

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني

الفلسطيني أنموذجاً

**Incentives, Promotions, and Their Relationship to Enhancing Performance of  
Personnel in the Palestinian National Security: A Case Study**

إعداد

العميد أحمد الدرابيع

إشراف

الدكتور مروان علاونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

إجازة الرسالة

" الحوافز و الترفيات و علاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني إنموذجاً "

Incentives, Promotions, and Their Relationship to Enhancing Performance of  
Personnel in the Palestinian National Security: A Case Study

إعداد الطالب:

العميد أحمد الدرابيع

إشراف الدكتور:

مروان علاونة

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2023/07/23 وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة

د. مروان علاونة / مشرفاً ورئيساً

د. حسين عبد القادر / ممتحناً خارجياً

أ. د. سمير أبو زنيد / ممتحناً داخلياً

التوقيع

.....  
.....  
.....

الخليل - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

## الإهداء

إلى من سعيا وشقيا لأنعم بالراحة والهناء

إلى اللذين لم يبخلا عليّ بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح

والذي العزيزين

....

إلى رفاق الدرب

إخوتي أحبتي وليد عدي لؤي وعد

....

إلى من وقفوا بجانبي وقدموا لي الدعم والتشجيع

أصدقائي الاعزاء

إليهم أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر والتقدير

أول شكرنا لله عز وجل الذي أنار لي الدرب ، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإنجاز هذه الدراسة فالحمد لله رب العالمين.

كما أتقدم بجزيل والشكر والتقدير إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها لا يبغي بها إلا وجه الله ومنفعة الناس في كل زمان ومكان .

إلى الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية الإدارة العامة - جامعة الخليل وأخص بالذكر الدكتور **مروان علاونة** الذي أشرف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل الخير على توجيهاته ونصحه السديد.

كما أتقدم أيضًا بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة والشكر والامتنان لكل الذي قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ، خاصة:

الفريق / جبريل الرجوب: أمين سر اللجنة المركزية لحركة فتح

الاخ / محمد المدني ابو اليافع: عضو اللجنة المركزية لحركة فتح

اللواء نضال ابو الدخان: قائد قوات الامن الوطني

اللواء عبد القادر التعمري: قائد جهاز الامن الوقائي الفلسطيني

الأخوة والزملاء في الأجهزة الأمنية ، وأخص بالذكر جهاز الأمن الوقائي

الكتيبة الخاصة الاولى ممثله بقياده المنطقة و ضباط و جنود الكتيبة

## فهرس المحتويات

ب	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الأشكال
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
س	الملخص
ص	Abstract

### الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأبعادها)

2	1.1 مقدمة:
3	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:
5	3.1 أهداف الدراسة:
5	4.1 أهمية الدراسة:
6	5.1 فرضيات الدراسة:
6	6.1 متغيرات الدراسة:
7	7.1 حدود الدراسة:
7	8.1 مصطلحات الدراسة:
8	9.1 أنموذج الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

12	2.1 المبحث الأول: الحوافز
12	2.1.1 تمهيد:
12	2.1.2 ماهية الحوافز:
14	2.1.2 أهداف الحوافز:
15	2.1.3 أهمية الحوافز:
17	2.1.4 نظريات الحوافز:
20	2.1.5 أنواع الحوافز:
28	2.1.6 معايير منح الحوافز في المؤسسة:

29.....	2.1.7 نظام الحوافز :
34.....	2.2 المبحث الثاني: الترقيات
34.....	2.2.1 تمهيد:
34.....	2.2.2 تعريف الترقية:
35.....	2.2.3 أهداف الترقية:
36.....	2.2.4 أهمية الترقية:
37.....	2.2.5 أسس الترقية:
41.....	2.2.6 أنواع الترقية:
43.....	2.2.7 شروط الترقية:
43.....	2.2.8 الأسلوب العلمي لإدارة برامج الترقية في المؤسسة:
44.....	2.3 المبحث الثالث: الأداء الوظيفي:
44.....	2.3.1 تمهيد:
44.....	2.3.2 ماهية الأداء الوظيفي:
45.....	2.3.3 عناصر الأداء الوظيفي:
46.....	2.3.4 مكونات الأداء الوظيفي:
46.....	2.3.5 أهمية الأداء الوظيفي:
47.....	2.3.6 العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:
49.....	2.3.7 تحسين الأداء الوظيفي:
50.....	2.3.8 الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:
52.....	2.3.9 دور الترقيات في تحسين الأداء الوظيفي:
54.....	2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة:
54.....	2.4.1 الدراسات العربية:
58.....	2.4.2 الدراسات الأجنبية:
60.....	2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
63.....	3.1 تمهيد:
63.....	3.2 منهج الدراسة:
63.....	3.3 مجتمع الدراسة:
63.....	3.4 عينة الدراسة:
64.....	3.5 أداة الدراسة:

66	3.6 صدق الأداة:
70	3.7 ثبات الأداة:
70	3.8 إجراءات تنفيذ الدراسة:
70	3.9 المعالجة الإحصائية:

#### الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

73	4.1 تمهيد:
73	4.2 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
82	4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
90	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

97	5.1 تمهيد:
97	5.2 مناقشة النتائج:
102	5.3 ملخص النتائج:
104	5.2 التوصيات:
106	المراجع:
106	أولاً: المراجع العربية:
110	ثانياً: المراجع الأجنبية:
111	الملاحق:

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أتمودج الدراسة	1
20	سلم الحاجات لماسلو	2
21	أنواع الحوافز	3

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	3.1
75	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	3.2
76	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الحوافز المادية والمعنوية مع الدرجة الكلية للمجال.	3.3
78	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية مع الدرجة الكلية للمجال.	3.4
79	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمجال.	3.5
80	معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.	3.6
81	المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة	3.7
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها	4.1
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها ، مرتبة تنازلياً	4.2
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً	4.3
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية ، مرتبة تنازلياً	4.4
90	العلاقة بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية	4.5



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	العلاقة بين تطبيق الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل	4.6
92	العلاقة بين تطبيق الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل	4.7
94	نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس	4.8
95	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.9
96	نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.10
97	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	4.11
98	نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	4.12
100	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة	4.13
101	نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة	4.14
103	نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس	4.15
104	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.16
104	نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.17

105	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	4.18
106	نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	4.19
108	نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة	4.20

## فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	استبانة التحكيم	123
2	استبانة التوزيع	131
3	قائمة المحكمين	135

## "الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني إنموذجاً"

إعداد: العميد أحمد الدرابيع

المشرف: د. مروان علاونة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في

الأمن الوطني الفلسطيني.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وتم تحليل البيانات

بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع منتسبي جهاز الأمن

الوطني في محافظة الخليل، خلال العام (2023) والبالغ عددهم ( 290 )، وقد طور الباحث أداة

الدراسة (الاستبانة) للحصول على البيانات الأولية. حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (150)

منتسب ومنتسبة لجهاز الأمن الوطني، كما تم استردادها جميعها وكانت كافة الاستبانات صالحة

للتحليل.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن منح الحوافز المعنوية والمادية أثرت بشكل

إيجابي على أداء المنتسبين وتحفيزهم للعمل بجدية واجتهاد، وأن الجهاز الأمني يمنح الترقية للمنتسبين

الذين يقومون بأعمال استثنائية بدرجة متوسطة 72.3%، بغض النظر عن أقدميتهم، مما يشجعهم

على العمل بجد والتميز في أدائهم للمهام الموكلة إليهم، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي

الأجهزة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة 79.5%، وتبني معايير الجودة في الأداء الوظيفي

وتوفير فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية واتخاذ القرارات الإدارية، وظهر أن هناك علاقة

ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في

محافظة الخليل. كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات نذكر منها: تعزيز التركيز على تقدير وتكريم

المنتسبين الذين يقومون بأعمال استثنائية، بغض النظر عن أقدميتهم، وذلك عن طريق تطوير نظام ترقيات يعتمد على الأداء والجهد المبذول. تعزيز استخدام معايير الجودة في الأداء الوظيفي والالتزام بها، بما في ذلك تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتطوير نظام لقياس ومتابعة الأداء. تحسين بيئة العمل للمنتسبين وتقديم الدعم اللازم لهم، بما في ذلك تحسين جودة المكان وتوفير المعدات اللازمة وتحسين العلاقات العامة بين الموظفين والإدارة.

**الكلمات المفتاحية: الحوافز، الترقيات، أداء العاملين، الأجهزة الأمنية.**

# "Incentives, Promotions, and Their Relationship to Enhancing Performance of Personnel in the Palestinian National Security: A Case Study"

Prepared by: Al-ameed Ahmad Al-drabei

Supervisor: Dr. Marwan Alawneh

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of the application of incentives and promotions and their relationship to improving the performance of Personnel in the Palestinian National Security.

The researcher worked according to the descriptive analytical method suitable for the nature of this study, and the data was analyzed using the statistical analysis program SPSS. The study community consisted of all members of the National Security Apparatus in the Hebron governorate during the year 2023, who numbered 290. The researcher developed the study tool (questionnaire) to obtain the required data, which was distributed to a study sample of 150 members of the National Security Apparatus, and all questionnaires were retrieved and valid for analysis

The study concluded several important results, including that providing both material and moral incentives had a positive impact on the performance of the security force members, motivating them to work hard and diligently. The study also found that the security agency promotes members who perform exceptional work to a moderate degree 72.3%, regardless of their seniority, which encourages them to work hard and excel in their assigned tasks. Additionally, the study found that the level of job performance among Palestinian security force members in the Hebron Governorate was high 79.5, adopting performance quality standards, and providing opportunities for participation in future planning and administrative decision-making. The study also found a correlation between the application of incentives and promotions and the improvement of the performance of workers in the Palestinian security agencies in the Hebron Governorate.

The study made several recommendations, including focusing on appreciating and honoring members who perform exceptional work, regardless of their seniority, by

developing a promotion system that relies on performance and effort. The study also recommended strengthening the use of performance quality standards and committing to them, including identifying key performance indicators and developing a system to measure and monitor performance. Improving the work environment for members and providing them with the necessary support, including improving the quality of the workplace, providing necessary equipment, and improving public relations between employees and management.

Keywords: Incentives, Promotions, Employee performance, Security agencies.

## الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأبعادها)

مقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

حدود الدراسة

أنموذج الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

تعد الحوافز واحدة من أهم الاستراتيجيات التي لا بد وأن تقوم المؤسسة باتباعها والتي بدونها لن تتمكن من تحقيق كامل أهدافها، فهي تساعد المنظمة في إظهار مدى تقديرها للعاملين لقيامهم بالعمل بتميز وكفاءة (فياض، 2020م، ص13)، فإن تقدير المؤسسات لجهود العاملين فيها من خلال الحوافز يعد أمراً في غاية الأهمية كونها تساهم في إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كما أن وجود نظام حوافز في المؤسسة يعد مهماً لأن مهارات العاملين وقدراتهم لا تعد كافية لتحقيق الفاعلية في الأداء، ما لم يرافق ذلك نظام حوافز فعال قادر على دفع العاملين وتوجيه أدائهم نحو الأفضل (ربيع، 2016م، ص1).

يعتبر فهم طبيعة الحوافز والأنظمة الخاصة بها أمر ضروري وجوهري لفعالية المؤسسة، فنظم الحوافز تشكل الحجر الأساسي لأداء المؤسسات، وقد تبين أن وجود الرضا والمنفعة للطرفين (المؤسسة والعاملين) بشكل متبادل يسهل من عملية التصميم والتنفيذ داخل المؤسسة، كما أن الأنواع المختلفة للحوافز وطرق توزيعها تؤثر بشكل كبير على دافعية العاملين وتوجيه أدائهم نحو الأفضل (جيدول واعمر، 2017م، ص1).

أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسة بإعداد نظام حوافز فعال يعمل على خلق توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وذلك لضمان حرصهم على تقديم الأفضل دوماً للحصول على مستوى عالٍ من الأداء، فالحوافز لها دوراً كبيراً في التأثير على مستوى أداء العاملين (بوجاجة وبوسعيد، 2018م، ص13).

تتميز المؤسسات بكفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، فهو السبب في بقاءها واستمراريتها، لذا أصبح من الضروري لأي مؤسسة حصولها على مورد بشري كفؤ قادر على تحقيق أهدافها، من خلال تفانيه في أداء العمل بإخلاص وفاعلية والذي بدوره يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة، كما أنه لا بد وأن تقوم إدارة هذه المؤسسات برد الجميل للعاملين مقابل عملهم الجيد وتحفيزهم لضمان استمرارية تقديمهم كافة ما لديهم من طاقات مفيدة للعمل (أبو حيمد، 2020م، ص632)، ويتم ذلك من خلال اتباع المؤسسة العديد من السياسات لتسيير أعمالها ومن أهم هذه السياسات سياسة التحفيز، والتي لها دور كبير في اشباع حاجات الموظفين ودفعهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية (مومني، 2019م، ص11).

يُظهر الواقع الفلسطيني المعقد والمتنوع في مجال الأمن الوطني ضرورة إجراء دراسة شاملة حول الحوافز والترقيات وكيفية تأثيرها على أداء منتسبي هذا القطاع الحيوي. فقد تعرض الأمن الوطني الفلسطيني لتحديات متعددة تتطلب تحقيق أقصى استفادة من الكوادر البشرية المتاحة. وتشمل هذه التحديات التصدي للتهديدات الأمنية المستمرة وتحقيق التوازن بين الأمن وحقوق الإنسان وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من قبل الأمن الوطني الفلسطيني، إلا أن هناك حاجة ملحة لفهم أعمق لكيفية تأثير الحوافز والترقيات على تحفيز وتعزيز أداء منتسبي هذا القطاع. تقديم دراسة مبنية على تحليل دقيق للبيانات واستقصاء الآراء والتجارب سيمكننا من فهم مدى فاعلية أنظمة الحوافز الحالية ومدى تأثيرها على التحفيز والالتزام لدى العاملين.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر الحوافز والترقيات من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. فالحوافز تعكس مجموعة من المكافآت والمنافع التي يحصل عليها الموظفون نتيجة

لتحقيقهم لأهدافهم وتفوقهم في العمل. من ناحية أخرى، تمثل الترقيات فرصة للموظفين للتقدم في مسارهم الوظيفي والوصول إلى مراحل أعلى من المسؤولية والتحدي.

تعتبر الحوافز والترقيات أدوات قوية لتحفيز الموظفين وزيادة مستوى إنتاجيتهم وجودتهم في العمل. ومع ذلك، تظهر مشكلة متكررة في العديد من المنظمات، وهي عدم تحقيق الحوافز والترقيات النتائج المتوقعة في تحسين الأداء. رغم تقديم المكافآت المالية أو غير المالية، قد يواجه الموظفون تراجعاً في الروح المعنوية أو عدم الرضا عن العمل (الغماري، 2017، ص23).

فيما يتعلق بالحوافز، يمكن أن تواجه المشكلة في تحديد أنواع الحوافز التي تتناسب مع احتياجات وتطلعات الموظفين. قد يؤدي اختيار نوع غير مناسب من الحوافز إلى عدم تحفيز الموظفين بالشكل المطلوب وبالتالي لا يتحقق التحسين المرجو في الأداء (ربيع، 2016، ص23). بالنسبة للترقيات، قد ينشأ تحدي في عدم وضوح الضوابط والمعايير التي تحدد من يستحق الترقية. هذا يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق التوازن بين المواهب والكفاءات المستحقة للترقية وبين الاحتياجات التنظيمية (مخلاتي، 2015م، ص6).

لذا، يتضح أن هناك مشكلة تحتاج إلى حل فيما يتعلق بتحقيق الأثر المرجو من الحوافز والترقيات في تحسين أداء الموظفين. هذه المشكلة تتطلب دراسة دقيقة لتحديد الأسباب وراء عدم الفاعلية المرجوة وتقديم حلول مبتكرة لتحسين وتحسين تلك العلاقة بين الحوافز والترقيات وأداء الموظفين في سياق الأمن الوطني الفلسطيني.

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة الحوافز والترقيات بتحسين أداء العاملين بالأجهزة الامنية الفلسطينية ؟

وينبثق عن التساؤل السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق الحوافز في الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر منتسبيه؟

2. ما واقع تطبيق الترقّيات في الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر منتسبيه؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الوطني الفلسطيني؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء المنتسبين في الأمن

الوطني الفلسطيني؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق الحوافز في الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر منتسبيه.
2. التعرف إلى واقع تطبيق الترقّيات في الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر منتسبيه.
3. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الوطني الفلسطيني.
4. معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على جانبين:

- الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من تسليط الضوء على دور وأهمية تطبيق نظام حوافز مهني وعصري داخل جهاز الأمن الوطني الفلسطيني. إذ يُعدُّ هذا الموضوع محورياً لفهم تأثير الحوافز على توجيه وتحفيز المنتسبين وتحسين أدائهم. تتيح الدراسة فرصة للتعلم في مفهوم الحوافز والتركيز على كيفية تناسبها مع احتياجات وتطلعات الأفراد المنتسبين إلى الأمن الوطني الفلسطيني.

- الأهمية العملية: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهام عملي قيم يعزز من أداء الأمن الوطني الفلسطيني ويحقق تحسناً ملحوظاً في أداء منتسبيه. بفهم أعمق لكيفية تأثير الحوافز والترقيات على

توجيه وتحفيز الموظفين، ستساهم الدراسة في توجيه الجهود نحو تطوير نظام حوافز فعال وملائم، يلبي حاجات المنتسبين ويعزز من تفوقهم في أدائهم. وبالتالي، سيتحقق تحسين ملحوظ في جودة الخدمات التي يقدمها الأمني الوطني الفلسطيني للمجتمع، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الاستقرار والأمان العام.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

### - الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوافز والترقيات في تحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة).

### - الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول مستوى تقييم الأداء لمنتسبي الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة).

## 6.1 متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية والمعنوية، الترقيات.

- المتغير التابع: تحسين مستوى أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني.

- المتغيرات الديموغرافية (الوظيفية): الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة.

