



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر
الموظفين الإداريين في جامعة القدس

نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430هـ / 2009م

دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر
الموظفين الإداريين في جامعة القدس

إعداد:

نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي

بكالوريوس إدارة وريادة (تركيز محاسبة) - جامعة القدس المفتوحة -
فلسطين

المشرف: الدكتور جمال حلاوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في
التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية
المستدامة - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1430هـ / 2009م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر
الموظفين الإداريين في جامعة القدس

اسم الطالب: نادية محمود ابراهيم حسين الحلبي
الرقم الجامعي: 20511983

المشرف: الدكتور جمال حلاوة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14 / 7 / 2009 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|---|
| التوقيع | 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور جمال حلاوة |
| التوقيع | 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور علي صالح |
| التوقيع | 3- ممتحناً خارجياً: الدكتور سمير أبو زنيد |

القدس - فلسطين

1430 هـ / 2009 م

الإهداء

إلى جامعة القدس والقائمين عليها.

إلى روح والدي رحمه الله الذي طالما شجعني على العلم.

إلى والدتي التي مدني عطفها وحنانها بالصبر والمثابرة.

إلى زوجي وشريك حياتي الذي وقف بجانبي ودعمني حتى آخر لحظة.

إلى أختي وأخواتي وأبنائهم الأحباء.

نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي

إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا جامعة أو معهد.

التوقيع:

نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي.

التاريخ:

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني وأمدني بالصبر على انجاز هذه الرسالة، وله كثير الحمد والشكر.

لا يسعني وقد وصلت هذه الدراسة مراحلها النهائية إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من الأستاذ الفاضل الدكتور جمال حلاوة، المشرف على هذه الرسالة وإسهامه في انجازها.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لكل من: الأستاذ الفاضل الدكتور سمير أبو زنيد بصفته ممتحناً خارجياً على هذه الرسالة والذي أثراها بملاحظاته وإضافاته الهادفة الناجمة عن خبرة ودراية، والأستاذ الفاضل الدكتور على صالح بصفته ممتحناً داخلياً والذي جمل هذه الرسالة بملاحظاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة التحكيم الذين تكرموا بمراجعة الاستبانة، وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم بصدق وهم: د. أسى الإمام، د. على صالح، د. غسان سرحان، د. محمود أبو سمرة، د. محمود الجعفري، د. سمير حزبون، د. عفيف زيدان، د. محسن عدس، د. محمد عابدين، د. خالد صلاح.

كما وأتقدم بشكري وامتناني إلى أعضاء الهيئة الإدارية بعمادة الدراسات العليا برئاسة د. حنا عبد النور وكذلك أتقدم بشكري وامتناني إلى إدارة معهد التنمية المستدامة برئاسة د. زياد قنام وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية على ما قدموه من جهود في مسيرة المعهد التعليمية.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع الزملاء والزميلات في جامعة القدس.

نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي

مصطلحات الدراسة:

الموظف الإداري : الموظف الإداري هو كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات وظائف الجامعة الإدارية والفنية في الدوائر الإدارية والأكاديمية (جامعة القدس، 2004).

الحوافز : هي مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات (عباس، 2004).

الدوافع : هي شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير منه الرغبة في القيام بشيء معين، وأيضاً تعرف بأنها مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان (الهيتمي، 2005).

كفاءة الأداء : هي القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العاملين في التنظيم بكفاءة وبأقل قدر ممكن من المدخلات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء (الحنيطه، 2003).

الأداء : قيام فرد أو مجموعة أفراد بانجاز هدف أو أهداف المؤسسة (عباس، 2003).

الرضا الوظيفي : مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر التي تتشكل داخل الفرد حول العمل (ماهر، 2002).

الإبداع التنظيمي : الإبداع هو القدرة على توليد الأفكار واستخدام الإمكانيات وتوظيف الخيال لتكوين أفكار أو أشياء جديدة غير مألوفة سابقاً (حريم، 2004).

الروح المعنوية : الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع أو هو العمل الذي يحس به العاملون إحساساً مبهماً. وهي المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، الذين يتميزون بالشعور بالنقطة في الجماعة (جابر، 2004).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. كما هدفت إلى التعرف على أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومقترحات الموظفين الإداريين لبناء نظام حوافز يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يقومون بأعمال إدارية في جامعة القدس، من الإداريين والأكاديميين للعام الجامعي 2008-2009 والبالغ عددهم (458) موظفاً، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عدد أفرادها (182) موظفاً وتبلغ ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي واختبار "ت" (t-test) .

وأظهرت النتائج أن تقديرات الموظفين الإداريين لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس كانت بدرجة متوسطة، على القيمة الكلية لمجالات نظام الحوافز، وبدرجة ضعيفة لمجالات الحوافز المادية والمعنوية، ومتوسطة لمجالات الحوافز المشتركة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو أنظمة الحوافز تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو أنظمة الحوافز تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وطبيعة العمل).

