 المقدمة:
4.....	1.2 مشكلة الدراسة:
4.....	1.3 أسئلة الدراسة:
5.....	1.4 فرضية الدراسة:
5.....	1.5 أهداف الدراسة:
6.....	1.6 أهمية الدراسة:
7.....	1.7 متغيرات الدراسة:
7.....	1.8 حدود الدراسة:
8.....	1.9 أنموذج الدراسة:
9.....	1.10 مصطلحات الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الحوافز.....	14
2.1.1 تمهيد:.....	14
2.1.2 ماهية الحوافز:	14
2.1.3 أهمية الحوافز:.....	17
2.1.4 أهداف الحوافز:.....	20
2.1.5 نظريات الحوافز:	21
2.1.6 أنواع الحوافز:.....	25
2.1.7 معايير منح الحوافز في المنظمة:.....	34
2.1.8 نظام الحوافز:	37
2.1.8.1 قواعد نظام الحوافز الفعّال:.....	37
2.1.8.2 خصائص وشروط نجاح نظام الحوافز:.....	39
2.1.8.3 ضوابط تطبيق نظام الحوافز:.....	41
2.1.8.4 مراحل إعداد نظام الحوافز:.....	42
2.1.8.5 تقييم نظام الحوافز:	44
2.1.8.6 النتائج التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق نظام حوافز جيّد:.....	46
2.2 المبحث الثاني: دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي:.....	47
2.2.1 تمهيد:.....	47
2.2.2 ماهية الأداء الوظيفي:.....	47
2.2.3 عناصر الأداء الوظيفي:.....	48
2.2.4 مكونات الأداء الوظيفي:.....	50
2.2.5 أهمية الأداء الوظيفي:.....	51

52	2.2.6 العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:
55	2.2.7 تحسين الأداء الوظيفي:
55	2.2.7.1 ماهية تحسين الأداء الوظيفي:
55	2.2.7.2 أهداف عملية تحسين الأداء الوظيفي:
56	2.2.7.3 طرق ووسائل تحسين الأداء الوظيفي:
57	2.2.7.4 خطوات ومراحل تحسين الأداء الوظيفي:
58	2.2.8 الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:
58	2.2.8.1 علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء الوظيفي:
59	2.2.8.2 آليات التحفيز التي تساعد على تحسين الأداء:
60	2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة:
61	2.3.1 الدراسات باللغة العربية:
68	2.3.2 الدراسات الأجنبية:
72	2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

الفصل الثالث: الطريقة الإجراءات المنهجية للدراسة

75	3.1 مقدمة:
75	3.2 منهج الدراسة:
75	3.3 مجتمع الدراسة:
76	3.4 عينة الدراسة:
80	3.5 أداة الدراسة:
81	3.6 صدق الأداة (الظاهرين المحتوى):
86	3.7 ثبات الأداة:
87	3.8 خطوات تطبيق الدراسة:

89	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
90	4.1 مقدمة:
90	4.2 مفتاح التصحيح:
91	4.3 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
106	4.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة:
114	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
128	المراجع
134	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1.1
25	سلم الحاجات لماسلو	2.1
26	أنواع الحوافز	2.2
37	قواعد نظام الحوافز الفعّال	2.3

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	خصائص أفراد عينة الدراسة	3.1
80	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية	3.2
85	معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا	3.3
90	مفتاح التصحيح الخماسي	4.1
91	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع تطبيق نظام الحوافز المادية في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.	4.2
93	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع تطبيق نظام الحوافز المعنوية في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.	4.3
96	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.	4.4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.	4.5
103	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.	4.6
106	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي.	4.7
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (t-test) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الجنس.	4.8
108	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، لفحص الفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير العمر.	4.9
109	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	4.10
110	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية (واقع الحوافز في فلسطين، وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	4.11
110	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة.	4.12
111	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	4.13
112	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.	4.14
112	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير الدورات الراتب الشهري.	4.15
113	نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الحوافز تبعاً لمتغير الدورات الراتب مكان السكن.	4.16

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
134	استبيان رقم (1)	1
143	استبيان رقم (2)	2
153	قائمة المحكمين	3

واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير

(من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال)

إعداد: أحمد ماهر هربوك

المشرف: د. محمد هلسة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير من وجهة نظر موظفي الجامعة، من خلال دراسة واقع الحوافز في الجامعة، وآفاق التطوير (تحسين) الأداء لدى العاملين في الجامعة، كما تم دراسة العلاقة التي تربط بين واقع الحوافز وآفاق تطوير (تحسين) مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة. كذلك هدفت الدراسة أيضاً إلى المعوقات التي تحد من تطوير (تحسين) الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال.

ولتحقيق هذه الأهداف تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الجامعة والبالغ عددهم (720) موظفاً وموظفة، وقد صمم الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) للحصول على البيانات المطلوبة. حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (250) موظف وموظفة، وقد وزعت بشكل الكتروني، كما تم استردادها جميعها وكانت كافة الاستبيانات صالحة للتحليل. عمل الباحث وفق المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم كفاية الحوافز المادية الممنوحة من قبل الجامعة للموظفين، ايضاً تبين أن توزيع الحوافز المادية في الجامعة غير مبني على معايير واضحة ومعلنة

للموظفين، من جهة ثانية تبين ان الرؤساء في العمل يقومون بتوجيه المدح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف. فيما خلصت الدراسة الى عدة توصيات نذكر منها: تعزيز الحوافز (المادية والمعنوية) الممنوحة للعاملين، منح الترقيات وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد على الأقدمية فقط، زيادة الحصص للدورات التدريبية بما يتناسب مع تخصصات العاملين لتنمية وتطوير القدرات، واستخدام أحدث الأساليب في التدريب.

الكلمات المفتاحية: واقع الحوافز، آفاق التطوير، جامعة الاستقلال.

The reality of incentives at Al-Istiqlal University and the prospects of development

"From the viewpoint of Al-Istiqlal University employee"

Prepared by: Ahmad Maher Harbouk

Supervisor: Dr. Mohammad Halaseh

Abstract

The purpose of this study was to determine the reality of incentives at Al Istiqlal University and prospects for development (improving) from the point of view of university employees, by examining the reality of incentives at the university and prospects for development (improvement) in university staff performance, and the relationship between the reality of incentives and the prospects for improving the level of performance for university staff has been studied. The study also targeted the barriers that limit the development (improvement) of job performance among Al-Istiqlal University staff .

To achieve these goals, the study community consisted of all university staff, including (720) male and female staff members. The researcher designed the study tool (questionnaire) to obtain the required data. The questionnaires were distributed to the study sample of (250) male and female employees electronically and all of them were retrieved and were valid to analyze. The researcher used the descriptive analysis method because of its relevance to the nature of this study, and the data were analyzed using the SPSS statistical analysis program.

The study came to several results, the most important of which are: the inadequacy of material motivations provided by the university to its employees, it was also noted that the distribution of these material

motivations in the university is not based on clear and declared criteria for employees. On the other hand, directors at work have been found to praise and appreciate workers for achieving goals. The study concluded with several recommendations, including: enhancing the (material and moral) incentives granted to employees, granting promotions based on outstanding performance and not just depending on seniority, increasing the quota for training courses in proportion to the specializations of employees to develop and improve their performance by applying the latest methods in training.

Keywords: Reality of incentives, Prospects of development, Al-Istiqlal University

الفصل الأول: (مشكلة الدراسة وأبعادها)

مقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

متغيرات الدراسة

حدود الدراسة

أنموذج الدراسة

مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة:

تحرص كافة المنظمات في عصرنا الحالي على أداء أعمالها وأنشطتها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، للحفاظ على مكانتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة، وتمارس هذه المنظمات أعمالها بواسطة الكادر البشري للوصول إلى الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ولتحقيق هذا لا بد أن تجد المنظمة الكادر الوظيفي الذي يمتلك القدرة على العمل من أجل تحقيق أهدافها (فروانة وآخرون، 2016م، ص101).

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي لها دور كبير في نجاح المنظمات لتأثيره المباشر على جودة الأعمال داخل المنظمة، مما أدى إلى أن يحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية للحصول على كادر فعال وكفؤ، فالموارد البشرية هي أهم ما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لدى المنظمات، وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي لأفرادها، لذلك لا بد من توفير عاملين قادرين على تحقيق الأهداف من خلال التفاني في القيام بالعمل (أبو حيمد، 2020م، ص 632)، ويتم ذلك من خلال قيام المنظمة باتباع سياسات عديدة لتسيير أعمالها أهمها سياسة التحفيز، والتي لها دور كبير في اشباع حاجات العمال (مومني، 2019م، ص11).

إن المقدره وحدها لا تكفي لكي يقوم الموظف بالعمل بأقصى ما لديه، لا بد وأن يكون هناك دافع قوي يدفعه للعمل بجد، حيث إن كفاءة الأفراد تتوقف على عنصرين وهما: القدرة على العمل والرغبة في القيام به، وتتمثل القدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه، أما الرغبة في العمل تتمثل في التحفيز الذي يتلقاه الفرد من الجهة المسؤولة تدفع سلوكياته في الاتجاه الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (خبابة، 2019م، ص7)

مما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل الأفراد العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تلعب دور كبير في تغيير السلوك لدى العاملين من خلال التأثير على أداءهم وزيادة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وإن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تعتمد بشكل كبير على نجاح إدارتها في توفير الدافعية لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يتم من خلال التحفيز (جيدول واعمر، 2019م، ص5).

لذا لا بد وأن تقوم المنظمة بإعداد نظام حوافز فعال لخلق توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموح العاملين بها لضمان كفاءتهم للحصول على مستوى عالٍ من الأداء، فالحوافز تلعب دور كبير في التأثير على مستوى أداء العاملين الأمر الذي يتطلب توزيع هذه الحوافز بشكل عادل وموضوعي (بوجاجة وبوسعيد، 2018م، ص13).

تعد جامعة الاستقلال الجامعة الأحدث والتي تختص دون غيرها من الجامعات الفلسطينية، بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، لتكون رافد أساسي للمؤسسة الأمنية الفلسطينية، وتمضي الجامعة لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية من خلال العاملين فيها، من ضباط وجنود وأكاديميين مؤهلين للقيام بدورهم بشكل حيوي نظراً لطبيعة المهام التي يؤديونها.

بناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الاستقلال، ليستفيد منها المسؤولين وأصحاب القرار لتفعيل هذه الحوافز وصولاً لأداء أفضل للعاملين فيها.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعمل الأجهزة الأمنية منذ نشأتها على حماية الوطن والمواطن، ويأتي دور جامعة الاستقلال كأحد المنابر العلمية المهمة في تخريج كادر طلابي عسكري يساهم في مد الأجهزة الأمنية بشكل أساسي بعناصر مؤهلة أكاديمياً ومدربة عسكرياً لتحقيق الأمن والاستقرار والحفاظ على كرامة الوطن والمواطن.

و الجامعة تقدّم لموظفيها عدة حوافز منها: الرواتب، الترقية، الدورات التدريبية، المكافآت المادية والمعنوية، لما لها من أهمية في تحفيز العاملين فيها للقيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وذلك لضمان تخريج كادر مخلص وواعي لأهمية دوره في النهوض بالقضية الفلسطينية والمحافظة على الوطن والمواطن، ومن خلال الدراسة سنقوم بمعرفة ما إذا كان هناك أساليب تحفيز أخرى يتم استخدامها لتحقيق هذا الهدف.

واستناداً إلى ما سبق فإنه يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما واقع

الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير؟

1.3 أسئلة الدراسة:

تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال؟

2. ما أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أداؤهم؟
3. ما هي آفاق تطوير الأداء في الجامعة؟
4. ما المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع الحوافز وبين آفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة؟

1.4 فرضية الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكن صياغة الفرضية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري، مكان السكن .

1.5 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة واقع الحوافز وآفاق تطوير أداء العاملين، وذلك من خلال تحقيق

الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال.

2. التعرف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفين الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم.

3. تسليط الضوء على آفاق تطوير أداء العاملين في الجامعة.

4. التعرف على المعوقات التي تحد من دور الحوافز في تطوير أداء العاملين في جامعة الاستقلال.

5. معرفة العلاقة بين واقع الحوافز وتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الاستقلال.

1.6 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوافز ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
2. الوصول إلى تصور واضح حول نظام الحوافز في جامعة الاستقلال وجوانب القصور فيه.
3. إضافة نتائج جديدة لما تم التوصل إليه في موضوع دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. مساعدة أصحاب القرار في جامعة الاستقلال في معرفة جوانب القصور في تنفيذ نظام الحوافز، وطرق تحسينه من أجل زيادة فعالية وكفاءة العاملين فيه للوصول للأهداف المرجوة.

2. معرفة مدى تطبيق الفرضيات المدروسة من خلال المنهج العلمي المتبع في الدراسة والتوصل

إلى النتائج.

1.7 متغيرات الدراسة:

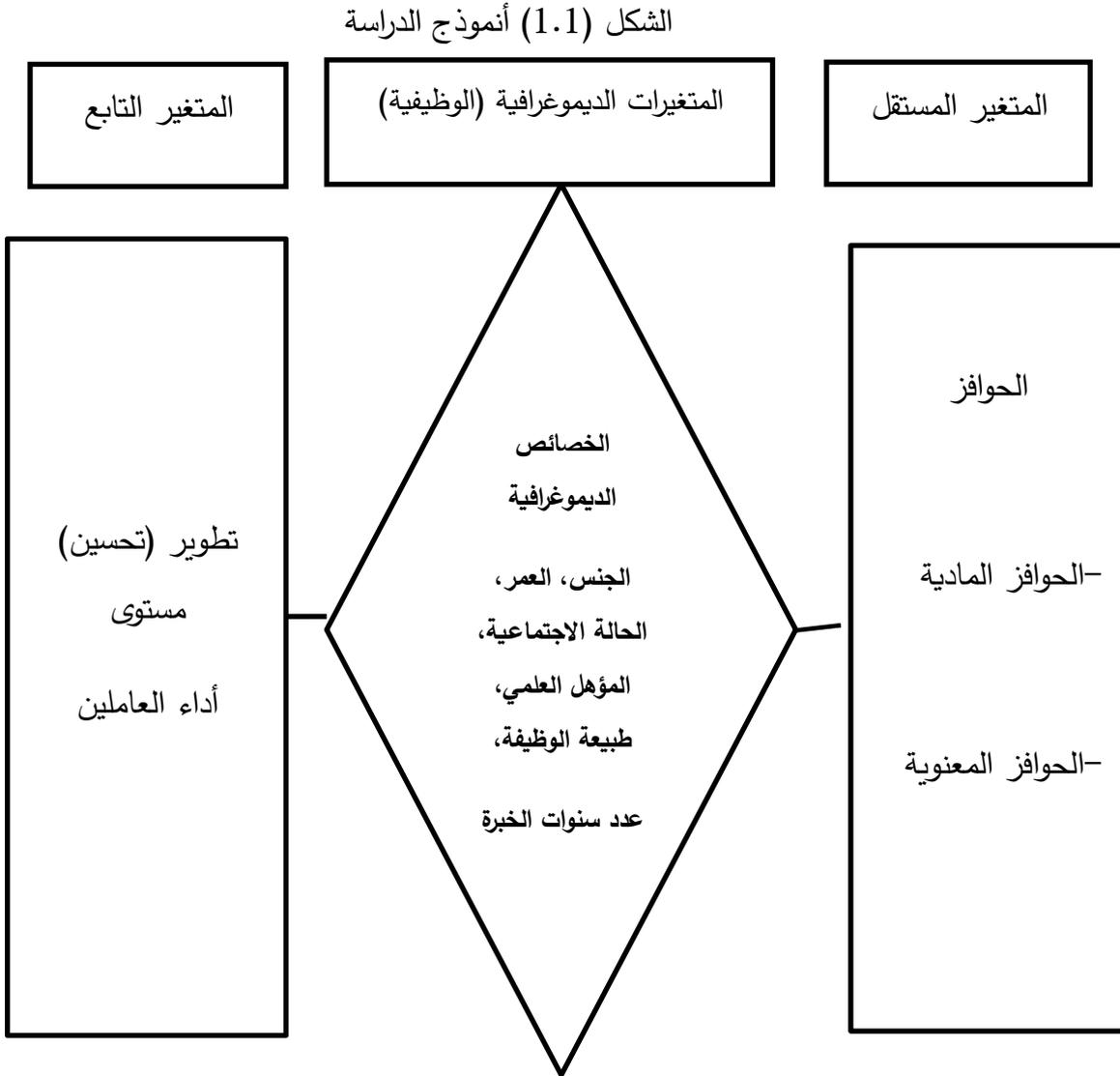
- المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.
- المتغير التابع: تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الاستقلال.
- المتغيرات الديموغرافية (الوظيفية): الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، مكان السكن.

1.8 حدود الدراسة:

- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في جامعة الاستقلال.
- الحد المكاني: جامعة الاستقلال.
- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين (2020م - 2021م).
- الحد الموضوعي: واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير.

1.9 أنموذج الدراسة:

بعد التعرف على متغيرات الدراسة فإنه يمكن تحديد أنموذج الدراسة للمتغيرات محل الدراسة (المتغيرات المستقلة، المتغيرات الوسيطة، المتغير التابع) والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



1.10 مصطلحات الدراسة:

- **الحوافز: تعريف الحوافز لغة:** تعود كلمة حوافز في أصلها إلى كلمة حفز وتعني دفعه من خلفه فجد وأسرع للمضرب فيه واستعد، أي بمعنى حثه ودفعه (مومني، 2019م، ص14).

تعريف الحوافز اصطلاحاً: تعددت التعاريف الموضحة لمفهوم الحوافز، وسنتطرق إلى جملة من هذه التعاريف:

عرفت الحوافز على أنها: " الشيء الذي يحفز الفرد لأداء العمل، وهو عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة واقعية الفرد، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع" (جماعة وآخرون، 2019م، ص149).

كما عرفها برلسونو ستانير على أنها: " ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء" (بوجاجة وبوسعيد، 2018م، ص9).

كما عرفت أنها: " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين" (جيدول واعمر، 2019م، ص9).

التعريف الإجرائي للحوافز: استنتج الباحث من التعريفات السابقة أن الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما تشمل كافة الأساليب المستخدمة لحث العاملين في جامعة الاستقلال على العمل المثمر،

وأداء واجباتهم بجد وإخلاص، بالإضافة إلى تشجيعهم على بذل جهد زائد عن المعدل المتوقع

للعمل، في سبيل زيادة الإنتاجية ، وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية.

- **الحوافز المادية: تعريف الحوافز المادية اصطلاحاً:** " هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان

الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات،

والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومنها الأجر، العلاوات، المشاركة في الأرباح" (مومني، مرجع سابق،

ص14).

كما عرّفت على أنها: " ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة

معدلات أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والتأمين الوظيفي والاجتماعي

كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر من أهم الحوافز المادية التي يجب على الموظف تحقيقها من وراء

عمله" (جماعة وآخرون، مرجع سابق، ص149)

التعريف الإجرائي للحوافز المادية: هي ما يقدم للعاملين من قبل إدارة جامعة الاستقلال بشكل نقدي،

يساعدهم في اشباع حاجاتهم ورغباتهم، مما يوّد لديهم للقيام بالمهام الواجبة عليهم على أكمل وجه

لتحقيق أهدافها.

- **الحوافز المعنوية: تعريف الحوافز المعنوية اصطلاحاً:** جاء تعريف الحوافز المعنوية على أنها:

"تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين

على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى

إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة" (فروانة، مرجع سابق، ص51).

كما عرّفت على أنها: " الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل " (أبو حيمد، مرجع سابق، ص 635)

التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية: هي الحوافز ذات الطابع النفسي التي تقدمها إدارة جامعة الاستقلال، التي تعمل على اشباع الرغبات النفسية لدى العاملين فيها، الذي يزيد فاعلية العامل في أداء عمله، وحبه للعمل ومساعدة الفريق لإنجاز المهام على أكمل وجه.

- **الأداء الوظيفي: تعريف الأداء لغة:** هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (خبابة، 2019م، ص 15).

تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً: عرّف الأداء على أنه: "محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، تساهم هذه العناصر في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى" (عدان، 2020م، ص 20).

كما جاء تعريف الأداء الوظيفي على أنه: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة" (جيدول واعمر، مرجع سابق، ص 10).

الأداء الوظيفي هو: "مجموعة عمليات سلوكية وظيفية تؤدي إلى نتيجة متوقعة، ويشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يظهره الفرد لإنجاز العمل" (مانع وبوهرارة، 2021م، ص 397).

كما عرّف على أنه: " تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" " (العقون وعبد القادر، 2019م، ص 9).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو ما يقوم به العاملين في جامعة الاستقلال من عمليات وسلوكيات واستخدام للعناصر المتاحة من أجل إنجاز المهام لتحقيق أهداف الجامعة.

- **تطوير الأداء: تعريف تطوير الأداء اصطلاحاً:** ذكر في دراسة شيباني على أن تطوير الأداء هو: "استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (شيباني، 2019م، ص45).

وكما عرّف تطوير الأداء أنه: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء" (نشاش، 2019م، ص86)

التعريف الإجرائي لتطوير الأداء: هو ما تقوم به الإدارة في جامعة الاستقلال من تحديد الوضع الحالي وما ترغب في تحقيقه من أهداف من أجل أن تقوم بوضع الخطط التي من شأنها أن تجعل العاملين لديها متمكنين من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحسين جودة المخرجات للوصول للأهداف المرجو تحقيقها.

الدافع: هو عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله توتراً معيناً.