## 7.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

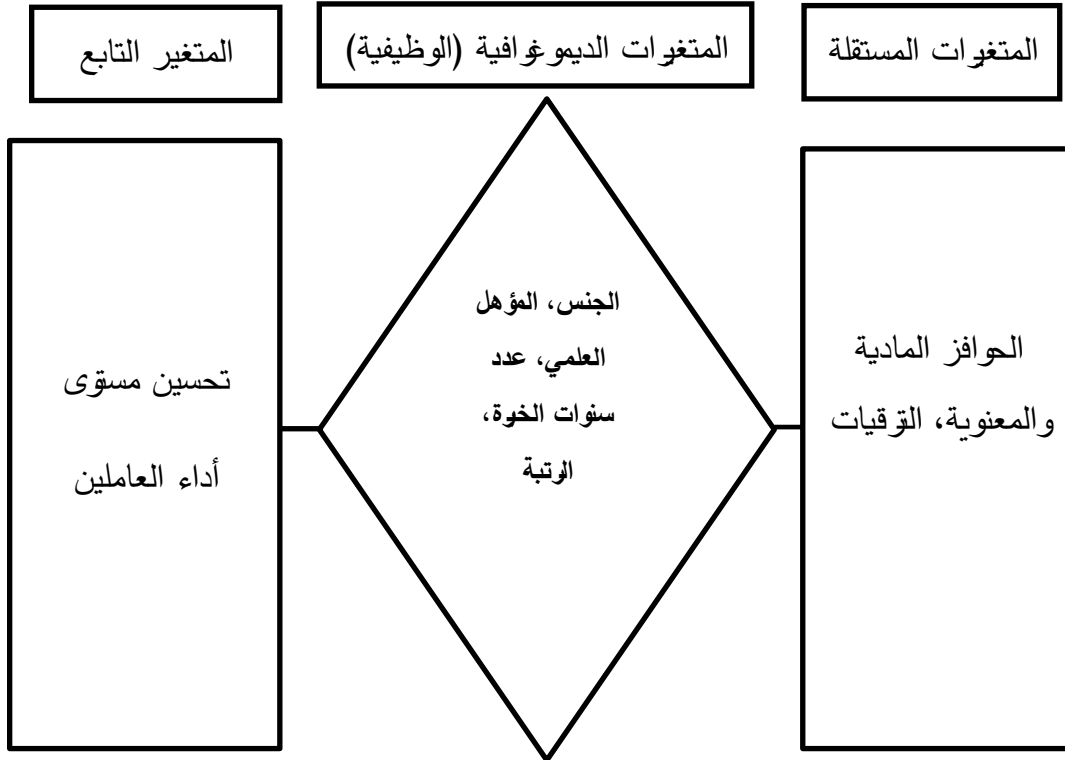
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2021 - 2022.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على جهاز الأمن الوطني/ الخليل.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على منتسبي جهاز الأمن الوطني في محافظة الخليل.
- الحد الموضوعي: الحوافز و الترقيات و علاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الامنية الفلسطينية.

## 8.1 أنموذج الدراسة:

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

التالي:

الشكل (1) أنموذج الدراسة



## 9.1 مصطلحات الدراسة:

1. **الحوافز: لغة:** تعود كلمة حوافز في أصلها إلى كلمة حفز وتعني دفعه من خلفه فجد وأسرع

للمضي فيه واستعد، أي بمعنى حثه ودفعه (مومني، 2019م، ص14).

- **الحوافز اصطلاحاً:** تم تعريف الحوافز على أنها "المكافآت أو الأشياء التي تحفز الأفراد على

تحقيق الأهداف المطلوبة أو السلوك المرغوب فيه، وتشمل مجموعة من المؤثرات التي تزيد من

تحفيز الفرد وتشجعه على العمل وتحسين الأداء، وذلك من خلال تلبية احتياجاته الشخصية

والمهنية وتوفير الفرص المناسبة لتحقيق ذلك". (جماعة وآخرون، 2019م، ص149).

وتعريف آخر للحوافز: "أنها نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من

خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة

مستوى الأداء" (بشيرى ودرفة، 2020م، ص9).

- **التعريف الإجرائي للحوافز:** عملية توفير مكافآت ومزايا للمنتسبين في الأجهزة الأمنية، وذلك بناءً

على تحقيقهم لأهداف معينة أو تفوقهم في أداء مهامهم. وتتمثل هذه الحوافز في مجموعة من

الاجراءات والتدابير التي تحفز المنتسبين وتشجعهم على العمل بجهد أكبر وتحسين أدائهم

الوظيفي.

2. **الترقية: لغة:** وتعني الصعود والارتقاء (بقي والجيلالي، 2018م، ص2).

- **اصطلاحاً:** تشير الترقية إلى نقل الموظف إلى وظيفة بمستوى أعلى تختلف في المسؤوليات

والواجبات عن الوظيفة التي كان يشغلها، كما يصحبها زيادة في الرتب والدرجة، وتعتبر عن تقدم

الفرد في عمله وتؤثر غالباً على رضاه الوظيفي" (عز الدين والمؤمن، 2019م، ص10).

وتعرف أيضاً أنها: "شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى وقد يصحب الترقية زيادة في أجر والميزات الأخرى، ولكن زيادة الأجر ذاته ليست معياراً للترقية ما لم يكن مصحوباً بممارسة الموظف المترقي وتغيير من الأمور الحيوية الوظيفية لتنمية الأفراد" (زايدي وجعفري، 2018م، ص2).

- **التعريف الإجرائي للترقية:** الترقية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعني تقديم المنتسب من مرتبة أو درجة وظيفية إلى مرتبة أو درجة أعلى منها بعد تحقيقه لشروط معينة واستيفاء المتطلبات اللازمة. وتهدف الترقية إلى تحفيز المنتسبين للعمل بجدية وكفاءة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تساهم في تحسين أداء الأجهزة الأمنية وتعزيز كفاءتها.

3. **الأداء الوظيفي: الأداء لغة:** كلمة الأداء مشتقة من الفعل "أدى" أي مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، أدى الشيء: قام به ويقال "أدى فلان الدين بمعنى قضاة" (بلهان وبلغوشي، 2015م، ص11).

- **اصطلاحاً:** هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي يتكلف بها من قبل المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها موظفي المنظمة (بيصار ومقران، 2020م، ص3).

الأداء الوظيفي هو: "مجموعة عمليات سلوكية وظيفية تؤدي إلى نتيجة متوقعة، ويشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يظهره الفرد لإنجاز العمل" (مانع وبوهاوة، 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، ص9).

- **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** يشير إلى القدرة على تنفيذ المهام الموكلة إلى المنتسبين في الأجهزة الأمنية بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف المحددة بطريقة متميزة وبأفضل جودة ممكنة.



يتضمن الأداء الوظيفي عدة جوانب مختلفة، بما في ذلك الاحترافية والإنتاجية والإبداع والابتكار والتعاون والمسؤولية والالتزام بالمواعيد والجودة والسلامة. ويتم قياس الأداء الوظيفي عادة من خلال مؤشرات محددة تم تحديدها مسبقاً والتي تقيس الأهداف المحددة وتقييم النتائج المحققة وتقييم أداء المنتسبين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

4. **الأجهزة الأمنية الفلسطينية:** هي المؤسسات والهيئات التي تعمل على تنفيذ القوانين وحفظ الأمن والنظام والاستقرار في الأراضي الفلسطينية. وتتكون هذه الأجهزة من الشرطة الفلسطينية والأمن الوطني والأمن الوقائي والمخابرات العامة والأمن الجمركي وغيرها من الجهات الأمنية المختلفة. تعمل هذه الأجهزة على حماية المواطنين والممتلكات ومكافحة الجريمة والإرهاب والتفريب وحماية الحدود وتنفيذ الأوامر القضائية والحفاظ على الأمن العام في الأراضي الفلسطينية (ربيع، 2016م، ص10).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوافز (المادية والمعنوية)

المبحث الثاني: الترقّيات

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المبحث الأول: الحوافز

##### 2.1.1 تمهيد:

تشكل الحوافز دوراً مهماً في توفير البيئة المناسبة للعمل، ويتمثل هذا الدور في المؤسسات المختلفة بتحفيز العاملين لتقديم الأفضل في تنفيذ أعمالهم، لضمان التزامهم تجاه تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. لذا فإن تجاهل وجود نظام حوافز فعال وقانوني داخل المؤسسة، يعرض المؤسسة للعديد من المخاطر التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين (بيصار ومقران، 2020م، ص17).

ل للوصول إلى تصور أكبر حول الحوافز وأهميتها للمؤسسة، سنقوم في هذا المبحث بتوضيح مفهوم الحوافز (المادية والمعنوية)، أهميتها، وأشكالها، والأسس المتبعة في توزيعها.

##### 2.1.2 مفهوم الحوافز:

السلوك الإنساني هو سلوك موجه لتحقيق أهداف معينة، سواء كان الإنسان يعي ما يريده أم لا، وعلى وجه العموم يمكننا القول: أن الأفراد العاملين لا يختلفون فقط في قدرتهم وتصوراتهم للعمل فقط؛ بل في دافعيتهم ورجبتهم في القيام به وتحقيق الإنجازات المرضية، فالحوافز هي المثيرات الخارجية التي تنشئ سلوك الفرد وتدفعه للأداء، كما أن الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية لا يعد هو المحرك الوحيد لسلوك الأفراد العاملين، هناك العديد من الأمور بجانب الأجر يتم تحفيز الأفراد من خلالها كالمشاركة والسلطة، النفوذ، وغيرها تعد أيضاً محركات لسلوك العاملين (الحلايبية، 2013، ص9).

يقوم مفهوم التحفيز على استثارة سلوك الفرد ودفعه نحو سلوك معين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الهدف، بالإضافة إلى أن هذا التحفيز يرافقه اشباع لحاجات ورغبات الأفراد، وتعد الحوافز الأساس في ضمان وصول المؤسسة لتحقيق الأهداف المخطط لها، للوصول لمستوى عالٍ من الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكسب ولائهم للمؤسسة (مصبح، 2016م، ص12) كما عرّفها الحاج على أنها مجموعة من الأدوات والأساليب التي تقدمها الإدارة للعاملين في المؤسسة لتشجيعهم وخلق الدافعية لديهم، لزيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء لديهم، كما أنه يتم تقديمها بكافة الوسائل الممكنة من أجل اشباع حاجات العاملين وحصولهم على الرضا الوظيفي الذي بدوره يعمل على تحسين أدائهم وزيادة الفاعلية في العمل (الحاج، 2016م، ص7).

أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً في الحوافز لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها، فنجاح المؤسسة مرتبط بوجود موظفين مؤهلين لديهم القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتبع أهمية الحوافز من الحاجة للثناء على الموظفين وتقدير جهودهم، فتقدير العاملين من خلال منحهم الحوافز من أهم العوامل التي تساعد في إشباع الرغبات الداخلية لديهم. فمهارات الفرد وحدها لا تكفي لدفعه للعمل بإنتاجية عالية بل يحتاج لوجود نظام حوافز يشجعه ويشكل دافع له للعمل لتقديم جهوده الدؤوبة (Alfandi, 2014, P 329).

يرى الباحث أن العمل في الأجهزة الأمنية يتطلب وجود دافع لدى العاملين لتنفيذ المهام والأوامر المناطة إليهم، وذلك لطبيعة العمل في هذه الأجهزة التي تسعى دوماً لتحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني، والسعي في تطويره وتنميته، وكما تبين من خلال التعريفات السابقة للحوافز أنها من أهم الأنظمة التي لا بد وأن تكون في كافة المؤسسات للحفاظ على دافعية العاملين فيها وحماسهم لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، والتحسين من أدائهم، فلا بد وأن يتوافر في الأجهزة

الأمنية نظام للحوافز يتضمن الأساليب والوسائل التي تشبع حاجات العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل لتحقيق الأفضل.

### 2.1.3 أهداف الحوافز:

إن تحفيز العاملين في المؤسسات هو من إحدى المهارات السلوكية والقيادية التي من الضروري أن تتمتع بها الإدارة لممارسة وظيفة التوجيه، حيث أن لتحفيز الأفراد العديد من الأهداف، وهي:

1. جعل العاملين ينفذون أعمالهم بكفاءة وفاعلية من خلال رفع أدائهم (قويدري وبوته، 2019، ص35).

2. تجنب الصراعات بين العاملين في المؤسسة، حيث أن التحفيز الفعال يوجه جميع الجهود للعاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة (قويدري وبوته، ص35).

3. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح العمل ضمن الفريق. (جاسم، 2017م، ص32).

4. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها كذلك بأهداف المجتمع (مويسات وشيخ، 2019م، ص14).

5. الاحتفاظ بالعاملين المميزين ومن لديهم مهارات إبداعية، وتشجيع الآخرين على التميز والإبداع. (البهي وآخرون، 2017م، ص5).

6. رفع مستوى اهتمام العاملين بالأجهزة الموجودة داخل المؤسسة، مما يساهم في المحافظة عليها والزيادة في عمرها الإنتاجي (البهي وآخرون، 2017م، ص5).

7. خلق شعور العدالة لدى العاملين، حيث أنه يتم تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً لأدائهم الفعال (العروسي، 2019م، ص10).

كما أن الإدارات في المؤسسات تسعى لتحقيق أهداف أخرى من تطبيقها لنظام الحوافز، وهي (جيدل واعمرو، 2017م، ص10)

1. تشجيع المنافسة بين العاملين.

2. إبراز هوية المؤسسة في أدائها المميز.

3. الاستمرار في التميز في الأداء وتطويره في المستقبل.

يرى الباحث من الأهداف السابقة للحوافز، أنها تستطيع من خلال تطبيقها في الأجهزة الأمنية أن تساهم في تحقيقها لأهداف هذه الأجهزة، فالحوافز تسعى لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين، والابتعاد عن الأسباب التي قد تؤدي إلى نشوب الصراعات داخل الجهاز بين العاملين، وخلق شعور بالعدل، وإبراز اسم الجهاز في المجتمع بتميّزه، وهذا يزيد من قبول عامة الشعب بهذه الأجهزة والوثوق بالأعمال التي تقوم بها.

#### 2.1.4 أهمية الحوافز:

إن التحفيز عملية نظامية مكونة من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها إيجابياً أو سلبياً، وهذا التفاعل يقود إلى نتائج إما إيجابية أو سلبية على صعيد سلوك الأفراد وأدائهم. كما أن التحفيز يعد شيئاً لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسات للفرق الكبير بين أداء الفرد المحفز عن غيره، فالحوافز لها أهمية وتأثير كبير في تسيير عملية الإنتاج، فإن استخدامها بطريقة ذكية وصحيحة تساهم في زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة لدى العاملين (الحاج، ص9).

ونرى أهمية الحوافز من خلال الآتي:

1. توفير الحوافز لبيئة مناسبة للعاملين، مما يدفعهم إلى إحداث تطور كبير وإظهار الطاقات

الإبداعية في بيئة العمل (بوجمعة وبوسعيد، 2018م، ص27).

2. مساعدة العاملين في التغلب على المعيقات التي قد تعرقل العمل (Alfandi, 2014, P 329).

3. تشجيع العاملين على المنافسة فيما بينهم لإثبات ذاتهم (Alfandi, 2014, P 329).

4. تنمية عادات وقيم جديدة تسعى المنظمة وجودها لدى العاملين فيها (بوجمعة وبوسعيد، ص28).

5. تساهم في التحكم في سلوك العاملين مما يضمن توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيزه وتعديله (بشيرى ودرفة، 2020م، ص19).

6. تربط العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال استفادة العاملين من زيادة الإنتاجية في المنظمة والتي تزيد من ارباحها مما يعود عليه بالنفع، فيصبح أكثر ارتباطاً بها (أبو حيمد، 2020م، ص636) وذكر ربيع في دراسته أن أهمية الحوافز تتمثل في الآتي: (ربيع، 2016، ص ص (7-10)):

1. المساهمة في إشباع حاجات ورغبات العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم.  
2. تساهم في إعادة صياغة الاحتياجات الخاصة بالعاملين وأولوياتها، بالانسجام مع أهداف المؤسسة.

3. إزالة الصراعات الهدامة في المؤسسة بين العاملين، وتحويلها إلى سلوك بناء.  
4. منح الحوافز الايجابية كالمكافآت، الترقية، وغيرها يلعب دوراً في دعم الايجابية لسلوك العاملين، أي استمرارهم في القيام بالأعمال التي تقودهم للحصول على هذه الحوافز.

يرى الباحث أن الحوافز تشكل عامل خارجي يخاطب الدافع فيجذب صاحبه تجاه سلوك معين، فهذا التدخل من قبل الإدارة في الأجهزة الأمنية لتوجيه طاقات العاملين فيها وتحفيزهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق مع أهداف وحاجات الجهاز ضروري، وإلا يصيب العاملين حالة من التراخي والكسل في العمل والتطوير.

فعلى إدارة الجهاز أن تولي الاهتمام الكبير في تطبيق نظام حوافز فعال من أجل توفير بيئة مناسبة للعمل، وإشباع حاجات العاملين، للتمكن من تغيير اتجاه سلوكهم نحو ما يخدم أهداف الجهاز.

## 2.1.5 نظريات الحوافز:

إن الحوافز نظام تم استخدامه منذ القدم، فهو وسيلة لإشباع رغبات وحاجات يشعر بها الفرد، فهناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، والتي ترجع بدايتها للقرن العشرين وسنذكر من بينها ما يلي:

1. **النظرية الكلاسيكية (فريدريك تايلور):** وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية والتي مثلها فريدريك تايلور، وتقوم هذه النظرية على وضع معايير ومقاييس للأداء في العمل تمتاز بالدقة العالية، وذلك بالاعتماد على دراسات الوقت والحركة من أجل تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحقيقه خلال فترة محددة من الزمن، ويعتقد تايلور أن تطبيق نظام الحوافز النقدية المبني على أساس الوقت المطلوب للأداء يساهم في تحقيق زيادة في الإنتاج، كما تعتبر هذه النظرية أن الإنسان بطبعه اقتصادي لذلك فهو يعمل من أجل زيادة دخله، بالتالي الزيادة في إنتاجيته، لذا فإن هذه النظرية تقوم على فكرة أن الأجر الإضافي يتم تحديده وفقاً لزيادة الإنتاجية لدى العامل (اسحق وهود، ص28)، وقد ذكر تايلور أربعة أساليب علمية لاستخدامها في نظام الحوافز تمثلت في (الحاج، ص16):

- دراسة الوقت اللازم لأداء العمل وأسهل الطرق لإنجازه.
- إمداد العاملين بالمعدات اللازمة والحديثة للعمل في الوقت المحدد.
- تدريب العاملين على استخدام المعدات الحديثة.
- تطبيق الحوافز المالية إذا ما تم زيادة الإنتاج.

يرى الباحث أن هذه النظرية قد أهملت الجانب الإنساني لدى الفرد، واعتبرته كآلة يعمل من أجل الحصول على النقود فقط، لكن هناك العديد من الجوانب التي يجب على إدارة الجهاز أن تهتم بها من أجل إشباع الحاجات المادية والنفسية لدى العاملين فيها، لتتمكن من تغيير سلوكهم وتوجيهه



نحو ما يحقق مصالحهم ومصالح الجهاز، فالحاجات النفسية لها أهمية وقيمة لدى الفرد كما الحاجات المادية، فالشعور بالعدل والأهمية والتقدير وغيرها يحفز العاملين ويدفعهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية لإثبات أنفسهم.

2. نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو): اعتبرت هذه النظرية أن الإنسان يوجد لديه رغبة طبيعية لإشباع حاجات محددة، وقد قام ماسلو بتقسيمها إلى خمسة أنواع مرتبة حسب الأولوية على شكل تدرج هرمي، وافترضت النظرية أن الحاجة الغير مشبعة لدى الفرد هي التي تحدد سلوكه، ويمكن للإدارة في المؤسسة استغلال الحاجات الغير مشبعة لتحفيز العاملين من خلالها (خبابة، 2019م، ص3).

