



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

إعداد

سهير فهد الجنيدي

إشراف:

أ.د. سمير أبو زيد

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019 م

إجازة الرسالة

تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة

نظر العاملين

إعداد:

سهير فهد الجنيدي

إشراف:

أ.د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 2019/5/5 وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

أ.د. سمير أبو زنيد

ممتحناً داخلياً

د. محمد الجعبري

ممتحناً خارجياً

د. محمد عمرو

2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صدق الله العظيم.

(سورة طه، 114)

الإهداء

إلى مثلي الأعلى في الحياة.. والدي العزيز

إلى حبيبة قلبي الأولى ورمز الحنان .. أمي الحنونة

إلى شريك حياتي وعمري .. زوجي الحبيب

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. أختي الغالية

إلى من هم أقرب إلي من روحي .. أخوتي الأعزاء

إلى الواتي لم تلدهن أمي من تحلوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء .. صديقاتي الغاليات

إلى من أحببتها قبل أن أراها .. طفلتي الغالية " غَزَل "

إليكم جميعاً..

أهدي هذا الجهد المتواضع.

ويا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذه الرسالة، أتقدم بالشكر و التقدير إلى كل من كان خير الناصح الأمين، إلى خير المعلمين. أتقدم بالشكر والإمتنان إلى الدكتور الفاضل سمير أبو زنيد على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة وعلى كل ما قدمه لي من توجيه ورعاية جيدة منذ أن وافق على الإشراف على هذه الدراسة وحتى الإنتهاء منها وإخراجها إلى حيز الوجود. كما و أتقدم بالشكر لكل من أعضاء لجنة المناقشة، ولأساتذتي الكرام في كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل، الدكتور صلاح الزرو، الدكتور محمد الجعبري، الدكتور أسامة شهوان، الدكتور يوسف أبو فارة، الدكتور مجدي الكبيجي، الدكتور راتب الجعبري، ولأساتذتي الذين كانوا دعماً لي الأستاذ منذر علقم، الأستاذ شريف عقابنة، الأستاذ نائل سيد أحمد، الأستاذ محمود الطردة، الأستاذ عادل أبو شرار، الأستاذ مجدي الجعبري، الأستاذ يحيى الرفاعي، شكراً لما قدمتموه لي من معرفة ومعلومات قيمة.

أشكر زملائي و زميلاتي في شركة الإتصالات الفلسطينية الذين قدموا لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة، أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للزميل عدنان قيسية، والزميلة عدياء البكري، والزميل محمد زلوم، والزميل هيثم دويك، فلكم كل الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة

تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة جنوب الضفة الغربية (بيت لحم و الخليل) و البالغ عددهم 73 موظف، ووزعت 73 إستبانة على العاملين استرجع منها 73 إستبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 100% من الإستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية، و يسود علاقات التقدير و الإحترام المتبادل بين الزملاء في العمل و العاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، و أنّ مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية ضعيف.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة واليات الترقية، و ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج.

Abstract

The Evaluation of the Impact of Incentives on Job Performance from the Perspective of PALTEL Staff

This research aimed at evaluating the impact of incentives on job performance at Palestine Telecommunication Company (PALTEL). To achieve the study's objectives, the analytical and descriptive methodology was used to describe and evaluate the impact of incentives on job performance among PALTEL staff in the southern part of the West Bank. The questionnaire was used as the tool of the study for data collection. The study was applied on all (73) employees who work at PALTEL in the southern part of the West Bank. 73 questionnaires were distributed and returned and all were valid for statistical analysis, i.e. 100% of the distributed questionnaires.

The study concluded to several findings, most notably, the existence of a correlative relationship between material incentives system and job performance among employees at PALTEL, the existence of a correlative relationship between moral incentives system and job performance among employees at PALTEL, the extent of applying the promotion system in PALTEL is weak, and the presence of a relationship of appreciation and mutual respect among colleagues at work, which contributes to improving overall levels of job performance.

Finally, the study offered a number of recommendations, the most important of which are: the need to consider the material incentives and to link the salary to the cost-of-living and inflation, the need to instill organizational loyalty by involving employees in decision-making process, the importance of introducing new employees to the incentive system and the promotion mechanisms applied at the company, and the importance of linking the results of annual performance evaluation with incentives and bonuses.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	آية قرآنية	
ب	الإهداء	
ت	شكر وتقدير	
ث	الملخص	
ج	الملخص باللغة الانجليزية	
ح	قائمة المحتويات	
ذ	قائمة الجداول	
ر	قائمة الملاحق	
ر	قائمة الأشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	
6	أهداف الدراسة	
7	أهمية الدراسة	
8	حدود الدراسة	
9	متغيرات الدراسة	
9	مصطلحات الدراسة	
10	نموذج الدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
12	المبحث الأول: الحوافز	
12	مقدمة	
13	مفهوم الحوافز	
16	متطلبات عملية التحفيز	
16	أنواع الحوافز	
26	عناصر التحفيز	

27	أسس منح التحفيز	
28	أهمية الحوافز و أهدافها	
30	نظام الحوافز	
30	المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز	
34	شروط تقديم الحوافز	
35	شروط نجاح الحوافز	
35	نتائج التحفيز	
	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	
37	مقدمة	
38	مفهوم الأداء	
39	عناصر الأداء	
40	العوامل المؤثرة في الأداء	
42	تقييم الأداء	
43	أهمية تقييم الأداء	
43	أهداف تقييم الأداء	
44	أنواع تقييم الأداء	
45	طرق تقييم الأداء	
47	الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء	
49	خصائص نظام التقييم الفعال	
	المبحث الثالث: شركة الإتصالات الفلسطينية	
50	نبذة عن شركة الإتصالات الفلسطينية	
51	الرؤية	
51	شركات المجموعة	
51	التحديات	
52	نظرة المستقبل	
52	المسؤولية الإجتماعية	
	الدراسات السابقة	

55	الدراسات المحلية	
61	الدراسات العربية	
66	الدراسات الأجنبية	
70	التعليق على الدراسات السابقة	
الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات		
74	مقدمة	
74	منهج الدراسة	
74	مصادر جمع البيانات	
75	مجتمع الدراسة	
75	عينة الدراسة	
75	أداة الدراسة	
76	صدق أداة الدراسة	
77	ثبات أداة الدراسة	
78	المعالجة الإحصائية للبيانات	
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
80	تمهيد	
81	الخصائص الديموغرافية للأشخاص المبحوثين	
86	نتائج أسئلة الدراسة	
86	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	
94	اختبار ثبات الأداة	
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
96	تمهيد	
97	مناقشة النتائج	
99	التوصيات	
قائمة المراجع		
102	أولاً: المصادر والمراجع العربية	

109	ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية	
110	ثالثاً: المواقع الالكترونية	
	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
77	معاملات الثبات كرونيباخ ألفا لبنود الإستبانة الخاصة بالموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية	1
80	مفاتيح التصحيح	2
87	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المادية في شركة الإتصالات الفلسطينية حسب إجابات أفراد الدراسة	3
89	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية حسب إجابات أفراد الدراسة	4
91	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تقديم الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية حسب إجابات أفراد الدراسة	5
93	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي حسب إجابات أفراد الدراسة	6

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم شكل
82	توزيع الأشخاص المبحوثين حسب متغير الجنس	شكل رقم 1
82	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	شكل رقم 2
83	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم 3
83	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 4
84	توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	شكل رقم 5
84	توزيع أفراد الدراسة حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف	شكل رقم 6

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
112	طلب تحكيم استبيان	ملحق رقم 1
113	أسماء المحكمين	ملحق رقم 2
114	كتاب تسهيل مهمة	ملحق رقم 3
115	الإستبانة	ملحق رقم 4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة و أسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- نموذج الدراسة

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها ، و برامجها و تحقيق أهدافها. ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات نحو النمو و التطور و زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، و تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج و المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أي العاملين في المؤسسة .

تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة و الفعالية، و يمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة. و تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة. (عقيلي ، 2009)

و يشير جودة (2010) إلى أن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فعالية، و يعبر عن الأنشطة و المهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية وفقاً للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد و الإجراءات و الطرق المحددة للعمل.

ومما لا شك فيه أن الحوافز و التعويضات من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن الحوافز و التعويضات ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذو الكفاءة المتدنية و الاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم.

إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرّت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية و المعنوية معاً. (الدروبي،2006)

و التحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية ، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه و إدامة السلوك و الأداء ، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل ، و إنجاز المهام المطلوبة منهم ، و هكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري ، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، و لأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز.(الشوابكة،2011)

ومنذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في مطلع عام 1993 حرصت على وضع لبنات اقتصاد فلسطيني حر يعتمد على القطاع الخاص، لذلك قامت بتأسيس شركة الإتصالات الفلسطينية في 1996/08/02، الصادر عن السلطة الوطنية الفلسطينية تعمل كشركة مساهمة حيث تم التوقيع على اتفاقية لمنح رخصة و إنشاء و إدارة و تشغيل اتصالات الهاتف الثابت، و الجوال بتاريخ 1996/11/15، و ذلك بين السلطة الوطنية و الشركة،والتي بموجبها منحت السلطة الوطنية الفلسطينية الشركة تلك الرخصة لمواكبة التطور و الرقي في تزويد المشتركين بكل جديد، و بأقصى سرعة، و أقل جهد، سعياً لتقديم أفضل الخدمات و تلبية احتياجات كافة فئات المشتركين.

(التقرير السنوي لشركة الاتصالات، 2004)

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الإستغلال الأمثل لقواها و مواردها البشرية، و أنها ليست مجرد أداة للسيطرة، و فرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم و الموضوعي لأداء جميع العاملين، و ذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، و كذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة و اقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين و تنظيم و استغلال الموارد المتاحة ، لتصبح المنظمة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في شركة الاتصالات الفلسطينية، و استطلاع آراء بعض العاملين فيها أن هناك عدم وضوح في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة، حيث قامت الباحثة بدراسة تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، و تأثيرها على أداء العاملين، و معرفة السلبيات و الايجابيات المرتبطة بالأنظمة و الحوافز و كيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة.

و بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

"ما مدى تطبيق الحوافز في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

وينبثق عنه التساؤلات التالية :

"ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ؟ "

"ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

"ما مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

"ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الإتصالات

الفلسطينية؟"

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي للدراسة يتخلص فيما يلي :

" تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " .

أما الأهداف الفرعية للدراسة فهي على النحو التالي:

1. التعرف على أنواع الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.
2. تقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعلية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية.
3. تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز، و مدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية علمية: تتوقع الباحثة أن تقدم هذه الدراسة معلومات حول تقييم أثر الحوافز من خلال عدة عوامل، والتي يمكن ان تساعد شركة الإتصالات الفلسطينية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وتقديم التوصيات المناسبة وأخذها بعين الاعتبار في تجنب أي معيقات .
- أهمية بحثية: تكمن هذه الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات لعمل دراسات مستقبلية، وتكملة لدراسات بحثية أخرى في نفس المجال إن أمكن.
- أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها وهو: " تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". وهي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين وتحقيق أهداف الشركة.

حدود الدراسة:

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

1. الحد الزمني:

طُبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2018.

2. الحد المكاني:

أجريت هذه الدراسة في شركة الإتصالات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (بيت لحم و

الخليل) حسب عدد الموظفين لعام 2018.

3. الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

4. الحد البشري :

طُبقت هذه الدراسة على العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة

الغربية و البالغ عددهم (73) موظف.

متغيرات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية.
- المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والترقيات.

مصطلحات الدراسة:

الأثر: هو مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات أو الموارد دون إهدار أو إسراف.

(الجساسي،2010)

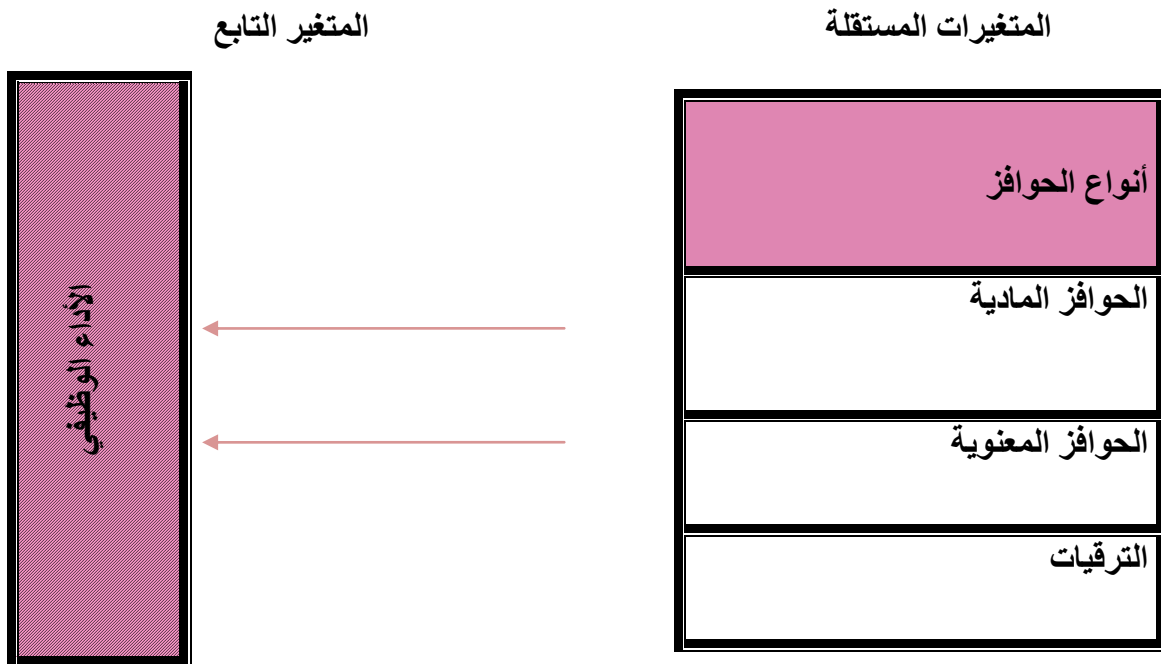
الحوافز: تعني مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (عواد،2012)

الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، و يعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح. (اسماعيل،2013)

الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. (عبد الرحمن، 2010)

الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه. (نبيل، 2015)

نموذج ومتغيرات الدراسة:



الفصل الثاني

الإطار النظري

- الحوافز
- الأداء الوظيفي
- شركة الإتصالات الفلسطينية

المبحث الأول : الحوافز

قال تعالى: { وَهَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ } صدق الله العظيم (سورة الرحمن أية 60).

حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس، ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي إلى تشجيع العاملين بالقيام بما أوكل إليهم من أعمال على أحسن وجه وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة، لذا فإنّ معظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المدى القريب والبعيد.

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرّض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي و السلوكي.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، وخاصة الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة.

(ماهر، 2010)

مفهوم الحوافز :

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. وتعني الحوافز "لغة" الحث والاعجال، أما في "الاصطلاح" فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها، فقد عرفها (العاني، 2008) على أنها المقابل للأداء المتميز ويفترض أن الأجر أو الراتب قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

ويعرف (بربر، 2009) التحفيز بأنه العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

وعرفها (ماهر، 2010) بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

ويشير (عواد، 2012) بأن الحوافز تعني مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع

الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي:

1. تشجيع المنافسة بين الأفراد.
2. تحسين الإنتاجية.
3. إبراز أنشطة المؤسسة.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين.
5. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
6. مكافأة الأداء المتميز.
7. تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد.
8. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء. (بربر، 2009)

ومن ناحية أخرى قام (خقماني،2010) بتحديد مراحل تصميم نظام التحفيز بشكل مختصر كالتالي :

تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

دراسة الأداء :

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس

الأداء الفعلي، إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

-وجود وظائف ذات تصميم سليم.

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

-وجود ظروف عمل ملائمة.

تحديد ميزانية الحوافز :

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب

أن يغطي المبلغ الموجود -في ميزانية الحوافز- البنود التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنوداً جزئية مثل

المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل التكاليف لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته

و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و

المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

متطلبات عملية التحفيز :

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي :

أولاً: ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤولياتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فقد يعملون من أجل المال فقط أم من أجل التقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.
ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

رابعاً: تحديد " نظريتها " لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها و لأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجاً ووعياً، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً واستخدامها في تحفيز العاملين لديها.

خامساً: وضع واعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز و إدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية ويعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

سادساً: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

(Toshiba,2006)

أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من منظمة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها

على الفرد والمنظمة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها أو حسب موضوعها أو أهدافها، وغير ذلك من التصنيفات التي بعد البحث والتمحيص تبين أنها في معظمها تتدرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1. الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح. (Mondy & Noe,2005)

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفاءتهم .

و الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، و على ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصّل على كسب أكبر. (اسماعيل، 2010)

تتعدد أشكال الحوافز المادية وصورها من قطاع إلى آخر، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً. بالإضافة إلى ذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة بالعمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة

والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى وهي تختلف من منظمة إلى أخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال: (زاهد، 2010)

- الأجر اليومي

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر بالقطعة

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بها، حيث تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء على العمال أنفسهم فإذا زاد معدل الإنتاج فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

- الأجر حسب احتياجات الفرد

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

- العمولات

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته، ويجب أن تكون هذه النسبة متفقاً عليها في عقد العمل، وغالباً ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

- الأجر الشهري

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً، نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تتمثل في صور مختلفة على سبيل المثال: (بربر، 2009)

▪ العلاوات المستحقة بداية كل عام

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وهي تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

▪ مكافأة نوعية العمل

هي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يتجاوز الأداء المقرر لوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة فترة معينة منذ بداية عمله لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التمييز في العمل.

▪ مكافأة العمل الخاص

وهي مبلغ نقدي وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل أو غير مرتبط به.

▪ مكافأة موظف العام

وهي مبلغ نقدي أو جائزة عينية أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

▪ مكافأة الانضباط في العمل

وهي مبلغ نقدي يُمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

▪ مكافأة الاقتراح

وهي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى تطوير مجال العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين إجراءات وظروف العمل بالمؤسسة.

▪ مكافأة نهاية الخدمة

هي مكافأة نقدية أو عينية تُمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد أو لأسباب صحية أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

▪ المشاركة في الناتج أو الأرباح

يقدم هذا الحافز بمنطق أن العاملين قد ساهموا بمجهودهم في ناتج المنظمة وبالتالي لهم الحق في المشاركة في جزء من هذا الناتج. فالعمال في الغالب هم من يشاركون في مثل هذا النوع من الحوافز وهو حافز أقرب أن يكون جماعي على أن يكون فردي، وذلك لأن حصيلة الناتج أو العمل تظهر في جماعات العمل.

هذا النظام يستفيد منه عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهو عادة استقطاع نسبة من أرباح الشركة حسب ما تحددها، ثم يتم توزيعها على العاملين كحافز، ويتم التوزيع حسب الوظيفة أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع على شكل نقداً ولمرة واحدة أو تقسيمها إلى عدة مرات.

لنجاح هذا النوع من التحفيز يرى (ماهر، 2005) أنه يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- اقتناع الإدارة أن الناتج النهائي يمكن أن يشارك فيه العاملون على إعتبار أنهم ساهموا فيه.
- ثقة الإدارة في العاملين وقدرتهم على تحسين الأداء.
- ضرورة وجود تعاون بين الإدارة والعاملين.
- اطمئنان العاملين على مستقبلهم الوظيفي وأن هناك ضمان وظيفي.
- وجود نظام معلومات يتم بمقتضاه المشاركة بين الإدارة والعاملين على كل ما يمس نظام المشاركة في الناتج.
- القدرة على تحديد الأهداف أو الناتج الذي سيتم اتخاذه كمعيار لحساب الحافز.
- القدرة على قياس الناتج بشكل كمي دقيق ومقبول من العاملين والإدارة.

2. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (شاويش، 2006)

وحاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. (عبد الرحمن، 2010)

وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية منها: (<http://mawdoo3.com>)

- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم.
- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

- الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم لمزيد من الجهد.
- تسليم الأوسمة والدروع: وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.
- كتب الشكر والثناء: الشكر والثناء كلمتان مترادفتان يقع أثر سماعهما ولو شفويّاً دون كتاب ذلك الواقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى ولم يمض دون أن يشعر به أحد، إن كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية إذ أنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل.
- الدورات التدريبية الداخلية: التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيههم. والتدريب الداخلي يعد نوعاً من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينياً، وكذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه وقدراته، ويشعره باهتمام المنظمة به وبعمله لاختياره للخروج لهذه الدورة ولو كانت دورة داخلية.

ويمكن تقسيم الحوافز من حيث أثر فاعليتها إلى: (العلاق، 2008)

1- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين جودة عملهم وتقديم المقترحات والأفكار البناءة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك، والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل. الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتتمثل الحوافز الإيجابية في: (العلاق، 2008)

- إشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين المتميزين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة، والتهوية.

2- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه. ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصاف

للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ويعتبر هذا حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يُعلم الأداء وإنما يُعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتجنب المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع عن العمل.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يُثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يُعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين في العمل.

ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية.

وترى الباحثة بأن العقاب أو التهديد به و إن كان قد يحقق الطاعة من قبل العاملين، إلا انه يؤثر سلباً على أداء العاملين من خلال:

- العقاب أو التهديد يخلق نوع من الخوف عند الفرد، وبالتالي هذا لا يمكنه من الإستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات العمل.

- العقاب دائماً يجعل الفرد متردد ويخلق لديه شعور عدم القدرة على تحمل المسؤولية في العمل نتيجة الخوف من الوقوع في الخطأ.

- فرض العقاب على الفرد دون توضيح أسبابه قد يولد لديه شعور عدم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

وكما يرى (حسن، 2012) أن للتحفيز نوعان :

• تحفيز داخلي

أهم أركان التحفيز، فالمحفزات الداخلية هي أكثر ما يعطي الإنسان قوة دافعة وثقة للعمل والإنجاز، فمواقف نجاحك التي حدثت في الماضي ورغبتك الداخلية في النجاح قد يمثلان حافزان كبيران وقوة دافعة للعمل.

• تحفيز خارجي

أهم عناصر التحفيز الخارجي هي الكتب والدورات والخطب التحفيزية.

عناصر التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة

دالة التحفيز و هم : (خماقاني، 2010)

1. **القدرة** : الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن

طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

2. **الجهد** : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة

وحدها لا تكفي.