- **جامعة الاستقلال:** تأسست جامعة الاستقلال عام 1998 تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية وافتتحها الرئيس محمود عباس عام 2007م قبل أن يتم تحويلها إلى جامعة في عام 2011م، وتعمل جامعة الاستقلال على توفير تعليم عالٍ ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوافز

المبحث الثاني: دور الحوافز في تحسين الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث وهي: المبحث الأول الذي يختص بعرض ماهية الحوافز وأنواعها، أهميتها، المبحث الثاني والذي يختص في عرض ماهية الأداء الوظيفي وأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدث عن دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط بينهما وذلك سعياً للوصول إلى إطار مفاهيمي متكامل، والمبحث الثالث يختص في عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

2.1 المبحث الأول: الحوافز

2.1.1 تمهيد:

يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التركيز في كيفية تحسين أداء العاملين وتشجيع المنافسة النزيهة فيما بينهم، وذلك من أجل التمييز بين الأفراد الذين يقومون بأداء متميز وفعال، ومن هم ذو أداء متوسط فهم بحاجة إلى إشباع حاجاتهم الضرورية لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، فالحوافز تولد لديهم الدافعية لبذل مزيد من الجهد لتطوير وتحسين مستوى أدائهم (جيدول واعمر، مرجع سابق، ص 18).

تعد الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات والمؤسسات بها، لما لها من دور كبير ومهم في تحسين أداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الجودة الشاملة، وهذا بدوره يساهم في الوصول إلى أهداف المنظمة (زناتي ومداني، 2018م، ص 27).

2.1.2 ماهية الحوافز:

إن السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل وهي: سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد لتحقيقه، وقوة دفع توجه سلوك الفرد بعد أن تثيره وتقوم بتوجيهه لتحقيق الهدف. وطالما أن كل سلوك يكمن

وراءه دافع معيّن، فإنه لا بد من تحريك هذا الدافع من خلال وسائل معينة تتمثل في الحوافز (العروسي، 2019م، ص8).

تُعرّف الحوافز على أنها الأدوات والأساليب التي تقوم الإدارة بتقديمها لتشجيع العاملين وخلق الدافعية لديهم بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء لديهم، ويتم ذلك بكافة الوسائل الممكنة من أجل اشباع حاجات العاملين وحصولهم على الرضا الوظيفي الذي من شأنه تحسين أدائهم وزيادة نشاطهم للعمل (الحلايية، 2013م ، ص5).

تشير فكرة الحوافز الكثير من الاهتمام لدى المنظمات، خاصة أن تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على وجود موظفين مؤهلين ولديهم القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، لأن الحوافز تلعب دوراً رئيسياً في إنتاجية الموظفين، وتتبع أهمية الحوافز من الحاجة للثناء على الموظفين وتقدير جهودهم، فتقدير الناس من خلال منحهم الحوافز هو من أهم العوامل التي تساعد في اشباع الرغبات الداخلية لديهم. إن مهارات الفرد لا تكفي لوحدها لكي لعمل بإنتاجية عالية بل يحتاج لوجود نظام حوافز يشجعه ويشكل دافع له للعمل لتقديم جهوده الدؤوبة (Alfandi, 2014, P 329)

يرى الباحث أن خلق الشعور بالاهتمام وتقديم التسهيلات والحوافز لدى الموظفين في جامعة الاستقلال، يعد أمر ضروري ومهم جداً لإدارة الجامعة لكي تضمن تحقيق أهدافها، فإن وجود حافز لدى الموظف يدفعه للعمل بجد وكفاءة، كما أنه يساهم في الاستفادة من الطاقة الكامنة لدى الموظف، والتي تظهر من خلال تقديم الحوافز التي تزيد من رضاه الوظيفي وشعوره بالانتماء وبالتالي بذل أقصى جهد لتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف الجامعة بشكل عام.

العديد قد يخلط بين مصطلح الدوافع والحوافز، لذا يجب علينا توضيح الفرق بينهما، فالدافع هو عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله توتراً معيناً، فالدافع عبارة عن تعبير نفسي داخلي لإشباع حاجات الفرد للعمل (الحلالية، مرجع سابق ، ص4).

لذلك يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة، وأن الحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإنجاز أهداف معينة، إذا حققها فهي تشبع حاجاته وتؤدي إلى تقليل التوتر لديه للعمل (الحلالية، مرجع سابق ، ص4).

أما الحوافز فهي عبارة عن المؤثرات الخارجية (مثل الكفاءة ، الترقية، رسالة شكر...) التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، بعبارة أخرى يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم (عدان، مرجع سابق، ص6).

2.1.3 أهمية الحوافز:

تعد الحوافز من الأدوات المهمة التي تمتلكها أيادي القيادات الإدارية في المنظمات، حيث من الممكن استخدامها لتنظيم سلوك العاملين نحو المنظمة (لبيهي وآخرون، 2017م، ص8)، ونذكر هنا أهمية الحوافز على الفرد والجماعة وكذلك المنظمة:

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

1. تساهم في اشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين ورف الروح المعنوية لديهم، وهذا بدوره يحقق انعكاساً ايجابياً على إنتاجية هؤلاء الأفراد، وزيادة ولائهم للمنظمة، فالولاء الوظيفي له تأثير كبير في خلق الدافعية لدى الفرد لإخلاصه في العمل (ربيع، 2016م، ص7)
2. من خلال توفير الحوافز لبيئة مناسبة للعاملين للعمل على مجموعة ابتكارات مهنية جديدة، مما يدفعهم إلى إحداث تطور كبير وإظهار الطاقات الإبداعية في بيئة العمل (الحالية، مرجع سابق، ص7)
3. مساعدة العاملين في التغلب على المعوقات التي قد تعرقل العمل (Alfandi, ibid, P) (329).
4. تمثل الحوافز مصدر للتغذية الراجعة للفرد، حيث يستطيع من خلالها مراجعة أعماله والنظر إلى مستواها خلال الفترة السابقة (لبيهي وآخرون، مرجع سابق، ص8).
5. تربط العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال استعادة العاملين من زيادة الإنتاجية في المنظمة والتي تزيد من ارباحها مما يعود عليه بالنفع، فيصبح أكثر ارتباطاً بها(أبو حيمد، مرجع سابق، ص636)

6. تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، فالحوافز تُشعر العاملين أن لهم قيمة كبيرة في

المنظمة، وأنهم جزء أساسي تعتمد عليه المنظمة لنجاحها (أبو حيمد، مرجع سابق، ص 636)

وكما ذكر جيدول واعمر في دراستهم أن أهمية الحوافز تتمثل في الآتي: (جيدول واعمر، مرجع

سابق، ص 20)

1. تعمل على تحسين وضع العاملين المادي والاجتماعي، وتحقق الترابط بين مصالح الفرد

وأهداف المنظمة.

2. تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد المنظمة تجاوز العديد من المشاكل كانهخفاض

الانتاجية، ومشكلة الغيابات وعدم الانتظام في الدوام.

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة:

1. تنمية روح المشاركة والتعاون، فإن الحوافز الجماعية تعمل على تكاتف فريق العمل لتحقيق

المهام بالمعايير المطلوبة (القضاة، 2018م، ص 23).

2. تشجيع العاملين على المنافسة فيما بينهم لإثبات ذاتهم (لبيهي وآخرون، مرجع سابق، ص 8).

3. إزالة جميع الصراعات داخل المنظمة أو تحويلها إلى سلوك هادف وبناء (عدان، مرجع

سابق، ص 9).

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

1. تسهم الحوافز في ضبط سلوك العاملين والتحكم فيه، والذي يجعل الإدارة قادرة على تحريك

السلوك سواء تعظيمه أو تحويله أو الاستغناء عنه (ربيع، مرجع سابق، ص8).

2. تنمية عادات وقيم جديدة تسعى المنظمة وجودها لدى العاملين فيها (عدان، مرجع سابق،

ص9).

3. المساهمة في تحقيق آلية أعمال تسعى المنظمة لإنجازها، ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم

العاملين بمشاركة فعالة في العمل (البيهي وآخرون، مرجع سابق، ص9).

4. تساهم الحوافز بشكل كبير في جعل العمل داخل المنظمة أكثر تطوراً وهذا له مردود قوي

على مخرجات المنظمة (أبو حيمد، مرجع سابق، ص636).

يرى الباحث أنه لا بد على الإدارة في جامعة الاستقلال أن تحافظ على استمرارية تطوير نظام

الحوافز، لضمان بقاء الشغف والنشاط والدافعية لدى الموظفين في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية. وهذا

الأمر يتطلب من إدارة الجامعة أن تعتمد نظام حوافز يتسم بالنزاهة والعدالة، تخصيص ميزانية مناسبة

للتدريبات والنشاطات الترفيهية والترقيات، استقطاب أصحاب القدرات الإبداعية لفريق العمل، ومنح

الموظفين الأمان الوظيفي والثقة لخلق الولاء الوظيفي لديهم والذي يساعد في استجابة الموظفين

للحوافز المقدمة والحصول على الفائدة المرجوة منها.

2.1.4 أهداف الحوافز:

لا بد من أن تقوم المنظمة بتطبيق نظام حوافز فعال من أجل الوصول للأهداف المرجو تحقيقها منه، وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

1. زيادة نواتج العمل وهي: كميات الإنتاج، جودة الإنتاج، المبيعات، والأرباح (جاسم، 2017م، ص32).
2. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح العمل ضمن الفريق، وتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (جاسم، مرجع سابق، ص32).
3. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها كذلك بأهداف المجتمع (مويسات وشيخ، 2019م، ص14).
4. الاحتفاظ بالعاملين المميزين ومن لديهم مهارات إبداعية (البيهي وآخرون، مرجع سابق، ص5).
5. التشجيع على الإبداع وتطبيق ابتكارات جديدة (الحلايبة، 2013، ص9).
6. زيادة اهتمام العاملين بالمعدات والأجهزة داخل المنظمة، مما يساهم في المحافظة عليها والزيادة في عمرها الإنتاجي (العروسي، مرجع سابق، ص9).
7. إشعار العمال بالعدالة، حيث أنه يتم تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً لأدائهم الفعال (العروسي، مرجع سابق، ص10).
8. انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات (بوجاجة وبوسعيد، مرجع سابق، ص29).
9. كسب العمال سلوكاً ايجابياً أفضل (صبر، 2019م، ص13).

يرى الباحث أنه من الممكن تحقيق كافة هذه الأهداف والتي بدورها ستعمل على تحقيق أهداف

الجامعة فقط من خلال نظام حوافز فعال وعادل، مبني على نظرية مناسبة وملائمة لأهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

2.1.5 نظريات الحوافز:

إن الحوافز نظام معمول فيه منذ القدم، كونه شيء خارجي في المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد تجذبه إليه، فهو وسيلة لإشباع رغبات وحاجات يشعر بها (صبر، مرجع سابق، ص 20)، وللحوافز العديد من النظريات التي ترجع بدايتها للقرن العشرين وسنذكر بعضاً منها على النحو الآتي:

1. النظرية الكلاسيكية (فريدريك تايلور): يعتقد تايلور إن تطبيق الحوافز المادية (الحوافز النقدية)

أدى إلى زيادة الإنتاج بجهد ووقت معقول، لذلك فهو يعتقد أن الحوافز المادية هي أساس تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج، كما أثبت أن زيادة المنتجين والسيطرة على الإنتاج تتم من خلال الأجور، بحيث تكون كل زيادة في الأجور مصحوبة بزيادة في الإنتاجية، تقتصر الحوافز المادية على الأفراد الذين وصلوا إلى مستوى إنتاج معين أما الأفراد الذين لم يصل إنتاجهم إلى المستوى المطلوب أو العالمي، فلن يتم منحهم الحوافز المادية، لذا على الإدارة أن تعمل على تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم، فهذه النظرية تجعل من مهام المديرين لتحفيز الموظفين مجرد تحديد السلوكيات والإجراءات التي تريدها، ثم تحديد مقدار الحوافز المادية اللازمة لأداء العمل (ربيع، مرجع سابق، ص 12).

تفترض هذه النظرية أن الفرد يعمل فقط لكسب المال، وأن دافعه يعتمد على مقدار المال،

وفيما يلي الافتراضات الضمنية:

- الفرد هو بطبعه كائن اقتصادي، يعمل بسبب دافع واحد وهو الحصول على المال
- لتلبية احتياجاته المختلفة.

▪ الفرد شخص عاقل، ويحاول أيضاً زيادة دخله من خلال بذله الجهد المناسب للحصول على أعلى دخل ممكن.

▪ إذا كان الشخص من ذوي الدخل المرتفع، سيكون راضياً عن وظيفته.

ومن عيوب هذه النظرية هو أنه على الرغم من أهمية الدخل للفرد، إلا أنه لا يعمل من أجل الدخل فقط، ولا يستجيب دائماً لمبلغه، وقد يقوم بفعل ليس كما تريده الإدارة (ربيع، مرجع سابق، ص13)

يرى الباحث أن هذه النظرية قد اعتبرت الفرد كآلة يمكن توجيهه بسهولة عند دفع مبلغ مالي يشبع رغباته واحتياجاته، لكن هناك أمور أخرى لا بد للإدارة أن تهتم فيها من أجل الحصول على السلوك الذي ترغب من الفرد أن يمارسه، فهناك أمور معنوية كالراحة النفسية داخل بيئة العمل، وروح التعاون ... الخ، يحتاج الفرد أن يشعر بها كي تكون دافع له لممارسة السلوك الصحيح لأداء العمل.

2. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو): ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظري الكلاسيكية، كان اهتمامها موجه للعنصر البشري والعلاقات بين الأفراد والمديرين وفريق العمل داخل المنظمة، ركزت هذه النظرية على أن هناك لا بد من وجود حوافز معنوية بجانب الحوافز المادية، وقد تميزت النظرية بالعديد من الأساليب التي تم اعدادها لمساعدة المديرين لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل (صبر، مرجع سابق، ص20)

يرى الباحث أن هذه النظرية أظهرت أهمية الحوافز المعنوية والتي لم تذكرها النظرية الكلاسيكية، حيث أن الحوافز المعنوية لا تقل أهميتها عن الحوافز المادية لتحقيق الدافع لدى الفرد من أجل العمل والإنجاز.

3. نظرية العدالة (آدمز): ركزت هذه النظرية على رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فهي تقوم على اعتقاد بأن الفرد لا يعامل بشكل عادل مقارنة مع الآخرين، فإن درجة الجهد الذي يبذله الفرد تعتمد على شعوره بأنه يعامل معاملة مبنية على العدل والمساواة مع فريق العمل في المنظمة، وبناءً على هذا الاعتقاد يرى آدمز أن الأفراد يقومون بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع الآخرين لكي يتولد لديهم شعور أن هناك إنصاف وعدل، ولكن إذا شعر الفرد بعكس ذلك فإنه يقوم بالبحث عن مكان آخر يشعر فيه بالعدل والاستقرار، وهنا تحدث الصراعات الداخلية في المنظمة (منادلي ولطفي، 2018م، ص398).

4. نظرية العاملين (فريدريك هيرزبيرج): توصلت هذه النظرية إلى أن كل إنسان لديه مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات، وهذه الاحتياجات تؤثر على سلوك الفرد بدرجات مختلفة، فقد لاحظ فريدريك وزملاؤه أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة مناسبة للعمل، وأن الفرد لن يشعر بالرضا عن العمل إلا إذا حقق له كافة وسائل الإشباع المختلفة (صحية، مادية، بيئية)، وعند حصول هذا الإشباع فإن شعور الاستياء يختفي، وقد قامت هذه النظرية بتحديد محددات الرضا والتي أطلق عليها (العوامل الحافزة) وهي: الإنجاز، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل، الترقية، وزيادة المسؤوليات، فهذه العوامل تعمل على تحريك جهد الأفراد وزيادة نشاطهم في إنجاز الأداء

الجيد وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة (Nubia & others, 2020, P13).

يرى الباحث أن هذه النظرية قد فرقت بين مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الأداء لدى العاملين وتعمل على تحفيزهم، كما أن الرضا الوظيفي من الممكن أن يكون عكس عدم الرضا، أي أن عدم اشباع العوامل الدافعة أو الوقائية كلاهما سيؤدي إلى وجود حالة عدم الرضا.

5. نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو): جاءت هذه النظرية سنة 1980م بأن الإنسان يوجد لديه رغبة طبيعية لإشباع حاجات محددة وقد قسمها ماسلو إلى خمسة أنواع وقام بترتيبها حسب الأولوية على شكل تدرج هرمي، وإن الحاجة الغير مشبعة لدى الفرد هي التي تحدد سلوكه، ويمكن للإدارة في المنظمة أن تستغل هذه الحاجات الغير مشبعة وتحفيزهم من خلالها، والانتقاد على هذه النظرية أنه لا يمكن أن يتم تطبيقها على كافة الأفراد في نفس الوقت (عثمان، 2019م، ص22).

شكل (2.2): أنواع الحوافز (البهي وآخرون، 2017م، ص12)



1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا التقسيم يوجد نوعين من الحوافز وهي (Alfandi, ibid,)

(P330)

❖ **الحوافز المادية:** تتضمن الحوافز المادية منح المكافأة من حيث المال مثل: العمولات، المكافآت

وما إلى ذلك. وتشمل المكافآت المالية الراتب الأساسي، تعديلات تكلفة المعيشة. وتوثق الأدلة

التجريبية بأن الحوافز المادية من أقوى العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظف وأدائه، والسبب

في ذلك أنها تساعد في تلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى، كذلك الاحتياجات ذات المستوى الأعلى (الانتماء إلى المجموعة، تحظى باحترام الآخرين، تحقيق الإلتقان في العمل)، مثال على ذلك: إن الحوافز المادية تزود الموظفين بالوسائل اللازمة لتعزيز رفاهية أسرهم، ودفعت تكاليف النشاطات الترفيهية مع الأصدقاء والزملاء وبالتالي تتحقق حاجة الانتماء إلى المجموعة. كما أنها تمكن الموظفين من شراء منزل أكبر والذي يحقق حاجة احترام الآخرين. كذلك تساعد الموظفين من متابعة التدريب والتعليم العالي والتطوير من أنفسهم والذي بدوره يحقق حاجة الإلتقان في العمل (Nnubia & others, ibid, P12).

« أشكال الحوافز المادية (حيمودة وآخرون، 2017م، ص352):

- المكافآت للعمل الإضافي والعمل المميز.
- المشاركة في الأرباح.
- الزيادات بشكل دوري على الأجور.
- التأمين الصحي للعاملين في المنظمة.
- توفير بعض الخدمات (سفر - سكن - مواصلات - الزي الخاص بالعمل إن وجد).

« هناك عدة شروط لا بد أن تتوفر في الحوافز المادية لكي تكون فعالة وهي (موسيات وشيخ،

مرجع سابق، ص24):

- أن يكون عادلاً، ويطبق وفق القانون على الجميع.
- أن يكون متوافقاً مع إمكانيات المؤسسة المالية.
- أن يكون مناسباً للجهد المبذول من قبل الموظف/ العامل.
- أن يكون مطابقاً لما يتقاضاه الأقران الآخرين في سوق العمل.
- أن يكون قادر على إشباع الحاجات الإنسانية والنفسية والاجتماعية للموظف/ العامل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- أن يكون متوافق مع معدلات الأداء المحددة.
- أن يكون مقنعاً للشخص العامل.
- أن يكون دافعاً لرفع معدلات الإنتاجية.

« مزايا الحوافز المادية: هناك العديد من المزايا للحوافز المادية، تتمثل في الآتي (Landry & others, 2017, P 64

- هناك تأثير سريع وفوري على جهود الفرد فهي تحفزه على بذل أقصى جهد، ونتيجة لذلك يزيد الإنتاج، والدخل، ويتحس الأداء.
- يكتسب الفرد العديد من الفوائد النفسية والاجتماعية نتيجة لتعزيز قدرته الشرائية لتلبية احتياجاته من السلع والخدمات.
- يسعى الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من أجل المكافآت المالية الإضافية.
- هناك علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومصحة العامل، وبالتالي الحوافز المالية هي عامل أساسي للفرد، بالإضافة إلى خلق الاستقرار والطمأنينة، وتمنح العاملين فرصة لاستكشاف مواهبهم وقدراتهم.

كما وضع Alnsour نقاط ضعف الحوافز المادية وهي (Alnsour, ibid, P79)

- من الممكن أن تكون الحوافز المادية غير صالحة لبعض أنواع الأعمال التي لا تعتمد على زيادة الإنتاجية بل على الخدمات مثل: خدمات الإشراف والأمن والقضاء والعلم.
- الحوافز المادية غير كافية لوحدها بل يجب مساعدتها بأنواع أخرى من الحوافز، فهي تقتصر فقط على الاحتياجات البيولوجية للفرد، ويكون تأثيرها ضئيل بعد أن تصل إلى حد الاحتياجات.

❖ **الحوافز المعنوية:** يستهدف هذا النوع من الحوافز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة العمل مثل: الترقية، منح العامل المجتهد بعض الصلاحيات الوظيفية الأعلى (متابعة الآخرين، القيام بتوجيه الآخرين)، فمردود هذه النوعية من الحوافز جيداً للغاية على العامل المقدمة إليه فهي تولد لديه شعور أن المنظمة التي يعمل بها تثق فيه وتعتمد عليه من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك بالنسبة للعاملين فهم أيضاً يحاولون القيام بمهامهم على أكمل وجه للحصول على الترقية، مما يعود بالنفع على المنظمة ككل (أبو حيمد، مرجع سابق، ص 637)

« أشكال الحوافز المعنوية (الأحمد، 2021م، ص 21):

- شهادات التقدير.
- الاعتراف بكفاءة وجهود العاملين.
- الترقية.
- منح المرؤوس الأقدمية.
- تسمية الموظف المثالي.
- إعطاء إجازة للراحة والاستجمام.
- شكر.
- تقديم الدروع.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

وذكر سيف الدين أشكال أخرى للحوافز المعنوية وهي (مومني، 2019م، ص 29-32):

- الأمن والاستقرار في العمل.
- الاعتراف بأهمية العمل.

- الضمان الوظيفي.
- التدريب.
- العلاقة الطيبة بين العاملين في المنظمة.
- المنافسة.