يعرض الشكل (2) ترتيب الحاجات لدى الأفراد حسب ترتيب ماسلو في نظريته:



الشكل (2): سلم الحاجات لماسلو (خبابة، ص3)

يرى الباحث أنه وعلى الرغم من عمومية نظرية ماسلو، إلا أن افتراضه أن الحاجات في

أسفل الهرم هي الأهم غير واقعي، فهذا يختلف من فرد لآخر كما أنه يعتمد على الظروف الذي

يعيشه الفرد، فأحياناً يفضل الفرد العمل مع شخص يعطيه التقدير والاحترام بالرغم من الأجر

القليل، على أن يعمل لدى شخص لا يقدم له أي احترام لكن يعطيه أجراً كبيراً.

3. **نظرية العاملين:** قام فريدريك هرزبيرغ بتقديم هذه النظرية لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه، وبين أدائه في العمل وإنتاجيته، وترتكز هذه النظرية على تأثير الحوافز بأنواعها على العاملين، كما أنها تولي الاهتمام في العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم. حيث قام هرزبيرغ بتقسيم العوامل التي تدفع الفرد للإنجاز إلى عاملين وهما (قويدي وبتوته، ص ص (29-30)):

- **العوامل المحفزة:** وهي العوامل المتواجدة في بيئة العمل، تدفع الفرد للقيام بالعمل والأداء المميز ومنها: (فرص الإنجاز، المسؤولية ومحتوى العمل، التقدم، التقدير والاحترام، الترقية، النمو)، فهذه العوامل تعمل على تحفيز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل.
- **العوامل الوقائية:** وهي تلك العوامل المتواجدة في البيئة المحيطة للعمل، وتتمثل في: (العلاقة بالمشرفين، المركز الوظيفي، ظروف العمل، سياسة المنظمة، الرواتب والأجور، الأمن الوظيفي، والمركز الاجتماعي)، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية لأن وجودها يمنع ظهور حالة عدم الرضا، لكنها لا تعمل لوحدها على تحفيز العاملين، وعدم توفيرها يسبب الاستياء لدى العاملين. يرى الباحث أن هذه النظرية قد ركزت على تحسين رضا العاملين، وهذا ليس بالضرورة أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما هو في العوامل الوقائية فوجودها يضمن رضا العاملين ولكن ليس بالضرورة أنها ستشكل دافع للعاملين لتحفيزهم على العمل.

4. **نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماكر يغور (Roos, 2005, P 27-26):** بناءً على هذه النظرية فإن الإدارة تتعامل مع العاملين فيها على أساس ما تعتقد أنه موجود فيهم، وذلك بناءً على مجموعة من الافتراضات البشرية، فقد صنف ماكر يغور هذه الافتراضات لمجموعتين مختلفتين عن بعضهما الأولى سميت ب (X) والثانية سماها (Y):

- **نظرية (X):** تستند هذه النظرية على الافتراضات الآتية:

- أن الإنسان كسول بطبعه، ومن غير الممكن دفعه للعمل إلا من خلال التهديد والعقاب.
- أن الإنسان يكره العمل، فيجب أن يتوفر قدرًا كبيرًا من الرقابة والتوجيه لضمان بذله الجهد المناسب.

- الإنسان طموحه قليلة ولا يرغب في أن يتحمل المسؤولية.
- أن الإنسان سلبي ولا يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من دون تدخل الإدارة.
- أن الأجر من أهم الحوافز التي تحفز العاملين، ولكي تضمن الإدارة تحقيق أهدافها لا بد وأن تكون شديدة، والضغط على عاملها بمبدأ المكافئة والعقاب.

- أن الإنسان قليل الذكاء، فتقع على الإدارة مهمة القيادة والتنظيم لتحقيق الأهداف.

- **نظرية (Y):** جاءت هذه النظرية بعكس افتراضات نظرية X، فهي تفترض أن:

- الإنسان طموح ويتمتع بالذكاء.
- الإنسان مستعداً لتحمل المسؤولية ويرغب بذلك.
- الإنسان يرغب بالعمل ويحبه.
- الإنسان يسعى دوماً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والمؤسسة عليها أن توفر له الموارد المتاحة لتنمية مهاراته وتحقيق أهدافه، كما أنها لا بد وأن تحرره من الرقابة المباشرة، وترك مساحة من الحرية له.

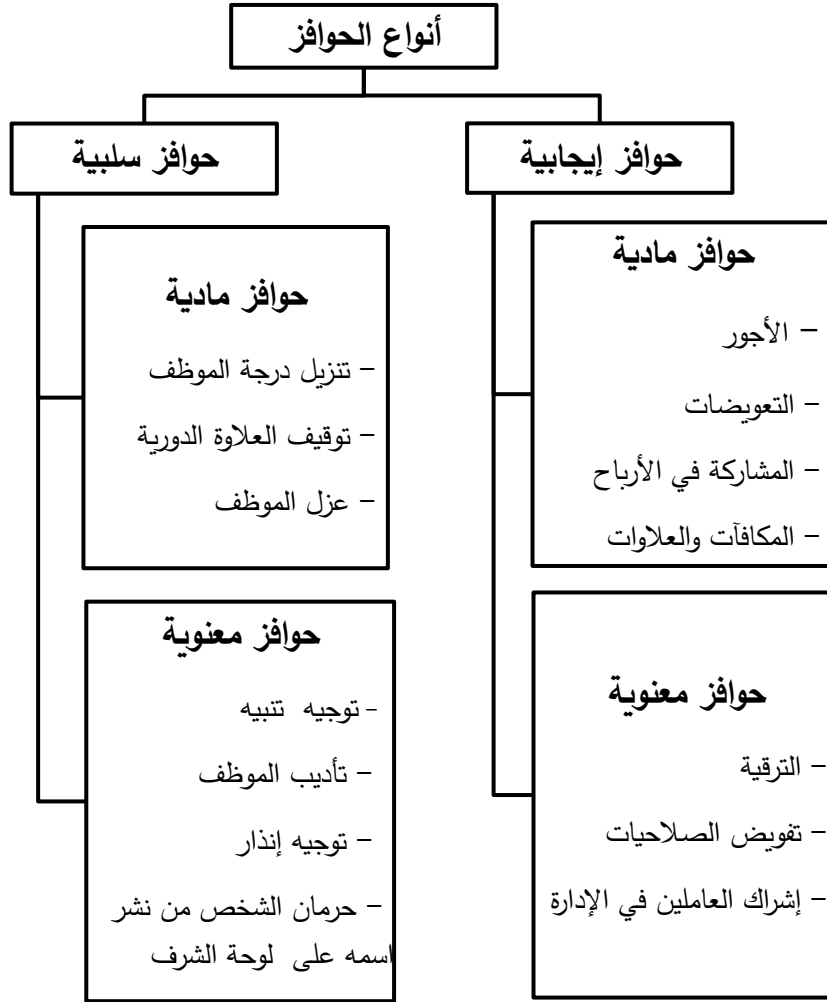
ولقد رأى ماكر يغور أنه على الإدارة العمل لجعل العاملين يعكسون قدراتهم في سلوكهم أثناء العمل، كما أنه يجب إعداد المؤسسة وجعلها بيئة مناسبة لتحقيق رغبات الأفراد العاملين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

يرى الباحث أن هذه النظرية لم يكن لديها افتراضات متوسطة، فإنه من الممكن أن نجد بين

هذين الصنفين من الناس صنف ثالث في حالة متوسطة بين هذه الافتراضات.

## 2.1.6 أنواع الحوافز:

الحوافز متنوعة وتتداخل مع بعضها البعض، خاصة بعد ظهور النظريات العلمية في الإدارة، فقد أصبح هناك العديد من التصنيفات للحوافز، وأصبح لزاماً على المؤسسة أن تقدم نظاماً متكافئاً للحوافز بما يتناسب وطبيعة عملها وإمكانياتها، فقد ظهرت العديد من التقسيمات في مجال الحوافز لوسائل يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على أعلى كفاءة ممكنة (العبد والحسين، 2018م، ص 18)، وهذه الأنواع تتمثل في الآتي:



شكل (3): أنواع الحوافز (البهي وآخرون، 2017م، ص 12)

## أولاً: حسب طبيعتها أو قيمتها:

1. **الحوافز المادية:** وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي، فهو يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لديهم في العمل، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المادية، وتعتبر الحوافز المادية من أهم العوامل والأكثر تأثيراً في دوافع الفرد لزيادة رغبته في العمل، كما أنها تعد من أقدم أنواع الحوافز والتي تتميز بسرعتها في التأثير بشكل مباشر على الجهد الذي يبذله العامل وبالتالي الزيادة في إنتاجيته، كما أن هذا النوع من الحوافز يساعد في تحسين أداء العاملين بشكل دوري ومستمر (Nnubia, 2020, P12).

- هناك العديد من الأشكال للحوافز المادية نذكر منها الآتي (Alnsour, 2012, P80):
- **الأجر:** وهو من أهم أشكال الحوافز المادية، وكلما كان كبيراً كلما كان له الدور الأكبر في إشباع قدر أكبر من الحاجات للعاملين، والذي بدوره يحقق رضا وظيفي أكبر.
- **المكافآت:** وهي قيمة مادية يتم منحها للعاملين مقابل أعمال قاموا بها، وتكون هذه الأعمال إضافية على نطاق عملهم، أو أنها قد تكون ضمن أعمالهم الروتينية إلا أنها متقنة بشكل مميز، وتختلف هذه المكافآت من عامل لآخر، باختلاف قدراتهم الجسدية والذهنية، بالتالي فمساهمتهم في الإنتاج تختلف، لذا من غير الممكن مساواة العامل الكفاء مع غيره من العاملين.
- **التيسيرات المادية الغير المباشرة:** وهذا الشكل من الحوافز يتمثل في تأمين السكن بأجر منخفض للعاملين، توفير قروض لشراء السكن، المساعدة المادية في أداء فريضة الحج أو العمر، توفير وسيلة نقل للعاملين سواء بأجر رمزي أو مجاني، إقامة دور الحضانة للعاملات في المؤسسة، توفير بعض الخدمات الاجتماعية والصحية، الضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي.
- **المشاركة في الأرباح:** حيث أن المؤسسة تقوم بإعطاء العاملين جزء محدد من أرباحها السنوية مضافاً لأجورهم، وذلك وفق نسبة يتم الاتفاق عليها مسبقاً، وهي تحفز العاملين على زيادة الإنتاج

والولاء للمؤسسة، كما أنها تجعل العامل يشعر بأن عمله يعود عليه بالمنفعة، فكلما زادت الأرباح زاد نصيبه منها.

▪ كما أنه لا بد وأن تتوفر في الحوافز المادية العديد من الشروط كي تكون فعّالة وهي (موسيات وشيخ، 2019م، 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.
  - أن يكون متوافق مع معدلات الأداء المحددة.
  - أن يكون مقنعاً للشخص العامل.
  - أن يكون دافعاً لرفع معدلات الإنتاجية.
- **مزايا الحوافز المادية:** يوجد العديد من المزايا للحوافز المادية، تتمثل في الآتي (إسحاق وهود، 2018م، ص27):

- يوجد تأثير سريع وفوري على جهود الفرد فهي تحفزه على بذل أقصى جهد، ونتيجة لذلك يزيد الإنتاج، والدخل، ويتحسن 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.

- يوجد 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, 2012, 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.

2. 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، 2020م، ص637)

■ أشكال الحوافز المعنوية (Hooi, 2013, P1085):

- 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 (2019، ص29) أشكال أخرى للحوافز المعنوية وهي:

- الأمن والاستقرار في العمل.

- الاعتراف بأهمية العمل.

- الضمان الوظيفي.

- التدريب.

- العلاقة الطيبة بين العاملين في المنظمة.

- المنافسة.

▪ أهمية الحوافز المعنوية كما نكرها (حيمودة وآخرون، 2017م، ص353):

- تساعد الحوافز المعنوية العاملين على تلبية وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

- تساعد في شعور العامل بالرقى في عمله، وتزيد من ولائه لتحقيق التعاون بينه وبين زملائه.

يرى الباحث أن أهمية الحوافز المعنوية لا تقل عن أهمية الحوافز المادية، ولا بد أن تتوفر في

نظام الحوافز داخل الأجهزة الأمنية الفلسطينية، فهي ترتبط مع الحوافز المادية بشكل متكامل، لذا

فإن كانت لدى الإدارة في هذه الأجهزة الرغبة في تكوين نظام حوافز فعال، وتحقيق الهدف المرجو

منه، يجب أن تعطي الحوافز المعنوية ذات الأهمية التي تعطيها للحوافز المادية.



## ثانياً: تقسيم الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

1. **التحفيز الفردي:** يتمثل ذلك في كافة أنواع وأشكال الحوافز الموجهة لعامل دون غيره، بناءً على

سلوك أو تصرف قد قام به، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للعاملين في المؤسسة ولا

تشمل الجماعات، كما أن هذا النوع من الحوافز يخلق جواً من المنافسة بين العاملين داخل

المؤسسة مما يدفعهم للمزيد من الاجتهاد والقيام بالأداء الجيد، ومن أشكال هذا النوع من الحوافز:

(الإنذار، المكافئة، توجيه خطاب شكر ...) (بالي وزلاسي، 2016م، ص21).

2. **التحفيز الجماعي:** هذا النوع للحوافز مهم للإدارة كونه يساهم في تنمية روح العمل كفريق لدى

العاملين في المؤسسة، فالجميع يبذل الجهد لتعود الفائدة عليهم جميعاً، ويتم استخدام هذا النوع

من الحوافز في المؤسسات ذات المستوى العالي، والتي لا يكون للعاملين فيها تأثير مباشر على

كمية الإنتاج (موسى وزكرياء، 2019م، ص17).

يهدف هذا النوع على التركيز على العمل الجماعي، ومساعدة العاملين الجدد في

المجموعة، كما أن من ايجابياتها أن الفرد لا يتحمل المسؤولية في حال وقوع الخسائر في

الحالات التي يعصب تحديد المسؤولية الفردية فيها (موسى وزكرياء، 2019م، ص18).

## ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها:

- **حوافز إيجابية:** وهي الحوافز التي يتم استخدامها في اتجاه إيجابي لتحفيز العاملين من خلال

تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، وذلك بزيادة الخدمات التي يتم تقديمها لإشباع حاجاتهم ودفعهم

نحو الإبداع. (موسيات وشيخ، 2019م، ص26).

ترتبط الحوافز الإيجابية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتعتبر من أفضل الأساليب التي

تساهم في تحريك الأفراد العاملين في المنظمة؛ لأنها تتبع مناخاً مناسباً لظروف العمل المحيطة

(إسحاق وهود، ص30).

- **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتصحيحه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي (التكاسل والإهمال، عدم تطبيق للتوجيهات والتعليمات، عدم الشعور بالمسؤولية... )، وتستخدم هذه الحوافز العقاب للتغيير من سلوك الفرد لتحسين الأداء، والوصول إلى الهدف المنشود (حيمودة وآخرون، 2017م، ص 352).

كما 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 (منادلي ولطفي، 2018م، ص 399).

▪ أشكال العقاب التي تستخدمها المنظمة في تطبيق الحوافز السلبية (منادلي ولطفي، 2018م، 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.

يرى الباحث أن الحوافز السلبية مهمة لتعديل سلوك العاملين في الأجهزة الأمنية وضبطهم، فوجود عقاب كالإنذار والحرمان لمن يتهاون في أداء المهام المطلوبة منه يجعل العاملين حريصين على تقاديه بإنجاز المهام على أكمل وجه، فالعامل يشعر بالإحراج عند تلقيه مثل هذه الحوافز، وبالتالي تدفعه نحو الأداء بشكل جيد كي لا يتم وضعه في هذا الموقع مرة أخرى، وإحدى أشكال الحوافز السلبية المستخدمة في الأجهزة الأمنية سحب الرتبة، أو خضوع العامل لمجلس ضبط.

## 2.1.7 معايير منح الحوافز في المؤسسة:

يوجد العديد من المعايير الواضحة التي من شأنها مساعدة المؤسسات والمنظمات في منح الحوافز للعاملين فيها بشكل عادل ومناسب، نذكر منها الآتي (العيد والحسين، 2018م، ص ص (34-35)):

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.

2. **معيار 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.

3. **معيار الأقدمية:** يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها العامل في المنظمة، وتشير إلى أي حد يصل ولاء وانتماء العامل للمنظمة.

4. **معيار المهارة:** بعض المنظمات تعتمد في مكافئة الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو براءات أو دورات تدريبية أو رخص.

وقد أضاف سيف الدين في دراسته معايير أخرى لمنح الحوافز في المنظمة وهي (سيف الدين، 2019م، ص ص 35-36):

1. **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.

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

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

يرى الباحث أنه على الإدارة في الأجهزة الأمنية منح الحوافز للمنتسبين فيها وفقاً للمعايير سابقة الذكر، لكي يكون هناك توزيع عادل لهذه الحوافز، وكما يتم الاستفادة منها بالشكل الأمثل، دون أن تكون قد تسببت في الحزازيات أو الصراعات بين المنتسبين بسبب الظلم وعدم تقدير الجهود، كما أنه ولطبيعة عمل الأجهزة الأمنية فإن المعيار الذي يتم اتباعه بشكل أكبر من غيره هو معيار الأقدمية وفي بعض الأجهزة يتم الأخذ بمعيار الأداء ومعيار الجهد.

## 2.1.8 نظام الحوافز:

### 2.1.8.1 متطلبات نظام الحوافز:

يعتمد بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات، والتي تتمثل في مجموعة مبادئ وقواعد لا بد أن يتم أخذها بعين الاعتبار في مراحل تحديد وتطوير نظام الحوافز، نذكرها على النحو الآتي (بوجاجة وبوسعيود، 2018م، ص ص (40-41)):

1. وضوح الهدف: يجب أن يكون الهدف من تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة واضح.
2. المساواة والعدل: يجب أن يستند نظام الحوافز على مبدأ العدل والمساواة، فمثلاً تقسيم الأرباح بالتساوي بين المساهمين أو العدل بينهم حسب عدد أسهم كل منهم.
3. تمييز الأداء: وهو من أهم متطلبات نظام الحوافز، ويجب عند تنفيذ نظام الحوافز أن تزيد الكمية المنتجة وتقل تكلفة الإنتاج.

4. القوة والمجهود: وهو مبدأ توزيع الحوافز بناءً على قدرة العامل، مع مراعاة أن الحوافز يتم منحها وفقاً للنتائج.

5. الحاجة والرغبة: أن يتم توزيع الحوافز على العاملين بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم، والأخذ بعين الاعتبار أن العاملين في بداية مسيرتهم المهنية في المؤسسة تهتمهم الحوافز المادية، ولكن العاملين في المستويات العليا فإن الحوافز المعنوية تكون مهمة أكثر بالنسبة لهم.