3. **الرغبة** : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقلّ حتى و

لو تم أدائه فعلاً.

أسس منح التحفيز :

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي : (ماهر، 2010)

1. معيار الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض. و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2. معيار المجهود:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة و ليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3. معيار الأقدمية :

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإنتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. معيار المهارة:

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية. و كما يُلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

أهمية الحوافز وأهدافها

أولاً: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ويتضح أن للحوافز دوراً هاماً في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من المهم أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، ذلك زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الإقتصادي لأهداف المنظمة.

(<http://www.hrdiscussion.com/hr97742.html>)

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز في ما يلي: (المرسى، 2010)

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة.

2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة و سياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله و تغييره أو إلغائه.
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياستها، وتعزيز قدراتهم.
6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
7. المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعّالة من قبل العاملين.
8. جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة.
9. تخفيض معدلات الفاقد في العمل.
10. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ثانياً: أهداف الحوافز:

يرى (الكردي، 2010) أن أهداف سياسة الحوافز تتمثل فيما يلي:

1. ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية، وبدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة وشحن هممهم وحماسهم للقيام بالأداء بفعالية بما يحقق للشركة أهدافها وبما يضمن للموظفين استقرارهم ورضاهم الوظيفي.
2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام.

4. تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالإستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة.

5. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.

نظام الحوافز

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني أنه يتناسب مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب أيضاً طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور في المنظمة. وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز. (كورتل، 2011)

المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

ويتم تصميم نظام الحوافز خلال عدة مراحل لضمان نجاحه وإعطاءه للنتائج المرجوة، وهذه المراحل هي كالتالي:

1- تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز لا بد أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المراكز، الفروع، الأقسام) وكما نرى أن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز. ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع وذاك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان. (القحطاني، 2006)

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتاً من الإدارة العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، وهذا يحقق أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2- دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي: (عويضة، 2008)

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب عليه، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، هل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في

الحوافز، فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الإعتيادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً، وذلك مقارنة بالإعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.

- وجود طرق عمل سليمة: ويعني وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والإتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضاً لنواتج العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يُسهّل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة.
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة أو عدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون.
- التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكيمي مثل (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، وضعيف).

3- تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام،

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية: (ماهر، 2010)

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والإحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.

4- وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تُعنى بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات: (عبد الرزاق، 2015)

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لإعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.
- تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل الإعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الإنعقاد.
- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة؟

- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- النماذج: و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

شروط تقديم الحوافز

- نظراً لتداخل و صعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف و مهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن إختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم و أهداف منظماتهم تعتريه بعض الصعوبات، غير أن الأبحاث و الدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز و كفايتها من بينها: (خقماني، 2010)
- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام .
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية .
- أن يُقرّر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة و المتقاربة.
- أن ترتكز هذه الحوافز على أسس و مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الإستمرار أو الإنتظام في التقديم.
- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً و مباشراً برسالة أو أهداف المنظمة.
- أن ترتبط و تتصل إتصلاً مباشراً بدوافع العاملين.

شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الإعتبار لضمان الإستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها و قد ذكر (زويلف،2004) بعضاً منها:

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معاً.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
3. إختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
4. ضمان إستمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع إنتظام تلقي الحوافز.
5. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
6. أن تُنمى في ذهن العامل العلاقة بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.
7. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
8. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.

نتائج التحفيز:

يترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

النتيجة الأولى:

إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع و ربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصاً أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، و لذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أنه يتيح فرصة أوسع للحوافز، و يلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإن نموها يؤدي إلى القضاء عليها.

النتيجة الثانية :

إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفاً. وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد و الابتكار. و يزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم و بالجملة قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم و طرق رسمية مقررة. وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية و الإدارية و بذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين لديهم استعداد و طموح، و يصبح أمر تشجيعهم مرتبطاً بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

النتيجة الثالثة:

أنه ينبغي على النظام الإختيار الأصح للتعيين و الترقية و المكافأة، حيث توزع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج و مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا هو أساس قيمة إهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية.

النتيجة الرابعة :

بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد، فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه. و مثال ذلك حصول الشخص على مكافأة تشجيعية. فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع للحاجات المادية فحسب، و إنما يصبح له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الإمتياز و التفوق و دليل على تقدير الإدارة للعامل المجد.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

مقدمة:

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر الأداء عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينات بحوثاً متصلة حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب التي تركز على تحسين الأداء. وتختلف طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك لإختلاف نشاط كل وحدة بالمنظمة. (النجار، 2008)

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره، وإعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، و أداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الإختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات. (أبو شيخة، 2000)

إن معطيات الرضا الوظيفي تتمثل بالشعور بالسعادة، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها، ممياً يزيد من كفاءته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فقد يظهر الموظف الكثير من مظاهر الضجر والملل والإستياء و الإحباط من المكان الذي يعمل فيه.

و الرضا الوظيفي هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الإستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).

وقد تناولت كثير من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسع، حيث يعد مرجعاً أساسياً في تقييم العاملين وفرز الحوافز والترقيات والمخالفات، كما ويعتبر قياس الأداء من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة، لذلك سعت المنظمات بمختلف مجالاتها لدراسة كيفية رفع أداء العاملين لديها للوصول للجودة المطلوبة منها، والعمل على فهم المعوقات التي تواجه قياس الأداء ومن ثم رفع الأداء.

مفهوم الأداء:

• الأداء لغة:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performer) والتي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة (Performance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: "أداء مركز ذو مسؤولية ما ويعني الفعالية والإنتاجية".

(<http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html>)

• الأداء اصطلاح:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط

بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (الكردي، 2010)

الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي للعنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات، وقدرات لإنجاز الأعمال (آل سعود، 2008)، ويرى (الجباسي، 2010) أن النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة أي تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط. واعتبر (المانع، 2015) الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها. وأكد (الماضي، 2008) على الأهمية التطبيقية للأداء من خلال اختبار الإستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها.

عناصر الأداء:

يتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص

للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد. (الكردي، 2010)

العوامل المؤثرة على الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما. وسيتم ذكر بعض هذه العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي: (الكردي، 2010)

1. وجود أهداف محددة:

فالمنظمة التي تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً مبني على أساس تحقيق أهداف هذه المنظمة.

2. المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف

الشعور بالمسؤولية في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3. إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4. مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5. التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية الوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين، وخاصة أنّ تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (أبوخشة، 2012)

وللتعرف على تقييم الأداء سيتم تناول الآتي:

هناك عدداً من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء، وكذلك بعض المفاهيم المرتبط به مثل قياس الأداء والذي يعني: الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، وكذلك تقدير الكفاءة والذي يعني: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكاناتهم في وظائف ذات مستويات أعلى. (حمود واخرون، 2007)

ويعرف (الكبيسي، 2005) تقييم الأداء بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء زملاءهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. ويرى (Goel, 2008) أن عملية تقييم العمل طريقة منهجية منظمة وذلك بالمقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية أو تُعد غير منهجية، ويعني ذلك أن يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مرة والذي شأنه أن يضمن حدوث نوعاً من التوافق.

أهمية تقييم الأداء:

يُلاحظ أن عملية تقييم الأداء مهمة للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء من حيث تحقيقها للأغراض التالية:

- ❖ يمثل تقييم الأداء تغذية راجعة بالنسبة للشخص المقيّم وذلك لأنه من الصعب أن يُحسّن الناس من أدائهم دون الإستفادة من التغذية الراجعة.
- ❖ الإدارة بالأهداف: فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا اشتركوا فيه أصلاً.
- ❖ مراجعة سلم الرواتب حيث يفيد تقييم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقويم.
- ❖ إنجاح عمليات التخطيط فكلما كان هناك تقييم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة.
- ❖ الحفاظ على العدالة والمساواة: ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلاوة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم(عبودي،2006)

أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن الأهداف الأخرى لعملية تقييم الأداء:(عبد الواحد، 2008)

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيّم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع الحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات
- التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- التعرف على المهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال، وتوصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- تحديد الأداء الحالي للموظف وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي.

أنواع تقييم الأداء:

يتفق معظم المختصين والكتّاب على أن وجود نوعين لتقييم الأداء هما:

1. تقييم الأداء الرسمي .

2. تقييم الأداء غير الرسمي.

إذ يُقصد بتقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك؛ إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً

إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يعتمد التقييم الرسمي أساساً لعملية تقييم الأداء في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ أن التعبير عنها بالأرقام يجنبها الإنحياز ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة فإن على المنظمة والقائمين بعملية التقييم التحوط من عدم القدرة ومراعاة الإلتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين. (العزاوي وجواد، 2010)

طرق تقييم الأداء:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق: (ماهر، 2010)

1- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale): تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: "نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر". وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير.

2- طريقة الترتيب (Ranking): في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

3- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

4- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method): تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

5- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS): الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

7- طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives): تقوم هذه الطريقة على مجموعة إفتراضات أساسية، خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم

النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، الملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض تقييم الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

وقد وصفت (أبوسليمة، 2007) الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء بما يلي:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: لا بد من تفكيك أداء الموظفين إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.

2. إختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن إختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظراً لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا زال الكثير من المديرين في وطننا العربي يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه بشكل مباشر.

7. إتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل بنواحي عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل...إلخ.

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً: تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مستقبلاً وعلى الرئيس أن يحدد جوانب التطوير وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.
- رفع كفاءة الإتصالات.
- رفع كفاءة إتخاذ القرارات.

خصائص نظام التقييم الفعّال:

حتى يكون نظام التقييم فعّال لابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص أهمها: (Mondy & Others, 2005)

1. ارتباط العمل بالمعايير: بمعنى أن تكون كافة المعايير المستخدمة في التقييم في إطار التحليل الوظيفي، وأن يكون القياس الكمي على أساس هذه المعايير.
2. توقع الأداء: لا بد أن يعرف الموظف المعايير التي يتم استخدامها كمقياس للتقييم، وبالتالي يستطيع الموظفون أن يقيموا أنفسهم بناء على فهمهم للتوقعات، ويراعى هنا أن لا تكون هذه المعايير سهلة فيتهاون الموظف، ولا صعبة فلا يستطيع الموظف الوصول إليها.
3. النمطية: بمعنى أنه لابد من استخدام نفس المعايير ونفس الفترة لمن يتم تقييمهم على نفس الوظيفة، ولابد من استخدام سجلات تحديد المسؤوليات، ونتائج الأداء، وكذلك يوقع الموظف على تقييمه، وإذا رفض التوقيع أو كانت له أي ملاحظات يدونها ثم يوقع.
4. تدريب المقيّم: التدريب مهم للمقيّم لإجراء التقييم بحيادية ومهنية ولضمان دقة التقييم.
5. التواصل المفتوح المستمر: حيث لابد أن يكون هناك تواصل مفتوح ومستمر بين المقيم والموظف، وأن يتم متابعة الأداء بشكل مستمر وحل المشاكل أول بأول، ليتعلم الموظف كيفية التغلب على المشاكل ولا تكون عقبة أمامه تؤثر على تقييمه.
6. مراجعة الأداء: هو إتاحة الفرصة للموظف لمراجعة تقييمه، ثم كتابة التعليقات سواء على الورقة أو شفهيّاً قبل أن يتم اعتماد التقييم النهائي.
7. الإجراءات القانونية: حيث لابد أن تكون عملية التقييم في إطار الإجراءات القانونية الواجبة، حيث يحق للموظف التظلم والإسترحام وتقديم اعتراضات على التقييم.