« أهمية الحوافز المعنوية كما ذكرها (حيمودة وآخرون، مرجع سابق، ص353):

تساعد الحوافز المعنوية العاملين على تلبية وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والتي بدورها تساعد في شعور العامل بالرقى في عمله، وتزيد من ولائه لتحقيق التعاون بينه وبين زملائه. فإن الحوافز المعنوية لا تقل أهميتها عن أهمية الحوافز المادية، فهناك علاقة ترابط وتكامل بينهما، وقد تختلف أهمية الحوافز المعنوية بناءً على الظروف الخاصة في العامل والمنظمة.

2. تقسيم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها (إسحاق وهود، 2018م، ص29):

❖ **حوافز إيجابية:** هي تلك الحوافز المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال من خلال تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، وذلك من خلال زيادة الخدمات التي يتم تقديمها لإشباع حاجاتهم من جهة ودفعتهم نحو الإبداع من جهة أخرى (منادلي ولطفي، مرجع سابق، ص399).

ترتبط الحوافز الإيجابية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتتضمن كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب التي تساهم في تحريك الأفراد العاملين في المنظمة؛ لأنها تتبع مناخاً مناسباً لظروف العمل المحيطة (إسحاق وهود، مرجع سابق، ص29).

يرى الباحث أنه لا بد للحوافز الإيجابية أن تكون قوية كونها تقوي العلاقة بين الحافز والأداء، بهدف تحقيق الغاية منها في اشباع حاجات الموظفين، خاصة إذا كانت مشروطة ومعتمدة على الأداء الكمي والنوعي للموظفين.

❖ **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي يتم استخدامها من قبل الإدارة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتصحيحه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي (التكاسل والإهمال، عدم تطبيق للتوجيهات والتعليمات، عدم وجود الشعور بالمسؤولية...)، وتستخدم هذه الحوافز العقاب للتغيير من سلوك الفرد لتحسين الأداء، والوصول إلى الهدف المنشود (حيمودة وآخرون، مرجع سابق، ص 352).

إن الحوافز السلبية مكمل للحوافز الإيجابية، أي أنه لكي تتجح الحوافز السلبية ويكون لها الأثر الإيجابي على الموارد البشرية في المنظمة، لا بد أن يتم وضع حوافز إيجابية مدروسة وتتماشى مع أهداف وحاجة الموارد البشرية من أجل خلق الولاء والالتزام، وتنمي الشعور بالمسؤولية لديهم، ثم بعد ذلك تطبق الحوافز السلبية بشدة وصرامة لزيادة الالتزام التنظيمي (شيباني، مرجع سابق، ص 39).

« أشكال العقاب التي تستخدمها المنظمة في تطبيق الحوافز السلبية (منادلي ولطفي، مرجع سابق، ص 399):

- إنذار أو توبيخ سواء كان كتابي أو شفهي.
- التأديب والتهديد بالعقاب والطرده أو إدخاله لمجلس ضبط.
- النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب.

- نشر قائمة بأسماء المهملين.

- الحرمان من النشاطات الاجتماعية.

3. تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

❖ **الحوافز الفردية:** وهي من أبسط أنواع الحوافز التي تستخدمها المنظمات، وهي التي تكافئ على

الأداء الفردي، وهناك عدة أنواع يتم استخدامها من الحوافز الفردية وهي (بوجاجة وبوسعيود،

مرجع سابق، ص34):

- علاوة الجدارة: وهي زيادة في الراتب الأساسي الذي يتلقاه العامل أو الموظف، وتعتمد هذه العلاوة

على تقارير الأداء التي يتم إعدادها من قبل المشرفون والمديرون، وتتميز هذه الحوافز أن مجرد

ما يتم منحها للفرد فإنه يستمر أثرها الإيجابي للمستقبل، حيث أنها تصيح جزء لا يتجزأ من

الراتب الأساسي.

- المكافآت المادية: تمنح هذه الحوافز للعامل أو الموظف بناءً على درجة التميز في الأداء، وهي

مبلغ من المال يتم منحه للفرد مرة واحدة ولا يضاف للراتب الأساسي، لذلك لا يمتد أثرها للمستقبل.

- المكافآت الغير مادية: وهي التي تمنح للفرد بناءً على درجة التميز في الأداء، ويتم منحها مرة

واحدة وتكون على شكل أشياء عينية مثل بعض من المنتجات، أو دعوة لتناول الطعام في

المطعم، وقد تكون أشياء غير عينية مثل إجازات مدفوعة الراتب، حضور مؤتمرات أو زيارة

أماكن سياحية على حساب المنظمة... .

يرى الباحث أن الحوافز الفردية تشجع الموظفين في الجامعة على بذل مزيد من الجهد لتحسين

الأداء من أجل الحصول على هذه المكافآت، كما أنها تخلق جو من المنافسة بين الموظفين داخل

الجامعة.

❖ **الحوافز الجماعية:** تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين في المنظمة، ومن الأمثلة عليها الرعاية الصحية والاجتماعية، والتي توجه لمجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، من أجل تحفيزهم على تحسين الأداء ورفع الكفاءة، وقد تكون الحوافز الجماعية سلبية أو إيجابية، مادية أو معنوية (مويسات وشيخ، مرجع سابق، ص18).

تهدف هذه الحوافز لإشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين، مقل حاجة الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم هذه الحوافز في زيادة روح التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط والعمل على تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وعند تطبيق هذه الحوافز لا بد من الحرص على أن تكون هناك عدالة في توزيعها على الأفراد، فهذا سيزيد من إقبال الأفراد على العمل من أجل الحصول على مثل هذه الحوافز (جاسم، مرجع سابق، ص23).

وقد أضاف اسحاق وهود في دراستهم تصنيف آخر للحوافز وهو

4. تقسيم الحوافز من حيث ارتباطها (اسحاق وهود، مرجع سابق، ص ص 31-32):

❖ **حوافز داخلية:** وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، ويكون العمل بناءً على الاحساس الداخلي

للفرد، وتفاوت هذه الحوافز من وظيفة لأخرى، ومن هذه الحوافز:

- الاستقلالية في العمل.
- القيام بأداء عمل مهم.
- استخدام مهارات صعبة في أداء العمل.
- الحصول على معلومات نابغة من العمل نفسه.

❖ **الحوافز الخارجية:** لا ترتبط هذه الحوافز بالعمل نفسه، لكنها تعود لأفراد من مصادر أخرى في

المنظمة (الزملاء، المجموعات الغير رسمية، التنظيم الرسمي)، ويكون للحوافز الخارجية تأثير

أقل على الأداء من الداخلية، ومن الأمثلة على هذه الحوافز :

- التأمين.
- الوجبات المجانية.
- الإجازات.
- الراتب.
- الخصومات على منتجات الشركة.

2.1.7 معايير منح الحوافز في المنظمة:

يستند منح الحوافز داخل المنظمة على عدة معايير لكي يتم تقديم الحوافز المؤثرة، وهذه

المعايير تتمثل في الآتي:

1. **معايير الأداء:** وهي من أهم المعايير التي يستند إليها منح الحوافز في المنظمة، حيث يتم تحليل

أداء العاملين ومن ثم وضع معايير قابلة للقياس ومحددة لكل وظيفة (بوجاجة وبوسعيود، مرجع

سابق، ص 39).

2. **معايير الجهود:** إن الجهود هي ما يبذله العامل من طاقة عقلية وبدنية ونفسية في عمله داخل

المنظمة خلال فترة من الزمن، في بعض الأحيان في المنظمات التي تقدم منتجاتها على شكل

خدمات يصعب قياس الأداء لدى العاملين، لأن الناتج شيء من المحتمل أن يحدث، لذا يتم

استخدام هذا المعيار لتقييم أداء العاملين، وبناءً على نتائجه تمنح الحوافز للعاملين (الأحمد، مرجع سابق، ص 99).

3. معيار الأقدمية: يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها العامل في المنظمة، وتشير إلى أي حد يصل ولاء وانتماء العامل للمنظمة (الشرعة، 2014م، ص 159).

4. معيار المهارة: بعض المنظمات تعتمد في مكافئة الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو براءات أو دورات تدريبية أو رخص (الشرعة، مرجع سابق، ص 159).

أضاف سيف الدين في دراسته معايير أخرى لمنح الحوافز في المنظمة وهي (سيف الدين، مرجع سابق، ص ص 35 - 36):

1. معيار الاتجاهات السلوكية: تمنح المنظمة حوافز معينة للعاملين اللذين يمارسون سلوكيات إيجابية وهذا يعتمد على معايير وهي:

- الموظف المثالي: تمنح المنظمة تكريماً للعاملين الملتزمين في الدوام ومنضبطين في العمل، وتمنحهم حوافز مناسبة لذلك، حيث تقوم باختيار العاملين المثاليين وجعلهم قدوة سلوكية وتمسيبهم بالموظفين المثاليين.

- الموظف الأكثر شعبية: تعمل المنظمة استقصاء كل فترة من الزمن لآراء الموظفين، ومن يكون أكثر شعبية نظراً لسلوكه الإيجابي وعلاقته الودية مع زملائه وتمنح له الحوافز اللازمة.

2. معيار صعوبة العمل: تقوم المنظمة بتحديد الراتب وفقاً لهذا المعيار بناءً على ظروف العمل والمدة التي يقضيها العامل أو الموظف في العمل، والأدوات المستخدمة في أداء العمل، والظروف البيئية المحيطة.

3. معيار درجة المسؤولية: يتم تحديد الحوافز والأجور بناءً على درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب أن يتخذ إجراءات حاسمة.

4. معيار ندرة الموارد البشرية: يتعلق هذا المعيار بالمهارة، فكلما كان التخصص المطلوب نادر، كلما كانت الإجراءات المقدمة لصاحب التخصص من أجل الحصول عليه كبيرة.

يرى الباحث أنه من الضروري على إدارة الموارد البشرية في الجامعة أن تقوم بمنح الحوافز لموظفيها وفقاً للمعايير التي تم ذكرها سابقاً، كي تصل للنتيجة التي ترغب بالحصول عليها من تطبيقها لنظام الحوافز، ومن أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم الحوافز للموظفين هو معيار الأداء ومعيار الجهد فإن الجامعة تقدم خدمات متنوعة لطلابها وهذا يتم قياسه وتقييمه من خلال قياس الجهد المبذول في تقديم الخدمة، وبهذا تضمن الجامعة بأن موظفيها يحصلون على الحوافز بشكل عادل وبنزاهة وشفافية عالية، بالتالي سيخلق شعور بالرضا الوظيفي.

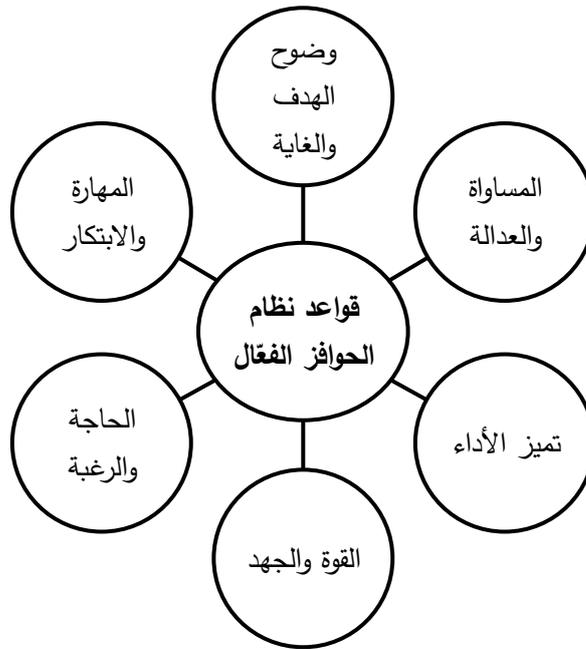
2.1.8 نظام الحوافز:

2.1.8.1 قواعد نظام الحوافز الفعّال:

يعرض الشكل رقم (2.3) قواعد نظام الحوافز الفعّال كما وردت في دراسة (بوجاجة وبوسعيد)

وبوسعيد):

شكل (2.3): قواعد نظام الحوافز الفعّال (بوجاجة وبوسعيد، 2018م، ص 41)



1. وضوح الهدف والغاية: يجب أن يكون الهدف من تطبيق نظام الحوافز في المنظمة واضح على

المدى القصير وكذلك البعيد، حيث تسعى كافة الأطراف الفرد، الجماعة، والمؤسسة لتحقيقه (البيهي

وآخرون، مرجع سابق، ص14).

2. المساواة والعدالة: لا بد وأن يتسم نظام التحفيز بالعدالة، فلكل فرد له الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز، ما دام ملتزم بالمعايير المحددة (خبابة، مرجع سابق، ص19).

3. تمييز الأداء: من أهم القواعد التي تحكم منح الحوافز هي التمييز في الأداء، إذ أنه يجب أن يزيد الأداء وجودته أو تنخفض تكاليف الإنتاج ووقته لكي يتم منح الحوافز (Ghaffari & others, 2017, P94).

4. القوة والمجهود: توزع الحوافز وفقاً لقدرة كل فرد أو جماعة على انتزاع جزء من الحوافز، وفي الغالب فإن الحوافز تعطى بناءً على النتائج، ولكن في بعض الأحيان تمنح بالأخذ في عين الاعتبار الجهد المبذول (بوجاجة وبوسعيود، مرجع سابق، ص42).

5. الحاجة والرغبة: توزع الحوافز على العاملين بناءً على حاجاتهم ورغباتهم، فالعاملين في بداية مسيرتهم المهنية فإن الحوافز المادية تكون مهمة بالنسبة لهم، ولكن العاملين في مستويات الإدارة العليا فإن أهمية الحوافز المعنوية تزداد بالنسبة لهم (Ghaffari & others, ibid, P94).

6. المهارات والابتكار: تهتم المنظمة بتقديم الحوافز لمن يمتلكون شهادات عليا أو براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو من يقدمون أفكاراً وحلولاً إبداعية وابتكارية لحل مشاكل المنظمة (البيهي وآخرون، مرجع سابق، ص14).

يرى الباحث أنه على إدارة الجامعة أن تقوم بتحديد احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية وتحديد الأولويات لها، وتحديد ميزانية للحوافز كي لا يتم هدر الكثير من الموارد المالية على نظام الحوافز فهذا يعني حدوث خلل في الميزانية، ويجب على الإدارة داخل المنظمة أن تقوم بالمراقبة

بشكل مستمر على مدى كفاءة وفاعلية نظام الحوافز لضمان الوصول للهدف المرجو من تطبيقه وتحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.

2.1.8.2 خصائص وشروط نجاح نظام الحوافز:

يجب أن يتوفر في نظام الحوافز بعض الخصائص التي تساهم في نجاحه وكفاءته وهي:

1. القابلية للقياس: يجب أن يتم ترجمة السلوكيات والتصرفات التي سيتم منح الحوافز بناءً عليها على شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده (جيدول واعمر، مرجع سابق، ص26).
2. إمكانية التطبيق: يجب عند تحديد معايير الحوافز أن يتم تحديدها بواقعية وموضوعية، وعد المبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات (نشاش، مرجع سابق، ص23).
3. الوضوح والبساطة: يجب أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً لدى الجميع في البنود التي يتضمنها وصياغتها، ويجب أ، يكون معلناً ومعروفاً لدى جميع العاملين في المنظمة، لكي تزيد ثقة العاملين بالنظام (موسيات وشيخ، مرجع سابق، ص27).
4. المرونة: أي أن تواكب الحوافز التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ... الخ، التي يمر بها البلد والتي من الممكن أن تؤثر على العاملين (نشاش، مرجع سابق، ص23).
5. الفورية/ التوقيت المناسب: يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم الحوافز في حينها، يعني أن يكون الحافز ليشعر العامل بنتائج جهوده أو أخطائه (الأحمد، مرجع سابق، ص100).

6. العلانية: أي يجب أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي منح للعامل، سواء كان حافزاً ايجابياً أو سلبياً، حتى يكون ذلك تحفيزاً لهم لبذل مجهود أكبر أو الابتعاد عن سلوك معين (مومني، مرجع سابق، ص33).

7. الملائمة: أي أنه عند وضع نظام حوافز لا بد وأن يتم الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة، لذا يجب على الخبراء أن يحدثوا توافقاً بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم (مومني، مرجع سابق، ص33).

8. كما أنه يجب أن تتناسب الحوافز مع الدوافع الموجودة لدى العاملين، فإن توافق الحوافز مع حاجات ورغبات العاملين يزيد من فاعلية نظام الحوافز، فأى نقص موجود يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن لدى العاملين نظراً لعدم إشباع حاجاته (الأحمد، مرجع سابق، ص103).

9. الأولوية: لا بد وأن يركز نظام الحوافز على الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، فهي التي تسيطر على سلوكه وتصرفاته (الأحمد، مرجع سابق، ص103).

10. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة عائدة على المنظمة، قد تكون على شكل زيادة الإيرادات أو الأرباح، وذلك بمقارنة إنتاج المنظمة قبل وبعد استخدام النظام (جيدول واعمر، مرجع سابق، ص27).

11. الاستمرارية: أي أنه يجب ضمان استمرارية منح الحوافز للعاملين، ليولد لديهم الشعور بالطمأنينة بتوقع انتظام الحوافز (لبيهي وآخرون، مرجع سابق، ص17).

يرى الباحث أنه من الممكن إضافة شروط أخرى تضمن نجاح نظام الحوافز وتحقيق أهدافه

وهي:

1. لا بد وأن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار المستوى الإداري للعامل عند منحه الحوافز، فالعاملين في المستوى التنفيذي تعنيهم الحوافز المادية أكثر من المعنوية.
2. يجب على المنظمة أن تعمل وبشكل مستمر على مراقبة سير نظام الحوافز والتأكد من فاعليته، وتصحيح الأخطاء إن وجدت.
3. لا بد وأن تقوم بتوضيح أي تعديل أو تغيير على نظام الحوافز.
4. يجب أن تحرص المنظمة على الإيفاء بمنح الحوافز لمن يستحقها كي تزيد ثقة العاملين بالنظام وتزيد من حماسهم للعمل بجد.
- 5.

2.1.8.3 ضوابط تطبيق نظام الحوافز:

على الإدارة في المنظمة أن تلتزم بعدة ضوابط عند تطبيقها لنظام الحوافز وهي (خورشيد وتاج الدين، 2019م، ص 153)

1. منح الحوافز للعاملين بناءً على مستوى تأثيره على العملية الإنتاجية.
2. حجب الحوافز عن العامل المجاز خلال شهر بنسبة أيام إجازته الاعتيادية والمرضية إلى أيام دوامه الفعلي.
3. تحجب الحوافز كما ورد سابقاً في حالة الغياب بدون عذر أو بدون موافقة مسبقة.
4. يتم معاملة العاملون المؤقتين بنفس المعاملة التي تعامل للعاملين في المنظمة بعدم شمولهم في الحوافز.
5. عدم شمول العاملين الذين يعملون في دورات تدريبية أو عمل خارج المنظمة بالحوافز.

2.1.8.4 مراحل إعداد نظام الحوافز:

تعتبر الحوافز وسيلة لإشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين لكي تتمكن الإدارة من توجيه سلوكهم، حيث أن المنظمة تهتم بتصميم نظام حوافز يجعل العاملين يتصرفون على نحو يخدم مصلحتها والأهداف المخطط لها، ويتم تصميم نظام الحوافز باتباع المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الدراسة:

1. دراسة العاملين: يتم تصميم نظام الحوافز من أجل تقديم الحوافز لتضمن للعاملين الاستقرار والأمن، لذا من المهم دراسة تركيبية العاملين من حيث العدد، الجنس، المؤهلات، والخبرات، والعوامل التي تعمل على تحفيزهم، وتخلق لديهم الدافعية للعمل المطلوب، إن أغلب العاملين تحفزهم الرواتب العالية والأمور المادية، ولكن هناك حوافز معنوية تعمل على تحفيزهم، كالمديح والثناء والتفاعل مع الآخرين ... الخ، وكلها عوامل تحفز العاملين (منادلي ولطفي، مرجع سابق، ص 401)

2. دراسة المنظمة: دراسة طبيعة الأساليب المستخدمة في أداء الأعمال والمعدات ومدى ملاءمتها، دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة والإدارات التي تتكون منها وطبيعة قنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية، كذلك دراسة معدلات الأفراد العاملين، والمعدلات الفعلية للأداء، الانحرافات الايجابية والسلبية عنها وأسباب هذه الانحرافات، أيضاً اللوائح التي تنظم الحوافز ومدى ملاءمتها لظروف العمل الحلية والتغييرات التي يجب أن تحدث، ودراسة سياسة إدارة العالمين من اختيار وتعيين وتدريب، والخطط المستقبلية الخاصة بالمنظمة (اسحاق وهود، مرجع سابق، ص 37).

3. دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة: دراسة القوانين المتعلقة بالحوافز ، ومراجعة الدراسات والتقارير المتعلقة بمشكلات الحوافز وطرق علاجها، كذلك دراسة مستوى المعيشة السائد بين العاملين والتغيرات التي طرأت عليه، والحوافز التي تقدمها المنظمات الأخرى، والخدمات التي توفرها للعاملين، وعوامل الجذب التي تتمتع بها المنظمات الأخرى (خورشيد وتاج الدين، مرجع سابق، ص156).

4. دراسة الأداء: والهدف من هذه الخطوة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب لكل وظيفة، ويتم من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي (زناتي ومداني، 2018م، ص 14).

المرحلة الثانية: وضع الخطة:

بعد جمع المعلومات من خلال المرحلة السابقة، وتنظيمها وتحليلها وفهمها، يتم البدء بوضع الخطة الخاصة بالنظام والتي تتم بالخطوات التالية:

1. تحديد الهدف من النظام: يجب أن يكون الهدف محدد بصورة كمية وزمنية ونوعية، وأن يكون واضحاً ومتفقاً عليه من جميع الأطراف (خورشيد وتاج الدين، مرجع سابق، ص158).
2. تحديد ميزانية الحوافز: وهي المبلغ الإجمالي المتاح لدى من سيقوم بإدارة نظام الحوافز، ولا بد أن يغطي هذا المبلغ التالي (مومني، مرجع سابق، ص 33):
 - قيمة الحوافز: والتي تشكل الغالبية العظمى من تكلفة النظام، وتتضمن بنوداً جزئية كالمكافآت، العلاوات، الهدايا، وغيرها.
 - التكاليف الإدارية: تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بالسجلات الخاصة به، الاجتماعات وتدريب المدراء على النظام.