6. المهارة والابتكار: بعض المؤسسات تهتم بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على براءات اختراع أو شهادات دورات تدريبية، ومن يقدمون أفكار وحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة في العمل.

## 2.1.8.2 خصائص وشروط نجاح نظام الحوافز:

يجب أن يتوفر في نظام الحوافز بعض الخصائص التي تساهم في نجاحه وكفاءته وهي (خبابة، 2020م، ص ص (5-6):

1. القابلية للقياس: يجب أن يتم ترجمة السلوكيات والتصرفات التي سيتم منح الحوافز بناءً عليها على شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

2. إمكانية التطبيق: يجب عند تحديد معايير الحوافز أن يتم تحديدها بواقعية وموضوعية، وعد المبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

3. الوضوح والبساطة: يجب أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً لدى الجميع في البنود التي يتضمنها وصياغتها، ويجب أن يكون معلناً ومعروفاً لدى جميع العاملين في المنظمة، لكي تزيد ثقة العاملين بالنظام.

4. المرونة: أي أن تواكب الحوافز التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ... الخ، التي يمر بها البلد والتي من الممكن أن تؤثر على العاملين .

5. 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.

6. 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.

كما أضاف سيف الدين في دراسته خصائص وشروط أخرى لا بد وأن تتوفر في نظام الحوافز كي يكون نظاماً فعالاً وهي (سيف الدين، 2019م، ص33):

1. الفورية/ التوقيت المناسب: يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم الحوافز في حينها، يعني أن يكون الحافز ليشعر العامل بنتائج جهوده أو أخطائه.

2. 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 .

3. الأولوية: لا بد وأن يركز نظام الحوافز على الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، فهي التي تسيطر على سلوكه وتصرفاته.

4. الاستمرارية: أي أنه يجب ضمان استمرارية منح الحوافز للعاملين، ليولد لديهم الشعور بالطمأنينة بتوقع انتظام الحوافز.

يرى الباحث أنه على الإدارة في الأجهزة الأمنية أن تحرص على الإيفاء بمنح الحوافز لمن يستحقها كي تزيد ثقة العاملين بالنظام وتزيد من حماسهم للعمل بجهد، وتقديمها في الوقت المناسب كي تتجنب تقاعس أو استياء العاملين. كما أنه من الضروري أن يكون المعيار الذي تم اتخاذه في منح الحوافز للعاملين واضح للجميع فهذا شرط يجب توافره في نظام الحوافز لكي يكون فعالاً.

### 2.1.8.3 مراحل إعداد نظام الحوافز:

تعد الحوافز هي الوسيلة لإشباع حاجات ورغبات العاملين، لكي تتمكن الإدارة من توجيه سلوكهم، حيث أن المؤسسة تهتم بتصميم نظام حوافز يجعلها قادرة على توجيه سلوك العاملين على نحو يخدم مصلحتها والأهداف المخطط لها، ويتم تصميم نظام الحوافز باتباع المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات لمجموعة من الأهداف الاستراتيجية العامة والمحددة، ويجب على المسؤول عن إعداد نظام الحوافز أن يدرس هذه الأهداف جيداً، ويحاول أن يقوم بترجمتها على شكل أهداف لنظام الحوافز. ولكي يتم تحقيق الهدف العام للمؤسسة ولنظام الحوافز لا بد وأن يتم تقسيمه إلى أهداف فرعية (جزئية) بناءً على الوحدات الموجودة داخل المؤسسة، فلكل وحدة أهداف خاصة تحقيقها يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة. كما أنه يجب ترجمة هذه الأهداف الجزئية إلى نظام الحوافز، فنظام الحوافز الشامل والمتكامل يتضمن بداخله أنظمة فرعية تخص الوحدات الفرعية في المؤسسة (اسحاق وهود، 2018م، ص 38).

#### المرحلة الثانية: دراسة الأداء:

يسعى المسؤول في هذه المرحلة لتحديد وتوصيف الأداء المطلوب القيام به في المؤسسة، كما ويتم تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وهذا يتطلب عدة أمور وهي (وسام، 2020م، ص 32-33):

1. أن يكون هناك وظائف ذات تصميم سليم، أي أن تكون الوظيفة واضحة، محددة، مفهومة، ذات عمليات ونتائج واضحة.

2. أن يكون عدد العاملين مناسب للوظيفة لا أكثر ولا أقل، وتحديد ما إذا كانت أعمالهم متشابهة أو متباينة أو متكاملة. فهذا من شأنه تحديد نظام منح الحوافز فإذا كانت وظائفهم متباينة

أو متكاملة فلا بد وأن يتم اتباع النظام الجماعي، وإن كانت متشابهة ومنفصلة يتم اتباع النظام الفردي.

3. وجود خطوات ولوائح للعمل، وأساليب الأداء والاتصال بين العاملين، وخطوات الحصول على المدخلات للعمل، ومراحل العمليات الإنتاجية وغيرها...

4. وجود بيئة عمل مناسبة، أي مكان يكون سهل للأداء، من حيث التجهيزات، والإضاءة، والحرارة والتهوية.

**المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز:** وهي المبلغ الإجمالي المتاح لدى من سيقوم بإدارة نظام الحوافز، ولا بد أن يغطي هذا المبلغ التالي (سيف الدين، 2019م، 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 الرابعة: التنفيذ:**

يرى وسام (2020، ص33) أن مرحلة التنفيذ تتكون من:

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 لا بد وأن يتم دراسة حاجات ورغبات العاملين، ظروف بيئة العمل والبيئة المحيطة بها، أهداف الأجهزة الأمنية، بالإضافة إلى الميزانية الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن أن تخصصها لنظام الحوافز، من ثم البدء بتحديد أهداف النظام وتتبع المراحل التي تم ذكرها لتصميم نظام الحوافز.

## 2.2 المبحث الثاني: الترقيات

### 2.2.1 تمهيد:

تعد الترقية من الموضوعات المهمة في الأجهزة الأمنية، حيث تمثل جزءاً أساسياً من التنمية الإدارية. فهي وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحسين أنفسهم وزيادة كفاءاتهم. وتترتب على الترقية تأثيرات إيجابية كبيرة، حيث تُعدُّ إحدى الركائز الأساسية في مجال شؤون الموظفين، وتترايد أهميتها بشكل خاص في سياق الأجهزة الأمنية.

فعندما ينضم الفرد للعمل في جهاز أمني، يسعى دائماً لتطوير مهاراته الشخصية وزيادة إسهاماته، والترقية تمثل وسيلة لتحقيق ذلك. إنها لا تلعب دوراً مهماً فقط في تطوير الفرد، بل تسهم أيضاً في تلبية احتياجات الجهاز الأمني من الكوادر البشرية المؤهلة. في هذا السياق، سنتناول مفهوم الترقية، وأهميتها، وطرق تنفيذها، وغيرها من الجوانب ذات الصلة.

### 2.2.2 تعريف الترقية:

الترقية هي عملية تحسين وضع الموظف داخل التنظيم من خلال ترتيبه في رتبة أو مرتبة أعلى من تلك التي يحتلها حالياً، وذلك على أساس معايير ومقاييس محددة تتعلق بالأداء والكفاءة. تهدف عملية الترقية إلى تحفيز وتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم ومهاراتهم من خلال تقديم

حوافز مادية ومعنوية، تمكنهم من تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية بشكل أفضل. (عز الدين والجيلالي، 2019م، ص12).

تعرف الترقية على أنها: "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أعلى، وواجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة من التي تسبقها، كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر" (بن عثمان، 2018م، ص14).

### 2.2.3 أهداف الترقية:

لكل نظام أهداف معينة يسعى في تحقيقها، وباعتبار الترقية أنها نظام اجتماعي، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة نفسية، اجتماعية، واقتصادية ... الخ، وذلك تبعاً لمبادئ وشروط تحكمها، ويمكن حصرها في الآتي (بن عثمان، 2018م، ص18):

1. إحضار العناصر الكفوءة المؤهلة لشغل وظائف معينة داخل المؤسسة تحتاج إلى خبرات ومعارف متخصصة.

2. تحفيز العاملين وخلق جو من التنافس فيما بينهم، مما يدفعهم لتحسين الأداء والزيادة في الإنتاجية، كما أنها ترفع من معنويات العاملين إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية.

3. خلق الشعور بالاطمئنان لدى العاملين، لعدل المؤسسة نظراً لتحسينها من مستواه المعيشي برفعها الأجر دون تغيير مكان عمله.

4. استغلال قدرات ومهارات العاملين، خاصة من أبدو استعدادهم في فترة التدريب لممارسة وظائف جديدة.

5. يوجد للترقية أهداف نفسية تتمثل في رضا العاملين عن عملهم، وشعورهم بوجودهم الفعلي داخل المؤسسة، فهذه المشاعر تشجع على الابتكار.

6. كما أن لها أهداف ثقافية متمثلة في: الخبرة، التكوين، التدريب، والمهارة، كما أن لها الأثر في توسيق الأفق الثقافي للعامل تساهم في تطوره.

يرى الباحث أنه من الممكن أن يتم تحقيق هذه الأهداف من الترقية والتي تخدم العمل في الأجهزة الأمنية، إذا تم اتباع نظام ترقية وفق معايير موضوعية لا تتدخل بها الاعتبارات الشخصية.

#### 2.2.4 أهمية الترقية:

تعد الترقية من العمليات الحيوية لكل مؤسسة، فالمؤسسة تسعى لتوفير نظام الترقية داخلها نظراً لأهميته، والتي سنذكرها على النحو الآتي (بقي والجيلالي، 2018م، ص ص (21-22)):

1. خفض التدوير الوظيفي.
  2. المحافظة على الأشخاص أصحاب الكفاءات داخل المؤسسة.
  3. تلبية احتياجات المؤسسة والعاملين فيها.
  4. تدفع العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.
  5. توفر الحوافز لأصحاب الكفاءة من أجل زيادة الإنتاج والتميز في العمل.
  6. إتاحة فرصة التجديد والتحسين من خلال تغيير المنصب.
  7. نظام الترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة وسمعة واسعة في الخارج.
  8. تساهم الترقية في تحقيق الاستقرار المهني، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم.
- يرى الباحث أن للترقية الفضل الكبير على المؤسسات والأفراد العاملين فيها، ففي الأجهزة الأمنية تطبيق نظام للترقية يساهم في تحقيق الاحتياجات الخاصة للعاملين، فهم منذ بدء مسيرتهم المهنية، وهم يعملون رغبةً في الوصول إلى مستويات أعلى في أجهزتهم، لإثبات أنفسهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وذلك كله يعود بالنفع على الجهاز في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء للعاملين أصحاب الكفاءة والحفاظ عليهم.

## 2.2.5 أسس الترقية:

يعتبر وضع أساس علمي للترقية من أهم المشاكل التي قد تواجه القائمين على إعداد هذا النظام،

وسنتناول الأسس الرئيسية في تقرير الترقية ، (زكريا، 2015م، ص17) وهي :

**1. الترقية على أساس الأقدمية:** تعتمد الترقية على هذا الأساس باعتمادها على الفترة الزمنية

التي يقضيها العامل في وظيفة معينة منذ تعيينه، بحيث أنه في كل درجة وظيفية هناك مدة

زمنية محددة، ثم يترفع إلى درجة أعلى.

كما أنه يتم وضع العاملين الجدد تحت الاختبار لفترة معينة في بداية توظيفهم، وهذه الفترة لا

يتم احتسابها في حساب فترة الأقدمية، إلا إذا تم تعيينهم فتعتبر فترة تعيينهم من تاريخ وضعهم تحت

التجربة، كما أنه يتم احتساب الأيام التي تغيب فيها العامل بسبب مرض أو حادث أو أي من

الإجازات الممنوحة ضمن الأقدمية. وهناك حالات يفقد فيها العاملين أقدميتهم وهي: تركهم للعمل أو

فصلهم لأسباب مهنية أو لمخالفتهم تعليمات التغيب عن العمل.

▪ **ميزات الترقية على أساس الأقدمية (بلهاين ولغوشي، 2015م، ص44):**

- تحقيق العدالة بين العاملين، وعدم وجود تحيز باعتبار أن ترقية العامل من وظيفة لأخرى مرتبط

بطول المدة الزمنية لخدمته، فطول الخدمة يكون قد أكسبه الخبرة والمهارة بحكم ممارسته للوظيفة

على مدار سنوات.

- تقلل من المنازعات الداخلية الخاصة بموضوع الترقية بين الإدارة والعاملين.

- أساس الأقدمية يجعل الإدارة حريصة على توفير التدريب اللازم لشغل العامل الوظيفة الجديدة.

- البساطة والسهولة في تطبيقه.

- تجعل العاملين يقومون بواجباتهم في العمل دون القلق على مستقبلهم.

▪ **عيوب الترقية على أساس الأقدمية (بن ناجي وطعيلي، ص 35):**

- تقتل الطموح والإبداع لدى العاملين، وذلك لأن العامل يضمن ترقيته بمجرد أن يقضي مدة زمنية معينة في العمل.

- تسبب الأقدمية الأضرار بسير العمل وذلك بإسناد الوظائف.

- يتجاهل هذا الأساس الفروق الفردية بين العاملين واستعداداتهم للوظيفة الجديدة.

- من الممكن أن يتسبب في تسرب الكفاءات خارج المؤسسة، وذلك بسبب شعورهم بالإحباط لعدم تمييزهم عن الأقل كفاءة.

كما ذكر زكرياء في دراسته أن إطالة مسيرة الترقية عند استخدام أساس الأقدمية المطلقة، فإنه يبقى عدد كبير من العمال في درجاتهم لمدة طويلة حتى يأتي دورهم في الترقية، وهذا الأمر يحرم الإدارة من عنصر الشباب الكفوء والفعال، كما أنه يساعد في ظهور شعور اليأس للعاملين اللذين كان من الممكن أن يقدموا العمل بشكل أفضل بما يمتلكون من قدرات لو أنه تم اسناد المسؤوليات إليهم في الوقت المناسب (زكرياء، 2015م، ص19).

يرى الباحث أن اعتماد الأجهزة الأمنية على أساس الأقدمية في الترقية، قد يتسبب في ظهور اللامبالاة لدى المنتسبين إليها، فالفرد يضمن بأنه ستنتم ترقيته ورفع رتبته بمجرد مرور فترة من الزمن على عمله، وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الفرد، ويقلل من إحساسه بالمسؤولية اتجاه عمله.

**2. الترقية على أساس الكفاءة:** استناداً للقواعد الموضوعية يجب على إدارة الموارد البشري في

المؤسسة تحليل الوظائف (واجباتها، مسؤولياتها، سلطاتها، ظروف العمل المناسبة لها)، وذلك

لكي تتمكن من تحديد مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة، سواء بالمؤهلات العلمية أو

الشخصية التي يمتلكها، أي أن معيار الترقية هو مكافأة العامل على الأداء، أو جودة ما ينجزه

بغض النظر عن المدة التي قضاها في العمل (بلهاين ولغوشي، 2015م، ص42).

- مزايا الترقية على أساس الكفاءة (بقي والجيلالي، 2017م، ص 29):
- تخلق جو من المنافسة بين العاملين، حيث يبذل كل منهم جهده في أداء العمل، وهذا يزيد من الكفاءة الإنتاجية للإدارة، وتختفي الاتكالية لدى العاملين.
- تجذب الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة وتساعد في الحفاظ عليهم.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، على اعتبار أن الترقية على أساس الكفاءة لا تعتمد على أي اعتبارات شخصية.

▪ سلبيات الترقية على أساس الكفاءة (بلهاين ولغوشي، 2015م، ص 44):

- صعوبة قياس الأداء الفعلي للعامل، وذلك لارتباطه بعدة عوامل خارجة عن إرادته، وكما أن كفاءة الفرد في وظيفته الحالية ليس بالضرورة أن تصلح لشغل وظيفة بمسؤوليات وأعباء أعلى، وإخفاقه في الوظيفة الحالية، لا يعني أنه سيفتح في الوظيفة الأعلى.
- غير موضوعية فإنه لا يوجد طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة التي يقبل بها الجميع.
- زيادة دوران العمل في المؤسسة، وهذا يؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب عدم استقرار العمالة فيها.

يرى الباحث أن استخدام مجرد معيار الكفاءة في عمليات الترقية قد يتسبب في ظهور شعور بالإحباط لدى المنتسبين الذين يمتلكون ولاءً للجهاز الأمني، ولكنهم لم يحصلوا على الترقية المستحقة. قد يشعر هؤلاء المنتسبون بالإحساس بعدم العدالة عندما يرون زملائهم يتمتعون بالترقيات بناءً على معايير أخرى قد لا تكون دائماً ترتبط بالكفاءة فقط.

ومن الجدير بالذكر أن المنتسب قد يكون مؤهلاً وقادراً على شغل وظيفة أعلى، ولكن قد يفترق إلى الفرص التدريبية اللازمة التي تساهم في تنمية وتعزيز تلك المهارات وتجعلها بارزة في أدائه

الوظيفي. يمكن أن تؤثر هذه الحالة بشكل سلبي على رغبة العامل في تحسين أدائه والتفاني في العمل، مما يؤثر في النهاية على كفاءة وجاهزية الأجهزة الأمنية.

**3. الترقية بالاعتماد على الكفاءة والأقدمية معاً:** من الممكن أن تستخدم المؤسسة الأساسيين معاً في نظام الترقية، فمعظم المؤسسات في الوقت الحالي تعتمد على الكفاءة في الترقية، بالإضافة إلى أنها تعطي الأهمية لسنوات الخدمة في الوظيفة، ويتم اللجوء إلى هذا الأساس عندما تتساوى كفاءة العاملين لديها (بن ناجي وطعيلي، 2017م، ص36).

ولتطبيق هذا الأسلوب لا بد من التركيز على عدة نقاط (بقي والجيلالي، 2017م، ص 29):

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الكفاءة على الوظائف في المستويات العليا، وذلك لأنها تتطلب مهارات وصفات شخصية ضرورية لإنجازها بكفاءة.
- ضرورة اتباع أسلوب الأقدمية مع الكفاءة في الترقية في الوظائف المتوسطة بشكل تدريجي، أي الجمع بين متطلبات الكفاءة والأقدمية في التفرقة بين المرشحين للترقية.
- اتباع أسلوب الأقدمية للوظائف الدنيا، وذلك لأن إنجازها لا يتطلب اكتساب المرشح للترقية خبرات ومهارات معينة، ويتم الاكتفاء بالأقدمية لتحديد من هم أهل للترقية.
- يرى الباحث أن هذا المعيار هو الأفضل لاستخدامه في بعض الأجهزة الأمنية التي تتطلب وجود الكفاءات فيها، فإن اتباع أساس الأقدمية فقط سيؤثر ذلك على جودة العملية الإنتاجية للجهاز، لذا لا بد وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الكفاءة والأقدمية معاً في الترقية.
- كما أنه يجب أن تولي الأجهزة الأمنية الاهتمام الكبير في المنتسبين الذين ستنتم ترقيتهم، وتدريبهم ليتمكنوا من شغل الوظيفة الأعلى على أكمل وجه، فإن تم ترقيتهم وتوليهم مسؤوليات أكبر دون تهيئتهم لذلك سيسبب لديهم الإحباط.