المبحث الثالث:

شركة الإتصالات الفلسطينية

نبذة عن شركة الإتصالات الفلسطينية

مجموعة الإتصالات الفلسطينية هي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتصدر توفير أحدث الخدمات والتقنيات وفق المعايير والمواصفات العالمية في السوق الفلسطينية.

تأسست المجموعة عام 1995 كشركة مساهمة عامة، لتوفر خدمات الإتصالات الثابتة، والخلوية، وخدمات الإنترنت، إضافة إلى تطويع آخر التطورات والتطبيقات التكنولوجية من أجل بناء المستقبل التكنولوجي في فلسطين.

وتعتبر مجموعة الإتصالات الفلسطينية المنشأة الأولى في فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني.

ويمثل سهم بالتل ما نسبته 30% من القيمة السوقية الإجمالية لبورصة فلسطين كما في نهاية أيار من العام 2016.

أنفقت مجموعة الإتصالات الفلسطينية ما يقارب 6.7 مليون دينار أردني خلال العام 2015 في مجال المسؤولية الإجتماعية.

وتعمل المجموعة على توسيع استثماراتها الخارجية بما يتلاءم مع استراتيجيتها وتطلعاتها، حيث تمتلك 25% من شركة فيتل التي تختص بالاستثمار في قطاع الإتصالات، وتحديداً في الأسواق الناشئة مثل كردستان العراق، والشرق الأوسط، وإفريقيا.

الرؤية

نلتزم بأن نبقي الخيار الأول لمشركينا في خدمات الإتصالات، وذلك عبر إلتزامنا بقيمنا وبمبادئنا، وإتباعنا المعايير العليا في الممارسات الإدارية والعناية بالزبائن، وتوفير أفضل خدمات الإتصالات في فلسطين، لنحافظ على موقعنا كمجموعة اتصالات رائدة في المنطقة.

شركات المجموعة

شركة الإتصالات الفلسطينية (بالتل) تقدم خدمات الهاتف الثابت وخدمة خط النت فائق السرعة وخدمات قطاع الأعمال، وغيرها من الخدمات المضافة.

شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين.

شركة حضارة للإستثمار التكنولوجي (حضارة) أكبر مزود لخدمات الإنترنت في فلسطين.

شركة ريتش لخدمات الإتصالات (ريتش) أول مركز اتصال متخصص في فلسطين.

شركة بالميديا للخدمات الإعلامية متعددة الوسائط (بالميديا) الذراع الإعلامي لمجموعة الإتصالات الفلسطينية.

التحديات

- الحصول على الترددات الإضافية اللازمة للتوسع في تقديم الخدمات والحفاظ على جودتها.
- حصول شركة جوال على تكنولوجيا الجيل الثالث (G3) والرابع (G4) لتتمكن جوال من تقديم أحدث الخدمات وصد المنافسة غير الشرعية من قبل الشركات الإسرائيلية.
- التغلب على الإعاقات الإسرائيلية المتكررة لإدخال المعدات والأجهزة إلى فلسطين وخصوصاً إلى قطاع غزة.

نظرة للمستقبل

- تحقيق المزيد من النمو في ظل التطوير المستمر الذي تتبناه وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في قطاع الإتصالات.
- تعزيز الإستثمار في شبكات المجموعة من أجل إيصال خدمات الخط الثابت والخلوي والنت فائق السرعة خصوصاً في المناطق غير المخدومة.
- الإرتقاء المستمر بمستوى خدماتنا وتقديم كل ما هو جديد من خدمات القيمة المضافة.

المسؤولية الإجتماعية

تم تأسيس صندوق المسؤولية الإجتماعية لمجموعة الإتصالات الفلسطينية في بداية العام (2005)، وتم إطلاق الصندوق رسمياً من قبل رئيس مجلس إدارة المجموعة في اجتماع الهيئة العامة الثامن الذي عقد في التاسع عشر من نيسان من العام نفسه في مدينة رام الله. وجاء تأسيس الصندوق في حينه كإستجابة طبيعية لوعي مجلس إدارة المجموعة بأهمية الدور الإنساني الذي يتوجب على المجموعة أن تؤديه تجاه المجتمع الفلسطيني إلى جانب دورها الأساسي في تقديم مختلف خدمات الإتصالات لجميع أفراد المجتمع، هذا كله كان ينبع من إيمان المجموعة بأنها لا تعيش في فراغ إجتماعي بل هي جزء من نسيج مجتمعي كلي له طابعه الإجتماعي والسياسي والإقتصادي المميز.

وما تزال المجموعة تنظر إلى حجم مسؤوليتها بالقياس مع حجم استثماراتها، ولهذا كان توجه المجموعة منذ بداية إطلاق المسؤولية الإجتماعية قائماً على نظرة استراتيجية واضحة تمكن المجموعة من المساهمة في تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية والثقافية والصحية للمجتمع

الفلسطيني، بالإضافة إلى المساهمة في إحداث التنمية المستدامة وخصوصاً في قطاع التكنولوجيا. وكانت تلك النظرة الاستراتيجية مرتبطة بالعهد الذي قطعه المجموعة على نفسها وهو القيام بالواجب الإنساني والتنموي في نفس الموقع الذي تستثمر فيه المجموعة وتحقق الأرباح والعائد المتوقع على الاستثمار. نتيجة لذلك التوجه، فقد خصصت المجموعة جزءاً من أرباحها لإسعاد المجتمع الذي تعمل فيه والتخفيف عنه في الظروف الصعبة، وذلك من خلال الأنشطة والفعاليات والبرامج التي تساهم ولو بشكل جزئي في تحريك عجلة النمو الاجتماعي والثقافي والإقتصادي والصحي في فلسطين.

كان إطلاق صندوق المسؤولية الاجتماعية لمجموعة الإتصالات الفلسطينية المبادرة الأولى من نوعها في فلسطين ومن الأوائل على مستوى المنطقة العربية، وقد اتبعت الكثير من الشركات الفلسطينية خطوات المجموعة في هذا المجال، ليصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة من المفاهيم الراسخة في القطاع الخاص الفلسطيني، ويكون لمجموعة الإتصالات الفلسطينية شرف تأسيس هذا المفهوم وتطويره وقيادته في فلسطين.

الأهداف

- تعزيز دور المجموعة الريادي في الخدمة المجتمعية .
- المساهمة في تنمية المجتمع الفلسطيني في قطاعات التطوير التكنولوجي، الإنساني التنموي، تمكين المرأة.
- دعم مؤسسات المجتمع المدني للنهوض بقدراتها في شتى مجالات الحياة .

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

نعرض في هذا الفصل بإيجاز أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قامت الباحثة بتقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، وترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات المحلية:

1. دراسة مصبح (2016) بعنوان : " نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز

الشرطة الفلسطينية"

هدفت الدراسة الى معرفة نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة من رتبة نقيب فأعلى، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. يتوفر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة قليلة.
2. يتوفر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة متوسطة.
3. يوجد مستوى جيد من فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.
4. توجد علاقة بين درجة توافر الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

5. لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حوال درجة توافر نظام الحوافز تعزى لمتغيرات:

(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

6. توجد فروق تعزى لمتغير العمر ولصالح الذين أعمارهم (أكثر من 50 عاماً).
7. لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة).
8. توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم).

2. دراسة عوض الله (2012) بعنوان : " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

أ نموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"

يرى الباحث أن واقع العمل في إدارة حسابات المشتركين - بلدية غزة ، فيه بعض أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين وفيما يتعلق بالحوافز المادية أو الحوافز المعنوية بالنسبة للموظفين أو الإداريين فيما يمكن أن ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤثر أيضاً سلباً على الأداء الوظيفي لإدارة حسابات المشتركين - بلدية غزة .

ومن هنا جاءت فكرة البحث حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة حسابات المشتركين - بلدية غزة

أهم النتائج :

- 1- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة .
- 2- أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين إلا في حالات نادرة جداً.
- 3- أن أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي .
- 4- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

3. دراسة أبوشرخ (2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 220 مفردة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز المقدمة وأداء الموظفين.

4. دراسة الطهراوي (2010) بعنوان: " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسستي في المنظمات غير الحكومية في غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسستي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الإستراتيجيات بشكل مهني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في محافظات غزة والتي بلغ تعدادها (889) منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن % 80 من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، ومستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر ب (78 %) ، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات وأن (75 %) من القائمين

على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب و ملائم لتلك المهمة، لا يوجد إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، و أن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسستي بشكل عام.

5. دراسة شراب (2007) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الحوافز لدى إدارات بلديات غزة الكبرى، فهناك غموض في سياسات منح الحوافز والمكافآت لدى موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى، فليس من الواضح ما الذي يجب فعله على الموظف حتى ينال المكافأة وما هي السياسات والقرارات الواجب اتخاذها والظروف التي يساعد توفيرها في تحفيز الموظفين، وقد استخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 300 مفردة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة المبحوثين للحوافز المادية 89.46%.
- إرتفاع استجابة الموظفين للحوافز المعنوية بالقياس للحوافز المادية، حيث كان للعلاقات الطيبة بين الموظفين والعلاقات الودية بين الزملاء معدل مرتفع في نتائج الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموظف و إن ظهر أنه مناسب إلا انه لم يكن بالمستوى المطلوب.

6. دراسة العكش (2007) بعنوان: " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحافز الحكومي وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل في جمع البيانات من مجتمع دراسة قد بلغ 3350 موظفاً، تم انتقاء عينة منهم ممن يحصلون على حوافز في وزارات السلطة ويعملون في وظائف إشرافية وبلغت العينة 368 موظفاً.

وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هنالك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- أن نظام المكافآت غير فعال وامتد ولا يعلم عن أسس وضعه وكيفية عمله معظم الموظفين.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

7. دراسة عواد (2005) بعنوان: " تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية

الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظام تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في

السلطة الوطنية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من 520 موظفاً من مختلف مؤسسات السلطة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء.
- عدم الجدية والإلتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام تقييم أداء فعال.
- وجود إنطباع سلبي لدى الموظفين حول نظام تقييم الأداء المطبق نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح.
- غياب الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.
- عدم وجود التوصيف الوظيفي لمعظم الوظائف.

الدراسات العربية:

1. دراسة زراي (2017) بعنوان: " تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة عينة

المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار (ENSP) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على جودة أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وتقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم اختيار عينة (150) موظف من مجموع الموظفين العاملين في المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار، وتم استرداد (118) إستبانة، واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات وبرنامج معالج الجداول Excel.