- تكاليف الترويج: تكاليف المنشورات، الكتيبات التعريفية، والملصقات، والحفلات.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة: (اسحاق وهود، مرجع سابق، ص 39):

1. الترويج: ترويج الخطة التي تم وضعها لنظام الحوافز بين العاملين ورؤسائهم ومناقشتهم

فيها، والتأكيد على أنها ستحقق المنفعة لكلا الطرفين العاملين والمنظمة.

2. تجربة الخطة: تقوم الإدارة بتجربة الخطة على نطاق ضيق في المنظمة للتأكد من سلامتها

وملائمتها، لكي يتم تطبيقها بعد ذلك على نطاق أوسع.

3. التنفيذ والتبعية: بعد أن قامت الإدارة بالترويج للخطة وتجربتها، تستطيع أن تقوم بتنفيذها

ومتابعة عملها، وتتعرف على مدى نجاح أو تعثر الخطة، وأخذ العلاج الملائم إن لزم الأمر.

يرى الباحث أنه يجب على إدارة الجامعة أن تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل

وضع وتصميم نظام حوافز فعال يشبع حاجات ورغبات الموظفين لديها ويؤدي الغرض الذي وضع

من أجله، كما أنه يجب على الإدارة متابعة مراقبة عمل النظام وتقييمه وتطويره إن لزم الأمر.

2.1.8.5 تقييم نظام الحوافز:

لتقييم نظام الحوافز يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي (بوجاجة وبوسعيد،

مرجع سابق، ص 48):

1. مؤشر الأداء: ويستخدم هذا المؤشر لتقييم أثر النظام على الأداء لدى العاملين، مع افتراض

ثبات العوامل الأخرى.

2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: يكون النظام كفاء وفعال بقدر ما يتمكن من تخفيض

تكلفة الوحدة أو تحقيق الاستقرار في التكلفة.

3. رضا العاملين: من أهم المعايير لقياس نجاح نظام الحوافز هي مدى رضا العاملين عن

النظام، لذا لا بد وأن تقوم الإدارة بضمان توفر القبول والقناعة بالنظام من قبل العاملين في المنظمة.

تستند جامعة الاستقلال في تقديم الحوافز الى عدة انظمة وتعليمات اقرتها جهات مختلفة:

1- قانون الخدمة المدنية.

2- قانون قوى الامن الفلسطيني .

3- بالاضافة الى تعليمات خاصة بجامعة الاستقلال تناولت الحوافز المادية والمعنوية بعدة

طرق منها:

أ - الموظف المتميز.

ب - الباحث المتميز.

الاشكالية تتمثل في عدم وجود نظام موحد و واضح لكافة المهام وعدم وجود دليل اجراءات

يبين ضمان تطبيق هذه الحوافز ضمن سياسات تضمن النزاهة والشفافية في جامعة

الاستقلال.

وبناء على ما سبق يرى الباحث ضرورة توحيد نظام حوافز داخل الجامعة وذلك بأخذ

المؤشرات سابقة الذكر بعين الاعتبار أثناء اعداد النظام، والحصول على التغذية الراجعة من

الموظفين، بهدف تطوير نظام يؤدي للحصول الى أفضل نتائج ممكنة من لمنح الحوافز في

الجامعة.

2.1.8.6 النتائج التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق نظام حوافز جيد:

عند تطبيق المنظمة لنظام حوافز فعّال، وتستمر في متابعة عمله فإنها ستحصل على نتائج

جيدة وهي (العقون وعبد القادر، مرجع سابق، ص32):

1. زيادة الإنتاج وجودته، كذلك زيادة في المبيعات والأرباح.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج.
3. إشباع حاجات العاملين كافة.
4. إشعار العاملين بالعدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين للمنظمة وزيادة الولاء لديهم.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين والتضامن مع بعضهم البعض.
7. تحسين صورة وسمعة المنظمة أمام المجتمع.

بعد أن قام الباحث بالتحري حول نظام الحوافز في جامعة الاستقلال، وجد أن الجامعة لا

تعتمد نظام محدد وثابت للحوافز، بل أنها تقوم بمنح هذه الحوافز فقط بناءً على كتاب من المدير أو

المسؤول، وهذا برأي الباحث لا يحقق النتائج المرجوة من الحوافز إن لم يكن هناك نظام محدد

وواضح.

2.2 المبحث الثاني: دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي:

2.2.1 تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات في أدبيات السلوك التنظيمي، والسبب في ذلك يعود لدوره الحاسم في الأداء التنظيمي، فهي ذات أهمية أساسية لكل من المديرين والباحثين (Basim & others, 2018, P155)، والسبب الآخر أن الأداء الوظيفي مهم جداً في تحديد نجاح المنظمة وربحياتها، فقد وجد أن المنظمة الناجحة تتطلب موظفين على استعداد للقيام بأكثر من نطاق عملهم المعتاد، والمساهمة في أداء يتجاوز توقعات الهدف، كما أنه مهم أيضاً في تحقيق مرونة العمل ليكون حاسماً للفعالية التنظيمية في البيئة التنافسية، فإن المنظمات في الوقت الحاضر تواجه منافسة وتحديات شديدة تتطلب منها المزيد من الاهتمام لتحسين أداء الموظفين لديها، لذلك تحتاج المنظمات للاهتمام بالاتجاهات الحديثة التي يمكن من خلالها السماح للموظفين المشاركة في القرارات، وضرورة ملائمة مهارات الموظفين واحتياجاتهم وقيمهم، علاوة على ذلك، يجب أن تتفاعل السياسات التنظيمية والممارسات اليومية بشكل جيد لبناء معيار سابق في أداء الموظفين (Nnubia, ibid, P12).

2.2.2 ماهية الأداء الوظيفي:

عرف ذهيبية وسعيدة الأداء على أنه: "يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة (ذهيبية وسعيدة، 2012م، ص37).

والأداء من الناحية الإدارية كما عرفه زناتي ومداني في دراستهم هو: "القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفو المدرب". ويتضح أن مفهوم

الأداء يتضمن مفهومين وهما الكفاءة والفعالية: فالكفاءة تعرف أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، أي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تحقق الأهداف، وتمثل نسبة المخرجات للمدخلات. أما الفعالية فهي تهتم في قياس بعض الأهداف الواضحة أو الغير واضحة، أي أنه يتم تحديد نسبة التحقيق الفعلي للأهداف المخطط لها في المجالات الرئيسية كالإنتاج (زناتي ومداني، مرجع سابق، ص17)

كما أن الأداء الوظيفي " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد" (العروسي، مرجع سابق، ص10)

عرّف Abdullah & Wan الأداء الوظيفي على أنه: " مجموعة من السلوكيات أو الأفعال ذات صلة بأهداف المنظمة، وكما رآه Campbell على أنه: "سلوك تم إثباته أو شيء قام به الموظف للأداء التنظيمي، ويتم تقييمه من خلال نتائج الأداء التشغيلي، وحجم المبيعات، والأرباح المعلنة للمساهمين، والجودة (Abdullah & Wan, 2013, P1087).

يرى الباحث أنه ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الأداء الوظيفي هو تنفيذ مراحل العمل المخطط لها من قبل الإدارة في الجامعة بشكل فعلي، من خلال السلوكيات والجهد الذي يبذله المنتسبين في سبيل إنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة.

2.2.3 عناصر الأداء الوظيفي:

يوجد للأداء الوظيفي جانبين ويتمثلان في (ذهبية وسعيدة، مرجع سابق، ص 37):

1. الجانب السلوكي: يتمثل ذلك في السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العامل داخل المنظمة،

أي أن يكون سلوكه يتماشى مع منصبه وما يتطلبه من مهارات ودقة في إنجاز العمل.

2. الجانب المادي: يتمثل في المردود الذي يحققه العامل أو إنتاجه الذي يتم قياسه من الناحية

الكمية والكيفية.

تتنوع العناصر المرتبطة في الأداء الوظيفي، والتي يفترض على العاملين أن يكونوا على

معرفة ومتمكنين منها بشكل جيد، ومنها:

1. المعرفة التامة بمتطلبات الوظيفة: يشمل ذلك المعرفة في المعلومات والمهارات الفنية، الخلفية

العامة عن الوظيفة وما يرتبط بها من المجالات الأخرى (جيدول واعمر، مرجع سابق، ص

38).

2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يتمكن العامل من إنجازه ومقدار سرعة هذا

الإنجاز في الوقت المحدد (موسيات وشيخ، مرجع سابق، ص 30)

3. نوعية العمل: تتمثل في مدى إدراك العامل لعمله الذي يقوم به، وما يمتلك من رغبة ومهارات

وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوعه في أي خطأ

(ربيع، مرجع سابق، ص 23).

4. المثابرة والثوق: يشمل هذا العنصر الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل

المسؤولية في العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة العامل للإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين (ربيع، مرجع سابق، ص 24).

2.2.4 مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة مفاهيم وهي (جيدول واعمر، مرجع سابق، ص 40-41):

1. الكفاءة: وهي القيام بالعمل دون وجود فقد في الموارد، سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية أو

معلوماتية، لذا فالإدارة الناجحة هي من تتجنب المواقف التي تؤدي لضياع موارد المؤسسة.

يرى الباحث لا بد وأن يقوم مدراء الكليات والدوائر في الجامعة بتنظيم عملهم بشكل يضمن

ترشيد الاستهلاك للموارد بكافة أشكالها وتسيير العمل، وأن يقوموا بتوزيع الموظفين في الجامعة بما

يتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم، لكي يضمنوا اتقانهم للعمل وتحقيق الأهداف.

2. الفعالية: تعني الفعالية مدى تحقيق الأهداف المخطط لها، مثلاً من الأهداف التي يتم وضعها

والسعي لتحقيقها: تحقيق أقصى ربح، توسيع سوق العمل، رضا العاملين.

3. الإنتاجية: وهي تعني قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل

موارد ممكنة، فالمنظمة التي تتمكن من تحقيق أهدافها تعتبر منظمة فعالة، وإذا قامت بتحقيقها

باستخدام أقل قدر من الموارد فهي تعتبر منظمة كفاء، وإذا تحققت الاثنين معاً فهي تصبح

منظمة منتجة.

4. الأهداف: وهي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، ويجب أن تتضمن الخطة قائمة من الأهداف التي

تسعى المنظمة لتحقيقها، وقد تكون الأهداف استراتيجية.

2.2.5 أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي في المنظمة مكانة مرموقة، كونه يشكل الناتج النهائي لكافة الأنشطة التي تقوم بها، فهو يلعب دور مهم في استقرارها، فهو من يساعدها في الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة الشرسة في الوقت الحاضر، كذلك فإنه يعكس صورة إيجابية أو سلبية على البيئة الخارجية للمنظمة (العملاء، الموردین، والزبائن)، لذا فإن إدارة المنظمة تولي مستوى الأداء فيها اهتماماً كبيراً، وتسعى دائماً للتطوير من أدائها من أجل الوصول للأهداف المخطط لها (أبو حيمد، مرجع سابق، ص 638).

وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (مانع وبوهاوة، 2020م، ص 398):

1. يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء العمل في الحاضر، وقدرته على أداء أعمال أخرى في المستقبل، بالتالي يساعد في اتخاذ القرارات بشأن التحفيز والمكافأة.
 2. في أغلب الأحيان يتم ربط الحوافز بأداء العامل، وهذا يدفع العامل للاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه.
 3. يرتبط أداء العامل بحاجته إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين الذين يملكون مستوى أداء منخفض يكونوا مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- كما وذكر أبو حيمد في دراسته فوائد أخرى للأداء الوظيفي وهي (أبو حيمد، مرجع سابق،

ص 638):

1. يعد الأداء الوظيفي مؤشراً لمدى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
2. يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف المخطط لها في المنظمة.

3. يساهم في بقاء المنظمة في السوق، من خلال الاستمرار في تطوير وتحسين الأداء في

المنظمة لمواكبة التغييرات المحيطة بها.

4. يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أساساً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

يرى الباحث أن الأداء الوظيفي لموظفي الجامعة يلعب دوراً كبيراً في استمراريتها

ومساعدتها في تحقيق رؤيتها ورسالتها، كذلك فإن الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة يساهم

في خلق سمعة طيبة عنها في المجتمع الخارجي، لذا فإن الأداء الوظيفي مهم جداً في تطوير

الخدمات التي تقدمها الجامعة للموظفين واستمرارية عملها.

2.2.6 العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي للعامل معرفة ما هي العوامل التي تحدد هذا المستوى،

وقد واجه الباحثون صعوبة في حصر هذه العوامل وسنذكر أهمها:

ذكر جاسم في دراسته العوامل التي قد تؤثر على أداء العاملين لقسمين من العوامل وهما

(جاسم، مرجع سابق، ص34):

1. العوامل الفنية: وتشمل هذه العوامل : التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي

للمنظمة والأساليب الخاصة في أداء العمل. إن العوامل الفنية تؤثر بشكل كبير وواضح على

كفاءة المنظمة وأفرادها، فالطرق التي يتم بها إنجاز العمل ونوعية الآلات المستخدمة تؤثر

على مستوى الانتاجية وبالتالي على الأداء.

2. العوامل الإنسانية: تتمثل في قدرة العامل على الأداء الفعلي، وتتضمن المعرفة والخبرة بالإضافة للتدريب والمهارات والقدرات الشخصية، أيضاً الرغبة في العمل.

هناك بعض العوامل التي قد تعيق أداء العاملين وهي (مداني وزناتي، مرجع سابق، ص20):

1. نمط السلطة: فإن كان النظام السائد في المنظمة تسلطياً وهذا يجعل المنظمة تتجه نحو البيروقراطية والمركزية، وفي هذه الحالة تقوم الدولة بوضع مراقبة مشددة وقوانين على المنظمات، لذا يكون العامل مقيداً باللوائح والقوانين وعدم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي تفنقر المنظمة للإبداع، وذلك سيؤثر سلباً على الأداء.

2. ضغوط العمل: يسبب الضغط في العمل ظهور حالة من انخفاض الرضا الوظيفي لدى العامل وبالتالي تؤثر على مستوى الأداء بشكل سلبي.

3. غموض الدور: عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات التي يحتاج العامل لمعرفةا لممارسة الوظيفة المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

4. الصراع التنظيمي: وجود الصراع داخل المنظمة يخلق جو متوتر بين العاملين والإدارة ويؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الأداء، فلا تكون لديهم الدافعية للتطوير والابتكار.

5. عدم توفر الظروف المادية للعمل: والتي تتمثل في: الإضاءة الملائمة، نظافة بيئة العمل، وجود الاجراءات الوقائية لتجنب الأصوات والاهتزازات والضجيج المحيط بالعمل، فعدم توافر هذه الأمور يحد من أداء العاملين.

6. ضعف نظام الحوافز: إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء مما ينتج عنه معدلات إنتاج أقل من المطلوب.

7. ضعف نظام الأجور: إذا كان نظام الأجور غير عادل، ولا يحقق الاحتياجات الأساسية

للعامل فإن ذلك يؤثر سلباً على أداء العاملين.

8. ضعف الثقافة التنظيمية: إن تصرفات العاملين داخل المنظمة تتبع من عقولهم أي بناءً على

ثقافتهم، فإذا كانت الثقافة ضعيفة فستؤثر سلباً على الأداء.

جاء في دراسة عدان عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء الوظيفي، نذكرها على النحو الآتي:

(عدان، 2020م، ص21)

1. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات داعماً كبيراً في

تحقيق الأداء الجيد، فالغاء دور العاملين في صنع القرار يضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه

المنظمة، ويفقد روح الفريق بين العاملين.

2. غياب الأهداف التنظيمية: عدم وجود أهداف استراتيجية وهادفة لا تستطيع المنظمة قياس

ما قد تم تحقيقه من إنجاز أو أن تحاسب العاملين على أدائهم، فإن غياب وجود الأهداف

يؤثر على الأداء.

3. التسبب الإداري: في بعض الأحيان قد يتخلى العاملين في المنظمة عن أداء المهام والواجبات

الملزمين بالقيام بها، بسبب اللامبالاة الموجودة لديهم والتهرب من المسؤولية تتخضع

مستويات الأداء في المنظمة.

يرى الباحث أنه يجب على الإدارة في الجامعة أن تقوم بتقييم الأداء لموظفيها بطريقة

موضوعية وهادفة، حتى تتجنب هذه العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء، وتقييم الأداء الجيد

يساهم في تغيير سلوك الموظف نحو الأفضل، فنتائج هذه العملية تؤثر على مستقبل الموظفين

في الجامعة، كذلك في الترقيات والمنح والحوافز.

2.2.7 تحسين الأداء الوظيفي:

2.2.7.1 ماهية تحسين الأداء الوظيفي: تسعى المنظمات دوماً لتحسين أداء العاملين فيها، لكي تصل للمستوى المطلوب الذي يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتقوم فكرة تحسين الأداء على مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر، لمعرفة إذا كان هناك انحرافات أو تغييرات على مستوى أدائهم، لكي يتم التدخل في الوقت المناسب ومعالجة القصور قبل أن يتدنى مستوى الأداء (البهي وآخرون، مرجع سابق، ص 21).

2.2.7.2 أهداف عملية تحسين الأداء الوظيفي: تهدف عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين على تحقيق التالي (البهي وآخرون، مرجع سابق، ص 22):

1. تحفيز وتنمية مهارات العاملين، وزيادة اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
2. إعادة تصميم العمل بما يتلاءم مع أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
3. تحسين بيئة العمل من خلال تطوير التقنيات الموجودة والحصول على أجهزة جديدة متطورة.
4. إعادة توزيع للمسؤوليات والصلاحيات.
5. تطوير علاقة العمل بين المرؤوس والرئيس.
6. إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

يرى الباحث أن الجامعة لا بد وأن تسعى دائماً لتحسين أداء موظفيها، وذلك بهدف تنمية المهارات لديهم، بالإضافة لاستغلال الطاقات الكامنة لدى الموظفين وتشجيع الابداع والابتكار في العمل، وخلق علاقة قوية ومترابطة بين الموظفين والمدراء لتحقيق شعورهم بالرضا والانتماء وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم، وهذا بدوره يساعد إدارة الجامعة على الترشيد في استهلاك الوارد البشرية واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها.

2.2.7.3 طرق ووسائل تحسين الأداء الوظيفي: هناك العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد

المنظمة على تحسين الأداء والانتاجية لدى العاملين فيها، ومن تلك الوسائل ما يلي (العروسي،

مرجع سابق، ص ص 11 - 12):

1. الإدارة بالأهداف.
2. تنمية المورد البشري في المنظمة من خلال التدريب.
3. منح الحوافز للعاملين وخلق الدوافع لديهم لإنجاز العمل وتحسين أدائهم.
4. مشاركة العاملين في الإدارة والعمل بروح الفريق.
5. إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
6. استخدام أساليب عمل محسنة.

وذكر جاسم في دراسته وسائل أخرى من الممكن استخدامها لتحسين الأداء الوظيفي وهي (جاسم،

2017م، ص35):

1. ربط الرغبة في الأداء من أجل الوصول للأداء المميز من خلال منح العاملين حرية أداء العمل الذي يرغبون به وما ينسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم، مع وجود رقابة على ذلك.
2. تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله، من خلال إظهار أن التحسين المرغوب به في الأداء سوف يساهم في تحقيق أهدافه، وهذا من شأنه أن يزيد من تحقيق التحسين في أداء العامل.

2.2.7.4 خطوات ومراحل تحسين الأداء الوظيفي: تعتمد المنظمات في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها من خلال مجموعة من الإجراءات الوقائية وتتمثل هذه بعدة خطوات وهي (دحدوح، 2015م، ص ص 98 - 99):

1. تحديد الأسباب التي أدت لمشاكل في الأداء الوظيفي: يتم في هذه الخطوة تحديد أسباب

الانحراف والقصور في الأداء عن الأداء المعياري، وتحديد هل هذا الانحراف بسبب تقصير

من العامل نفسه أم بسبب ندرة الموارد المتاحة لأداء العمل.

يرى الباحث أن هذه الخطوة ضرورية من أجل فض النزاع أو تجنب حدوثه بين الموظفين أو

بين الموظفين والرؤساء، فبتحديد الأسباب يتم معرفة من أي جانب حدث التقصير. كذلك تساعد هذه

الخطوة لإرشاد الإدارة عن النقطة التي تشكل المشكلة في انخفاض الأداء ومعالجتها.

2. تطوير خطة عمل ناجحة للوصول إلى الحلول: وتتم هذه الخطوة كإجراء للتقليل من المشاكل

المتعلقة بالأداء ووضع الحلول المناسبة لها، وتقوم بهذه الخطوة إما المنظمة والعامل فيهما،

أو من خلال الاستعانة بمستشارين ومختصين في مجال التطوير والتحسين.

يرى الباحث أن مشاركة الموظفين في الجامعة في وضع الحلول للمشاكل المتعلقة في الأداء

يساعد في اقتناعهم بهذه الحلول والعمل بها كونهم قد شاركوا في وضعها، وأيضاً استشارة مستشارين

ومختصين في التطوير يساعد إدارة الجامعة في الحصول على أفكار وأساليب جديدة من شأنها أن

تعمل على تحسين الأداء بشكل أفضل.

3. الاتصالات المباشرة: وجود اتصال مباشر بين المرؤوسين والرؤساء يشكل أهمية بالغة لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، لذا لا بد وأن تقوم المنظمة بتحديد أساليب الاتصال المباشر وأنماطها التي تتناسب مع نظامها، لتحقيق الفاعلية المطلوبة.

2.2.8 الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:

2.2.8.1 علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء الوظيفي: تقوم المنظمات بوضع نظام للحوافز وتقديمها للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، فالاعتقاد السائد أن الحوافز تخلق دافع للأداء وتقلل من معدلات الدوران في العمل والغياب، وتعمل كعامل لجذب المؤهلين للمنظمة، ويمكن القول أن العاملين يسلكون الاتجاه الذي تكافئهم عليه المنظمة، فإن توقع العاملين لحصولهم على حافز يساهم في إثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي لديهم (أبو حيمد، مرجع سابق ، ص 639).