## 2.2.6 أنواع الترقية:

تعتمد الترقية في عملها على مبدأ تجسيد الشخص المناسب في المكان المناسب، ويمكن تقسيم الترقية

إلى عدة أنواع وهي:

أولاً: من حيث المصدر:

1. الترقية من الداخل: تتم هذه الترقية من داخل المؤسسة، وهي تعتبر عامل لاختيار الكفاءات

الموجودة في المؤسسة، فهي تفسح المجال للمنافسة بين العاملين لشغل المناصب العليا (بلهاين

ولغوشي، 2015م، ص41).

والترقية من الداخل هي وسيلة تساعد العاملين على التأقلم والانسجام، كما أنها تساهم في تحقيق

الرضا عن العمل، فإمكانية الترقى في الوظيفة ثم التقدير المادي المقترن بالتقدير المعنوي يترك في

أنفسهم الإحساس بالرضا (بن عثمان، 2018م، ص27).

لكن هناك بعض العيوب في الترقية من الداخل، فهي تحرم المؤسسة من الكفاءات الموجودة في

الخارج، والتي قد تمتلك القدرة الأكبر على شغل الوظيفة، كما أنه قد ينتج منازعات بين العاملين بسبب

المنافسة الضارة والتي تؤثر على الأداء بشكل سلبي (بن عثمان، 2018م، ص28).

2. الترقية من الخارج: وهذا النوع من الترقية يتيح الفرصة أمام العمال من خارج المؤسسة للعمل فيها،

كما أنه يتيح للمؤسسة فرصة استقطاب الكفاءات والاستفادة منها لتجنب الجمود وتزويد العملية

الإنتاجية بمزيد من الفعالية، وتقتصر هذا الترقية في الغالب على الوظائف في المستويات العليا،

فالمستفيدين من هذه الترقية أصحاب الشهادات العليا وأصحاب الشهادات المهنية العليا (بلهاين

ولغوشي، 2015م، ص41).

يرى الباحث أن توفير فرص الترقية للمنتسبين من خارج الأجهزة الأمنية قد يكون له فوائد

محتملة، ومع ذلك، يمكن أن يكون لديه أيضاً بعض السلبيات.



من جانب الفوائد، فإن فتح الفرص للمنتسبين من خارج الأجهزة الأمنية يمكن أن يساعد في استقطاب الكفاءات الجديدة والمهارات المتنوعة إلى الجهاز يمكن أن تعزز الإبداع وتعطي دفعة للعملية الإنتاجية.

مع ذلك، يمكن أن يواجه الاعتماد على الترقية من خارج الجهاز بعض السلبيات. على سبيل المثال، قد يؤدي ذلك إلى شعور المنتسبين الحاليين بالتهديد وعدم الاستقرار في الوظيفة. قد يشعرون بأنه ليس لديهم فرصة للترقية الداخلية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم داخل الجهاز. قد يؤدي ذلك إلى تراجع روح الفريق والانتماء للجهاز. علاوة على ذلك، قد تكون هناك صعوبة في توافق المنتسبين الجدد مع ثقافة وأهداف الجهاز. قد يستغرق وقتاً طويلاً للتكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

#### ثانياً: من حيث الاختصاصات الوظيفية:

**1. الترقية في الدرجة:** وهي صعود العامل من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في نفس الرتبة، وذلك بالاعتماد على الكفاءة للعاملين، ووفقاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويترتب على الترقية في الدرجة شغل وظيفة ذات مسؤوليات أعلى يصاحبها زيادة الراتب. (بن ناجي وطعيلي، 2017م، ص21)

**2. الترقية في الرتبة:** تكون هذه الترقية بانتقال العامل من رتبة معينة وحصوله على رتبة من الرتب الموجودة، فمثلاً يرقى العامل من رتبة متصرف إداري إلى متصرف إداري رئيسي، وهذا النوع من الترقية يترتب عليه زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات، وتحتل الأقدمية الدور الرئيس في هذا النوع من الترقية (بقي والجيلالي، 2017م، ص24).

### 2.2.7 شروط الترقية:

دوماً يتساءل العاملون عن كيفية استيفاء الشروط التي تؤهلهم للحصول على الترقية، والعناصر اللازمة التي يجب أن تتوفر لديهم، فهنا مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر لدى العاملين لترقيتهم وهي (Nur Yamin & others, 2019, P328):

- توفر مناصب شاغرة لمن ستم ترقيتهم.
- أن تختلف درجة المهام والمسؤوليات للوظيفة الجديدة التي سيشغلها العامل عن الوظيفة السابقة.
- زيادة في الراتب وتكون مصاحبة للترقية.
- قضاء العامل مدة زمنية معينة في الوظيفة التي تسبق الترقية.
- يجب أن يكون العامل الذي ستم ترقيته مستوفياً لكافة الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، إضافة إلى مؤهلات وخبرات مطلوبة.

### 2.2.8 الأسلوب العلمي لإدارة برامج الترقية في المؤسسة:

- إن المؤسسة الناجحة هي التي تضع برنامجاً واضحاً للترقية، لذا تتبع أسلوب علمي لإدارة برنامجها بشكل سليم، ويتمثل هذا الأسلوب فيما يأتي (أبو عواد، 2018م، ص ص (40-41)):
- توضيح السياسة المتبعة في المؤسسة بشأن الوظائف الشاغرة، سواء كان ملؤها من الخارج أم الداخل.
  - توضيح القنوات التي يتم المرور بها أثناء عملية الترقية، سواء كانت منتظمة أم لا.
  - توضيح أسس الترقية المعتمدة.
  - اعتماد سياسة التدريب والتطوير للعاملين، وذلك لتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.
  - تسهيل الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.
  - الاحتفاظ بقواعد بيانات في دائرة الموارد البشرية تخص العاملين.

## 2.3 المبحث الثالث: الأداء الوظيفي:

### 2.3.1 تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في أدبيات السلوك التنظيمي، و يعود ذلك لدوره الحاسم في الأداء التنظيمي، فهو ذات أهمية أساسية لكل من المديرين والباحثين ( Basim & Others, 2018, P155)، والسبب الآخر أنه مهم جداً في تحديد نجاح المنظمة وربحيتها، حيث وجد أن المنظمة الناجحة تتطلب موظفين على استعداد للقيام بأكثر من نطاق عملهم المعتاد، والمساهمة في أداء يتجاوز التوقعات، كما أنه مهم في تحقيق مرونة العمل فهو حاسماً للفعالية التنظيمية في البيئة التنافسية، فالمنظمات في الوقت الحاضر تواجه منافسة وتحديات شديدة تتطلب منها المزيد من الاهتمام لتحسين أداء الموظفين لديها، لذا تحتاج المنظمات للاهتمام بالاتجاهات الحديثة التي يمكن من خلالها السماح للموظفين المشاركة في القرارات، وضرورة ملائمة مهارات الموظفين واحتياجاتهم وقيمهم (Nnubia, 2020, P12).

### 2.3.2 مفهوم 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 هو: "القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفو المدرب". ويتضح أن مفهوم الأداء يتضمن مفهومين وهما الكفاءة والفعالية: فالكفاءة تعرف أنها انجاز 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، 2018، ص17)

والأداء 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، 2019م، ص10)

وكما عرّف Abdullah & Wan الأداء الوظيفي على أنه: " مجموعة من السلوكيات أو الأفعال ذات صلة بأهداف المنظمة" (Abdullah & Wan, 2013, P1087). يرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو التنفيذ الفعلي لما تم التخطيط له مسبقاً في الخطة الاستراتيجية للأجهزة الأمنية، وذلك عن طريق استغلال العنصر البشري في الجهاز، وتوجيه سلوكياتهم وجهدهم نحو إنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف الأجهزة الأمنية.

### 2.3.3 عناصر الأداء الوظيفي:

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، 2019م، ص 38).
2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يتمكن العامل من إنجازه ومقدار سرعة هذا الإنجاز في الوقت المحدد (مويسات وشيخ، 2019م، ص30)
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، 2016م، 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، 2016م، ص 24).

#### 2.3.4 مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من أربعة مفاهيم وهي (جيدول واعمر، 2019م، ص 40):

1. الكفاية: 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.
2. الفاعلية: 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 فعّالة، 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.

#### 2.3.5 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 (أبو حيمد، 2020م، ص 638).

وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (مانع وبهراوة، 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.

يرى الباحث أن الأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية أمر مهم جداً، فمن خلاله تستطيع هذه الأجهزة تنفيذ خططها والتي تهدف لتحقيق الاستقرار والأمن والأمان للمواطنين، كما أنها تستطيع من خلاله كسب ثقة المواطنين بها ومساندتهم لها.

### 2.3.6 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، 2017م، 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.

- وهناك بعض العوامل التي قد تعيق أداء العاملين وهي (زناتي ومداني، 2018م، 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 تفتقر 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.

يرى الباحث أنه على الإدارة في الأجهزة الأمنية، أن توفر للعاملين ظروف عمل مناسبة، وأن تحرص على توفير أوقات للراحة لتفادي شعورهم بالضغط، وأن تحرص على أن تكون أدوار كل منهم واضحة ومفهومة، ومنحهم الأجر المناسب الذي يسد احتياجاتهم، فهذا كله يساهم في تجنب العوامل التي قد تؤثر على الأداء بشكل سلبي.

### 2.3.7 تحسين الأداء الوظيفي:

**2.3.7.1 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 (البيهي وآخرون، 2017م، ص21).

### 2.3.7.2 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، 2019م، ص11):

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.



## 2.3.8 الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:

### 2.3.8.1 علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء الوظيفي:

تقوم المؤسسات 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 للمؤسسة، ويمكن القول أن العاملين يسلكون الاتجاه الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فإن توقع العاملين لحصولهم على حافز يساهم في إثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي لديهم (أبو حيمد، 2020م، ص 639).

لا بد وأن تقوم المؤسسة 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 والمؤسسة من خلال خلق الدافع لدى العامل لاستخدام كافة المهارات والقدرات التي لديه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، 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، 2017م، ص 35).

يرى الباحث أن توفر نظام حوافز في الأجهزة الأمنية سيساعدها في تحسين أداء المنتسبين إليها، حيث أن الاعتماد على نظام حوافز فعال يعمل كدافع للعاملين على بذل أقصى جهد للحصول على تلك الحوافز، وهذا بدوره يزيد من إنتاجية الجهاز.

## 2.3.8.2 آليات التحفيز التي تساعد على تحسين الأداء:

تتمثل هذه الآليات بما يأتي (أبو حيمد، 2020م، ص 640):

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.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من حماسهم والتزامهم بالعمل.

3. تعديل السلوك: من خلال تشجيع العاملين على الأفعال والأمور المرغوب بها بشكل مستمر، وتثبيط الأعمال الغير مرغوب بها، باستخدام طرق مناسبة لتدعيم وتعزيز العاملين يتم تغيير سلوكهم وأفعالهم بما يساعدهم في تحسين الأداء.

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.

5. التحفيز بالتغذية الراجعة: أي القيام بتوفير التغذية الراجعة عن الأداء وجوانب القصور فيه، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من خلاله التعرف على أوجه القصور ومعرفة كيفية تصحيحها، فهذه المعلومات لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، ويجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لما يقوم به من أعمال إيجابية وواضحة، وتوقيتها مناسب، وتساعد في معرفة أسباب القصور وطرق معالجتها حتى تشكل محركاً وحافزاً للعامل.

## 2.3.9 دور الترقيات في تحسين الأداء الوظيفي:

### 2.3.9.1 تأثير الترقية على المؤسسة:

تؤثر الترقية على المؤسسة بشكل إيجابي، سنتناول هذه التأثيرات على النحو الآتي ( Hetland & Others, 2018, P 748):

1. كشف قدرات العاملين للمؤسسة: تساعد الترقية في الكشف عن قدرات العاملين وعن إنجازاتهم.
2. تزيد الترقية من إنتاجية العاملين: تستطيع المؤسسة استثمار نظام الترقية في دفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج، لرغبتهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
3. تحسن الترقية من سمعة المؤسسة: فحين يتجه نظام الترقية إلى تحفيز العاملين بصفة فردية، فهذا يعطي انطباعاً عن المؤسسة باهتمامها بالحاجات المادية والمعنوية للفرد، والتي يرغب في إشباعها من خلال الحوافز المادية التي يحصل عليها مقابل المنصب الوظيفي الأعلى الذي يحصل عليه.
4. تحقق الترقية الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
5. جذب الكفاءات للعمل في المؤسسة.

### 2.3.9.2 دور الترقية في تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد للترقية دور فعال في تطوير وتحسين قدرات العاملين في المؤسسة، وسنحاول في هذا الجزء أن نوضح ما هي الآثار التي تتركها الترقية على أداء العاملين، وهي:

1. لا يستطيع العامل أن يستمر في نفس الوظيفة طيلة مسيرته المهنية، بل إنه يطمح للوصول إلى مستويات أعلى، حيث أن العامل ينتقل في المؤسسة عبر هيكلها التنظيمي من مستوى إلى مستوى أعلى، وهذا يكون مصاحباً للزيادة في المسؤوليات تقابلها زيادة في الراتب، ولتحقيق هذا يتطلب من العامل بذل أقصى جهد في العمل وإبراز ما لديه من مهارات، لكي يتأهل للحصول

على الترقية، كما أن الزيادة في الصلاحيات تزيد من المسؤوليات وبالتالي تزيد من دافعية العامل للعمل وهذا يحقق إنتاجية عالية للعامل (بلهاين ولغوشي، 2015م، ص66).

2. إن التدرج في المناصب من خلال الترقية يمثل أهم الخطوات التي تحدث للعامل أثناء مسيرته المهنية، وهذا ما يسعى إليه العامل، لذا يجب أن تكون لدى الفرد كفاءة ومهارة عالية لتحقيق هذه الترقية، ومن خلال الترقية يقوم بتثبيتها، فحصول العامل على منصب أعلى في العمل يعمل على تطور وتحسين كفاءة العامل في الأداء (بن عثمان، 2018م، ص35).

3. هناك العديد من النظريات التي عالجت موضوع الترقية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، ومن أهم رواد هذه النظريات : (ماكس فيبر، كارل ماركس، هارزنبورغ، وغيرهم)، فقد أعار فايبر أهمية كبيرة في موضوع الترقية، كيف يتم انتقاء العاملين بشكل دقيق بالاعتماد على معايير موضوعية، فقد ركز على التوظيف في ظل الخبرة والشهادات بالإضافة لتأكيدده على مسألة الأقدمية، كما أخذ بعين الاعتبار وجود القواعد الواضحة التي تستند إليها المؤسسة والتي بدورها تحقق ترابطها وأدائها الجيد. أما عن أدمر فرأى أن إدراك العامل للعدالة داخل المؤسسة يحفزه للأداء الجيد والولاء للمؤسسة، بينما إدراكه لفقدان العدالة يخفض من دافعيته وتوازنه النفسي، كما أن مقارنته لنفسه مع العاملين الآخرين على أساس الخبرة والأداء يجسد له شعور بالرضا. فمن خلال هذه النظريات نجد أن للترقية دور مهم في حث العاملين للعمل وتحسين أدائهم (بلهاين ولغوشي، 2015م، ص66).

يرى الباحث أن دور الترقية داخل الأجهزة الأمنية يشكل عاملاً فعالاً في تعزيز وتطوير قدرات المنتسبين في هذه الأجهزة. من خلال الترقية، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في أداء المنتسبين، وذلك من خلال الآثار التي تتركها على سلوك وأداء المنتسبين.

## 2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة:

### 2.4.1 الدراسات العربية:

1. دراسة (الرشيدي وآخرون، 2022م) بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء

الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض": هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز

المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. استخدم الباحثون

المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة

التي بلغ عددها (112) من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض. توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز

المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية.

2. دراسة (خبار وسكينة، 2021م) بعنوان "الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى

العامل، دراسة ميدانية -المركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي-": هدفت الدراسة إلى

دراسة الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين. ولتقصي أثر الحوافز المعنوية

على تحسين الأداء لدى العاملين استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة

الدراسة من 20 عاملاً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتبع المركب الرياضي الجوازي

19 مارس بالوادي - نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بالمركب الرياضي الجوازي 19، توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بالمركب الرياضي الجوازي 19.

3. دراسة (بيصار ومقران، 2020م) بعنوان " دور الحوافز في تحسين أداء العاملين - دراسة

حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل بالأجراء بالمسيلة-": هدفت الدراسة للتعرف

إلى دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل.

اتبع الباحث المنهج الوصفي في إعداد دراسته، كما أنه صمم استبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وتم توزيعها على (30) عامل. خلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أظهرت النتائج أن العمال يفضلون الأجر عن ساعات العمل ما يبين أنهم بحاجة إلى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، كما تبين أن هناك علاقة بين التحفيز والأداء، فإن الأسباب التي تمنعهم من أداء المهام بالشكل المطلوب هو وجود أحد يعيق أدائهم (قرارات المشرفين) وعدم رغبتهم في العمل وهذه تعود لظروف العامل.

4. دراسة (أبو مالح، 2020م) بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف": هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكليات جامعة الطائف. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من 42 موظف بكليات الجامعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. كما تبين أن الرضا الوظيفي لعب دوراً وسيطاً بين الحوافز وأداء الموظفين، وبما أن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية، فإن الوساطة هنا وساطة جزئية.

5. دراسة (البابلي، 2019) بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، والترقيات، والتدريب) بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم. اتبع الباحث المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على (97)

موظفاً وموظفة بمستشفى عمران العام، وقد توصلت الدراسة إلى: أن واقع الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية والمرتبات والأجور والترقيات جاءت جميعها بدرجة متوسطة. أن النظام المالي جاء بدرجة قليلة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين.

#### 6. دراسة (عز الدين والمؤمن، 2019) بعنوان "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء

العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان": هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وجود سياسة محددة للترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان. قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)، والمتغيرين المستقلين (وجود سياسة محددة للترقية ووجود سياسة محددة للنقل)، كما تبين أن هناك ارتباطاً طردياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تأكد وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### 7. دراسة (بقي والجيلالي، 2018) بعنوان "دور الترقية في رفع أداء الموظفين، دراسة ميدانية

بمديرية الحماية المدنية - بأدرار": هدفت الدراسة للوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال، وإبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة والتي بلغت 50 عاملاً، بالإضافة إلى المقابلة والتي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الترقية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين. تبين أنه على الرغم من تطبيق الترقية بموضوعية في

مديرية الحماية المدنية إلا أن هناك بعض التمييز والتفرقة بين الموظفين. أكدت الدراسة أيضاً أن الترقية تدفع الموظفين لأداء أفضل وتقلل من دوران العمل.