وكانت أهم النتائج :

-هناك أثر متوسط لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

2. دراسة محبوب (2015) بعنوان: " أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

بتقرت)"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الميدانية على مجموع عمال مؤسسة سيفينكو بتقرت ولاية ورقلة خلال عام 2015، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء، وقد شملت عينة الدراسة على 30 موظف.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز و المكافآت بمؤسسة سيفنكو غير فعال و متدني، ولا يساعد على تحسين الأداء كما أوصلت الدراسة إلى العمل على زيادة فعالية نظام الحوافز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3. دراسة العنود (2015) بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة

على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات في هذه البنوك، وأيضاً التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية ومدى العلاقة بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والإلتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (1745) عامل، حيث قامت الباحثة باختيار عينة مائة ثلاثين (357) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من هذه البنوك التجارية، عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المعنوية المقدمة من هذه البنوك، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والإلتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك، وجود علاقة إرتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4. دراسة غازي (2014): "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع

العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (449) موظفاً، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 150 موظفاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيازة الحوافز الإجتماعية على المستوى المتوسط.

5. دراسة الجساسي (2011) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين

في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديریات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين إداريين وقد بلغ عددهم 1152 فرداً حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 290 فرداً من رؤساء

الأقسام و الموظفين الإداريين في المديرية المذكورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

وبعد تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.
- وجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.
- وجود نظام حوافز مادية معنوية فعال في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

6. دراسة البادي (2009) بعنوان: "مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء

العاملين في شركة نفط عُمان"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين.
- مدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أداءهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.
- توصلت الدراسة إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة والإستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافئة العاملين .
- التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء .
- وجود معايير جيدة يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي يتم بموجبها توزيع الحوافز بشكل كبير .
- الحوافز المادية الأكثر استخداماً كانت (العلاوات _الإجازات - الدورات - بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة - بدلات السفر - ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية -البعثات الخارجية).

7. دراسه المحروقي(2005) بعنوان :تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في

المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة في سلطنة عُمان"

وهي دراسة مسحية على شريحة من العاملين بالمديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية بمنطقة الظاهرة بسلطنة عُمان هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وأفرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية ، وكذلك هدفت الدراسة الى معرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات باستخدام الإستبانة التي وزعت على مجموعة البحث. أهم نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب (الترقيات - العلاوات - البدلات - المكافآت المالية - الدورات - المشاركة في اتخاذ القرارات)، وإن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي : (التناء الشفوي - خطابات الشكر) إن الأفراد العاملين في المديرية العامة كان اتجاههم جميعاً إختيار الحوافز المادية والتي تجلب لهم التأثير الإيجابي المباشر على مستواهم المعيشي باعتبارها أكثر الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Samuel & Joshua, 2016) بعنوان:

"The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز المالية، وكيف يتم توزيع هذه الحوافز. طبقت هذه الدراسة على شركة Yedc لتوزيع الكهرباء في ولاية أداماوا في نيجيريا، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه الشركة والبالغ عددهم 75 موظفاً وتكونت عينة الدراسة من 45 موظفاً من خلال أخذ عينات عشوائية، وتم استخدام الإستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة، أيضاً عدم رضا الموظفين عن علاقة الإدارة بالموظفين.

2. دراسة (KVIST, 2012) بعنوان:

" The Impact of Incentive Systems in Global Organizations

Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد، وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرا زينكا حتى

يستطيع التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرا زينكا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد.
- نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

3. دراسة (PSILOU،2011) بعنوان:

" Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainability "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على أربع مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS وبنك CREDIT SWISS وقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة وعالمية وبحث تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية على بقاء الموظفين في هذه المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم.
- لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها.
- تحسّن نظم الحوافز المادية والمعنوية خلال السنوات الأخيرة في هذه المؤسسات.

4. دراسة (ERIKSSON،2011) بعنوان:

" Reward Systems and Incentives in A Project Based Organization "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة للتحقق من استخدام أساليب مكافآت فعالة، وهل هذه الأنظمة لها دور في التأثير على الأداء أم لا، والتطرق إلى القصور في هذه الأنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تحدد أنظمة الحوافز لمدراء المشاريع السويديين حسب نوعية المشروع، أنظمة الشركة، المنصب، قدرات المدير الشخصية.
- مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.

5. دراسة (FOURIE, 2008) بعنوان:

" An Examination of An Incentive To Maximization Performance in An Automobile Manufacturing Environment "

عمل الباحث على دراسة الحوافز على قطاع الصناعات الثقيلة في جنوب إفريقيا، وقد كانت العينة على مصنع سيارات في استرن كاب بجنوب إفريقيا، وبدأت الدراسة بعمل تحليل لوجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين في المصنع.

تم أخذ عينة من العاملين بالمصنع وكان عددها 150 عاملاً لدراسة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية لديهم ومدى رضاهم في العمل، وقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلة في تحليل البيانات بالإضافة إلى أدوات التحليل والبحث المستخدمة في مجالات العلوم الإنسانية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة كبيرة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين.
- وجود قصور كبير في نظم الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات.
- عدم الاهتمام بدائرة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات المحلية:

إن الدراسات المحلية النابعة من المجتمع الفلسطيني لها طابع خاص، وخصوصاً في مجال الحديث عن الحوافز، فالمجتمع الفلسطيني له طابع خاص يفرضه الإحتلال الصهيوني، وظروف عدم الإستقرار الإقتصادي والسياسي، حيث يمثّل نظام الحوافز والمكافآت نظام ترف من وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المشاريع.

من هنا نرى أن جميع الدراسات المحلية أشارت إلى نتيجة جوهرية مشتركة فيما بين هذه الدراسات، ألا وهي عدم رضا المبحوثين فيها عن نظم الحوافز والمكافآت، وبالتالي معظم التوصيات في هذه الأبحاث تشير إلى ضرورة تفعيل وتحسين وإعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت، والإهتمام بالدوافع والعمل على دراسة الدوافع للعمل بطريقة سليمة.

التعليق على الدراسات العربية:

إن الدراسات الإقليمية التي بحثت في هذا المجال في الدول العربية المحيطة بنا أشارت إلى نتائج مختلفة نوعاً ما عن النتائج التي حصل عليها الباحثون في الأبحاث والدراسات السابقة المحلية، فطبيعة الوطن العربي مختلفة عنا، فهناك دول غنية كدول الخليج وهناك دول فقيرة كالأردن، فالنتائج تأتي على اختلاف المنطقة التي يخرج منها البحث، فمثلاً نجد أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية في دول الخليج أفضل منها في الدول العربية الأخرى كالأردن مثلاً، والدراسات والأبحاث المعروضة تبرر ذلك. ففي بعض الأبحاث نرى وجود لأنظمة حوافز فعّالة وحتى للدوافع النفسية أيضاً والاهتمام بها مع وجود بعض القصور في النظام نفسه قد يحتاج إلى القليل من التعديل حتى يصبح متكاملًا، وفي بعض الأبحاث في دول أخرى نرى وجود تشابه بين

الدراسات المحلية وبين الدراسات في هذه الدول فلا وجود لنظام حوافز واضح، فجميع النتائج في هذه الدول التي تعاني من أزمات اقتصادية تبلورت حول ضرورة إصلاح نظام الحوافز والمكافآت ونظم الأجور وربطها جميعاً بنتائج العمل والأداء ومدى استفادة المؤسسة من الموظف، وأيضاً طالبت جميع هذه الأبحاث بضرورة ربط سلم الرواتب بجدول غلاء المعيشة في هذه الدول.

التعليق على الدراسات الأجنبية:

إن الدراسات في الدول الغربية والأجنبية تشير إلى وجود نظام حوافز فعال وسليم في بعض الأحيان، ولكن الباحثين أشاروا إلى ضرورة تفعيل هذه الأنظمة أكثر ومحاولة فهم طبيعة الإنسان الموظف والعامل في نفس الوقت، فهذه الدول لا تهتم فقط بالجانب المادي بل تهتم أيضاً بالجانب النفسي والروحي، فبعض الموظفين في هذه الدول قد يفضل الإحترام والتقدير وكتب الشكر والثناء على المكافآت المادية، فالدول الأجنبية وخصوصاً الدول الإسكندنافية يفضلون التقدير المعنوي على التقدير المادي بعكس بعض دول أوروبا والأمريكيين الذين يفضلون الجانب المادي على الجانب المعنوي في كثير من الأحيان.

وترى الباحثة أن هناك اختلافاً واضحاً بين هذه الدراسات التي تركز على تطوير وتحسين نظم الحوافز وإيصالها لحد الكمال مقارنة مع الدراسات المحلية والعربية التي يمكن القول أنها تطالب بوجود هذه النظم أولاً حتى تقوم بعد ذلك بتطويرها وملاءمتها مع أرض الواقع.

إن الدراسة هنا تختلف بطبيعة الحال عن الدراسات السابقة بمكان تواجد الباحث في فلسطين في الضفة الغربية وما لها من طبيعة خاصة، وتختلف أيضاً بمجتمعها وبعيئة الدراسة المستخدمة، وعلى الرغم من اختلاف المتغيرات واختلاف البيئة التي أجريت بها الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى إلا أنها اتفقت مع العديد من هذه الدراسات على أن الحوافز لها دور رئيسي في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة و الأساليب الاحصائية المعتمدة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
3. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين الإستبانة.
4. استفادت الباحثة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مصادر جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- المعالجة الإحصائية للبيانات.

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استُخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. هذا المنهج هو الأنسب لموضوع الدراسة والذي يعرف بأنه " يصف موضوع الدراسة ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل إلى توصيات وتعميمات يزيد بها رصيد العلم عن موضوع الدراسة من خلال دراسة الموضوع ". (الخطيب، 2006)

مصادر جميع البيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية فيما يلي:

الإستبانة: وهي الأداة الرئيسية للدراسة وصممت خصيصاً لهذا الغرض لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، حيث وزعت على (73) موظف، وذلك استناداً إلى عدد العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم و الخليل) . هذا وتمّ الأخذ بجميع الملاحظات التي وردت من المحكّمين في إعداد الإستبانة بشكلها

النّهائي.

المصادر الثانوية:

حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والوثائق والمقالات العلمية والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم و الخليل) لعام 2018 و البالغ عددهم 73 موظف .

أدوات الدراسة :

الإستبانة: قامت الباحثة بتطوير وإعداد الاستبانة بالإستعانة بأدبيات ودراسات سابقة

(ابوشرخ، 2010)،(عوض الله،2012) على النحو الآتي:

1. إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات.
3. عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (ثلاث محكمين) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم لتظهر الإستبانة بأفضل صورة.
4. توزيع الإستبانة على أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تكونت إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي:

- القسم الأول: يتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة تتمثل في العوامل

الديموغرافية وهي: الجنس،العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، الدائرة.

- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (50) فقرة موزعة على (4) مجالات كما يلي:

المجال الأول: الحوافز المادية ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثالث: الترقيات ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: الأداء الوظيفي ويتكون من (15) فقرة.

صدق أداة الدراسة

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها وتم أخذها بعين الإعتبار عند إخراج الإستبانة بشكلها النهائي. ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية التابعة لها.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة (الإستبانة المستخدمة في البحث) هو إتساق الفقرات المدرجة في الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بين فقرات كل بند عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (1): معاملات الثبات كرونباخ ألفا لبند الإستبانة الخاصة بالموظفين العاملين في

شركة الإتصالات الفلسطينية

الابعاد	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
المجال الاول: الحوافز المادية	11	0.82
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	15	0.89
المجال الثالث: الترفقيات	9	0.90
المجال الرابع: الأداء الوظيفي	15	0.90
الدرجة الكلية	50	0.95

أنه وبناء على قيم كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول السابق فإن الإستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تعتبر ثابتة وصالحة للاستخدام البحثي وبالتالي يمكن الإعتماد عليها في الإستنتاج وذلك بناء على قيمة كرونباخ ألفا الكلية والتي كانت جميعها تزيد عن ال 0.8 وهذه القيمة تعتبر جيدة جداً مقارنة بالمعايير المتعارف عليها فيما يخص معاملات الثبات.

المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها الى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أُعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، بدرجة كبيرة 4 درجات، بدرجة متوسطة 3 درجات، بدرجة قليلة درجتين، بدرجة قليلة جداً درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار "ت" (t-test)، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- تمهيد
- نتائج أسئلة الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

جدول رقم (2): مفاتيح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

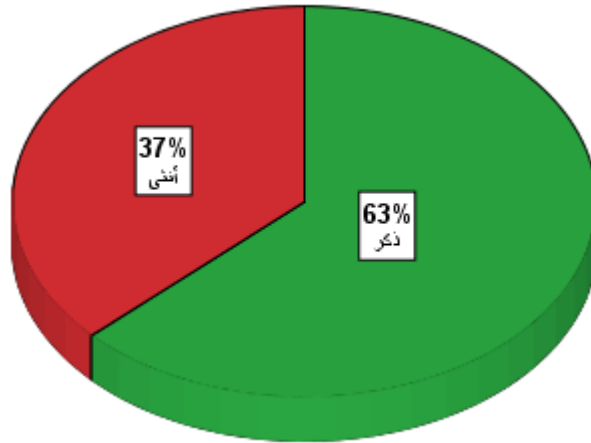
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين وذلك بعد مراجعة وتقييم نظام الحوافز بأنواعها في شركة الإتصالات الفلسطينية. في هذا الفصل سوف يتم التحقق من أهداف هذه الدراسة وذلك عن طريقة المعالجة الإحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية SPSS) لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة تم تخصيصها لهذا الغرض. حيث سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك باستخدام بعض المقاييس الأساسية مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الأشخاص المبحوثين ونسبة موافقتهم

على البنود المدرجة في الإستبانة، بالإضافة إلى فحص فرضيات الدراسة والتي تعتمد على اختبارات احصائية مختلفة مثل معامل ارتباط بيرسون، T-test واختبار تحليل التباين الأحادي .ANOVA

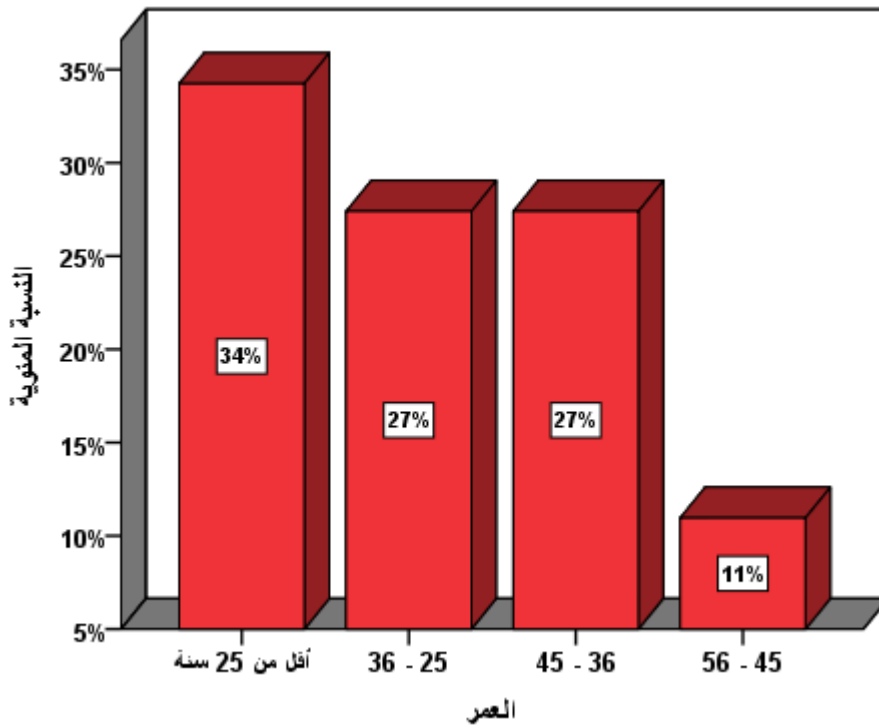
هذا الفصل سوف يقسم إلى أربعة أقسام رئيسية: في القسم الأول سوف يتم استعراض المتغيرات الديموغرافية التي جاءت في مطلع استبانة البحث وذلك للإطلاع على طبيعة وتوزيعات أفراد الدراسة حسب هذه المتغيرات، أما في القسم الثاني سوف يتم الإجابة على أسئلة الدراسة كما وردت في الفصل الأول من هذه الدراسة، وفي القسم الثالث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. أما القسم الرابع والأخير فهو مخصص لفحص معامل الثبات لاستبانة البحث باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا.

القسم الأول: في هذا القسم سوف يتم استعراض الخصائص الديموغرافية لمجموعة الأشخاص المبحوثين وهم عبارة عن موظفي شركة الإتصالات الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل)، حيث سوف يتم توضيح توزيع الموظفين حسب متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية بالإضافة إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف، ولقد جاء توزيع جميع الأشخاص بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الرسومات الإحصائية التالية:

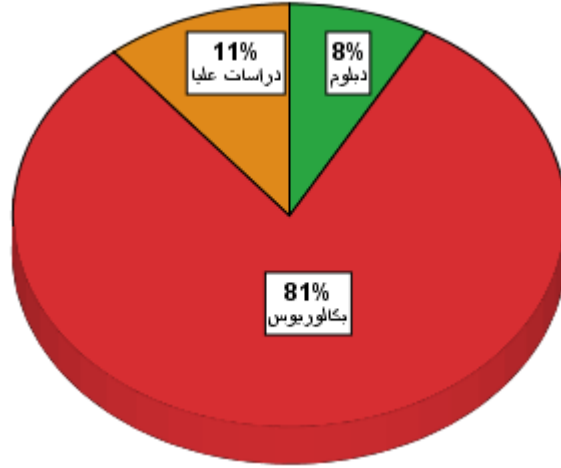
شكل 4.1 : توزيع الأشخاص المبحوثين حسب متغير الجنس:



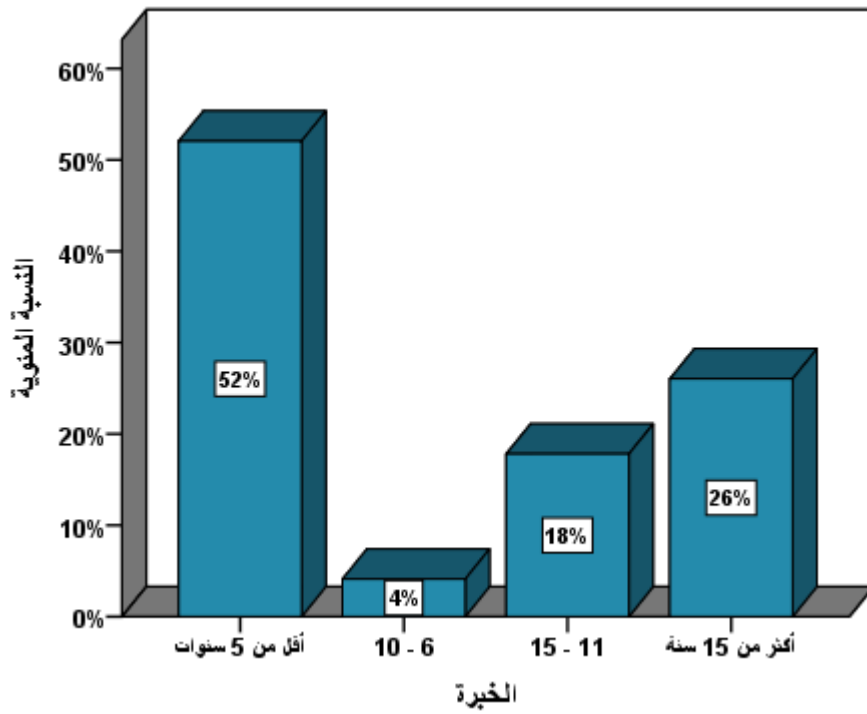
شكل 4,2: توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:



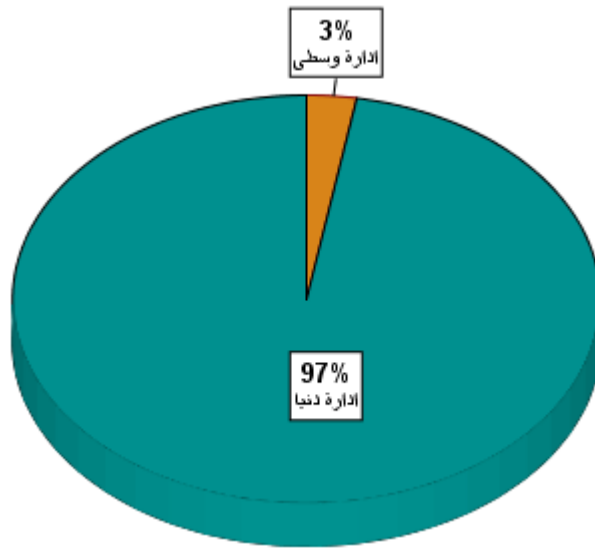
شكل 3,4 : توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:



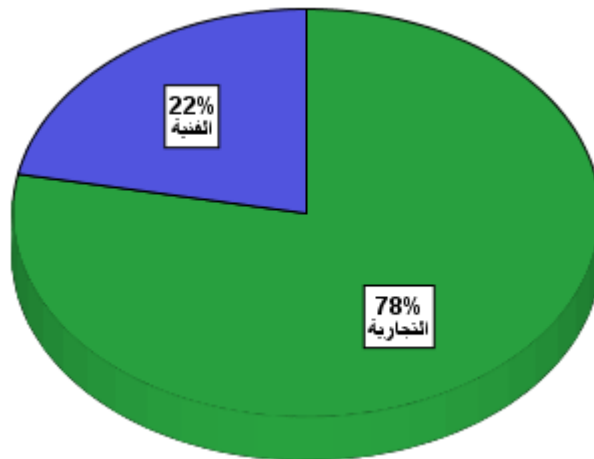
شكل 4.4 : توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:



شكل 4.5 : توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:



شكل 4.6 : توزيع أفراد الدراسة حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف:



الرسومات الإحصائية الموضحة أعلاه تشير إلى أن نسبة الموظفين الذكور الذين تم اختيارهم في هذه الدراسة كانت 63% ونسبة الإناث كانت 37%، كما يشير الشكل الثاني إلى أن ثلث أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية الصغيرة (أقل من 25 سنة) والقليل منهم من الفئة العمرية المتقدمة فوق الـ 45 سنة بنسبة 11%، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن الغالبية الساحقة من الأشخاص المبحوثين يحملون الشهادة الجامعية الأولى درجة البكالوريوس بنسبة قاربت الـ 81% و فقط ما نسبته 11% يحملون شهادات دراسات عليا، كما تبين أن ما يقارب من نصف الأشخاص المبحوثين في هذه الدراسة (52%) من ذوي الخبرات القليلة لم تتجاوز الخمس سنوات في مجال عملهم في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة الجنوب وكان ما نسبته 26% من أصحاب الخبرات العالية التي تجاوزت الـ 15 سنة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن الغالبية الساحقة من أفراد هذه الدراسة هم من موظفي الإدارات الدنيا بنسبة 97% أضف إلى ذلك أن ما نسبته 78% من الأشخاص المختارين لهذه الدراسة يعملون في الدائرة التجارية و 22% في الدائرة الفنية في شركة الاتصالات الفلسطينية.