لا بد وأن تقوم المنظمة بربط أنظمة الحوافز لديها مع إنتاجية العاملين، كون أن الحوافز تعمل على زيادة الاصرار لدى العاملين والذي بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين العاملين والمنظمة من خلال خلق الدافع لدى العامل لاستخدام كافة المهارات والقدرات التي لديه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت تساعد على منع

شعور العامل بالإحباط بتوفير الأجواء التي تدفع العامل للمثابرة والثقة بما يقوم به من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة (جاسم، مرجع سابق ، ص35).

أما في حالة عدم اهتمام المنظمة في عملية التحفيز، والذي ينتج عنه نقص في الحوافز التي تدفع العاملين لتحسين أدائهم، فإن ذلك سيؤدي إلى خلق مشكلات ومخاطر تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين، وهي كالتالي (الحلايبي، 2013، ص19):

1. تدني مستوى أداء العاملين.
2. انخفاض معدلات الانتاجية إلى مستويات أقل من المحددة.
3. شعور العاملين بحالة عدم الرضا في عملهم.
4. القضاء على روح التعاون في المنظمة وتعزيز النزعة المصلحية الذاتية.
5. غياب روح المسؤولية واللامبالاة في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
6. ارتفاع نسبة دوران العمل.
7. ارتفاع نسبة الغياب لدى العاملين بسبب ظروف اجتماعية أو حجج مرضية.
8. لا تتلقى الإدارة العليا الاحترام والتقدير من قبل العاملين في المنظمة، ولومها باستمرار على تقصيرها بحقهم.

يرى الباحث أن نظام الحوافز من العوامل التي يجب أن تتوفر في الجامعة لأي جهد منظم يهدف لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، كما أن نظام الحوافز يعتمد في توزيعه للحوافز على نتائج تقييم أداء الموظفين بالدرجة الأولى، فبذلك يضمن تحقيق العدالة في توزيعها.

2.2.8.2 آليات التحفيز التي تساعد على تحسين الأداء: تتمثل هذه الآليات بما يأتي:

1. تخطيط ووضع الأهداف: مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة بوضع الأهداف يزيد من دافعيته للعمل، وخاصة إذا كانت الأهداف واضحة وقابلة للقياس، وتتلائم مع أهدافه الشخصية فترضي طموحه (أبو حيمد، مرجع سابق، ص 639).
2. المشاركة في اتخاذ القرارات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من حماسهم والتزامهم بالعمل (أبو حيمد، مرجع سابق، ص 640).
3. تعديل السلوك: من خلال تشجيع العاملين على الأفعال والأمر المرغوب بها بشكل مستمر، وتثبيط الأعمال الغير مرغوب بها، باستخدام طرق مناسبة لتدعيم وتعزيز العاملين يتم تغيير سلوكهم وأفعالهم بما يساعدهم في تحسين الأداء (Abusharbeh & Nazzai, 2018, P143).
4. أثر العامل: من خلال تنويع مهام العاملين وإتاحة المزيد من الفرص لهم للاجتهد، فعلى الإدارة أن تقوم بإشعار العامل بأهمية عمله ولو كان بسيطاً، كما يجب أن تعطي العامل صورة واضحة عن العمل وعن دوره بشكل خاص، فإن ظروف العمل المحسنة تحقق المنفعة على العاملين في توفير فرصة لاستخدام قدراتهم وتطوير المهارات لديهم، وللمنظمة في تحقيق خاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً (مويسات وشيخ، مرجع سابق، ص 23).
5. التحفيز بالتغذية الراجعة: أي القيام بتوفير التغذية الراجعة عن الأداء وجوانب القصور فيه، فهذه المعلومات لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، ويجب أن تكون المعلومات إيجابية وواضحة، وتوقيتها مناسب، وتساعد في معرفة أسباب القصور وطرق معالجتها حتى تشكل محركاً وحافزاً للعامل (Abusharbeh & Nazzai, ibid, P143).

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

2.3.1 الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (الحلايبي، 2013م) بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-" : هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والتعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وكشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، بناءً على المتغيرات الديمغرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد قام بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: حازت كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض في أمانة عمان الكبرى، أما الحوافز الاجتماعية فقد ظهرت بمستوى متوسط، كما ظهر وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

2. دراسة (ذهبية وسعيدة، 2016) بعنوان "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة تحليلية: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري في الجزائر- " : هدفت هذه الدراسة لبيان تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء الأفراد، ومحاولة التعريف على مدى نجاح نظام الحوافز في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها، ومعرفة أهمية تقييم الأداء.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أنه تم استخدام الاستبيان كأداة لتطبيق الدراسة، وقد توصل الباحثين لعدة نتائج أهمها: أن وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقاً من التخطيط له وتعيينه وحتى ترقيته، والذي يرافقه وسائل الدفع والترغيب في العمل كالترتيب والتحفيز، تؤدي إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيها العنصر البشري الفاعل والذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله.

3. دراسة (ربيع، 2016) بعنوان "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة

الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها": هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث لعدة نتائج أهمها: أن هناك دور مباشر للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دورها في تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، والعمل على زيادة رغبتهم وانتمائهم للعمل، أن للحوافز دور هام في اشباع حاجات العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال توفير ويجاد نظام حوافز عادل ومعمم يستند على نصوص قانون الخدمة المدنية، إضافة إلى وجود أثر مباشر للحوافز على ضبط السلوك للعاملين وتنمية قدراتهم الابداعية والأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيام الحوافز في المساهمة بالالتزام بالقوانين والتعليمات، وزيادة مستوى الالتزام بالعمل وأوقات الدوام الرسمي.

4. دراسة (بالي وزلاسي، 2016) بعنوان "الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين - دراسة

ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي في الجزائر -": هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الحوافز

المادية الممثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعي بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

قد قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثين للعديد من النتائج أهمها: أن مؤسسة الجمارك اعتمدت نظام الحوافز المادية والذي يعمل على تحسين أداء العاملين من خلال توفير الحوافز بمختلف أشكالها، والتي بدورها تدفعهم للقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب، كما توصلت الدراسة لإثبات فرضية أن للحوافز المادية علاقة بأداء العاملين، حيث وجد الباحثين أن الحوافز المادية متوفرة في المؤسسة وأن أفرادها يستجيبون لعدد كبير من المحفزات، ولكن تأثير هذه المحفزات مختلف من نوع لآخر.

5. دراسة (جاسم، 2017) بعنوان "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة

استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد -": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين باعتبار الحوافز متغيراً مستقلاً تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في - نظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، والحوافز المعنوية- .

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدم الاستبيان كأداة لتطبيق الدراسة، وتوصل الباحث لعدة نتائج أهمها: أثبت أن هناك علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين.

6. دراسة (البهي وآخرون، 2017) بعنوان "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في

المؤسسة العمومية - دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" فرع الوادي في الجزائر-": هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي قد تؤثر في تحسين أداء العاملين.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتم التوصل لعدة نتائج أهمها: أن التحفيز الايجابي من خلال الحوافز المادية يساهم في تحسين أداء العاملين، من خلال تلبية الاحتياجات الفيزيولوجية للعاملين، ويساهم من خلال الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين انطلاقاً من تلبية احتياجات تحقيق الذات للعمال، أن التحفيز السلبي من خلال الحوافز المادية يساهم في تحسين أداء العاملين عن طريق خلق الانضباط والجدية للعمال، كما أنه يساهم التحفيز السلبي المعنوي في تحسين الأداء انطلاقاً من تعديل السلوك الغير مرغوب فيه.

7. دراسة (بلقايد وبوري، 2017) بعنوان "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة

ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران في السعودية-": هدفت هذه الدراسة لمعرفة

كيف يمكن أن يؤثر التحفيز على مستوى الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، كما أنه تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، بعد أن تم تحليل الإجابات توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن فعالية الحوافز من غير الممكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط متكامل بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما أن فعاليتها تتوقف على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها، ومدى إدراكها لعدالتها، كما أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء، ولكن هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين وهذه تمس الجانب الشخصي والاجتماعي.

8. دراسة (القضاة، 2018) بعنوان "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية

العاملة في المستشفى الاسلامي -عمان-": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء

العاملين واهتمام الإدارات في إيجاد نظام حوافز فعّال لديها الذي بدوره يساهم في تحسين

مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة انتمائهم تجاه المنظمة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف من الدراسة، وقد تم تصميم استبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز وتحسين الأداء، أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز وسرعة إنجاز الأعمال، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز ودقة إنجاز الأعمال.

9. دراسة (زناتي ومداني، 2018) بعنوان "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة: المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى": هدفت الدراسة للتعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى في الجزائر.

حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة لتحقيق أهدافها، وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة.

10. دراسة (بوجاجة وبوسعيد، 2018) بعنوان "دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل - دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - في الجزائر": هدفت الدراسة معرفة ما إذا كان هناك دور للحوافز في تحسين الفعالية في العمل، ومساهمتها في تحسين مستوى الانتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم الملاحظة والمقابلة والاستبيان والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود

علاقة بين الحوافز المالية وتنمية الموارد البشرية وأن زيادة الإنتاج في المؤسسة مرتبط بزيادة الحوافز المادية، وأن توفير المؤسسة لحوافز يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم.

11. دراسة (خورشيد وتاج الدين، 2019) بعنوان "دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين

- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة (ERBIL STEEL: ESC) لإنتاج

حديد التسليح في العراق": هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير أنواع الحوافز على الانتاجية، ومدى درجة تطبيق عوامل حوافز الشركة على العاملين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استخدام التقارير الدورية والقوائم المالية بالإضافة للمقابلات الشخصية في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنه هناك تأثير معنوي للحوافز بأصنافها الأربعة في إنتاجية العمل.

12. دراسة (العروسي، 2019) بعنوان "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة

مستشفى الزاوية التعليمي -العراق-": هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز ببعديها المادي والمعنوي وأثرها على تحسين مستوى الأداء.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام أسلوب المقابلة والاستقصاء كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء.

13. دراسة (جيدول واعمر، 2019) بعنوان "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين -دراسة ميدانية

بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة-": هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير ايجابي للحوافز على أداء العاملين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة، كما استخدم الاستمارة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن للحوافز علاقة بأداء العاملين.

14. دراسة (أبو حيمد، 2020) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين -

شركة نمسا القابضة في جدة -": هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على

أداء المورد البشري.

ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبيان

كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين

والحوافز المادية وكذلك المعنوية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Al-Nsour, 2011) بعنوان " Relationship between Incentives

and Organizational Performance for Employees in the Jordanian

Universities": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء

التنظيمي للعاملين في الجامعات الأردنية، كما هدفت إلى معرفة دور الجامعات الأردنية في

تلبية احتياجات الموظفين الاجتماعية ومعرفة نهج الحوافز المطبق ومستوى الأداء في

الجامعات الأردنية.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، وقد تم تصميم

الاستبيان لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود مستوى

كافي من الحوافز للموظفين، كما أن الحوافز المادية احتلت المرتبة الأولى والحوافز المعنوية المرتبة

الثاني من حيث الأهمية والتأثير، وجود علاقة بين الأداء التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية، وجود

تأثير للحوافز المعنوية على التعلم والنمو ولكن لا توجد علاقة للحوافز المادية في التعلم والنمو.

2. دراسة (Alfandi & Alkawsaneh, 2014) بعنوان " The role of the

Incentives and Reward System in Enhancing Employee's

Performance – A Case of Jordanian Travel and Tourism

Institutions: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز على الأداء الوظيفي

لموظفي مؤسسات السياحة والسفر الأردنية.

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبيان بغرض جمع البيانات اللازمة لأعداد الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود مستوى مناسب من الحوافز المقدمة للموظفين، وجد أن الحوافز والمكافآت الأخلاقية والكفاءة، نظام المكافآت والترقيات هي أربعة عوامل لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

3. دراسة (Ghaffari & others, 2017) بعنوان " **The Influence of Motivation**

:on Job Performance: A case Study Universiti Teknologi Malaysia"

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد أكثر العوامل تحفيزية مسيطرة وتؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل في إعداد الدراسة، حيث استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتم الوصول إلى عدة نتائج أهمها: أن العامل التحفيزي الأكثر أهمية للأداء الوظيفي كان المسؤولية، أنه يجب على المدراء مراعاة أن الخطط التحفيزية المتنوعة قد تؤثر على الموظفين بطرق مختلفة، بسبب التغير في المواقف والاحتياجات، لذا لا بد من المدراء قبل وضع الخطط التحفيزية فهم الاختلافات في قيم الموظفين واحتياجاتهم ومستويات رضاهم لزيادة الأداء الوظيفي.

4. دراسة (Landry & others, 2017) بعنوان " **The Relation Between**

Financial Incentives, Motivation, and Performance": هدفت هذه الدراسة

المساهمة في فهم العلاقة بين الحوافز المالية والدوافع والأداء الوظيفي.

استند الباحث في دراسته على نظرية تقرير المصير، وقد صمم الباحث استبيان لاستخدامها كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أن تأثير الحوافز المالية سياقي، وأن خطط التعويض التي تستخدم الحوافز المالية والمكافآت يمكن أن تكون فعّالة عند إدارتها.

5. دراسة (Octaviannand & others, 2017) بعنوان " **Effect of job**

satisfaction and motivation towards employee's performance in

XYZ shipping company": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر فقدان الحوافز على

الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

لتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم تصميم استبانة تم

توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (70) عاملاً. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج

أهمها أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والتحفيز تؤثر على أداء

العاملين، وهذا يعني أنه كلما كان الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين أفضل، كلما ارتفع أداء

العاملين.

6. دراسة (Abushabeh, 2018) بعنوان " **The Impact of Motivations on**

Employees Performance: Case study from Palestinian

Commercial Bnaks": هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الدوافع على أداء الموظف

في الصناعات المصرفية الفلسطينية.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها ما يلي: هناك اختلافات بين مستويات التحفيز عندما يتعلق الأمر

بالبيانات الديموغرافية، كما وجدت الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من الدوافع مقدمة لموظفي المصارف الفلسطينية، كما وجدت أنه هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين.

7. دراسة (Onuorah & others, 2019) بعنوان " Incentives and performance

:"of workers in tertiary institutions in Anambra and Enugu State

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والغير مادية والتطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية أنامبرا وإينوجو.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (302) موظف وموظفة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية العمال في المنظمة النيجيرية، في حين أن التطوير الوظيفي له تأثير سلبي كبير على إنتاجية العمال في المنظمة النيجيرية.

8. دراسة (Ponta & others, 2020) بعنوان " The Role of Monetary

Incentives Bonus and/or Stimulus : هدفنا الدراسة إلى فهم ما إذا كانت آليات

التوزيع للحوافز النقدية تؤثر على أداء الموظف في سياق الإدارة العامة. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (126) من العاملين في غرفة التجارة الإيطالية، وتم استرداد (121) استبيان صالحة للتحليل باستخدام منهجية الانحدار الخطي. حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن توزيع الحوافز المادية وفق معايير الجدارة يكافئ أداء الموظف ويؤثر إيجابياً على أداء الموظف على المدى القصير.

9. دراسة (Nubia & Lovina, 2020) بعنوان " Monetary Incentives And

Employee Performance of Manufacturing Firms in Anambra

"State": هدفت هذه الدراسة للتأكد من العلاقة بين الراتب والأجور والمكافآت الإضافية

والعمولات وأداء العمال في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة

عن استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن وصمة الحوافز النقدية تعد

واحدة من أهم الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، لأنها تؤثر على إنتاجية ونمو المنظمة.

2.3.3.2التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على (19) دراسة متعلق بموضوعها بموضوع الدراسة؛ منها (13) دراسة في

المجتمعات العربية، و (6) دراسات في المجتمعات الأجنبية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات

في الإطار النظري للدراسة، وتكوين نظرة شاملة عن الموضوع، كذلك في إعداد الاستبيان والتي

مثلت أداة الدراسة، كما استفاد منها في التعرف على البيئات المختلفة التي تناولت الموضوع قيد

الدراسة.

2.3.3.1 أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات

السابقة في التالي:

1. منهج الدراسة: حيث أن أغلب الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي في إعدادها.

2. أداة الدراسة: استخدمت غالبية الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة على الرغم من اختلاف طريقة التحليل.

3. كما تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في محاور الدراسة، فقد تناولت محور الحوافز المادية أو المعنوية أو النوعين معاً، وأيضاً محور الأداء الوظيفي.

2.3.3.2 أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

1. اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أداة الدراسة المستخدمة لجمع المعلومات، فقد اعتمدت دراسة (بوجاجة وبوسعيد) على المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الاستبيان لمعرفة ما إذا كان هناك دور للحوافز في تحسين الفعالية في العمل، كما اعتمدت دراسة (خورشيد وتاج الدين) على التقارير الدورية والقوائم المالية بالإضافة للمقابلات الشخصية للتعرف على مدى تأثير أنواع الحوافز على الانتاجية، ومدى درجة تطبيق عوامل حوافز الشركة على العاملين، كذلك دراسة (العروسي) فقد اعتمدت على المقابلات والاستقصاء للتعرف على أثر الحوافز ببعديها المادي والمعنوي وأثرها على تحسين مستوى الأداء.

2. اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية

2.3.3.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تعد هذه الدراسة حسب علم الباحث هي الأولى التي تدرس واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير التي يتيحها استغلال نظام الحوافز بالشكل الفعّال.

2. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة، حيث أنه تم تطبيقها على جامعة الاستقلال والتي تضم فئتين من العاملين العسكري والمدني.

الفصل الثالث: الطريقة الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

ثبات الأداة

صدق الأداة

خطوات تطبيق الدراسة

3.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً للإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.2 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظواهر العلمية المختلفة كما هي في الواقع، وإيضاح العلاقات بين المتغيرات والظواهر المختلفة بشكل دقيق ومفصل عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (720) موظف وموظفة حسب إحصائية دائرة الموارد البشرية في جامعة الاستقلال 2021م.

3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة المقصودة والبالغ حجمها (250) موظف وموظفة من جامعة الاستقلال، حيث تم توزيع 250 استبيان بشكل الكتروني، وذلك نظراً للظروف التي يمر بها العالم؛ خاصةً دولة فلسطين وهي جائحة كورونا، والتي أثرت بشكل كبير على المؤسسات الحكومية وعلى طبيعة الدوام فيها، تم استرداد كافة الاستبيانات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، والجداول التالية توضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول (3.1)

(خصائص أفراد عينة الدراسة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	204	81.6 %
	أنثى	46	18.4 %
المجموع		250	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	115	46 %
	من 30 - أقل من 40 سنة	101	40.4 %
	من 40 - أقل من 50 سنة	25	10 %
	أكبر من 50 سنة	9	3.6 %

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

%100	250		المجموع
% 16	40	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
% 5.6	14	دبلوم	
% 49.2	123	بكالوريوس	
% 29.2	73	دراسات عليا	
%100	250		المجموع
% 14.8	37	أكاديمي	طبيعة الوظيفة
% 38.8	97	إداري	
% 46.4	116	عسكري	
%100	250		المجموع
% 30.8	77	5 سنوات فما دون	عدد سنوات الخبرة في العمل
% 41.6	104	5 - أقل من 10 سنوات	
% 19.6	49	10 - أقل من 15 سنة	
% 8	20	15 سنة فأكثر	
%100	250		المجموع
النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

44 %	110	شاركت في أقل من 5 دورات	الدورات التدريبية في مجال العمل
37.6 %	94	شاركت في 5 - 10 دورات	
18.4 %	46	لم أشارك في أي دورة تدريبية	
100 %	250		المجموع
12.4 %	31	أقل من 2000 شيكل	الراتب الشهري
64.4 %	161	2000 - 4000 شيكل	
23.2 %	58	أكثر من 4000 شيكل	
100 %	250		المجموع
46 %	115	مدينة	مكان السكن
46 %	115	قرية (بلدة)	
8 %	20	مخيم	
100 %	250		المجموع

يتضح من الجدول (3.1) أن نسبة الذكور قد بلغت 81.6 % من حجم العينة، والإناث قد

بلغت نسبتهم 18.4 % من حجم العينة.

كما اتضح أن من أعمارهم أقل من 30 سنة قد بلغت نسبتهم 46 % من حجم العينة، ومن أعمارهم من 30 – أقل من 40 سنة بلغت نسبتهم 40.4 %، ومن أعمارهم من 40 – أقل من 50 سنة بلغت نسبتهم 10 %، ومن هم 51 فأكثر بلغت نسبتهم 3.6 % من حجم العينة.

كما يتضح أن نسبة من يمتلكون مؤهل علمي ثانوية عامة فأقل بلغت نسبتهم 16 %، والحاصلين على دبلوم بلغت نسبتهم 5.6 %، والحاصلين على بكالوريوس بلغت نسبتهم 49.2 %، والحاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا كانت نسبتهم 29.2 % من حجم العينة.

وبالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة قد بلغت نسبة الأكاديميين 14.8 %، والإداريين 38.8 %، وبلغت نسبة العسكريين 46.4 % من حجم العينة.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل، بلغت نسبة من كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات 30.8 %، ومن كانت خبرتهم تتراوح بين 5 – أقل من 10 سنوات بلغت نسبتهم 41.6 %، وبلغت نسبة من خبرتهم تتراوح بين 10 – أقل من 15 سنة 19.6 %، ومن كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 8 % من حجم العينة.

واتضح أن من شارك في أقل من 5 دورات في مجال العمل بلغت نسبتهم 44 %، ومن شارك في 5-10 دورات بلغت نسبتهم 37.6 %، بينما من لم يشارك في أي دورة تدريبية بلغت نسبتهم 18.4 % من حجم العينة.