8. دراسة (الجعدي، 2017) بعنوان "أثر الحوافز على أداء الموظفين في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى الأونروا من وجهة نظر العاملين فيها": هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوافز على أداء الموظفين في الأونروا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين المحليين في الأونروا بمختلف الوظائف والمستويات، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على (507) من أفراد العينة بشكل الكتروني، وقد توصلت إلى النتائج التالية: وجود أثر للحوافز المادية والحوافز المعنوية في الأونروا على الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

9. دراسة (البيضة، 2016م) بعنوان "تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية": هدفت الدراسة التعرف على تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومعرفة ما إذا اختلف هذا التأثير باختلاف المتغيرات الديمغرافية. اتبع الباحث المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، حيث قام بتصميم استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على (999) وهم جميع أفراد مجتمع الدراسة. خلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود تأثير مباشر للحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمُنْتَسَبِي جهاز الشرطة في تحسين أدائهم، كونها تشبع الحاجات والرغبات لدى العاملين في الجهاز وتزيد من دافعيتهم.

10. دراسة (ربيع، 2016) بعنوان "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها": هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. اتبع الباحث المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة



للدراسة، وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (200) عامل في الجمارك الفلسطينية، 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.

#### 2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Tovmasyan, 2020) بعنوان: "The Impact of Motivation on Work

Efficiency for Both Employers and Employees also During VOCID-19 Pandemic: Case Study from Armenia"

التحفيز على كفاءة العمل لكل من الموظفين وأرباب العمل خلال جائحة كورونا. اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي والمنهج المسحي لتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثون استبياناً معداً خصيصاً لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (150) من الموظفين وأرباب العمل في أرمينيا. خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تعزيز كفاءة العمل للموظفين وأرباب العمل على حد سواء، وذلك حتى خلال جائحة كوفيد-19. تأثرت العلاقة بين التحفيز والكفاءة بشكل طفيف بسبب الظروف الاستثنائية التي أحدثتها الجائحة، ولكن لا يزال التحفيز يسهم في تحقيق أفضل أداء للموظفين وتحسين الكفاءة العامة لأرباب العمل.

2. دراسة (Coccia, 2022) بعنوان "The Impact of Financial and Non-

### **Financial Incentives on Employee Performance in the Digital Age**:"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين، وتركز الدراسة على فهم كيفية تأثير الحوافز على تحفيز الموظفين لتقديم أداء متميز في بيئة العمل الرقمية. اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الحوافز المالية مثل المكافآت المرتبطة بالأداء والزيادات السنوية للرواتب لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن الحوافز غير المالية مثل التطوير المهني والترقيات والاعتراف بالأداء المميز تلعب أيضاً دوراً كبيراً في تعزيز أداء الموظفين.

3. 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 المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (230) عامل وعاملة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المالية ومستوى الدافعية لدى العاملين. بمعنى آخر، تلعب الحوافز المالية دوراً في تعزيز الدافعية لديهم لتحقيق أداء أفضل. أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المالية وأداء العاملين. وبمعنى آخر، يمكن أن تؤثر الحوافز المالية بشكل إيجابي على أداء العاملين في العمل.

4. 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 اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبيان بغرض جمع البيانات

اللازمة لإعداد 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.

### 2.4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها، أنها قد تنوعت في طرحها لموضوع دراستنا،

فقد عرضنا مجموعة دراسات أجريت في بيئات وأزمنة مختلفة، وقد أكدت هذه الدراسات بمجملها

على أهمية تطبيق نظام الحوافز ونظام الترقيات في المؤسسات من أجل تحسين الأداء الوظيفي،

ومن خلال مراجعتها قد لوحظ هناك بعض الفروقات والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية سنذكرها في

هذا المبحث.

### 2.4.3.1 أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

1. على صعيد الأهداف: تمحورت أهداف الدراسات السابقة حول معرفة دور الحوافز في تحسين

أداء العاملين، وأثر الترقية على تحسين الأداء الوظيفي، بينما الدراسة الحالية جمعت بين هذه

الأهداف فقد هدفت لمعرفة دور الحوافز والترقيات في تحسين الأداء الوظيفي.

2. على صعيد أداة الدراسة المستخدمة: اختلفت الدراسة مع دراسة (بقي والجيلالي، 2018) حيث

استخدم الباحثان المقابلة كأداة إضافية مع الاستبيان لجمع البيانات.

3. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Coccia, 2022) في منهج الدراسة المستخدم، فقد تم استخدام المنهج الاستقرائي، بينما في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

#### 2.4.3.2 أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

1. تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في محاور الدراسة التي تم تناولها وهي: (الحوافز، الترقيات، الأداء الوظيفي).

2. تشابهت مع كافة الدراسات في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة.

3. كما تشابهت مع بعضها في المنهج المستخدم لإعداد الدراسة والذي تمثل في المنهج الوصفي، كدراسة (بيصار ومقران، 2020م) و (أبو مالح، 2020م).

#### 2.4.3.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميزت هذه الدراسة عن غيرها أنها تناولت موضوع الحوافز والترقيات مع بعضها لمعرفة دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الأمنية.

- كما أنها الدراسة الوحيدة التي تدرس هذا الموضوع على الأجهزة الأمنية ولم تقتصر على جهاز واحد، فقد تميزت في طبيعة مجتمع الدراسة لحساسية عمله وأهمية دوره في المجتمع الفلسطيني.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تمهيد

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

ثبات الأداة

صدق الأداة

المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1 تمهيد:

تناول هذا الفصل، وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث ناقش المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة إضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

#### 3.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي جهاز الأمن الوطني في محافظة الخليل، خلال العام (2023) والبالغ عددهم ( 290 ) .

#### 3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث اشتملت على (150) مفردة من مجتمع الدراسة أي ما نسبته ( 51 %) من مجتمع الدراسة، والجدول (3.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (3.1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	121	%80.7
		أنثى	29	%19.3
		المجموع	150	%100
2.	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	76	%50.7
		بكالوريوس	53	%35.3
		ماجستير فأعلى	21	%14
		المجموع	150	%100
3.	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	58	%38.7
		10 سنوات - أقل من 15	36	24
		15 سنوات فأكثر	56	%37.3
		المجموع	150	%100
4.	الرتبة	مساعد أول فأقل	81	%54
		ملازم - نقيب	50	%33.3
		رائد - عميد	19	%12.7
		المجموع	150	%100

يوضح الجدول السابق تفاصيل مختلفة حول المتغيرات الديموغرافية للعينة، والتي تشمل

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والرتبة. هذا الجدول يستخدم لتصفيح البيانات وتوضيح

التوزيع النسبي للمشاركين في البحث بناءً على هذه المتغيرات.

#### 4.5 متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: الحوافز والترقيات.

- المتغير التابع: أداء العاملين.

### 3.6 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف إلى درجة موافقة الموظفين لمحاوور وبنود الاستبيان، قام الباحث بتطوير الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وفق الخطوات الآتية:

1- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة محتواها في شكل عبارات لغتها سهلة وقصيرة، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً. وقام الباحث بإعداد الأداة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

2- عرض الاستبانة على المشرف لأخذ رأيه ثم تعديلها بناء على ملحوظاته.

3- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، والأخذ بأرائهم وملحوظاتهم.

حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من أربعة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة)

القسم الثاني: مقياس الحوافز المادية والمعنوية واشتمل على (24) فقرة.

القسم الثالث: مقياس الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية واشتمل على (15) فقرة.

القسم الرابع: مقياس مستوى الأداء الوظيفي واشتمل على (15) فقرة.

قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات المقياس، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (3.2) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	الدرجة



### 3.7 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

#### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم ( 6 ) محكماً ومحكمة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. حيث تم حذف البعض من الفقرات وتعديل وإضافة غيرها، بحيث أصبح عدد الفقرات الجديدة (54) فقرة، موزعة على الأقسام سابقة الذكر.

#### ثانياً: الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (3.3).

#### مقياس الحوافز المادية والمعنوية:

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الحوافز المادية والمعنوية مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	المكافآت الخاصة بمهام العمل.	**0.751	0.000
2.	التعويض المادي عن الاجازات.	**0.584	0.000
3.	منح علاوات حسب الاختصاص.	**0.813	0.000
4.	العلاوات السنوية المستحقة.	**0.757	0.000
5.	توفير بدل مواصلات.	**0.812	0.000

0.000	**0.724	الراتب التقاعدي المجزي.	6.
0.000	**0.726	تحسين بيئة العمل.	7.
0.000	**0.521	توفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للعاملين وأسْرِهِم.	8.
0.000	**0.473	توفير صندوق للادخار يقدم القروض والإعانات للعاملين.	9.
0.000	**0.729	وجود قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة.	10.
0.000	**0.693	الموافقة على إكمال الدراسات العليا.	11.
0.000	**0.527	كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا.	12.
0.000	**0.766	توزيع الأوسمة والأنواط.	13.
0.000	**0.815	الترقيات الاستثنائية للأداء المتميز.	14.
0.000	**0.744	جوائز التميز.	15.
0.000	**0.724	حفلات التكريم.	16.
0.000	**0.682	منح الإجازات الاستثنائية.	17.
0.000	**0.754	أولوية الترشيح للمناصب القيادية العليا.	18.
0.000	**0.751	الأولوية في الترشيح للدورات التدريبية.	19.
0.000	**0.835	المشاركة في اتخاذ القرارات.	20.
0.000	**0.666	حضور المؤتمرات.	21.
0.000	**0.644	المشاركة في اللجان.	22.
0.000	**0.765	تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.	23.
0.000	**0.669	المشاركة في وضع خطط العمل المستقبلية.	24.

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال

مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا

بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

## مقياس الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية:

جدول (3.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تمت الترقيات في الجهاز وفق قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005م.	**0.675	0.000
2.	تمت الترقيات من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم وفق الأقدمية.	**0.786	0.000
3.	تمت الترقيات من رتبة (عقيد وعميد ولواء) بناءً على الاختيار.	**0.744	0.000
4.	يمنح الجهاز الترقية إلى الرتبة التالية دون التقيّد بالأقدمية لمن يقوم بأعمال استثنائية.	**0.679	0.000
5.	ينفذ الجهاز الترقيات حال استحقاقها.	**0.732	0.000
6.	يعتمد الجهاز على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية.	**0.651	0.000
7.	تتوافق الترقية مع مؤهلات المنتسبين.	**0.698	0.000
8.	تمت الترقية وفق معايير واضحة للمنتسبين.	**0.762	0.000
9.	تمت الترقية وفق معايير عادلة للمنتسبين.	**0.837	0.000
10.	يناقش المسؤولين في الجهاز الترقيات التي ستحصل مع كافة العاملين لتقليل الشكاوي.	**0.837	0.000
11.	تمت ترقية العاملين بناءً على وجود مناصب شاغرة.	**0.598	0.000
12.	يوجد زيادة في الراتب مصاحبة للترقية.	**0.703	0.000
13.	يتدرج المنتسبون في الوظائف استناداً إلى الترقيات التي يحصلون عليها.	**0.744	0.000
14.	يسود الجهاز شعوراً بعدالة نظام الترقيات.	**0.728	0.000
15.	الترقيات التي يتم منحها في الجهاز قليلة مما يسبب إحباط للمنتسبين.	**0.581	0.000

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال

مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا

بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

## مقياس الأداء الوظيفي

جدول (3.5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوم الرسمي.	**0.564	0.000
2.	أمتلك القدر على حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	**0.575	0.000
3.	تهتم الإدارة بتطوير أداء العاملين باستمرار.	**0.689	0.000
4.	تتوفر المقدرة لدى الجهاز لحل المشاكل الطارئة.	**0.826	0.000
5.	تسخر الإدارة ما لديها من مال لتقديم الخدمات بأفضل الإمكانيات.	**0.673	0.000
6.	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	**0.737	0.000
7.	ألتزم بقواعد وإجراءات العمل.	**0.693	0.000
8.	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	**0.694	0.000
9.	أساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز.	**0.735	0.000
10.	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	**0.760	0.000
11.	أحرص على المحافظة على بيئة العمل.	**0.754	0.000
12.	أنتافس مع زملائي في الجهاز نحو الأداء الأفضل.	**0.720	0.000
13.	تُتاح لي فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	**0.709	0.000
14.	يوجد تنسيق تام بين جميع الإدارات في الجهاز.	**0.722	0.000
15.	يتم مراجعة الأداء في الجهاز بهدف تقييمه وتقويمه.	**0.797	0.000

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (3.5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال

مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا

بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

### 3.7 ثبات الأداة:

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمقياس أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3.6):

جدول (3.6): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الحوافز المادية والمعنوية	150	24	0.956
الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية	150	15	0.929
مستوى الأداء الوظيفي	150	15	0.929

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.6) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الحوافز المادية والمعنوية عند الدرجة الكلية بلغت (95.6%)، وأن ثبات مقياس الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية بلغ (93%)، ومقياس مستوى الأداء الوظيفي بلغ (93%)

### 3.8 إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة الخليل، ومن ثم تم التواصل مع إدارات الأجهزة الأمنية العام للحصول على بيانات المنتسبين، حيث تم توزيع الاستبانة (ورقياً وإلكترونياً)، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانة ما يقارب (25) يوماً، حيث تم تعبئة (180) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن (150) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (83.3%) من الاستبانة التي تم توزيعها.

### 3.9 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمقياس صدق أداة الدراسة، واختبار العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية، والترقيات والأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة الأمنية، ومعامل

الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول (3.7): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة

التقدير	الحد الأعلى للوسط الحسابي	الحد الأدنى للوسط الحسابي
ضعيفة جداً	1,79	1,00
ضعيفة	2,39	1,80
متوسط	3,39	2,60
كبيرة	4,19	3,40
كبيرة جداً	5,00	4,20

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 4.1 تمهيد:

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### 4.2 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	الحوافز المادية والمعنوية	3.978	0.852	79.6%	1	مرتفعة
2	الترقيات	3.896	0.861	77.9%	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمقياس الحوافز المادية والمعنوية	3.937	0.809	78.7%		مرتفعة

يتبين من الجدول (4.1) أن واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.937) وانحراف معياري



(0.809)، وكانت الحوافز المادية والمعنوية بأعلى درجة، بمتوسط حسابي (3.978) يليها الترقيات

بمتوسط حسابي (3.896).

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الحوافز والترقيات فكانت كما يلي:

#### أولاً: الحوافز المادية والمعنوية

تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لهذه الفقرات، أي لواقع تطبيق

الحوافز المادية والمعنوية والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها، ويظهر

ذلك في الجدول رقم (4.2):

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية

في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
12	كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا.	4.387	0.982	87.7%	1	مرتفعة
1	المكافآت الخاصة بمهمات العمل.	4.253	1.136	85.1%	2	مرتفعة
8	توفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للعاملين وأسرهم.	4.253	0.884	85.1%	3	مرتفعة
10	وجود قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة.	4.133	1.079	82.7%	4	مرتفعة
20	المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.120	1.181	82.4%	5	مرتفعة
24	المشاركة في وضع خطط العمل المستقبلية.	4.027	1.248	80.5%	6	مرتفعة
11	الموافقة على إكمال الدراسات العليا.	4.027	1.321	80.5%	6 م	مرتفعة
7	تحسين بيئة العمل.	4.013	1.176	80.3%	7	مرتفعة
3	منح علاوات حسب الاختصاص.	4.000	1.182	80.0%	8	مرتفعة
17	منح الإجازات الاستثنائية.	4.000	1.269	80.0%	8 م	مرتفعة
4	العلاوات السنوية المستحقة.	3.987	1.221	79.7%	9	مرتفعة
6	الراتب التقاعدي المجزي.	3.987	1.264	79.7%	9 م	مرتفعة
5	توفير بدل مواصلات.	3.973	1.321	79.5%	10	مرتفعة
14	الترقيات الاستثنائية للأداء المتميز.	3.960	1.284	79.2%	11	مرتفعة
16	حفلات التكريم.	3.933	1.314	78.7%	12	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
15	جوائز التميز.	3.920	1.223	78.4%	13	مرتفعة
23	تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.	3.907	1.125	78.1%	14	مرتفعة
13	توزيع الأوسمة والأنواط.	3.893	1.142	77.9%	15	مرتفعة
21	حضور المؤتمرات.	3.893	1.154	77.9%	15 م	مرتفعة
22	المشاركة في اللجان.	3.867	1.185	77.3%	16	مرتفعة
19	الأولوية في الترشيح للدورات التدريبية.	3.853	1.132	77.1%	17	مرتفعة
2	التعويض المادي عن الاجازات.	3.787	1.364	75.7%	18	مرتفعة
18	أولوية الترشيح للمناصب القيادية العليا.	3.760	1.246	75.2%	19	مرتفعة
9	توفير صندوق للادخار يقدم القروض والإعانات للعاملين.	3.547	1.486	70.9%	20	متوسطة
	الدرجة الكلية لمقياس الحوافز المادية والمعنوية	3.978	0.852	79.6%		مرتفعة

يتضح من الجدول (4.2) أن واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.978) ونسبة مئوية بلغت (79.6%)، وحصلت الفقرة (12) على أعلى درجة في مجال الحوافز المادية والمعنوية، والتي تنص على (كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (1) التي تنص على (المكافآت الخاصة بمهمات العمل) تليها الفقرة رقم (8) التي تنص على (توفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للعاملين وأسرهم) وجاءت بدرجة مرتفعة، والفقرة (10) والتي تنص على (وجود قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة)

بينما حصلت الفقرة (9) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (توفير صندوق للادخار يقدم القروض والإعانات للعاملين) وجاءت بدرجة متوسطة، تلتها الفقرة (18) التي تنص على (أولوية الترشيح للمناصب القيادية العليا) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (2) والتي تنص على (التعويض المادي عن الاجازات) يرى الباحث أن هناك رضا وتقدير جيدين من قبل منتسبي جهاز الأمن الوطني الفلسطيني تجاه الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم. إذاً، يمكن لهذه الحوافز أن تسهم بشكل إيجابي في تحفيزهم وتعزيز أدائهم في بيئة العمل، وبالتالي تعزيز كفاءة العمل وتحقيق أهداف الجهاز الأمني الوطني الفلسطيني.