❖ **القسم الثاني:** في هذا القسم سوف يتم استعراض النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الرئيسي وهو: " ما مدى تطبيق الحوافز في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟" والذي يتفرع منه عدة اسئلة شاملة لأهداف الدراسة العامة. حيث أن السؤال الأول والذي يدور حول مدى تقديم الحوافز المادية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها والذي سيتم الإجابة عنه في الجزء الأول من هذا القسم، أما السؤال الثاني الخاص بمدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والذي سيتم الإجابة عنه في الجزء الثاني. أما الثالث يناقش مدى تطبيق نظام الترقيات للموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية سيتم الإجابة عنه في الجزء الثالث، السؤال الرابع والأخير فهو يناقش مدى تأثير الحوافز على اختلافها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإتصالات في منطقة جنوب الضفة الغربية.

السؤال الاول:

" ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالحوافز المادية المقدمة لموظفي شركة الإتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المادية في شركة الإتصالات الفلسطينية حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي	51%	43%	6%	3.44	0.75
2.	تمنح الشركة حوافز مادية للعاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة	77%	15%	8%	3.88	0.96
3.	توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها	86%	8%	6%	4.27	0.84
4.	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	49%	34%	17%	3.36	0.84
5.	توفر لي الشركة بدل مواصلات	59%	18%	23%	3.47	1.5
6.	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة	67%	29%	4%	3.84	0.85
7.	تعطي الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب	71%	21%	8%	4.10	1.01
8.	تمنح الشركة الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري	66%	26%	8%	3.90	1.04
9.	تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	55%	29%	16%	3.55	1.12
10.	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	53%	23%	24%	3.47	1.28
11.	تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت	51%	44%	5%	3.66	0.96
	الدرجة الكلية	62.3%	26.4%	11.3%	3.72	1.12

النتائج الموضحة أعلاه تشير إلى أن هناك إجماع بنسبة تتجاوز ال 50% على أغلب البنود المتعلقة بتقديم شركة الإتصالات الفلسطينية حوافز مادية للموظفين العاملين فيها، حيث كانت أعلى نسبة تجاه البند الذي يناقش وجود تأمين صحي للموظفين بنسبة بلغت 86% يلي ذلك البند الذي يتحدث عن تقديم الشركة حوافز مادية للعاملين لديها حال تم تحقيق الأهداف المرجوة منهم وذلك بنسبة 77% أما النسبة المئوية لباقي البنود فقد كانت ما بين ال 50% و 70% عدا البند الرابع والذي يوضح مدى تقديم الشركة لترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة بنسبة بلغت 49% فقط.

السؤال الثاني:

"ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

فيها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالحوافز المعنوية المقدمة لموظفي شركة الإتصالات الفلسطينية فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تطبيق الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشعر العاملون في الشركة بالإستقرار والأمان الوظيفي	40%	27%	33%	3.04	1.25
2.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	34%	43%	23%	3.08	1.00
3.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	37%	48%	15%	3.20	0.81
4.	يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	61%	23%	16%	3.50	0.93
5.	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	53%	38%	9%	3.52	0.75
6.	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	70%	21%	9%	3.90	1.06
7.	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	64%	29%	7%	3.78	0.86
8.	تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق	78%	19%	3%	3.85	0.62
9.	تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	66%	27%	7%	3.86	0.90
10.	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي	70%	23%	7%	3.85	0.84
11.	يساعدني عملي في الشركة على البروز في المجتمع	71%	29%	0%	4.00	0.76

0.98	3.81	%9	%22	%69	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	12.
1.06	3.70	12%	%30	%58	توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	13.
0.64	4.18	%3	%4	%93	تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر	14.
0.85	3.44	12%	%38	%50	يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	15.
0.92	3.65	11%	%28	%61	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن افراد الدراسة وبأغلبية بلغت 93% يتفقون على أن الشركة تعمل باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر، يلي ذلك البند الذي يقول أن عمل الموظفين في شركة الإتصالات يساعدهم على البروز في المجتمع وذلك بنسبة بلغت 71%، ولكن على النقيض من ذلك فقد كانت نسبة ضعيفة من أفراد العينة يتفقون على أن الشركة تسمح لهم بالمساهمة في وضع الخطط المستقبلية بنسبة لم تتجاوز ال 34% يلي ذلك إتاحة الفرصة أمام الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة مئوية 37% ثم البند القائل بأن الموظفون يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي بنسبة بلغت 40%. أما باقي البنود فقد كانت نسبة الموافقة عليها بشكل معتدل بنسب مئوية تراوحت بين ال 50% وبين ال 70%.

السؤال الثالث:

"ما مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالترقيات المقدمة لموظفي شركة الإتصالات الفلسطينية فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تقديم الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تسعى الشركة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين	27%	53%	20%	3.15	0.95
2.	تسعى الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي و الخبرة والدرجة الوظيفية	31%	62%	7%	3.33	0.73
3.	ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي	58%	26%	16%	3.56	0.94
4.	يرى العاملون في الشركة أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابياً على الأداء الوظيفي	67%	25%	8%	3.77	0.94
5.	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل	44%	34%	22%	3.26	0.98
6.	يعتقد العاملون في الشركة أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة	45%	36%	19%	3.32	0.98
7.	لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي	45%	33%	22%	3.27	1.00

1.07	3.20	22 %	%31	%47	يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في الشركة	8.
0.78	3.48	%8	%41	%51	يعتقد العاملون أن هيكلية الشركة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي	9.
0.97	3.37	16 %	%38	%46	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة في الجدول السابق تشير إلى ضعف التوجه لدى العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية تجاه بند نظام الترقيات المعمول به في هذه الشركة، حيث أن نسبة ضعيفة من أفراد الدراسة ينظرون بإيجابية تجاه البنود الخاصة بنظام الترقيات فكانت أغلب النسب أقل من 50% عدا في البندين الثالث والرابع كانت النسبة تفوق بقليل ال 50%، حيث أن الاشخاص المبحوثين يتفقون مع رؤية الشركة على أن نظام الترقيات الحالي يؤثر ايجابياً ويعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة.

السؤال الرابع:

"ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الإتصالات

الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية للبنود الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبنود الخاصة بمدى تأثير الحوافز على

الأداء الوظيفي حسب إجابات أفراد الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة المطلوبة	88%	12%	0%	4.15	0.62
2.	يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الإضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم	80%	21%	0%	4.05	0.69
3.	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	71%	29%	0%	3.96	0.74
4.	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين	82%	15%	3%	4.04	0.72
5.	يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل	63%	23%	14%	3.63	0.90
6.	يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	58%	41%	1%	3,64	0.65
7.	يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	71%	25%	4%	3,81	0.72
8.	يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	73%	23%	4%	3.82	0.71
9.	يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز الأعمال	71%	23%	6%	3.85	0.79

0.75	3.90	%6	%16	%78	تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	.10
0.79	3.93	%5	%18	%77	يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين	.11
0.72	3.81	%1	%29	%70	يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	.12
0.97	3.58	12 %	%32	%56	يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة	.13
0.85	3.47	15 %	%32	%53	يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين	.14
0.73	3.88	%4	%21	%75	يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين	.15
0.79	3.85	%6	%20	%74	الدرجة الكلية	

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن نسبة عالية من الأشخاص المبحوثين يتفقون على دور الحوافز التي يمكن أن تقدمها شركة الإتصالات لموظفيها في تحسين الأداء الوظيفي للموظف من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النتائج إلى أن ما يزيد عن 80% من أفراد الدراسة يتفقون على دور الحوافز في تشجيع الموظفين على أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وزيادة ثقتهم بالذات أثناء تأدية أعمالهم بالإضافة زيادة المنافسة بين العاملين على الأداء المتميز وذلك كما ظهر من النسب المئوية في البنود الأول والثاني والرابع. بينما كانت أقل النسب تجاه البنود التي تبين أن نظام الحوافز يساهم في خلق القدرة على التصرف المناسب في المواقف الحرجة وفي خلق سرعة ملاحظة لدى العاملين كما ذكر في البندين 13 و 14 حيث كانت النسب 56% و 53% لكلا البندين على التوالي.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- تمهيد
- مناقشة النتائج
- التوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج و ذلك من خلال تحليل البيانات، وإثبات الفرضيات، وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحثة أملاً في أن تساهم معالجة نقاط الضعف و تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

مناقشة النتائج:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما مدى تقديم حوافز مادية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"
أظهرت النتائج أن مدى تقديم الحوافز المادية في شركة الإتصالات الفلسطينية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) وإنحراف معياري (1.12) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المادية في شركة الإتصالات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

أظهرت النتائج إلى أن هناك إجماع بنسبة تتجاوز ال 50% على أغلب البنود المتعلقة بتقديم شركة الإتصالات الفلسطينية حوافز مادية للموظفين العاملين فيها، حيث أن الشركة تقوم بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها، و تقدم الشركة الحوافز المادية للعاملين لديها في حال تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وتوفر الشركة بدل مواصلات، و يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم، و تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت. وبذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة الغريبي (2009) والتي أظهرت أن العاملين بالمراكز الحدودية راضين عن الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وكما تتفق الدراسة أيضا مع دراسة البادي (2009) توصلت الدراسة إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة واستخدام الجيد

للحوافز المادية لمكافئة العاملين، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء . وفي نفس الوقت تختلف نتائج الدراسة مع دراسة أبو شرح (2010) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد معايير و ضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز ، و أن نظام المكافآت المادية غير فعال في الشركة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مدى تقديم الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) وإنحراف معياري (0.92) وهذا يدل على أن مستوى الحوافز المعنوية في شركة الإتصالات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

ولكن على النقيض من ذلك فقد كانت نسبة ضعيفة من أفراد العينة يتفوقون على أن الشركة تسمح لهم بالمساهمة في وضع الخطط المستقبلية، والتي تتوافق مع دراسة أبو شرح (2010) والتي أظهرت النتائج أن الشركة لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة باتخاذ القرارات.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أظهرت النتائج أن مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.37) وإنحراف معياري (0.97) وهذا يدل على أن مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية جاء بدرجة ضعيف.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الشركة لا تمنح الترقيات بناء على الجدارة و المثابرة بالعمل من وجهة نظر العاملين، و لا تسعى الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي و الخبرة والدرجة لوظيفية، حيث يؤثر ذلك سلباً على أداء الموظفين بالشركة، حيث يتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في حال تمت الترقية وفقاً لمبدأ العدالة والشفافية و بمفاضلة سليمة بعيدة عن المحاباة و المحسوبية، حيث أن نسبة ضعيفة من أفراد الدراسة ينظرون بإيجابية تجاه البنود الخاصة بنظام الترقيات. و هذا ما أكدته دراسة الغريبي(2009) حيث أظهرت أن هناك تعقيدات في إجراءات العمل وكذلك شروط الترقيات غير واضحة لهم لكي يتبعوها. و أيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة FOURIE (2008) حيث توصلت الدراسة الى وجود قصور كبير في نظم الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات. وقد توصلت دراسة المحروقي (2005) إلى أن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب (الترقيات - العلاوات - البدلات - المكافآت المالية - الدورات - المشاركة في اتخاذ القرارات) حيث كانت الترقيات بالمرتبة الأولى. و بنفس الوقت تتعارض نتائج الدراسة مع دراسة أبو شرح (2010) حيث وضحت أن الحوافز المقدمة تتناسب من الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية و الإدارية.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

للموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية؟"

أظهرت النتائج أن مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وإنحراف معياري

(0.79) وهذا يدل على أن مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.