بلغت نسبة من كان راتبهم الشهري أقل من 2000 شيكل 12.4 %، ومن كان راتبهم الشهري من 2000 – 4000 شيكل بلغت نسبتهم 64.4 %، ومن كان راتبهم أكثر من 4000 شيكل بلغت نسبتهم 23.2 % من حجم العينة.

واتضح أن من كانوا من سكان المدينة قد بلغت نسبتهم 46 %، كذلك من كانوا من سكان القرية بلغت نسبتهم 46%، ومن كانوا من سكان المخيم بلغت نسبتهم 8% من حجم العينة.

3.5 أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة كوسيلة لجمع البيانات حول موضوع "واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير"، حيث تكونت هذه الأداة من 64 فقرة مقسمة على أربعة محاور وهي على النحو التالي:

المحور الأول: واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال مكون من 27 فقرة.

المحور الثاني: أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم مكون من 9 فقرات.

المحور الثالث: آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة مكون من 15 فقرة.

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال مكون من 13 فقرة.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان بحسب مقياس لكرت الخماسي على النحو التالي:

(معارض بشدة =1)، (معارض=2)، (محايد=3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5).

3.6 صدق الأداة (الظاهرين المحتوى):

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتفاءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012).

جدول (3.2)

(معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	النثرية الممنوحة للعاملين في الجامعة قليلة.	.306**	0.00
2.	يوجد مساواة في توزيع النثرية بين العاملين.	.371**	0.00

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
3.	يتم منح النثریات حسب الإنجاز في العمل.	.474**	0.00
4.	المكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملين قليلة.	.414**	0.00
5.	يوصي المدير المباشر بمنح العامل الكفاء مكافآت استثنائية.	.426**	0.00
6.	توفر الجامعة تأمينات صحية إضافية للعاملين.	.433**	0.00
7.	يتم منح العاملين علاوات بشكل عادل.	.425**	0.00
8.	تهتم الجامعة بتقديم علاوات مادية في نهاية كل سنة مالية للعاملين.	.354**	0.00
9.	تمنحني الجامعة مكافأة مادية عن كل مبادرة ايجابية أقدمها لصالح تطوير العمل	.483**	0.00
10.	بدل المواصلات الممنوح للعاملين مناسب للواقع	.371**	0.00
11.	تؤمن الجامعة العاملين فيها ضد حوادث العمل	.369**	0.00
12.	تهتم الجامعة بتقديم وجبات غذائية للعاملين	.320**	0.00
13.	تقدم الجامعة هدايا للعاملين في المناسبات المختلفة	.436**	0.00
14.	توفر إدارة الجامعة سكنات وظيفية للعاملين	.392**	0.00
15.	توجد معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة	.516**	0.00
16.	يقوم الرؤساء بتوجيه المديح للعاملين على إنجاز الأهداف	.433**	0.00
17.	يقوم الرؤساء بتوجيه المديح للعاملين على الأداء الجيد	.342**	0.00
18.	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة	.362**	0.00
19.	توفر الجامعة كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة	.536**	0.00

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.20	تشارك الجامعة العاملين في مناسباتهم	.499**	0.00
.21	تتيح الجامعة للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	.578**	0.00
.22	تقدم الجامعة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل	.519**	0.00
.23	تهتم الجامعة بتوفير أوقات راحة للعاملين	.490**	0.00
.24	تقوم الجامعة بعمل نشاطات ترفيهية للعاملين	.545**	0.00
.25	علاقتي الوظيفية مع المدير والمسؤولين في الجامعة جيدة	.372**	0.00
.26	تُشجع إدارة الجامعة على تنمية روح الفريق بين العاملين لتحفيزهم على العمل	.418**	0.00
.27	تضع الجامعة أسماء المتميزين في العمل على لوحات الشرف	.502**	0.00
.28	الحوافز المقدمة في الجامعة تحسن من أدائي	.555**	0.00
.29	تحسن أدائي بفضل التدريب الذي أحصل عليه	.504**	0.00
.30	الحوافز المقدمة لي رفعت من روحي المعنوية مما جعلني أشعر بالحماس للعمل	.482**	0.00
.31	تشجعتني الترقية على زيادة كفاءة الأداء الذي أقدمه بالعمل	.431**	0.00
.32	مشاركتي في اتخاذ القرارات جعلتني أشعر بالانتماء للجامعة مما حسن من أدائي	.418**	0.00
.33	الزيادة في الراتب زادت من مستوى الأداء لدي	.467**	0.00
.34	علاقة الاحترام المتبادل في الجامعة جعلتني على استعداد تام لمساعدة الآخرين لإنجاز العمل بشكل أفضل	.491**	0.00

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.35	تشجعتي نتائج تقييم الأداء الإيجابية على العمل بكفاءة	.500**	0.00
.36	أعتبر نفسي منتمي للجامعة، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائي	.398**	0.00
.37	تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد	.516**	0.00
.38	تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم	.546**	0.00
.39	إيجاد علاقات جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن من الأداء	.518**	0.00
.40	تعاون الإدارات والأقسام مع الإدارة بإمدادها بالمعلومات التي تساعدها على حل المشاكل التنظيمية	.546**	0.00
.41	تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير (تحسين) العمل الإداري	.450**	0.00
.42	متابعة العناية بأدوات العمل (اللوجستيات) المستعملة في الجامعة لضمان استمرارية العمل بفاعلية	.489**	0.00
.43	توفير المراجع والدراسات في مجال التطوير الإداري	.440**	0.00
.44	المشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير	.438**	0.00
.45	تخفيف معدل التدوير الوظيفي للحفاظ على الكادر البشري الكفؤ	.491**	0.00
.46	الاهتمام برضا العاملين لتشجيعهم على تحقيق أهداف الجامعة	.623**	0.00
.47	يتم توظيف الكفاءات بحسب الاختصاص	.504**	0.00
.48	تقديم الحوافز للعاملين وفق رؤية واضحة	.520**	0.00
.49	ترقية العاملين بحسب الأداء وليس الأقدمية	.464**	0.00

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.50	مشاركة العاملين في تحديد أهداف الجامعة	.502**	0.00
.51	متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة	.513**	0.00
.52	أهداف الجامعة غير واضحة للعاملين	.516**	0.00
.53	الوضع الاقتصادي الذي تمر فيه دولة فلسطين لا يسمح بتقديم الحوافز بالشكل الفعال	.347**	0.00
.54	القرارات المتخذة في الجامعة تتم بشكل ارتجالي (غير مخطط)	.441**	0.00
.55	قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة غير مفعلة	.460**	0.00
.56	تعدد القيادات وتضارب قراراتها	.528**	0.00
.57	كثرة التدوير الوظيفي في الجامعة يعيق تنفيذ الخطط	.334**	0.00
.58	قلة الوقت المخصص للتدريب يساهم في ضعف الأداء	.429**	0.00
.59	غياب نظام محدد للمتابعة والتوجيه	.319**	0.00
.60	عدم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للجامعة يؤثر سلباً على تقييم الأداء	.510**	0.00
.61	قلة توفر اللوازم من الأجهزة الإلكترونية اللازمة لأداء العمل	.437**	0.00
.62	كثرة الكادر الوظيفي في الجامعة ينقل عملها	.436**	0.00
.63	معايير توزيع المكافآت على العاملين في الجامعة غير واضحة	.483**	0.00
.64	أقوم بمهام لم ألتقى أي تدريب عليها.	.446**	0.00

يتضح من الجدول (3.2) وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق .

3.7 ثبات الأداة:

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (3.3)

(معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا)

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	14	0.841
الحوافز المعنوية	13	0.847

معامل كرو نباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.851	9	أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في الجامعة
0.895	15	آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة
0.873	13	المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال
0.947	64	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3.3)، أن قيم معاملات الثبات تراوحت من (0.841-0.895)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.947)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 94.7% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف. وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.8 خطوات تطبيق الدراسة:

1. قام الباحث (الدارس) بعد الانتهاء من الفصل الأول والثاني وبخاصة الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة بتصميم استبانة تقيس ما وضعت من أجله.
2. تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين والمختصين والأخذ بآرائهم لتصحيح وتعديل بعض الفقرات.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

3. تم قياس صدق وثبات الاستبانة، ووجدت بأنها تفي بالغرض الذي وضعت من أجله.
4. من ثم تم تحديد عدد مجتمع وعينة الدراسة، وبعدها تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وإعادة جمعها إلكترونياً.
5. وأخيراً تم إدخال البيانات على جهاز الحاسوب لتحليلها إحصائياً وفق برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة

مفتاح التصحيح

تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4.1 مقدمة:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

4.2 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 3 ليصبح الناتج $0.80=5/4$ ، وبالتالي نستمر

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (4.1) يوضح ذلك:

جدول (4.1): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.80
منخفضة	2.59-1.80
متوسطة	3.39-2.60
مرتفعة	4.19-3.40
مرتفعة جداً	5 -4.20

4.3 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال؟

الجدول رقم (4.2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال:

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.2) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع تطبيق نظام الحوافز المادية في

جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الحوافز المادية				
1	التثريات الممنوحة للعاملين في الجامعة قليلة	3.99	1.06	مرتفعة
2	المكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملين قليلة	3.89	0.98	مرتفعة
3	تهتم الجامعة بتقديم وجبات غذائية للعاملين	3.21	1.27	متوسطة
4	توفر إدارة الجامعة سكنات وظيفية للعاملين	3.06	1.35	متوسطة
5	توفر الجامعة تأمينات صحية إضافية للعاملين	2.91	1.36	متوسطة
6	تؤمن الجامعة العاملين فيها ضد حوادث العمل	2.99	1.17	متوسطة
7	يوصي المدير المباشر بمنح العامل الكفاء مكافآت استثنائية	2.9	1.22	متوسطة
8	يتم منح العاملين علاوات بشكل عادل	2.76	1.25	متوسطة
9	بدل المواصلات الممنوح للعاملين مناسب للواقع	2.71	1.27	متوسطة
10	تقدم الجامعة هدايا للعاملين في المناسبات المختلفة	2.62	1.26	متوسطة
11	يوجد مساواة في توزيع التثريات بين العاملين	2.54	1.26	منخفضة
12	يتم منح التثريات حسب الإنجاز في العمل	2.5	1.13	منخفضة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تمنحني الجامعة مكافأة مادية عن كل مبادرة ايجابية أقدمها لصالح تطوير العمل	2.47	1.22	منخفضة
14	تهتم الجامعة بتقديم علاوات مادية في نهاية كل سنة مالية للعاملين	2.32	1.13	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.92	0.74	متوسطة

يوضح الجدول رقم (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول واقع تطبيق نظام الحوافز المادية في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.92) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.74) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول واقع تطبيق نظام الحوافز المادية في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال متوسطة. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (النثرية الممنوحة للعاملين في الجامعة قليلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (1.06)، ثم الفقرة (المكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملين قليلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.98).

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد مساواة في توزيع النثریات بين العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.54) وانحراف معياري مقداره (1.26)، الفقرة (يتم منح النثریات حسب الإنجاز في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.5) وانحراف معياري مقداره (1.13)، الفقرة (تمنحني الجامعة مكافأة مادية عن كل مبادرة ايجابية أقدمها لصالح تطوير العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.47) وانحراف معياري مقداره (1.13)، الفقرة (تهتم الجامعة بتقديم علاوات مادية في نهاية كل سنة مالية للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.32) وانحراف معياري مقداره (1.13).

جدول (4.3) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع تطبيق نظام الحوافز المعنوية في

جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الحوافز المعنوية				
15	علاقتي الوظيفية مع المدير والمسؤولين في الجامعة جيدة	3.92	1	مرتفعة
16	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة	3.68	0.99	مرتفعة
17	يقوم الرؤساء بتوجيهه المديح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف	3.43	1.1	مرتفعة
18	توفر الجامعة كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة	3.41	1.14	مرتفعة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	يقوم الرؤساء بتوجيه المديح والثناء للعاملين على الأداء الجيد	3.37	1.05	متوسطة
20	تُشجع إدارة الجامعة على تنمية روح الفريق بين العاملين لتحفيزهم على العمل	3.35	1.1	متوسطة
21	تهتم الجامعة بتوفير أوقات راحة للعاملين	3.32	1.15	متوسطة
22	توجد معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة	3.17	1.22	متوسطة
23	تقدم الجامعة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل	3.15	1.22	متوسطة
24	تشارك الجامعة العاملين في مناسباتهم	3.13	1.26	متوسطة
25	تتيح الجامعة للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	2.94	1.13	متوسطة
26	تقوم الجامعة بعمل نشاطات ترفيهية للعاملين	2.72	1.21	متوسطة
27	تضع الجامعة أسماء المتميزين في العمل على لوحات الشرف	2.41	1.15	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.23	0.81	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول واقع تطبيق نظام الحوافز المعنوية في

جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.81) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول واقع تطبيق نظام الحوافز المعنوية في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (علاقتي الوظيفية مع المدير والمسؤولين في الجامعة جيدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (1)، ثم الفقرة (أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.99)، ثم الفقرة (يقوم الرؤساء بتوجيهه المديح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (1.1)، ثم الفقرة (توفر الجامعة كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (1.14).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تضع الجامعة أسماء المتميزين في العمل على لوحات الشرف) بمتوسط حسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري مقداره (1.15).

نتائج السؤال الثاني: ما أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال؟

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الجدول رقم (4.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

جدول (4.4) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع

موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	أعتبر نفسي منتمي للجامعة، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائي	4.16	0.92	مرتفعة
29	تشجعني الترقية على زيادة كفاءة الأداء الذي أقدمه بالعمل	3.89	1.02	مرتفعة
30	علاقة الاحترام المتبادل في الجامعة جعلتني على استعداد تام لمساعدة الآخرين لإنجاز العمل بشكل أفضل	3.83	0.96	مرتفعة
31	تشجعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية على العمل بكفاءة	3.82	0.94	مرتفعة
32	الزيادة في الراتب زادت من مستوى الأداء لدي	3.72	1.09	مرتفعة
33	مشاركتي في اتخاذ القرارات جعلتني أشعر بالانتماء للجامعة مما حسن من أدائي	3.71	1.07	مرتفعة
34	الحوافز المقدمة في الجامعة تحسن من أدائي	3.66	1.07	مرتفعة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	تحسن أدائي بفضل التدريب الذي أحصل عليه	3.47	1.18	مرتفعة
36	الحوافز المقدمة لي رفعت من روعي المعنوية مما جعلني أشعر بالحماس للعمل	3.26	1.20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.78	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر الباحثين حول أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.78) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر الباحثين حول أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أدائهم من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أعتبر نفسي منتمي للجامعة، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائي) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.92)، ثم الفقرة (تشجعني الترقية على زيادة كفاءة الأداء الذي أقدمه بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (1.02)، ثم الفقرة (علاقة الاحترام المتبادل في الجامعة جعلتني على استعداد تام لمساعدة الآخرين لإنجاز العمل بشكل أفضل)

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.96)، ثم الفقرة (تشجعي نتائج تقييم الأداء الإيجابية على العمل بكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.94)، ثم الفقرة (الزيادة في الراتب زادت من مستوى الأداء لدي) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (1.09).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الحوافز المقدمة لي رفعت من روحي المعنوية مما جعلني أشعر بالحماس للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (1.20).

نتائج السؤال الثالث: ما هي آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال؟

الجدول رقم (4.5) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

جدول (4.5) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
37	تتمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم	3.90	0.98	مرتفعة
38	إيجاد علاقات جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن من الأداء	3.88	0.96	مرتفعة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
39	الاهتمام برضا العاملين لتشجيعهم على تحقيق أهداف الجامعة	3.81	1.04	مرتفعة
40	تعاون الإدارات والأقسام مع الإدارة بإمدادها بالمعلومات التي تساعد على حل المشاكل التنظيمية	3.77	0.97	مرتفعة
41	متابعة العناية بأدوات العمل (اللوجستيات) المستعملة في الجامعة لضمان استمرارية العمل بفاعلية	3.75	0.91	مرتفعة
42	تتمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد	3.75	0.98	مرتفعة
43	توفير المراجع والدراسات في مجال التطوير الإداري	3.74	0.9	مرتفعة
44	تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير (تحسين) العمل الإداري	3.68	1.04	مرتفعة
45	تخفيف معدل التدوير الوظيفي للحفاظ على الكادر البشري الكفؤ	3.62	1.05	مرتفعة
46	المشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير	3.61	0.97	مرتفعة
47	متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة	3.45	1.11	مرتفعة
48	مشاركة العاملين في تحديد أهداف الجامعة	3.27	1.21	متوسطة
49	يتم توظيف الكفاءات بحسب الاختصاص	3.13	1.18	متوسطة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
50	تقديم الحوافز للعاملين وفق رؤية واضحة	3.13	1.15	متوسطة
51	ترقية العاملين بحسب الأداء وليس الأقدمية	3.11	1.25	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.73	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول لفقرات آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.73) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول لفقرات آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.9)، ثم الفقرة (إيجاد علاقات جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن من الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.96)، ثم الفقرة (الاهتمام برضا العاملين لتشجيعهم على تحقيق أهداف الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

(3.81) وانحراف معياري مقداره (1.04)، ثم الفقرة (تعاون الإدارات والأقسام مع الإدارة بإمدادها بالمعلومات التي تساعد على حل المشاكل التنظيمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.97)، ثم الفقرة (متابعة العناية بأدوات العمل (اللوجستيات) المستعملة في الجامعة لضمان استمرارية العمل بفاعلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (مشاركة العاملين في تحديد أهداف الجامعة) بمتوسط

حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (1.21)، الفقرة (يتم توظيف الكفاءات بحسب

الاختصاص) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (تقديم

الحوافز للعاملين وفق رؤية واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره

(1.15)، الفقرة (ترقية العاملين بحسب الأداء وليس الأقدمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.11)

وانحراف معياري مقداره (1.11).

نتائج السؤال الرابع: ما المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة

الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال؟

الجدول رقم (4.6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات التي تحد

من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة

الاستقلال.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.6) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعينات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي

لدى العاملين في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
52	معايير توزيع المكافآت على العاملين في الجامعة غير واضحة	3.83	1.08	مرتفعة
53	قلة الوقت المخصص للتدريب يساهم في ضعف الأداء	3.73	0.93	مرتفعة
54	كثرة التدوير الوظيفي في الجامعة يعيق تنفيذ الخطط	3.65	1.05	مرتفعة
55	غياب نظام محدد للمتابعة والتوجيه	3.61	0.97	مرتفعة
56	عدم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للجامعة يؤثر سلباً على تقييم الأداء	3.54	1.06	مرتفعة
57	تعدد القيادات وتضارب قراراتها	3.46	1.11	مرتفعة
58	أقوم بمهام لم ألتقى أي تدريب عليها	3.43	1.19	مرتفعة
59	كثرة الكادر الوظيفي في الجامعة يتقل عملها	3.42	1.20	مرتفعة
60	قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة غير مفعلة	3.38	1.10	متوسطة
61	الوضع الاقتصادي الذي تمر فيه دولة فلسطين لا يسمح بتقديم الحوافز بالشكل الفعال	3.36	1.12	متوسطة
62	القرارات المتخذة في الجامعة تتم بشكل ارتجالي (غير مخطط)	3.26	1.11	متوسطة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

متوسطة	1.15	3.23	قلة توفر اللوازم من الأجهزة الإلكترونية اللازمة لأداء العمل	63
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.1`6	3.18	أهداف الجامعة غير واضحة للعاملين	64
مرتفعة	0.68	3.47	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر الباحثين حول المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر الباحثين حول المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (معايير توزيع المكافآت على العاملين في الجامعة غير واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (1.08)، ثم الفقرة (قلة الوقت المخصص للتدريب يساهم في ضعف الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.93)، ثم الفقرة (كثرة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

التدوير الوظيفي في الجامعة يعيق تنفيذ الخطط) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.05)، ثم الفقرة (غياب نظام محدد للمتابعة والتوجيه) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.97)، ثم الفقرة (عدم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للجامعة يؤثر سلباً على تقييم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.54) وانحراف معياري مقداره (1.06).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة غير مفعلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1.10)، الفقرة (الوضع الاقتصادي الذي تمر فيه دولة فلسطين لا يسمح بتقديم الحوافز بالشكل الفعال) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (1.12)، الفقرة (القرارات المتخذة في الجامعة تتم بشكل ارتجالي غير مخطط) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة (قلة توفر اللوازم من الأجهزة الإلكترونية اللازمة لأداء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (1.15)، ثم الفقرة (أهداف الجامعة غير واضحة للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (1.16).

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين واقع الحوافز وبين آفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة؟

للإجابة على السؤال الخامس تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محوري واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (4.7):

جدول (4.7) : معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء

الوظيفي.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
1	الحوافز المادية	.740**	0.000
2	الحوافز المعنوية	.834**	0.000
4	آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة	.730**	0.000

يلاحظ من الجدول (4.7) أنه يوجد علاقة بين واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء

الوظيفي لدى موظفين جامعة الاستقلال، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين جامعة الاستقلال من وجهة نظرهم.

4.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد

العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى

للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة،

الدورات التدريبية في مجال العمل، الراتب الشهري، مكان السكن .

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " t-test "

لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي

لموظفي جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية، والجداول التالية توضح ذلك:

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.8) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (t-test) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول واقع

الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار (Sig.)	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.115	1.580	2.7	2.9	الحوافز المادية
0.322	0.993	3.1	3.2	الحوافز المعنوية
0.030	2.181	3.5	3.7	أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء الموظفين في الجامعة
		0	8	
0.860	-	3.5	3.5	آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة
0.590	0.539	3.4	3.4	المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة
0.138	1.285	3.2	3.4	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (4.8) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة

حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير

الجنس عند الدرجة الكلية ومحاور (واقع تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية في جامعة الاستقلال،

آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة، المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي)، بينما

ظهرت فروقاً في محور (أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في الجامعة)

تعزى لمتغير الجنس وذلك لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 .