## ثانياً: واقع تطبيق الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الترقيات لدى منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	مرتفعة	4.320	0.999	86.4%	1	مرتفعة
2	مرتفعة	4.093	1.149	81.9%	2	مرتفعة
11	مرتفعة	4.080	1.179	81.6%	3	مرتفعة
7	مرتفعة	4.027	1.193	80.5%	4	مرتفعة
12	مرتفعة	3.973	1.181	79.5%	5	مرتفعة
6	مرتفعة	3.907	1.149	78.1%	6	مرتفعة
9	مرتفعة	3.907	1.239	78.1%	6م	مرتفعة
8	مرتفعة	3.893	1.130	77.9%	7	مرتفعة
13	مرتفعة	3.880	1.158	77.6%	8	مرتفعة
5	مرتفعة	3.813	1.318	76.3%	9	مرتفعة
3	مرتفعة	3.760	1.202	75.2%	10	مرتفعة
10	مرتفعة	3.747	1.291	74.9%	11	مرتفعة
15	مرتفعة	3.733	1.334	74.7%	12	مرتفعة
14	مرتفعة	3.693	1.390	73.9%	13	مرتفعة
4	متوسطة	3.613	1.268	72.3%	14	متوسطة
	مرتفعة	3.896	0.861	77.9%		مرتفعة

يتضح من الجدول (4.3) أن واقع تطبيق الترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر منتسبيها جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.896) ونسبة مئوية بلغت (77.9%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في مجال الترقيات، والتي تنص على (تتم الترقيات في الجهاز وفق قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005م) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (2) التي تنص على (تتم الترقيات من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم وفق الأقدمية) تليها الفقرة رقم (11) التي تنص على (تتم ترقية العاملين بناءً على وجود مناصب شاغرة) وجاءت بدرجة مرتفعة، والفقرة (7) والتي تنص على (تتوافق الترقية مع مؤهلات المنتسبين) .

بينما حصلت الفقرة (4) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يمنح الجهاز الترقية إلى الرتبة التالية دون التقيّد بالأقدمية لمن يقوم بأعمال استثنائية) وجاءت بدرجة متوسطة، تلتها الفقرة (14) التي تنص على (يسود الجهاز شعوراً بعدالة نظام الترقيات) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (15) والتي تنص على (الترقيات التي يتم منحها في الجهاز قليلة مما يسبب إحباط للمنتسبين).

يرى الباحث أن هناك رضا وتقدير منتسبي جهاز الأمن الوطني الفلسطيني تجاه نظام الترقيات، إلا أن هناك بعض الجوانب قد تحتاج إلى تحسين، مثل ترقية الموظفين على أساس الأداء الاستثنائي وزيادة عدد الترقيات لتجنب إحباط المنتسبين.

## نتائج سؤال الدراسة الثاني:

### ما مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة

الأمنية الفلسطينية ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
2	أمتك القدر على حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	4.147	0.965	82.9%	1	مرتفعة
3	تهتم الإدارة بتطوير أداء العاملين باستمرار.	4.133	1.219	82.7%	2	مرتفعة
1	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوم الرسمي.	4.053	1.203	81.1%	3	مرتفعة
4	تتوفر المقدر لدى الجهاز لحل المشاكل الطارئة.	4.040	1.080	80.8%	4	مرتفعة
10	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.027	1.049	80.5%	5	مرتفعة
11	أحرص على المحافظة على بيئة العمل.	4.027	1.147	80.5%	5م	مرتفعة
14	يوجد تنسيق تام بين جميع الإدارات في الجهاز.	3.973	1.193	79.5%	6	مرتفعة
7	ألتزم بقواعد وإجراءات العمل.	3.973	1.204	79.5%	6م	مرتفعة
12	أتنافس مع زملائي في الجهاز نحو الأداء الأفضل.	3.973	1.226	79.5%	6م	مرتفعة
6	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	3.960	1.092	79.2%	7	مرتفعة
8	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3.947	1.157	78.9%	8	مرتفعة
5	تسخر الإدارة ما لديها من مال لتقديم الخدمات بأفضل الإمكانيات.	3.920	1.179	78.4%	9	مرتفعة
13	تتاح لي فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	3.840	1.182	76.8%	10	مرتفعة
15	يتم مراجعة الأداء في الجهاز بهدف تقييمه وتقويمه.	3.827	1.304	76.5%	11	مرتفعة
9	أساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز.	3.773	1.177	75.5%	12	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمقياس مستوى الأداء الوظيفي	3.974	0.823	79.5%		مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة

مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.974) ونسبة مئوية بلغت (79.5%)، وحصلت الفقرة (2)

على أعلى درجة في مجال الأداء، والتي تنص على (أمتك القدر على حل المشاكل التي تواجهني

في العمل) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (تهتم الإدارة بتطوير أداء العاملين باستمرار) تليها الفقرة رقم (1) التي تنص على (تتوفر لدى الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوم الرسمي) وجاءت بدرجة مرتفعة، والفقرة (4) والتي تنص على (تتوفر المقدر لدى الجهاز لحل المشاكل الطارئة)

بينما حصلت الفقرة (9) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (أساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز) وجاءت بدرجة مرتفعة، تلتها الفقرة (15) التي تنص على (يتم مراجعة الأداء في الجهاز بهدف تقييمه وتقويمه) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (13) والتي تنص على (تُتاح لي فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية)

يرى الباحث أن مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي جهاز الأمن الوطني الفلسطيني يُقدر بشكل إيجابي وبمستوى مرتفع. يظهر أن المنتسبين يتمتعون بقدرات حل المشكلات والالتزام بتطوير أدائهم بشكل مستمر، مما يساهم في تحقيق أداء متميز في مجالات عملهم.

نتائج سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟  
للإجابة عن السؤال الثالث تم اختبار الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:  
الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.  
للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlations)  
لاختبار العلاقة بين الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (4.5):

جدول (4.5) العلاقة بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل
0.001	**0.728	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.5) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.728) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الحوافز والترقيات زاد مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل. وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

#### الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlations)

لاختبار العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة

الخليل، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (4.6):

جدول (4.6) العلاقة بين تطبيق الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل
0.001	**0.701	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.6) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.701) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الحوافز زاد مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

### الفرضية الثانية

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlations) لاختبار العلاقة بين الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (4.7)

جدول (4.7) العلاقة بين تطبيق الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل
0.001	**0.804	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.7) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.804) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الترقيات زاد مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.



وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الترقيات وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

### 4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

#### - نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول علاقة الحوافز والترقيات بتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق، واختبار (One Way Anova) للفروق في استجابات أفراد العينة حول علاقة الحوافز والترقيات بتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

أولاً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار صحة الفرضية المذكورة أعلاه قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.8).

جدول (4.8): نتائج اختبار (ت) للفروق ف استجابات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات

للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تطبيق الحوافز	ذكر	121	3.963	0.900	148	0.445	0.330
	أنثى	29	4.041	0.615			
تطبيق الترقيات	ذكر	121	3.853	0.901	148	1.239	0.125
	أنثى	29	4.073	0.648			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.8) إلى:

- لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.330) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.
- لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.125) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.9).

جدول (4.9) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
1.036	3.917	76	دبلوم فأقل	تطبيق الحوافز
0.500	4.048	53	بكالوريوس	
0.835	4.023	21	دراسات عليا	
0.851	3.978	150	المجموع	
1.002	3.891	76	دبلوم فأقل	تطبيق الترقيات
0.665	3.890	53	بكالوريوس	
0.777	3.927	21	دراسات عليا	
0.860	3.896	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (4.9) إلى:

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.10).

جدول (4.10): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تطبيق الحوافز	بين المجموعات	0.584	2	0.292	0.399	0.672
	داخل المجموعات	107.543	147	0.732		
	المجموع	108.128	149			
تطبيق الترقيات	بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.016	0.985
	داخل المجموعات	110.399	147	0.751		
	المجموع	110.422	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.10) إلى أنه:

– لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.672) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

– لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.985) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.11).

جدول (4.11) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
0.829	3.925	58	5 سنوات فأقل	تطبيق الحوافز
0.825	3.895	36	6 سنوات - 10 سنوات	
0.894	4.086	56	10 سنوات فأكثر	
0.851	3.978	150	المجموع	
0.748	0.386	58	5 سنوات فأقل	تطبيق الترقيات
0.764	0.388	36	6 سنوات - 10 سنوات	
1.026	0.393	56	10 سنوات فأكثر	
0.860	3.896	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (4.11) إلى:

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.12).

جدول (4.12): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تطبيق الحوافز	بين المجموعات	1.061	2	0.531	0.728	0.484
	داخل المجموعات	107.066	147	0.728		
	المجموع	108.128	149			
تطبيق الترقيات	بين المجموعات	0.115	2	0.058	0.077	0.926
	داخل المجموعات	110.307	147	0.750		
	المجموع	110.422	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.12) إلى أنه:

– لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.484) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

– لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.926) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.12).

جدول (4.12) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة	
1.017	3.888	81	مساعد أول فأقل	تطبيق الحوافز
0.538	4.161	50	ملازم - نقيب	
0.692	3.87	19	رائد - عميد	
0.851	3.978	150	المجموع	
0.974	3.935	81	مساعد أول فأقل	تطبيق الترقيات
0.754	3.920	50	ملازم - نقيب	
0.548	3.666	19	رائد - عميد	
0.860	3.896	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (4.12) إلى:

- عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة.
- وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية فيها تعزى لمتغير الرتبة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.13).

جدول (4.13): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز والترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تطبيق الحوافز	بين المجموعات	2.523	2	1.261	1.756	0.176
	داخل المجموعات	105.605	147	0.718		
	المجموع	108.128	149			
تطبيق الترقيات	بين المجموعات	1.151	2	0.576	0.774	0.463
	داخل المجموعات	109.271	147	0.743		
	المجموع	110.422	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.13) إلى أنه:

– لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.176) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

– لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الترقيات للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.463) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.



## نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم تحسين الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (ت) للفروق، واختبار (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

أولاً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم تحسين الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار صحة الفرضية المذكورة أعلاه قامت الباحثة بتطبيق اختبار (ت) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.14).

جدول (4.14): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تطبيق الحوافز	ذكر	121	3.963	0.857	148	0.321	0.646
	أنثى	29	4.018	0.670			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.14) إلى أنه لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.646) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم تحسين الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.15).

جدول (4.15) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.891	3.926	76	دبلوم	الأداء
0.637	4.040	53	بكالوريوس	
0.994	3.981	21	دراسات عليا	
0.823	3.974	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (4.15) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.16).

جدول (4.16): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الأداء	بين المجموعات	0.406	2	0.203	0.297	0.743
	داخل المجموعات	100.552	147	0.684		
	المجموع	100.958	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.16) إلى أنه لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.743) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم تحسين الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.17).

جدول (4.17) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأداء
0.787	3.914	58	5 سنوات فأقل	
0.603	4.088	36	10 سنوات - أقل من 15	
0.973	3.961	56	15 سنوات فأكثر	
0.823	3.974	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (4.17) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.18).

جدول (4.18): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول

تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الأداء	بين المجموعات	0.686	2	0.343	0.503	0.606
	داخل المجموعات	100.272	147	0.682		
	المجموع	100.958	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.18) إلى أنه لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.606) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم تحسين الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.19).

جدول (4.19) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء

لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة	
0.984	3.930	81	مساعد أول فأقل	الأداء
0.620	4.050	50	ملازم - نقيب	
0.478	3.961	19	رائد - عميد	
0.823	3.974	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (4.19) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول في استجابة

أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

للفروق في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم

تعزى لمتغير الرتبة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (4.20).

جدول (4.20): نتيجة اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروق في استجابة أفراد العينة حول

تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الأداء	بين المجموعات	0.453	2	0.227	0.332	0.718
	داخل المجموعات	100.505	147	0.684		
	المجموع	100.958	149			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.20) إلى أنه لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت

(0.718) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

مناقشة النتائج

ملخص النتائج

التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5.1 تمهيد:

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 والترقيات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، والحد من المعوقات التي قد تتسبب في عرقلة عمل النظام.

#### 5.2 مناقشة النتائج:

1. تبين من نتائج الدراسة أن منح الحوافز المعنوية والمادية جاء بدرجة مرتفعة، حيث أن كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا تُقدم بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.2) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.387) والانحراف المعياري (0.982)، ونستنتج من ذلك أن منح الحوافز المعنوية والمادية للمنتسبين قد أثر بشكل إيجابي على أدائهم وتحفيزهم للعمل بجدية واجتهاد، مما أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية في العمل وتحسين الأداء العام للجهاز. كما أن الحصول على كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا يعد من الحوافز المعنوية القوية التي تساعد على رفع معنويات العاملين وزيادة تفانيهم في العمل. ويمكن الاعتماد على هذه الحوافز في تحسين أداء العاملين وتعزيز تحفيزهم للعمل بجهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل. كما أنها تعد الأقل تكلفة من بين أنواع الحوافز الأخرى لذلك تستخدم بكثرة.
2. تبين أن المكافآت الخاصة بمهام العمل تمنح للمنتسبين بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.2) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.253) والانحراف



المعياري (1.136)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الجهاز تولي اهتمامًا بتحفيز المنتسبين وتقدير جهودهم من خلال توفير نظام مكافآت عادل ومناسب، وبالتالي فإن المنتسبين يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل إدارتهم، وهو ما يعزز من رغبتهم في العمل بجهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

3. تبين أن الجهاز يهتم بتوفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للمنتسبين وأسرتهم بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.2) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.253) والانحراف المعياري (0.884)، يعزو الباحث ذلك إلى أن الجهاز يولي اهتمامًا كبيرًا برفاهية وصحة منتسبيه، وهو ما يعكس الرؤية والمهمة الاجتماعية للجهاز، ويؤكد على اعتبار الجهاز لمنتسبيه كأهم أصول لديه، وبالتالي فإن هذا الاهتمام يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الولاء والانتماء للجهاز من قبل المنتسبين.

4. تبين أن الجهاز لا يوفر صندوقًا للائحة يقدم القروض والإعانات للمنتسبين بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.2) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.547) والانحراف المعياري (1.486)، يعزو الباحث ذلك إلى أن الجهاز قد يعتمد على طرق أخرى لتوفير الدعم المالي للمنتسبين، أو عدم وجود موارد كافية لتأسيس صندوق للائحة. يمكن أن يؤثر عدم توفير هذه الخدمة بشكل سلبي على رضا المنتسبين عن الجهاز وعلى مستوى الدعم المالي الذي يحتاجونه.

5. تبين أن الجهاز يلتزم بقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005م فيما يتعلق بالترقيات بدرجة عالية. ويتم تنفيذ هذا الالتزام بشكل جيد وفعال، مما يؤدي إلى منح المنتسبين فرصًا كبيرة للتقدم والتطور في مساهمهم الوظيفي داخل الجهاز. وذلك بحسب ما

ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.320) والانحراف المعياري (0.999).

6. تبين أن الترقيات في الجهاز تتم من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم وفق الأقدمية بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.093) والانحراف المعياري (1.149)، يعزو الباحث ذلك إلى أن الجهاز يلتزم بتطبيق معايير الأقدمية في الترقيات، مما يعزز الشعور بالعدالة والمساواة بين المنتسبين ويحفزهم على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق المزيد من الإنجازات. كما يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى الحفاظ على الاستقرار في الجهاز وتقليل حدوث الخلافات والصراعات بين المنتسبين.

7. تبين أنه تتم ترقية المنتسبين بناءً على وجود مناصب شاغرة بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.080) والانحراف المعياري (1.179)، يمكن اعتبار هذه النتيجة عادية في بيئة العمل الحكومية والعسكرية حيث يتم ترقية المنتسبين وفقاً للشواغر المتاحة والاحتياجات الحالية للجهاز. ويمكن أن يكون الانحراف المعياري عالياً بسبب تنوع الشواغر المتاحة وتفاوت أعداد المتنافسين لتلك الشواغر، ولكن المتوسط الحسابي العالي يشير إلى أن الجهاز يولي اهتماماً كبيراً لترقية المنتسبين عند توفر الفرص.

8. تبين أن الترقية تتوافق مع مؤهلات المنتسبين بدرجة عالية، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.027) والانحراف المعياري (1.193)، يعزو الباحث ذلك إلى أن الجهاز يلتزم بتقييم مؤهلات المنتسبين وفقاً لمعايير محددة ويضمن أن الترقية تتوافق مع هذه المؤهلات. قد يتم توفير دورات تدريبية للمنتسبين لتطوير مهاراتهم وزيادة فرصهم في الترقية وتحسين أدائهم في العمل. ويعكس المتوسط

الحسابي العالي للدرجة الكلية والانحراف المعياري المنخفض جودة نظام الترقية في الجهاز والتزامه بالمعايير المهنية.

9. تبين أن الجهاز يمنح الترقية إلى الرتبة التالية دون التقيّد بالأقدمية لمن يقوم بأعمال استثنائية بدرجة متوسطة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.3) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.613) والانحراف المعياري (1.268)، يعزو الباحث ذلك إلى أن الجهاز يهتم بتقديم الترقية للمنتسبين الذين يقومون بأعمال استثنائية بدرجة متوسطة، بغض النظر عن أقدميتهم لأسباب شخصية ولأشخاص لهم علاقة من المستورد المباشر، وهذا يمكن أن يكون محفزاً لتحفيز المنتسبين على العمل بجد والتميز في أدائهم للمهام الموكلة إليهم.
10. تبين أن مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم (4.4) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.974) والانحراف المعياري (0.823)، يعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل منها: الاهتمام بتطوير أداء الموظفين باستمرار وتوفير التدريبات والورش التدريبية التي تعزز قدراتهم وتحسن أدائهم. توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، حيث يتم تحسين جودة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين. وجود تنسيق تام بين جميع الإدارات في الجهاز الأمني، مما يساعد على تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء. تبني معايير الجودة في الأداء الوظيفي والالتزام بها، مما يضمن تحقيق الأهداف المحددة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتوفير فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية واتخاذ القرارات الإدارية، مما يشجع الموظفين على المشاركة والمساهمة في تطوير الجهاز الأمني وتحسين أدائه.
11. تبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء المنتسبين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لما جاء في الجدولين (4.6، 4.7). يعزو

الباحث ذلك إلى وجود عدة عوامل تؤثر على أداء المنتسبين في الأجهزة الأمنية، ومن بين هذه العوامل هي تقديم الحوافز والترقيات. إذا تم تطبيق هذه الحوافز والترقيات بشكل فعال، فإن ذلك سيعزز من دافعية المنتسبين ويحفزهم على تحسين أدائهم في العمل. وتؤدي تحسين الأداء إلى تحقيق أهداف العمل وتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها، مما يؤثر إيجابياً على سمعة ونجاح الأجهزة الأمنية. ولذلك، فإن العلاقة الإيجابية بين تطبيق الحوافز والترقيات وتحسين أداء المنتسبين في الأجهزة الأمنية.

12. تبين عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة). يمكن أن يرجع ذلك إلى عدم وجود اختلافات بين هذه الفئات فيما يتعلق بالتقييمات والآراء المتعلقة بتطبيق الحوافز، أو يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم وجود تأثير ملحوظ لهذه المتغيرات على وجه الخصوص على التقييمات والآراء المتعلقة بتطبيق الحوافز.

13. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة)، يرجع ذلك إلى عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الديموغرافية على تقييم الأداء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العينة. وهذا يعني أن جميع فئات العمل المشمولة بالدراسة تقييمهم لأداء المنتسبين لا يتأثر بشكل كبير بعوامل مثل الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الرتبة. يمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل التعليم والتدريب الذي يتلقاه المنتسبون وتوحيد المعايير والإجراءات داخل الجهاز الأمني.