حيث توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة، و أيضاً اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة KVIST (2012) حيث أكدت النتائج أن نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد، و أن نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بنظام الحوافز و تأثيره على الأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

1. على مستوى الحوافز المادية:

- ضرورة الإهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة و التضخم.
- ضرورة الإلتزام بنظام علمي و موضوعي في عملية استخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم حوافز مادية (المكافآت والعلاوات) تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

- العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها.
- ضرورة منح الترقية الإستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية سليمة.

2. على مستوى الحوافز المعنوية:

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- توصي الدراسة بضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.

- الموازنه في التطبيق بين الحوافز المادية و المعنوية وعدم التركيز على جانب دون الاخر.

- الإهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة. والعمل على عقد دورات تدريبية للعاملين في مجالات مختلفة تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

- تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها وينتقل إلى عمل آخر و ذلك بتقدير الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز و أهمها عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة.

- العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

3. على مستوى الترقيات:

- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، على أن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة الجديدة.

- تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة وآليات الترقية.

- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة، وليس اعتماداً على الوساطة و المحسوبية.

- ضرورة مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم، والذين حققوا إنجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير الشركة لعملهم واعترافاً بمساهماتهم بإنجازات الشركة.

4. على مستوى الأداء الوظيفي:

- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز، و أن يكون هو المعيار الأساسي خصوصاً عند استخدام الحوافز سواء كانت ايجابية أو سلبية.

- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً على مستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كانت مسمياتهم الوظيفية على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، و بذلك يتم ربط تقديم الحوافز بالأداء.
- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب و العقاب، وخصوصاً عند استخدام الحوافز سواء كانت سلبية أو ايجابية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز في شركة الإتصالات الفلسطينية و إحدى شركات الإتصالات العربية.
- دراسة أثر مشاركة العاملين في تصميم أنظمة الحوافز على أدائهم في إحدى الشركات الفلسطينية.
- دراسة مقترحة لتطوير نظام الحوافز و المكافآت في الشركات الفلسطينية.

المراجع

أولاً:المصادر و المراجع العربية:

- القران الكريم.
- أبو سليمة، باسمة (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ابوخشبة، محمد (2012). مبادئ إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- آل سعود ، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- البادي،يوسف (2010). مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان، رسالة ماجستير منشورة .
- زراي، بثينة (2017). تقسم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة عينة المؤسسة الوطنية للخدمات في الابار (ENSP)، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .

- بدوي ، عبد السلام خميس (2011). أثر عناصر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة (دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة.
- بربر، كامل(2009). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، بيروت: مؤسسة مجد للدراسات والنشر.
- الجساسي، عبدالله (2011). أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- الجفيري، محمد(2016). القيادة بالارشاد، كتاب، قطر.
- جودة، محفوظ (2010). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، راوية (2012). المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير، والخرشة، ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خمقاني، محمد الطيب(2010). منتدى العلوم الاقتصادي والتسيير، مقال ، مصر.
- الدروبي، سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- زاهد، الديري (2010). إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- زويلف، مهدي (2004). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط1، عمان : دار مجدلاوي.
- شاويش، مصطفى (2006). إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شراب، باسم(2007). تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية، غزة.
- الشوابكة، يونس (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، عمان: مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
- الطهراوي، عبد المنعم (2010). دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة.
- العاني، هيثم (2008). الإدارة بالحوافز، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم، شعبان، عبد الكريم (2007). التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية :العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9 ، العدد 4 ، العراق.
- عباس، هادية(2006). أثر الحوافز على أداء العاملين-دراسة حالة محلية شرق النيل ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان
- عبد الرحمن، عنتر (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية والأبعاد الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عبد الرزاق، جعفري (2015). سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسلية.
- عبد الرزاق، علي (2015). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- عبد الكريم، نصر، علاونة، سعيد، (2009). مدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين،المجلد 23(4) ، ص 990-1028 ،نسخة الكترونية.
- عبد الواحد، مؤمن (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في غزة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- عبودي، زيد (2006). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر (2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار زهران لنشر والتوزيع.
- العكش، علاء (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية.

- العنود، متعب (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عواد، طارق (2005). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عوض الله، ميرفت (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، الدنيمارك: الأكاديمية العربية بالدنيمارك.
- عويضة، إيهاب (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- غازي، حسن (2014). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- القحطاني، محمد (2006). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: مطابع الحسيني الحديثة.
- الكبيسي، عامر (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكردي، أحمد (2010). نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، مقال، القاهرة: جامعة الأزهر.

- كورتل، فريد (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والطباعة والتوزيع.
- الماضي، مساعد (2008). معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- مانع، سبرينة (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- ماهر، احمد (2005). الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- ماهر، احمد (2010). نظام الأجور والتعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- ماهر، أحمد (2014). السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية.
- محبوب، نورة (2015). أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقريت ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- المحروقي، عبدالله(2005). تقييم أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهر، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- محمد أحمد اسماعيل (2010). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مقال، مصر.
- محمد أحمد اسماعيل (2013). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال، مصر.

- المرسي، جمال الدين (2010). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- مصبح، اياد (2016). نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الاداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير ،جامعة الأقصى ،غزة.
- نبيل، ساره(2015). بعض إجراءات المنظمات في صياغة استراتيجية العمليات، مقال ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،مصر.
- النجار، فريد (2008). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

- Dawie, Fourie (2008). An Examination of An Incentive To Maximization Performance in An Automobile Manufacturing Environment. **Master's thesis**, Rhodes University, On Line:
<http://hdl.handle.net/10962/d1003866>
- Dewaker, Goel (2008). **Performance Appraisal and Compensation Management: A Modern Approach**, New Delhi, PHI Learning Private Limited. On Line:
<http://www.kopykitab.com/ebooks/2016/05/6751>
- Elesarvit, Psilou (2011). **Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainability**, On Line:
<http://cdn2.hubspot.net/hub/217956>
- Kivst, Carolina (2012). The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca, **Master's thesis**, School of Business, and Law at the University of Gothenburg, On Line: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/29326>
- Mondy, R and Noe, R (2005). **Human Resource Management** , edition 9, New jersey, Prentice Hall. On Line:
<http://www.abebooks.com/book-search/isbn/0131447165/>

- Samuel & Joshua (2016). The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. **International Journal of Research in Business Studies and Management**, Volume (3) number (2) .
On Line: <http://www.ijrbsm.org/pdf/v3-i1/1.pdf>
- Tobisas, Eriksson (2011). Reward Systems and Incentives in a Project Based Organization, **Master's Thesis**, Chalmers University, Sweden. On Line: <http://publications.lib.chalmers.se/records/155093.pdf>
- Toshiba Cecilia, (2006): " sparks a wave of innovation: nea structurs and incentives stimulate employee creativity" , Journal: Human resource Management International Digest, Case study, Volume: 14 Issue: 6.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html> .
- <http://www.hrdiscussion.com/hr97742.html/>
- <http://mawdoo3.com/>
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>.
- <https://hrdiscussion.com/hr8504.html>
- <https://www.eshamel.net/vb/showthread.php?t=24034>
- www.mobta3ath.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

طلب تحكيم الاستبيان



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد الدكتور /المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

أحيط سيادتكم علما بأني اجري دراسة علمية بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل بعنوان **تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين** ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسبا ليخرج هذا الاستبيان بصورة معبرة وملائمة للإجابة على الفرضيات المطروحة.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحثة: سهير فهد الجنيدي

إشراف: أ.د. سمير أبو زنيد

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. صلاح الزرو	جامعة الخليل
2	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
3	د. أسامة شهوان	جامعة الخليل

ملحق رقم (3)

كتاب تسهيل مهمة لشركة الإتصالات الفلسطينية



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/02/14

السادة / شركة الاتصالات الفلسطينية - بالتل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة سهير فهد الجندي ، ورقمها الجامعي (21329026) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير أبو زنيد
د. سمير أبو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (4)

الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



استبانة

جامعة الخليل / كلية الدراسات العليا

تخصص إدارة أعمال (MBA)

أخي الكريم / أختي الكريمة ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل تخصص إدارة الأعمال، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان :

" تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين "

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

■ ملاحظة: هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحثة: سهير فهد الجندي

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 36 سنة

من 36 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 56 سنة

56 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي :

توجيهي فأقل دبلوم
 بكالوريوس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 6 – 10 سنوات

من 11- 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- الدرجة الوظيفية :

إدارة وسطى (مدير دائرة) إدارة دنيا (مشرف، موظف)

6- الدائرة :

التجارية الفنية الإدارية

فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	درجة كبرى جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: الحوافز المادية						
1.	يوفر لي عملي اجر يتناسب مع مؤهلاتي					
2.	تمنح الشركة حوافز مادية للعاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة					
3.	توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها					
4.	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة					
5.	توفر لي الشركة بدل مواصلات					
6.	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة					
7.	تعطي الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب					
8.	تمنح الشركة الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري					
9.	تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين					
10.	يراعي سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم					
11.	تعتمد الشركة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافآت					

المجال الثاني: الحوافز المعنوية

					12. يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمان الوظيفي
					13. تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
					14. تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
					15. يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين
					16. يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم
					17. يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة
					18. توفر الشركة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل
					19. تعمل الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق
					20. تقدم لي الشركة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة
					21. تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي
					22. يساعدي عملي في الشركة على البروز في المجتمع
					23. يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل
					24. توفر لي الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية
					25. تعمل الشركة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر
					26. يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها

المجال الثالث: الترقيات

					27. تسعى الشركة إلى تحسين اليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين
					28. تسعى الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي و الخبرة والدرجة لوظيفية
					29. ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي
					30. يرى العاملون في الشركة أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابياً على الأداء الوظيفي
					31. يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل
					32. يعتقد العاملون في الشركة أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة
					33. لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي
					34. يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في الشركة
					35. يعتقد العاملون أن هيكلية الشركة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي

المجال الرابع: الأداء الوظيفي

					36. يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة المطلوبة
					37. يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم
					38. يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل
					39. يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين

					40. يشجع نظام الحوافز على تقييد العاملين بقواعد وإجراءات العمل
					41. يساهم نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
					42. يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين
					43. يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل
					44. يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الأعمال
					45. تشجع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
					46. يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين
					47. يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل
					48. يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة
					49. يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين
					50. يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين

انتهت الإستبانة