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.9) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، لفحص الفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig).
واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.049	3	0.350	1.253	0.291
	داخل المجموعات	68.907	247	0.279		
	المجموع	69.956	250			

يتضح من الجدول رقم (4.9) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة

حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير

العمر عند الدرجة الكلية وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.10) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig.)
واقع الحوافز	بين المجموعات	4.987	3	1.662	6.320	0.000
وآفاق تطوير	داخل المجموعات	64.969	247	0.263		
مستوى الأداء	المجموع	69.956	250			

يتضح من الجدول رقم (4.10) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة

حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير

المؤهل العلمي عند الدرجة الكلية وذلك لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05.

ومن أجل دراسة الفروق حول (واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي

جامعة الاستقلال) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية

البعديّة، حيث تمثل الأرقام في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية، والجدول (4.11) يوضح نتائج

هذا الاختبار:

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.11): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية (واقع الحوافز في فلسطين،

وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المتغير	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس س	دراسات عليا
واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي	ثانوية عامة فأقل		0.01 6	0.225	0.003
	دبلوم			0.178	0.826
	بكالوريوس				0.757 7
	دراسات عليا				

* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

جدول (4.12) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig.)
واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.716	2	0.358	1.282	0.279
	داخل المجموعات	69.240	248	0.279		
	المجموع	69.956	250			

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضح من الجدول رقم (4.12) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة عند الدرجة الكلية وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

جدول (4.13) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig.)
واقع الحوافز وآفاق تطوير	بين المجموعات	1.381	3	0.460	1.658	0.177
مستوى الأداء	داخل المجموعات	68.574	247	0.278		
الوظيفي	المجموع	69.956	250			

يتضح من الجدول رقم (4.13) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند الدرجة الكلية وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (4.14) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig.)
واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.671	2	0.335	1.201	0.303
	داخل المجموعات	69.285	248	0.279		
	المجموع	103.108	250			

يتضح من الجدول رقم (4.14) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد

العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير

الدورات التدريبية عند الدرجة الكلية وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

جدول (4.15) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير الدورات الراتب الشهري.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig.)
واقع الحوافز	بين المجموعات	1.899	2	0.949	3.459	0.033
	داخل المجموعات	68.057	248	0.274		
	المجموع	69.596	250			

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضح من الجدول رقم (4.15) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الراتب الشهري عند الدرجة الكلية وذلك لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05.

جدول (4.16) نتائج اختبار "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع الحوافز تبعاً لمتغير الدورات الراتب مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	(Sig.)
واقع الحوافز	بين المجموعات	0.301	2	0.151	0.536	0.586
	داخل المجموعات	69.655	248	0.281		
	المجموع	69.956	250			

يتضح من الجدول رقم (4.16) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير مكان السكن عند الدرجة الكلية، وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

مناقشة النتائج

ملخص النتائج

التوصيات

5.1 مقدمة:

تم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد أن تمت عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، واستناداً للنتائج تم تقديم جملة من التوصيات التي لا بد وأن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الجهات المعنية وتطبيقها، لزيادة كفاءة وفاعلية نظام الحوافز في جامعة الاستقلال، والحد من المعوقات التي قد تتسبب في عرقلة عمل النظام.

5.2 مناقشة النتائج:

1. تبين من نتائج الدراسة أن النثرية والمكافآت التي يتم منحها للعاملين في الجامعة قليلة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.2) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.92) والانحراف المعياري (0.74)، ونستنتج من ذلك أن الحوافز المادية المقدمة للعاملين من قبل الجامعة غير كافية، وبالعودة إلى الواقع الذي يعيشه العاملين في الجامعة، نجد أنهم يتطلعون أكثر إلى الجانب المادي وذلك لظروف غلاء المعيشة التي يعيشونها والتي تجعلهم يفكرون في كيفية تحسين الوضع المادي، لم ترد أي نتائج تتعلق في موضوع النثرية في الدراسات السابقة، وذلك يعود لطبيعة مجتمع الدراسة الحالية.
2. تبين من نتائج الدراسة أن العلاقة بين العاملين والمسؤولين في الجامعة جيدة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) والانحراف المعياري (0.81)، يعزو الباحث هذا على مدى حرص الجامعة على تقوية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وقد اتفقت في هذه النتيجة مع دراسة (ربيع، 2016م) حيث توصلت إلى أن دوائر الجمارك الفلسطينية تعمل على تعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية في العمل وخلق بيئة

تنظيمية ناجحة، ودراسة (بلقايد وشوقي، 2017م) حيث توصلت إلى أنه يوجد علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران.

3. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد مشاركة بين الزملاء العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل داخل الجامعة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) والانحراف المعياري (0.81)، يعزو الباحث هذا لاهتمام إدارة الجامعة على خلق شعور الانتماء للجامعة لدى العاملين، اتفقت في هذا مع دراسة (بوجاجة وبوسعيد، 2018م) حيث توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل.

4. تبين من نتائج الدراسة أن الرؤساء يقومون بتوجيه المدح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) والانحراف المعياري (0.81)، حيث أن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العاملين في الجامعة، كما يدفعهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق لشعورهم بأن جهودهم محل اهتمام وتقدير من قبل الإدارة في الجامعة، واتفقت في هذا مع دراسة (أبو حيمد، 2020م) أن هناك تقدير ومدح للعاملين في شركة نسما القابضة من قبل المسؤولين، واتفقت مع دراسة (خورشيد وتاج الدين، 2019م) فيما يخص التقدير حيث أنها توصلت إلى أن الشركة تحرص على توجيه كتب شكر وثناء وتقدير في حالة زيادة الإنتاج وإبراز الكفاءة الفردية للعاملين، ودراسة (جيدول واعمر، 2019م) في اهتمام المدير على تقديم المدح والشكر والتقدير للعاملين، فإن ذلك يؤثر معنوياً عليهم ويزيد من رغبتهم في العمل.

5. تبين من نتائج الدراسة أن الجامعة توفر كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23)

والانحراف المعياري (0.81)، يعزو الباحث ذلك لاهتمام الجامعة بتوفير العهدة العسكرية والخدمات اللوجستية بشتى أنواعها، والتي تتطلبها وحدات التدريب والدوائر العاملة في جامعة الاستقلال، وهذا إدراكاً لأهمية بيئة العمل المريحة في إخراج أفضل المهارات لدى العاملين، كما أنها تزيد من الرضا لدى العامل وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وفي هذا الصدد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوجاجة وبوسعيد، 2018م) في أن ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة للعامل وهذا ما يخلق لديهم الرغبة في العمل، أيضاً مع دراسة (غانية وعبد النور، 2018م) في توفير ظروف وبيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات.

6. تبين من نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بالانتماء للجامعة وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم نتيجة للحوافز المقدمة من قبل الجامعة، إضافة على أن تشجيعهم من خلال الترقية ساهم في زيادة الكفاءة لديهم، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.4) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري (0.78)، فقد تبين أن للحوافز المقدمة من قبل الجامعة أهمية كبيرة في تحسين درجة الانتماء والعمل بكفاءة وفاعلية، واتفقت في هذا مع دراسة (ربيع، 2016م) حيث توصلت إلى أن الحوافز تساعد في زيادة درجة الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

7. تبين من نتائج الدراسة أنه لتنمية قدرات العاملين لا بد من توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.5) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) والانحراف المعياري (0.73)، وذلك نظراً لما يهيئه التدريب للعاملين من معارف ومهارات جديدة يتطلبها العمل الذي يمارسه، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته، مما يزيد تمكناً في أداء عمله ومساعدته على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح الجامعة الوصول إليه، واتفقت في هذا مع دراسة (غانية

وعبد النور، 2018م) حيث توصلت أن زيادة فرص التدريب والتكوين في الخارج تساهم في مواكبة التطورات وتنمية المهارات، واتفقت مع دراسة (جيدول واعمر، 2019م) حيث أقر العاملون بأنه بفضل التدريب الذي يتلقونه قد تحسن أدائهم.

8. تبين من نتائج الدراسة أنه لتحسين أداء العاملين في الجامعة، يجب على الإدارات والأقسام أن تتعاون مع الإدارة في إمدادها بالمعلومات التي تساعد على حل المشاكل التنظيمية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.5) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) والانحراف المعياري (0.73)، فهذا التواصل المستمر بين الإدارة والدوائر المختلفة في الجامعة يبقي الإدارة على إطلاع بكافة الاشكاليات ونقاط الضعف التي قد تسبب عرقلة العمل وخلل في الأداء، فالتواصل يساعد في حل المشاكل بسرعة وكفاءة للحفاظ على استمرارية العمل والأداء الجيد لدى العاملين، إضافة إلى ضرورة متابعة العناية بأدوات العمل (اللوجستيات) المستعملة في الجامعة لضمان استمرارية العمل بفاعلية، واتفقت في هذا مع دراسة (بوجاجة وبوسعيد، 2018م) حيث توصلت إلى أن المؤسسة تعمل وبنسبة كبيرة على مناقشة العمال في المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وذلك حرصاً على حلها وضمان استمرارية العمل على أكمل وجه.

9. تبين من نتائج الدراسة أن إيجاد علاقات جيدة داخل بيئة العمل والاهتمام برضا العاملين يساهم في تشجيعهم على العمل وتحقيق أهداف الجامعة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.5) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) والانحراف المعياري (0.73)، فوجود علاقات جيدة مع المسؤولين تقلل من النزاعات التي قد تحدث في مكان العمل، وهذا يساعد في تركيز العامل على المهام المكلف القيام بها، مما يساهم في زيادة الإنتاجية، واتفقت في هذا مع دراسة (خورشيد وتاج الدين، 2019م) أنه كان للعلاقات الجيدة بين المدراء والعاملين في شركة ESC مساهمة كبيرة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي والذي انعكس على الأداء بشكل فعال.

10. أظهرت نتائج الدراسة أن عدم وضوح معايير توزيع المكافآت على العاملين في الجامعة، من شأنها أن تتسبب في إعاقة تطوير الأداء الوظيفي، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.6) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري (0.68)، نستنتج أنه لا يتم توزيع الثريات بشكل عادل على العاملين، ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار إنجاز العاملين في منح الثريات، فيتولد للعاملين شعور بالظلم بسبب التوزيع الغير واضح والذي باعتقادهم أنه غير عادل، وذلك يثبط من عزيمتهم وحرصهم تجاه تأدية واجباتهم المهنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جاسم، 2017م) حيث توصلت إلى أن إدارة المصرف لا تعتمد على آليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين مما أثر على أداء العاملين سلبياً، ودراسة (بوجاجة وبوسعيد، 2018م) حيث توصلت إلى غياب مبدأ المساواة في منح الرواتب والأجور لعمال المؤسسة، ودراسة (القضاة، 2018م) توصلت إلى نتيجة عدم تناسب الحوافز المالية المقدمة للعاملين مع الإنجاز في المستشفى الإسلامي.

11. أظهرت نتائج الدراسة أن كثرة التدوير الوظيفي في الجامعة يعيق من تنفيذ الخطط، وهذا ينعكس بشكل سلبي على عملية تطوير الأداء، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.6) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري (0.68)، يعزو الباحث ذلك لأن التدوير الوظيفي قد يقلل اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه، نتيجة الفهم الخاطئ لسبب التدوير، كما أنه قد يؤدي إلى شعور العامل بعدم الاستقرار الوظيفي مما ينعكس على الأداء. واتفقت في هذا مع دراسة (القضاة، 2018م) حيث أن الموظفين في المستشفى لا يشعرون بالأمان والاستقرار الوظيفي بسبب التدوير الوظيفي، وانعكس ذلك على الأداء بشكل سلبي.

12. كما أظهرت النتائج أن غياب نظام محدد للمتابعة والتوجيه يعيق عملية تطوير الأداء للعاملين في الجامعة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.6) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.47) والانحراف المعياري (0.68)، ويعزو الباحث ذلك لأهمية وجود نظام متابعة وتوجيه، حيث أنه من الضروري متابعة سير العمل وأداء العاملين لاكتشاف الخلل بشكل أسرع والعمل على حله، إضافة إلى توجيه العاملين نحو الصواب ومساعدتهم في التحسين من طريقة الأداء، وهكذا يشعر العامل بالرقابة ويزيد من حرصه على الأداء بشكل أفضل.

13. تبين أن قلة الوقت المخصص للتدريب يساهم في ضعف الأداء، فهناك قصور في البرامج التدريبية التي تطرحها الجامعة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.6) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري (0.68)، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود لتأثير جائحة كورونا وعدم التمكن من عمل لقاءات ودورات بشكل دوري خوفاً من انتشار العدوى بين الموظفين، واتفقت في هذا مع دراسة (جيدول واعمر، 2019م) في أن التدريب يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

14. تبين من نتائج الدراسة أن كثرة الكادر الوظيفي في الجامعة يثقل عملها، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.6) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري (0.68)، يعزو الباحث ذلك أن كثرة الكادر الوظيفي قد تتسبب في التشتت والفوضى في العمل مما يضعف الأداء، كما أن الجامعة لن تتمكن من تغطية متطلبات كافة العاملين وتحفيزهم بالقدر الكافي اللازم لدفعهم نحو العمل بما يحقق أهدافها.

15. تبين من نتائج الدراسة أن بعض العاملين يقومون بمهام لم يتلقوا أي تدريب عليها، وهذا يعيق من عملية تطوير الأداء في الجامعة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.6) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري (0.68)، يعزو الباحث ذلك لأن العامل الذي يؤدي مهام لا يمتلك معلومات حولها أو خبرة عملية، لن يتمكن من إنجازها بالشكل، كما أن هذا الأمر سيزيد من نسبة الخطأ وظهور العديد من المشاكل، كما أنه يتسبب في إهدار

الوقت والجهد، واتفقت الدراسة في هذا مع دراسة (ذهبية وسعيدة، 2012م) حيث توصلت إلى أن ممارسة العاملين لوظائفهم دون الحصول على تدريب تسبب في حدوث تعطيل للعمل.

16. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين جامعة الاستقلال من وجهة نظرهم، ويعزو الباحث ذلك لكون الحوافز تعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات بكافة أشكالها لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، كونها تساهم في تعزيز قدرات ومهارات العاملين، وشعورهم بالانتماء للمنظمة أو المؤسسة، فالحوافز بكافة أشكالها عند وضعها ضمن نظام حوافز فعال تعود بالمنفعة الكبيرة على مستوى أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية لديهم، واتفقت في هذا مع كافة الدراسات السابقة فقد كان هناك إجماع على مدى أهمية الحوافز لتحسين الأداء إن وضعت ضمن نظام متكامل ومبني على معايير واضحة.

17. تبين من نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الجنس عند الدرجة الكلية (0.138) في محاور الدراسة (واقع تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية في جامعة الاستقلال، آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة، المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي)، بينما ظهرت فروقاً في محور (أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في الجامعة) تعزى لمتغير الجنس، يعزو الباحث ذلك لأن كلا الجنسين يتلقون الحوافز بغض النظر عن الجنس ذكر أو أنثى، بينما ظهرت الفروق في محور (أهمية الحوافز) وذلك يعود لاختلاف الاهتمامات والواجبات الحياتية التي تقع على كلا الجنسين، فعليه تختلف أهمية الحوافز ونوعها لدى كل منهم.

18. تبين من نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك لأن كافة المبحوثين يعيشون في نفس الظروف بغض النظر عن العمر، وبالتالي تقبل الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير العمر.

19. تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يعزو الباحث ذلك لاختلاف الخلفية العلمية لدى الموظفين في الجامعة، فقد كان هناك تفاوت في الدرجة العلمية ونوع التخصص الحاصلين عليه، بالتالي ترفض الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

20. تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة، يعزو الباحث ذلك لكونهم يعملون في نفس البيئة الوظيفية، وبالتالي تقبل الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

21. تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يعزو الباحث ذلك على أن من هم أقل من 5 سنوات قد خاضوا العديد من التجارب منذ بداية دراستهم في هذه الجامعة كونت لديهم خلفية كافية، سمحت في تلاشي الفروقات بينهم وبين الفئات الأخرى، وبالتالي تقبل الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

22. تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الدورات التدريبية، يعزو الباحث ذلك لحصول جميع العاملين في الجامعة على فرصة الالتحاق بدورات تدريبية، وسعت من الآفاق العلمية لديهم خاصة في موضوع الدراسة، وبالتالي تقبل الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

23. تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الراتب الشهري، يعزو الباحث ذلك لاختلاف الظروف ومستوى المعيشة لكل منهم، فمن هم يعيشون في مستوى متدني كان تركيزهم على جانب الحوافز المادية أكبر ممن يعيشون في مستوى مرتفع من المعيشة، وبالتالي ترفض الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير الراتب الشهري.

24. تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال تعزى لمتغير مكان السكن، يعزو الباحث ذلك لكون المدن الفلسطينية تتشابه في طريقة العيش والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، فهذا سمح في تلاشي الفروقات بين المبحوثين، وبالتالي تقبل الفرضية في أنه لا يوجد فروق في الإجابات تعزى لمتغير مكان السكن.

5.3 ملخص النتائج:

بعد إجراء الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على واقع الحوافز وآفاق التطوير في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين، توصل الباحث للعديد من النتائج، وأهمها ما يأتي:

1. عدم كفاية الحوافز المادية الممنوحة من قبل الجامعة، فهي تمنح النثریات والمكافآت بنسب قليلة للعاملين في الجامعة.

2. توزيع الحوافز المادية في الجامعة غير مبني على معايير واضحة، فإنه لا يتم توزيعها بشكل عادل على العاملين، ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار إنجاز العاملين في منح النثریات.

3. هناك علاقة جيدة تربط بين العاملين والمسؤولين في الجامعة.

4. يوجد مشاركة بين الزملاء العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل داخل الجامعة.

5. يهتم الرؤساء بتوجيه المدح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف.

6. توفر الجامعة كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة.

7. العاملين يشعرون بالانتماء للجامعة وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم نتيجة للحوافز المقدمة من قبل الجامعة.

8. أن كثرة التدوير الوظيفي في الجامعة يعيق من تنفيذ الخطط، وبالتالي يعيق عملية تطوير الأداء لدى العاملين.

9. قلة الوقت المخصص للتدريب تسبب في إعاقة عملية التحسين والتطوير على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

10. أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين جامعة الاستقلال من وجهة نظرهم.

5.4 التوصيات:

بناءً على ما قد تم التوصل إليه من نتائج، قدم الباحث بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في تحسين واقع الحوافز في جامعة الاستقلال، والتي بدورها ستعود بالنفع وتساعد في عملية تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة، ونذكرها على النحو الآتي:

1. تعزيز الحوافز (المادية والمعنوية) الممنوحة للعاملين فيها، من خلال اقتراح نظام حوافز

متكامل وفعال، يعمل على منح الحوافز لمن يستحقها وفقاً لمعايير واضحة وعادلة ويعمم

هذا النظام على كادر الجامعة.

2. التركيز على الحوافز التي حصلت على نسب متدنية استناداً لنتائج الدراسة، وكانت المكافآت

والنثرات هي الأقل من بين الحوافز المادية، وبالتالي نوصي أن يتم إعادة النظر فيها والعمل

على زيادتها للعاملين المثابرين والمجتهدين بما يتناسب مع الميزانية المخصصة لنظام

الحوافز.

3. منح الترقية وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد على الأقدمية فقط.

4. زيادة الحصص للدورات التدريبية بما يتناسب مع تخصصات العاملين لتنمية وتطوير القدرات،

وإستخدام الأساليب الحديثة في التدريب، كأسلوب العصف الذهني الذي يساعد في تبادل

الخبرات والأفكار، وأسلوب التطرق للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل ومشاركتهم في اقتراحات لكيفية حلها والتغلب عليها.

5. تكوين لجنة خاصة تقوم بالمتابعة والتوجيه للعاملين وفق نظام علمي متكامل، تراقب سير العمل، وتعمل على توجيه العاملين للطريقة الأفضل لإنجاز المهام تساهم في ضمان تحقيق أهداف الجامعة.

6. تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة بوضع الخطط المستقبلية، من خلال إشراكهم في الاجتماعات الخاصة بالتخطيط.

7. التركيز على توظيف ذوي الاختصاص والكفاءة، كي تتخلص الجامعة من التأثير السلبي لعملية التدوير الوظيفي، كذلك كثرة الكادر الوظيفي لديها، من خلال تكوين لجنة مختصة في التوظيف تقوم بدراسة المؤهلات العلمية والخبرات للمتقدمين، واختيار الأجدر بملء الشاغر الوظيفي.

8. تعزيز التعاون بين الإدارات والأقسام مع الإدارة، من خلال تبادل المعلومات بشكل دوري من خلال تقارير، أو كتب، أو اجتماعات، تساهم في تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لحل المشاكل التنظيمية، كما تبقئها على إطلاع بما يحدث للحفاظ على المسار الصحيح للعمل.

9. مراجعة دورية لنظام الحوافز، من خلال تقييمه ودراسته، بيان نقاط القوة والضعف فيه.

10. إجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع الهام على مؤسسات حكومية أخرى.

11. ايجاد نظام حوافز موحد في جامعة الاستقلال يضمن النزاهة والشفافية.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في " واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير"، توضيح واقع الحوافز المطبق في جامعة الاستقلال، ودورها في تحسين فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

من خلال طرحنا لهذا الموضوع، يمكننا القول بأن هناك جملة من العوامل والوسائل التي تساهم في دفع الفرد لبذل أقصى جهد ممكن، وباعتبار الحوافز من إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة العمل المعاصرة، والتي بدونها لا تتمكن المؤسسات من تحقيق كافة أهدافها، فإن الحوافز عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تقوم المؤسسات بتوظيفها لتوجيه سلوك العاملين تجاه تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنها وسيلة تعبر بها المؤسسات عن تقديرها للعاملين المميزين.