### 5.3 ملخص النتائج:

إن ملخص النتائج الذي سيتبع يهدف إلى تقديم نظرة شاملة وموجزة عن النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة. سيساعد هذا الملخص في توجيه الانتباه نحو الجوانب الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين، والتفكير بشكل أفضل في استراتيجيات التحفيز والترقية لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء الموظفين.

1. منح الحوافز المعنوية والمادية في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني أثرت بشكل إيجابي على أداء المنتسبين وتحفيزهم للعمل بجدية واجتهاد.

2. كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني تُقدم بدرجة عالية وتعتبر من الحوافز المعنوية القوية التي تساعد على رفع معنويات العاملين وزيادة تفاعلهم في العمل.

3. المكافآت الخاصة بمهمات العمل في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني تمنح للمنتسبين بدرجة عالية وتعزى ذلك إلى اهتمام إدارة الجهاز بتحفيز المنتسبين وتقدير جهودهم.

4. الجهاز يولي اهتمامًا بتوفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للمنتسبين وأسرهم بدرجة عالية، مما يعكس الرؤية والمهمة الاجتماعية للجهاز ويؤكد على اعتباره لمنتسبيه كأهم أصول لديه.

5. الجهاز يلتزم بقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية فيما يتعلق بالترقيات بدرجة عالية، مما يؤدي إلى منح المنتسبين فرصًا كبيرة للتقدم والتطور في مساهمهم الوظيفي.

6. الترقيات في الجهاز تتم من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم وفق الأقدمية بدرجة عالية، مما يعزز الشعور بالعدالة والمساواة بين المنتسبين ويحفزهم على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق المزيد من الإنجازات.

7. ترقية المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني تتم بناءً على وجود مناصب شاغرة بدرجة عالية، وهذا يعد عادياً في بيئة العمل الحكومية والعسكرية.
8. الترقية تتوافق مع مؤهلات المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني بدرجة عالية، مما يعكس اهتمام الجهاز بتقييم مؤهلات المنتسبين وضمان توافقها مع الشواغر المتاحة للترقية.
9. الجهاز الأمني يمنح الترقية للمنتسبين الذين يقومون بأعمال استثنائية بدرجة متوسطة، بغض النظر عن أقدميتهم، مما يشجعهم على العمل بجد والتميز في أدائهم للمهام الموكلة إليهم.
10. مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الجهاز الأمني الوطني الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، وذلك يعود إلى الاهتمام بتطوير أداء الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، والتنسيق الجيد بين جميع الإدارات في الجهاز الأمني، وتبني معايير الجودة في الأداء الوظيفي وتوفير فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية واتخاذ القرارات الإدارية.
11. هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوافز والترقيات في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني وتحسين أداء العاملين.
12. عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة حول تقييم واقع تطبيق الحوافز للعاملين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة).
13. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء لمنتسبي جهاز الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة).

## 5.4 التوصيات:

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

1. ينبغي توفير فرص ترقية عادلة ومنصفة للمنتسبين وفقاً لمعايير محددة وأداء استثنائي. ذلك سيحفزهم على تقديم أداء أفضل والسعي للتطوير المستمر.
2. من أجل تعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة، يجب تشجيع المنتسبين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. يمكن إقامة آليات ومنصات لجمع آراء واقتراحات المنتسبين وتضمينهم في عمليات اتخاذ القرار.
3. ينبغي تعزيز توفير فرص تطويرية وتدريب للمنتسبين بشكل مستمر. هذا سيساهم في تعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم في العمل.
4. تحسين بيئة العمل للمنتسبين وتقديم الدعم اللازم لهم، بما في ذلك تحسين جودة المكان وتوفير المعدات اللازمة وتحسين العلاقات العامة بين الموظفين والإدارة.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بين المنتسبين عن طريق تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه الجهاز. يمكن أن تسهم هذه الثقافة في تحسين الأداء والعمليات.
6. يجب تقديم نظام محدد وشفاف لتقديم القروض والإعانات للعاملين. يجب أن يكون الصندوق للادخار متاحاً للمنتسبين بشكل عادل وبناءً على احتياجاتهم الشخصية والمالية.
7. يجب أن تتم عمليات مراجعة الأداء وتقييمه بشكل دوري ومنتظم، ومن ثم اتخاذ إجراءات تحسينية استناداً إلى نتائج هذه المراجعات.

8. إجراء دراسات إضافية لفهم تأثير عوامل الثقافة المؤسسية والاجتماعية على نظم الحوافز وعمليات الترقية في الأجهزة الأمنية. من خلال تحليل هذه العوامل وتقديم فهم أعمق لكيفية تأثيرها على تفضيلات وتصرفات الموظفين، يمكن تحسين تصميم السياسات والإصلاحات المعنية بالحوافز والترقيات وجعلها أكثر تواءمًا مع طبيعة العمل والبيئة الإدارية للأجهزة الأمنية.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن عثمان، نورة (2018م). "الترقية ودورها في تحسين أداء الموظف العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة-، الجزائر.
- ابن ناجي وطعيلي، أسماء وعزيزة (2017م). "الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.
- أبو حيمد، محمد (2020م). "أثر الحافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، بحث علمي منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (21).
- 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 بمفتمشية الجمارك بالوادي-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمّـه لحضر - الوادي-، الجزائر.
- بشيري، درفة، فاطمة وجازية (2020م). "الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي"، جامعة أحمد دراية أدرار.
- بقي، الجيلالي، أسماء وعبد القادر (2017م). "دور الترقية في رفع أداء الموظفين"، جامعة أحمد دراية أدرار.
- بلهاين، بلغاشي، فاطمة وسعاد (2015م). "الترقية ودورها في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الخدماتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

- بوجاجة، بوسعيد، 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.
- بيسار، مقران، محمد (2020م). "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة.
- البيضة، وليد (2016م). "تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- 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.
- الحاج، محمدي (2016م). "دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجلفة.
- الحلايبة، غازي (2013م). "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حيمودة وآخرون، عبد اللطيف (2017). "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة روى 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.
- ذهبية، سعيدة، سليمانى 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.
- زكرياء، سالم (2015م). "ترقية الموظفين في قطاع الوظيف العمومي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر الجزائر.
- 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.
- العروسي، اسماعيل (2019م). "دول الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية، ليبيا.
- العيد، الحسين، جغل وصالحي (2018م). "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي، الجزائر.
- سيف الدين، مومني (2019م). "الحوافز المادية والمعنوي وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- فياض، لينا (2020م). "دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة الإعمار"، مجلة جامعة تشرين، مجلد (42)، عدد (5)، ص ص 12-30.
- قويدري، بوتته، صالح وخالد (2019م). "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي، 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.
- مخللاتي، لانا (2015م). "اتجاهات طالبات جامعة النجاح الوطنية للعمل في الأجهزة الأمنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- مصبح، إياد (2016م). "نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- مويسات، شيخ، موسى وزكرياء (2019م). "دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة.
- وسام، خلاص (2020م). "نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, Wan, Alkhaliel (2013). "Relationships of Non-Monetary incentives, job satisfaction and employee job performance", International review of management and business research, Vol. 2, No. 4.
- Alfandi, Ashraf (2014). "The role of the incentives and reward system in enhancing employee's performance", Irbid national university, Jordan.
- 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) .
- Chepkemoi, J. (2018). "Effect of incentives on employee performance at Kenya Forest Service Uasin Gishui County". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8, No. 12.
- 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.
- Roos, Wanda (2005), "The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporation culture", unpublished master thesis, the University of Africa.

الملاحق

ملحق رقم (1): نموذج استبيان التحكيم



كلية الدراسات العليا

استبانة تحكيم

الموضوع:

"الحوافز و الترقيات و علاقتها بتحسين أداء المنتسبين في جهاز الأمن الوطني

الفلسطيني إنموذجاً

إعداد الطالب:

العميد أحمد الدرابيع

إشراف:

د. مروان علاونة

2022 /2021م

--	رقم الاستبانة
----	---------------

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

سعادة الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل بعنوان "الحوافز و

الترقيات و علاقتها بتحسين أداء المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني إنموذجاً"

يتشرف الباحث بوضع هذه الاستبانة بين أيديكم والتي صممت لتحقيق أهداف الدراسة وهي

مكونة من جزأين:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية.

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة وهي:

1. أكثر أنواع الحوافز المادية والمعنوية أهمية لدى المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.

2. مستوى الترقيات لدى المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.

3. مستوى الأداء الوظيفي للمنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني..

ولخبرة سعادتك في هذا المجال، فإنني آمل منكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء

ملاحظاتكم عليها.

وتقبلوا تقديري واحترامي ،،،

رقم الجوال: 0597273500

البريد الإلكتروني: [21819058@students.hebron.edu](mailto:21819058@students.hebron.edu)

أولاً : البيانات الديمغرافية:

أ- الجنس:

ذكر (1)  أنثى (2)

ب- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل (1)  دبلوم (2)

بكالوريوس (3)  دراسات عليا (4)

ت- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

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

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

ث- الرتبة:

جندي - رقيب أول (1)  مساعد - مساعد أول (2)

ملازم - نقيب (3)  رائد - عميد (4)



ثانياً: محاور الدراسة :-

المحور الأول: أكثر أنواع الحوافز المادية والمعنوية أهمية لدى المنتسبين جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أكثر أنواع الحوافز المادية والمعنوية أهمية لدى المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (✓) أمامها.

م	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
1	المكافآت الخاصة بمهمات العمل.						
2	تعويض مادي عن الاجازات.						
3	منح علاوات اختصاص.						
4	العلاوات السنوية المستحقة.						
5	توفير بدل مواصلات.						
6	تقديم تعويضات مجزية عند التقاعد.						
7	تحسين بيئة العمل.						
8	تقديم الخدمات الصحية للمنتسبين وأسرتهم.						
9	توفير صندوق للاادخار يعمل على منح القروض والإعانات للمنتسبين في بعض مناسباتهم الشخصية.						
10	وجود قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة.						
11	منح راتب استثنائي.						

م	العبارة	مدى وضوح		مدى أهمية		مدى مناسبة	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
10	كتاب الشكر والتقدير من القيادة العليا.						
11	الأوسمة والأنواط.						
12	الترقية الاستثنائية.						
13	جائزة التميز.						
14	حفلات التكريم.						
15	منح الإجازة الاستثنائية.						
16	أولوية في الترشيح لمناصب قيادية عليا.						
17	الأولوية في الترشيح للدورات التدريبية.						
18	المشاركة في اللجان.						
19	المشاركة في اتخاذ القرارات.						
20	حضور المؤتمرات.						
21	المشاركة في الاجتماعات.						
22	تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.						
23	المشاركة في وضع خطط العمل المستقبلية.						

يمكن إضافة ما ترونه مناسباً للمحور:

المحور الثاني: مستوى الترقيات لدى المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى الترقيات لدى المنتسبين جهاز الأمن الوطني الفلسطيني. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (✓) أمامها.

م	العبارة	مدى وضوح		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
1	يتبع الجهاز قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005م في منح الترقية.						
2	يعتمد الجهاز على الأقدمية في منح الترقية للمنتسبين من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم.						
3	يعتمد الجهاز على الاختيار في منح الترقية للضباط إلى رتبة عقيد وعميد ولواء.						
4	يمنح الجهاز الترقية إلى الرتبة التالية دون التقيد بالأقدمية لمن يقوم بأعمال استثنائية.						
5	استحق الترقية في مناصب ولكن لم يحصل عليها.						
6	يعتمد الجهاز على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية.						
7	تتوافق الترقية مع مؤهلات العاملين.						
8	معايير الترقية في الجهاز واضحة للعاملين.						
9	يوضح الجهاز كافة التغييرات الحاصلة بعد الترقية.						
10	يناقش المسؤولين في الجهاز الترقيات التي ستحصل مع كافة العاملين لتقليل الشكاوي.						
11	يكون هناك مناصب شاغرة لمن تتم ترقيتهم من المنتسبين.						
م	العبارة	مدى وضوح		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	

غير مناسبة	مناسبة	غير	مهمة	غير	واضحة		
						يوجد زيادة في الراتب مصاحبة للترقية.	12
						الترقية في الجهاز تمكن المنتسبين من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للجهاز.	13

يمكن إضافة ما ترونه مناسباً للمحور:

**المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي للمنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.**  
 فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى الأداء الوظيفي للمنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (✓) أمامها.

م	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
1	تتوفر لدى المنتسبين لجهاز الأمن الوطني الفلسطيني. الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز المهام المطلوبة منهم.						
2	يتمتع المنتسبون القدرة على مشاكل العمل.						
م	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى أهمية الفقرة		مدى مناسبة الفقرة للمحور	
		واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة
5	يطور المنتسبون أداؤهم باستمرار.						
6	يتمتع المنتسبون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.						

						7	يتقيد المنتسبون بقواعد وإجراءات العمل.
						8	يقوم المنتسبون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
						9	يسهم المنتسبون في اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز.
						10	ينجز المنتسبون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
						11	يحرص المنتسبون على المحافظة على بيئة العمل.
						12	يتنافس المنتسبون مع زملائهم في الجهاز في التحسين من الأداء.

يمكن إضافة ما ترونه مناسباً للمحور:

ملحق رقم (2): نموذج استبيان التوزيع



كلية الدراسات العليا

استبانة

الموضوع:

"الحوافز و الترقيات و علاقتها بتحسين أداء المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني

إنموذجاً"

إعداد الطالب:

العميد أحمد الدرابيع

إشراف:

د. مروان علاونة

2022 /2021م

رقم الاستبانة	--
---------------	----

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز رسالة للحصول على شهادة الماجستير في تخصص الإدارة العامة من جامعة الخليل، بعنوان (الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني إنموذجاً". نضع بين أيديكم هذه الاستبانة ونرجو من حضرتكم الإجابة عن الفقرات الموجودة بمصداقيه وموضوعية، لمساعدتنا في إنجاز هذه الرسالة، كما نرجو منكم الإجابة بشكل دقيق للحصول على نتائج واقعية، وننوه أن البيانات الموجودة في الاستبيان سرية ولن يتم استخدامها إلا للبحث العلمي فقط.

ملاحظة: أرجو منكم وضع علامة ( ) أمام الإجابة المختارة.

وتقبلوا تقديري واحترامي ،،،

أولاً : البيانات الديمغرافية:

ت-الجنس:

(2) أنثى

(2) ذكر

ث-المؤهل العلمي:

(2) بكالوريوس

(1) دبلوم فأقل

(3) ماجستير فأعلى

ت- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

(2) 10 - أقل من 5

(1) 5 سنوات فأقل

(3) 15 سنة فأكثر.

ث- الرتبة:

(2) ملازم - نقيب

(2) مساعد أول فأقل.

(3) رائد - عميد



ثانياً: محاور الدراسة :-

المحور الأول: واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر منتسبيه:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين ما واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر منتسبيه. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (✓) أمامها.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	المكافآت الخاصة بمهمات العمل.					
2	التعويض المادي عن الاجازات.					
3	منح علاوات حسب الاختصاص.					
4	العلاوات السنوية المستحقة.					
5	توفير بدل مواصلات.					
6	الراتب التقاعدي المجزي.					
7	تحسين بيئة العمل.					
8	توفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للعاملين وأسْرهم.					
9	توفير صندوق للادخار يقدم القروض والإعانات للعاملين.					
10	وجود قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة.					
11	الموافقة على إكمال الدراسات العليا.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
10	كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا.					
11	توزيع الأوسمة والأنواط.					
12	الترقيات الاستثنائية للأداء المتميز.					
13	جوائز التميز.					
14	حفلات التكريم.					
15	منح الإجازات الاستثنائية.					
16	أولوية الترشيح للمناصب القيادية العليا.					
17	الأولوية في الترشيح للدورات التدريبية.					
19	المشاركة في اتخاذ القرارات.					
20	حضور المؤتمرات.					
21	المشاركة في اللجان.					
22	تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.					
23	المشاركة في وضع خطط العمل المستقبلية.					

المحور الثاني: مستوى الترقيات لدى المنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى الترقيات لدى المنتسبين جهاز الأمن الوطني الفلسطيني. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (✓) أمامها.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تتم الترقيات في الجهاز وفق قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005م.					
2	تتم الترقيات من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم وفق الأقدمية.					
3	تتم الترقيات من رتبة (عقيد وعميد ولواء) بناءً على الاختيار.					
4	يمنح الجهاز الترقية إلى الرتبة التالية دون التقيد بالأقدمية لمن يقوم بأعمال استثنائية.					
5	ينفذ الجهاز الترقيات حال استحقاقها.					
6	يعتمد الجهاز على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية.					
7	تتوافق الترقية مع مؤهلات المنتسبين.					
8	تتم الترقية وفق معايير واضحة للمنتسبين.					
9	تتم الترقية وفق معايير عادلة للمنتسبين.					
10	يناقش المسؤولين في الجهاز الترقيات التي ستحصل مع كافة المنتسبين لتقليل الشكاوي.					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

					11	تتم ترقية المنتسبين بناءً على وجود مناصب شاغرة.
					12	يوجد زيادة في الراتب مصاحبة للترقية.
					13	يتدرج المنتسبون في الوظائف استناداً إلى الترقيات التي يحصلون عليها.
					14	يسود الجهاز شعوراً بعدالة نظام الترقيات.
					15	الترقيات التي يتم منحها في الجهاز قليلة مما يسبب إحباط للمنتسبين.

**المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي للمنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.**  
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى الأداء الوظيفي للمنتسبين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني. الرجاء تحديد الإجابة المناسبة، وذلك بوضع علامة (✓) أمامها.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوم الرسمي.					
2	أمتلك القدر على حل المشاكل التي تواجهني في العمل.					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
3	تهتم الإدارة بتطوير أداء المنتسبين باستمرار.					
4	تتوفر المقدرة لدى الجهاز لحل المشاكل الطارئة.					

					تسخر الإدارة ما لديها من مال لتقديم الخدمات بأفضل الإمكانيات.	5
					أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	6
					ألتزم بقواعد وإجراءات العمل.	7
					أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	8
					أساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز.	9
					أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	10
					أحرص على المحافظة على بيئة العمل.	11
					أتنافس مع زملائي في الجهاز نحو الأداء الأفضل.	12
					تتاح لي فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	13
					يوجد تنسيق تام بين جميع الإدارات في الجهاز.	14
					يتم مراجعة الأداء في الجهاز بهدف تقييمه وتقويمه.	15

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين

	جامعة القدس المفتوحة	د. عبد القادر دراويش
<u>Husain@pass.ps</u>	جامعة الاستقلال	د. حسين عبد القادر
<u>usamahshahwan@gmail.com</u>	جامعة الخليل	د. أسامة شهوان
	جامعة الاستقلال	د. محمد هلسه
<u>sameeraljamal@yahoo.com</u>	محاضر أكاديمي	د. سمير الجمل
	جامعة الاستقلال	د. سامح القبيج