إن للحوافز بشقيها المادي والمعنوي أثر واضح على الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، وعلى أداء الجامعة بشكل عام، ولا يمكن أن تحقق الجامعة أهدافها ورؤيتها إلا من خلال توظيف نظام حوافز مبني على أسس علمية وواضحة للعاملين، يؤدي لرفع مستوى الأداء للعاملين، كما يجب العمل باستمرار على تحسين نظام تقييم الأداء لكي يكون أكثر شفافية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الأحمد، عبد الرزاق (2021م). "تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية"، بحث علمي، مجلة جامعة البعث، مجلد (43)، العدد (18)، سوريا.
- إسحاق، هود، قرين وجامعي (2018م). "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز الرياضي لدى لاعبي كرة القدم خلال المنافسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- بالي، زلاسي، عماره وريدة (2016م). "الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين - دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمّـه لحضر - الوادي-، الجزائر.
- بلقايد، شوقي، إبراهيم وبوري (2017م). "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدّة وهران-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد (17)، الجزائر.
- بوجاجة، بوسعيود، نسرين وأسماء (2018م). "دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل - دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفين - جيجل-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، الجزائر.
- جاسم، أحمد (2017م). "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (4)، عدد (40)، العراق.

- جيدول، امير، أحمد وقويدر (2019م). "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- الحلايبة، غازي (2013م). "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو حيمد، محمد (2020م). "أثر الحافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، بحث علمي منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (21).
- حيمودة وآخرون، عبد اللطيف (2017). "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد (12)، الجزائر.
- خبابة، عماد الدين (2019م). "دور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة، الجزائر.
- خورشيد، تاج الدين، كاوة وشنكار (2019م). "دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (15)، عدد (46)، العراق.
- دحدوح، مريم (2015م). "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- ذهبية، سعيدة، سليمان وباللحية (2013م). "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- ربيع، نائل (2016م). "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- زناتي، مداني، غانية وعبد النور (2018م). "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي.
- الشرعة، عطا الله (2014م). "العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي - دراسة على العاملين في البنوك السعودية-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (40)، السعودية.
- الشريف، ريم (2013م). "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
- شيباني، أمينة (2019م). "الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- صبر، سعود (2019م). "أثر الحوافز في رضا وأداء الباحثين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي -دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة السليمانية-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (122)، العراق.
- عدان، نبيلة (2020م). "تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (4)، الجزائر.
- العروسي، اسماعيل (2019م). "دول الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية، ليبيا.
- العقون، عبد القادر، فضاء وفراج (2019م). "دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

- فروانة، شريف (2016م). "تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- القضاة، حسن (2018م). "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مجلد (32)، عدد (2)، الجزائر.
- لبيهي وآخرون، عبد المالك (2017). "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.
- منادلي، لطفي، محمد ومحمد (2018م). "الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع"، *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية*، عدد (9)، الجزائر.
- مانع، بوهراوة، فاطمة وزورة (2021م). "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مجلد (11)، العدد (2)، الجزائر.
- مويسات، شيخ، موسى وزكرياء (2019م). "دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة.
- مومني، سيف الدين (2019م). "الحوافز المادية والمعنوي وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- نشاش، فضيلة (2019). "دور التدريب في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

ثانياً: مراجع أجنبية:

- Abushabeh, Mohammad (2018). "**The impact of motivations on employees performance: case study from Palestinian commercial banks**", international business research, Vol. (11), No. (4), Palestine.
- Alfandi, Ashraf (2014). "**The role of the incentives and reward system in enhancing employee's performance**", Irbid national university, Jordan.
- Ghaffari & others, Sara (2017). "**The Influence of Motivation on Job Performance: A case Study Universiti Teknologi Malaysia**", Australian journal of basic and applied sciences, Vol. (11), No. (4), Australia.
- Alkhaliel & Hooi, Abdullah& Wan (2013). "**Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance**", international review of management and business research, Vol. (2), No. (4).
- Landry & others, Anais (2017). "**The relation between financial incentives, motivation, and performance**", Journal of personal psychology, Vol. (16), No. (2), USA.
- NNubia & Lovina, Amara (2020). "**monetary incentives and employee performance of manufacturing firms in Anambra State**", international journal of innovative finance and economics research, Vol. (8), No. (1), 2020.
- Al-Nsour, Marwan (2012). "**Relationship between incentives and organizational performance for employee in the Jordanian Universities**", International journal of business and management, Vol. (7), No. (1), Jordan.

- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). "**Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company**". Journal of education and practice, 8(8).
- Onuorah, A. N., Kalu, E. O., & Okeke, M. N. (2019). "**Incentives and performance of workers in tertiary institutions in Anambra and Enugu State**". Academic Journal of Current Research, 6(12), 37-51.
- Ponta, L., Delfino, F., & Cainarca, G. C. (2020). "**The role of monetary incentives: bonus and/or stimulus**". Administrative sciences, 10(1), 8.

الملاحق

ملحق رقم (1): نموذج الاستبيان رقم (1)



كلية الدراسات العليا

نموذج تحكيم استبانة

دراسة بعنوان:

"واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير"

إعداد الطالب: أحمد ماهر هربوك

بريد الكتروني: Harbouk1596@pass.ps

رقم جوال: 0562813013

2022 / 2021 م

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

من منطلق تقديري لخبرتكم العلمية والعملية فإنني أتشرف بأن أضع بين يديكم الاستبانة المرفقة للتركّم بتحكيما حسب الأصول، وذلك استكمالاً لإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل.

ولتحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يشتمل على المتغيرات الأولية (الديمغرافية).

أما القسم الثاني: يشتمل على محاور الدراسة.

أمل التكرم بالاطلاع على نموذج الاستبانة والمشاركة في تحكيم مدى ملاءمة عبارات كل محور وقياسها لأبعاد المحور، مع إضافة ما ترونه مناسباً، علماً بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنه في مثل هذه الاستبانة لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وبموضوعية، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: أحمد ماهر هربوك

عنوان الدراسة: واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير.

مجتمع الدراسة: الموظفين في جامعة الاستقلال (مدنيين وعسكريين).

سؤال الدراسة الرئيس: ما واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير؟

الأسئلة الفرعية: 1. ما واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال؟

2. ما أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين

أداؤهم؟

3. ما هي آفاق تطوير الأداء في الجامعة؟

4. ما المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع

الحوافز وبين آفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة؟

فرضية الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

إجابات أفراد العينة حول واقع الحوافز وآفاق تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الاستقلال

تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة،

عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري، مكان السكن .

أولاً : البيانات الديمغرافية (الوظيفية):

أ- الجنس:

(2) أنثى

(1) ذكر

ب- العمر :

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1) اقل من 30 سنة. (2) 30 - اقل من 40 سنة.

3) 40 - اقل من 50 سنة. (4) 50 فأكثر.

ت- المؤهل العلمي:

1) ثانوية عامة فأقل (2) دبلوم

3) بكالوريوس (4) دراسات عليا

ث- طبيعة الوظيفة:

1) عسكري (2) مدني

ج- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

1) اقل من 5 سنوات. (2) 5 - اقل من 10 سنوات.

3) 10 - اقل من 15 سنة. (4) 15 سنة فأكثر.

ح- الدورات التدريبية في مجال العمل:

1) شاركت في أقل من 5 دورات (2) شاركت في 5 - 10 دورات

3) لم أشارك في أي دورة تدريبية

د- الراتب الشهري:

1) أقل من 2000 شيكل (2) 2000 - 4000 شيكل

3) أكثر من 4000 شيكل

خ- مكان السكن:

1) مدينة (2) قرية (بلدة) (3) مخيم

ثانياً: محاور الدراسة :-

المحور الأول: واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال:

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

الرجاء تحديد مدى وضوح الفقرة وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
البعد الأول: الحوافز المادية							
1	النتريات الممنوحة للعاملين في الجامعة قليلة.						
2	الأجر الذي أتقاضاه مناسب مع العمل الذي أقوم به.						
3	يتم منح النتريات حسب الإنجاز في العمل.						
4	المكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملين قليلة.						
5	يوصي المدير المباشر بمنح العامل الكفاء مكافآت استثنائية.						
6	تساهم الجامعة في اقتناء العاملين أجهزة خاصة بهم (كالأدوات الكهربائية للمنزل، الأجهزة الإلكترونية).						
7	توفر الجامعة تأمينات صحية إضافية للعاملين.						
8	يتم منح العاملين علاوات بشكل عادل.						
9	تهتم الجامعة بتقديم علاوات مادية في نهاية كل سنة مالية للعاملين.						
10	تمنحي الجامعة مكافأة مادية عن كل مبادرة ايجابية أقدمها لصالح تطوير العمل.						
11	تقدم الجامعة سكنات وظيفية للعاملين.						
12	تقدم الجامعة هدايا للعاملين في المناسبات المختلفة.						
البعد الثاني: الحوافز المعنوية							

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

						توجد معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة.	1
						يقوم الرؤساء بتوجيه المديح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف.	2
						يقوم الرؤساء بتوجيه المديح والثناء للعاملين على الأداء الجيد.	3
						أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة.	4
						توفر الجامعة كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة.	5
						تقوم الجامعة بمساندة العاملين في مشاكلهم الاجتماعية	6
						تتيح الجامعة للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	7
						تقدم الجامعة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل.	8
						تهتم الجامعة بتوفير أوقات راحة للعاملين.	9
						تقوم الجامعة بعمل نشاطات ترفيهية للعاملين.	10
						علاقتي مع الرؤساء في الجامعة جيدة.	11
						تُشجع إدارة الجامعة على تنمية روح الفريق بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	12
						تضع الجامعة أسماء المتميزين في العمل على لوحات الشرف.	13

المحور الثاني: أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها

لتحسين أدائهم:

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

الرجاء تحديد مدى وضوح الفقرة وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
1	الحوافز المقدمة في الجامعة تحسن من أدائي.						
2	يتحسن أدائي بفضل التدريب الذي أحصل عليه.						
3	الحوافز المقدمة لي رفعت من روحي المعنوية مما جعلني أشعر بالحماس للعمل.						
4	تشجعني الترقية على زيادة كفاءة الأداء الذي أقدمه بالعمل.						
5	مشاركتي في اتخاذ القرارات جعلتني أشعر بالانتماء للجامعة مما حسن من أدائي.						
6	الزيادة في الراتب زادت من مستوى الأداء لدي.						
7	علاقة الاحترام المتبادل في الجامعة جعلتني على استعداد تام لمساعدة الآخرين لإنجاز العمل بشكل أفضل.						
8	تشجعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية على العمل بكفاءة.						
9	أعتبر نفسي منتمي للجامعة، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائي.						

المحور الثالث: آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة:

الرجاء تحديد مدى وضوح الفقرة وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	مدى وضوح الفقرة	مدى أهمية الفقرة	مدى مناسبة الفقرة للمحور
-------	---------	-----------------	------------------	--------------------------

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

غير	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير	واضحة	يمكن تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من خلال الآتي:	
						1 تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.	
						2 تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم.	
						3 إيجاد علاقات جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن من الأداء.	
						4 تعاون الإدارات والأقسام مع الإدارة بإمدادها بالمعلومات التي تساعد على حل المشاكل التنظيمية.	
						5 تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير (تحسين) العمل الإداري.	
						6 متابعة العناية بأدوات العمل (اللوجستيات) المستعملة في الجامعة لضمان استمرارية العمل بفاعلية.	
						7 توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.	
						8 المشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.	
						9 تخفيف معدل التدوير الوظيفي للحفاظ على الكادر البشري الكفؤ.	
						10 الاهتمام برضا العاملين لتشجيعهم على تحقيق أهداف الجامعة.	
						11 يتم توظيف الكفاءات بحسب الاختصاص.	
						12 تقديم الحوافز على العاملين وفق رؤية واضحة.	
						13 ترقية العاملين بحسب الأداء وليس الأقدمية.	
						14 مشاركة العاملين في تحديد أهداف الجامعة.	
						15 متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة.	

المحور الرابع: المعايير التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال:

الرجاء تحديد مدى وضوح الفقرة وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
1	أرى بأن هناك العديد من المعايير التي تحد من تطوير (تحسين) الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة تتمثل في الآتي: أهداف الجامعة غير واضحة للعاملين.						
2	الوضع الاقتصادي الذي تمر فيه دولة فلسطين لا يسمح بتقديم الحوافز بالشكل الفعال.						
3	القرارات المتخذة في الجامعة تتم بشكل ارتجالي (غير مخطط).						
4	قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة غير مفعلة.						
5	تعدد القيادات وتضارب قراراتها.						
6	كثرة التدوير الوظيفي في الجامعة تعيق من تنفيذ الخطط.						
7	قلة الوقت المخصص للتدريب يساهم في ضعف الأداء.						
8	غياب نظام محدد للمتابعة والتوجيه.						
10	قلة توفر اللوازم من الأجهزة الإلكترونية اللازمة لأداء العمل.						
11	كثرة الكادر الوظيفي في الجامعة يثقل عملها.						

ملاحظات هامة:-

- يمكن لحضرتكم اقتراح إضافة أو الغاء أو تعديل ما ترونه مناسباً فيما ورد أعلاه لمناقشتها مع المشرف.
- نرحب بأية ملاحظات أو إضافات أو مقترحات تقدمونها لتحسين الاستبانة.

شكراً جزيلاً

ملحق رقم (2): نموذج استبيان رقم (2)



كلية الدراسات العليا

الموضوع: استبيان

"واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير"

إعداد الطالب:

أحمد ماهر هربوك

إشراف:

د. محمد هلسة

2022 / 2021م

رقم الاستبانة	--
---------------	----

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

في إطار إنجاز رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل، بعنوان " واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير". نرجو من حضرتكم الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بصدق وموضوعية، لمساعدتنا في إنجاز دراستنا هذه، كما نرجو منكم أن تكون إجاباتكم دقيقة قصد الحصول على نتائج سليمة وواقعية، وننوه بأن البيانات الواردة في الاستبيان سرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة.

وتقبلوا تقديري واحترامي ،،،

رقم الجوال: 0562813013

البريد الإلكتروني: Harbouk1596@pass.ps

أولاً : البيانات الديمغرافية (الوظيفية):

ث- الجنس:

ذكر (2) أنثى (2)

ج- العمر :

1) اقل من 30 سنة. 2) 30 - اقل من 40 سنة.

3) 40 - اقل من 50 سنة. 4) 50 فأكثر.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

ح- المؤهل العلمي:

- (1) ثانوية عامة فأقل (2) دبلوم
- (3) بكالوريوس (4) دراسات عليا

ث- طبيعة الوظيفة:

- (1) عسكري (2) مدني

ج- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

- (1) اقل من 5 سنوات. (2) 5 - اقل من 10 سنوات.
- (3) 10 - اقل من 15 سنة. (4) 15 سنة فاكثر.

ح- الدورات التدريبية في مجال العمل:

- (2) شاركت في أقل من 5 دورات (2) شاركت في 5 - 10 دورات
- (3) لم أشارك في أي دورة تدريبية

د- الراتب الشهري:

- (2) أقل من 2000 شيكل (2) 2000 - 4000 شيكل
- (3) أكثر من 4000 شيكل

خ- مكان السكن:

- (2) مدينة (2) قرية (بلدة) (3) مخيم

ثانياً: محاور الدراسة :-

المحور الأول: واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة الاستقلال:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين واقع تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في جامعة

الاستقلال. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (X) أمامها.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

م	العبارة	موافق	موافق	محايد	معارض	معارض
البعد الأول: الحوافز المادية						
1	النثریات الممنوحة للعاملین فی الجامعة قليلة.					
2	یوجد مساواة فی توزيع النثریات بین العاملين.					
3	یتم منح النثریات حسب الإنجاز فی العمل.					
4	المكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملین قليلة.					
5	یوصي المدير المباشر بمنح العامل الكفاء مكافآت استثنائية.					
6	تساهم الجامعة فی اقتناء العاملين أجهزة خاصة بهم (كالأدوات الكهربائية للمنزل، الأجهزة الإلكترونية).					
7	توفر الجامعة تأمينات صحية إضافية للعاملین.					
8	یتم منح العاملين علاوات بشكل عادل.					
9	تهتم الجامعة بتقديم علاوات مادية فی نهاية كل سنة مالية للعاملین.					
م	العبارة	موافق	موافق	محايد	معارض	معارض
1	تمنحني الجامعة مكافأة مادية عن كل مبادرة ايجابية أقدمها لصالح تطوير العمل.					
1	بدل المواصلات الممنوح للعاملین مناسب للواقع.					
1	تؤمن الجامعة العاملين فیها ضد حوادث العمل.					
2						

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

					1 3	تهتم الجامعة بتقديم وجبات غذائية للعاملين.
					1 4	تقدم الجامعة هدايا للعاملين في المناسبات المختلفة.
					1 5	توفر إدارة الجامعة سكنات وظيفية للعاملين.
البعد الثاني: الحوافز المعنوية						
					1	توجد معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة.
					2	يقوم الرؤساء بتوجيه المديح والثناء للعاملين على إنجاز الأهداف.
					3	يقوم الرؤساء بتوجيه المديح والثناء للعاملين على الأداء الجيد.
					4	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الجامعة.
					5	توفر الجامعة كافة اللوازم المناسبة لأداء العمل في ظل بيئة مريحة.
					6	تشارك الجامعة العاملين في مناسباتهم.
					7	تتيح الجامعة للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.
					8	تقدم الجامعة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل.
					م	العبارة
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق		
					9	تهتم الجامعة بتوفير أوقات راحة للعاملين.
					1 0	تقوم الجامعة بعمل نشاطات ترفيهية للعاملين.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

					علاقتي الوظيفية مع المدير والمسؤولين في الجامعة جيدة.	1 1
					تشجع إدارة الجامعة على تنمية روح الفريق بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	1 2
					تضع الجامعة أسماء المتميزين في العمل على لوحات الشرف.	1 3

المحور الثاني: أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أداؤهم:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أهمية الحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع موظفي الجامعة للحصول عليها لتحسين أداؤهم. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (X) أمامها.

م	العبارة	شدة موافق	موافق	محايد	معارض	شدة معارض
1	الحوافز المقدمة في الجامعة تحسن من أدائي.					
2	تحسن أدائي بفضل التدريب الذي أحصل عليه.					
3	الحوافز المقدمة لي رفعت من روحي المعنوية مما جعلني أشعر بالحماس للعمل.					
م	العبارة	شدة موافق	موافق	محايد	معارض	شدة معارض
4	تشجعتني الترقية على زيادة كفاءة الأداء الذي أقدمه بالعمل.					
5	مشاركتي في اتخاذ القرارات جعلتني أشعر بالانتماء للجامعة مما حسن من أدائي.					

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

					6	الزيادة في الراتب زادت من مستوى الأداء لدي.
					7	علاقة الاحترام المتبادل في الجامعة جعلتني على استعداد تام لمساعدة الآخرين لإنجاز العمل بشكل أفضل.
					8	تشجعتني نتائج تقييم الأداء الإيجابية على العمل بكفاءة.
					9	أعتبر نفسي منتمي للجامعة، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائي.

المحور الثالث: آفاق تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين آفاق تطوير الأداء في جامعة الاستقلال. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (X) أمامها.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
					يمكن تطوير (تحسين) الأداء في الجامعة من خلال الآتي:	
					1 تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.	
					2 تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم.	
					3 إيجاد علاقات جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن من الأداء.	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
					4 تعاون الإدارات والأقسام مع الإدارة بإمدادها بالمعلومات التي تساعد على حل المشاكل التنظيمية.	
					5 تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير (تحسين) العمل الإداري.	

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

					متابعة العناية بأدوات العمل (اللوجستيات) المستعملة في الجامعة لضمان استمرارية العمل بفاعلية.	6
					توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.	7
					المشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.	8
					تخفيف معدل التدوير الوظيفي للحفاظ على الكادر البشري الكفؤ.	9
					الاهتمام برضا العاملين لتشجيعهم على تحقيق أهداف الجامعة.	10
					يتم توظيف الكفاءات بحسب الاختصاص.	11
					تقديم الحوافز على العاملين وفق رؤية واضحة.	12
					ترقية العاملين بحسب الأداء وليس الأقدمية.	13
					مشاركة العاملين في تحديد أهداف الجامعة.	14
					متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة.	15

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاستقلال:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي لدى

العاملين في جامعة الاستقلال. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (X) أمامها.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أهداف الجامعة غير واضحة للعاملين.					
2	الوضع الاقتصادي الذي تمر فيه دولة فلسطين لا يسمح بتقديم الحوافز بالشكل الفعال.					
3	القرارات المتخذة في الجامعة تتم بشكل ارتجالي (غير مخطط).					
4	قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة غير مفصلة.					
5	تعدد القيادات وتضارب قراراتها.					
6	كثرة التدوير الوظيفي في الجامعة تعيق من تنفيذ الخطط.					
7	قلة الوقت المخصص للتدريب يساهم في ضعف الأداء.					
8	غياب نظام محدد للمتابعة والتوجيه.					
9	عدم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للجامعة ليؤثر سلباً على تقييم الأداء.					
10	قلة توفر اللوازم من الأجهزة الإلكترونية اللازمة لأداء العمل.					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

					11	كثرة الكادر الوظيفي في الجامعة يثقل عملها.
					12	معايير توزيع المكافآت على العاملين في الجامعة غير واضحة.
					13	أقوم بمهام لم أتلقى أي تدريب عليها.

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين

abuoda@pass.ps	مساعد الرئيس للتخطيط والتطوير والجوده	د. عبد اللطيف عودة
Husain@pass.ps	محاضر أكاديمي في جامعة الاستقلال	د. حسين عبد القادر
usamahshahwan@gmail.com	محاضر أكاديمي في جامعة الخليل	د. أسامة شهوان
Khaireyay@pass.ps	محاضر أكاديمي في جامعة الاستقلال	د. خيرية يحيى
sameeraljamal@yahoo.com	محاضر أكاديمي	د. سمير الجمل
ayed_35@hotmail.com	محاضر أكاديمي في هيئة التدريب العسكري	المقدم/د. عايد الحموز