كذلك أظهرت النتائج أن دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة للقيمة الكلية ولمجالات الدراسة، وبدرجة كبيرة لدور نظام الحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء، والإبداع الإداري. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق أيضاً ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع مستوى الأداء تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، وطبيعة العمل).

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس هي: الأجور والرواتب، الزيادة السنوية، زيادة غلاء المعيشة، المشاركة باتخاذ القرارات، الأنشطة والندوات وبرامج تدريب الموظفين، وتقدير جهود العاملين معنوياً ومادياً.

وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات لبناء نظام تحفيز يرفع من كفاءة الأداء الوظيفي ومن أهمها: دعم وتشجيع ومضاعفة نظام الحوافز الموجود حالياً مع التركيز على تقدير جهود الموظفين والاستقرار والأمن الوظيفي، على أن يطبق بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب، باعتماد آلية واضحة ومحددة وثابتة، حسب معايير يتم وضعها مسبقاً وهي: (المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمهارات)، وإعلانها لجميع الموظفين.

The Role of Incentives In Increasing The Efficiency of Staffing Performance from The Point of View of The Administrative Staff at Al-Quds University

Abstract

This study aimed to recognize the reality of the motivation system in Al-Quds University from the point of view of the managerial staff, the role of these incentives in raising the efficiency of staffing performance, the most important incentives which raise the level of staffing performance and the managerial staff's suggestions of creating a motivation system that raises the level of staffing performance.

The researcher used the descriptive Approach because of its convenience. The population of the study consisted of all of the administrative and academic staff who do the managerial operations in Al-Quds University for the academic year 2008-2009, they were (458) employees. The researcher used a stratified random sample of (182) employee which is equivalent to 40% of the population. A questionnaire was chosen as an instrument for collecting data, after its validity and reliability had been checked. The data were analyzed through statistical methods: means, standard deviations, percentages and the hypotheses were tested by using One-Way ANOVA and (t-test).

The results showed that the evaluation of the managerial staff for the reality of the motivation system in Al-Quds University was at a middle degree, for the whole value of motivation system domains, at a poor degree for the financial and moral incentives and a middle degree in the joint incentives domains. The results also showed that there were no differences of statistical significance at ($\alpha = 0.05$) in the means of the managerial staff responses with respect to the motivation system due to the variables of (gender, age, staffing rank and years of experience) and that there were differences of statistical significance at ($\alpha = 0.05$) in the means of the managerial staff responses to the motivation system due to the variables of (scientific qualification and nature of work).

The results also showed that the role of incentives in increasing the efficiency of staffing performance was at a middle degree for the whole value of the domains of the study, but at a high degree to the role of the moral incentives system in increasing the level of performance and managerial creativity. There were no differences of statistical significance at ($\alpha = 0.05$) in the means of the managerial staff's responses to the role of incentives in increasing the efficiency of the staffing performance due to the variables of (gender, age, years of experience). However, there were differences of statistical significance at ($\alpha = 0.05$) in the means of managerial staff's responses to the role of incentives in deepening the job satisfaction and managerial creativity due to scientific qualification. There were also differences of statistical significance at ($\alpha = 0.05$) in the means of the managerial staff's responses to the role of incentives in increasing the level of performance due to the variables of (staffing rank and nature of work).

The study showed that the main incentives that increase the level of staffing performance of the managerial employees in Al-Quds University were: salaries, annual raise, raise of high cost of living, taking part in decision making, activities, seminars, training programs for employees and valuing the employees' efforts immaterially and financially.

A number of recommendations, based on these results, were suggested to create a motivation system which increases the efficiency of the staffing performance, most importantly: supporting, encouraging and doubling the present motivation system, concentrating on employees' efforts, stability and staffing security, provided it would be applied fairly and comprehensively and at the right time, through a clear, definite and constant mechanism in accordance with previously defined criteria: (scientific qualification, years of experience, nature of work and skills) and announce them so that the employees be aware o

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

إن موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معاً، إذ يحتل موضوع الحوافز مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الانجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين. وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فنقدّر الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. ويعتبر وجود نظام للحوافز أمراً هاماً، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من المتغيرات المستقلة للدافعية، ولها علاقتها ايجابية بكفاءة الأداء الإداري، فالاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بالكفاءة والكفاية، ومهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

إن المنظمة التي تأخذ في اعتبارها نظاماً للحوافز يقدم الثواب المادي والمعنوي للأفراد الذين قدموا أعمالاً أو أفكاراً أو معلومات جيدة، والتي تسعى أيضاً إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة ، فإن أفرادها يلمسون نتائج ايجابية بسلوك معين ويكون

رد الفعل لديهم بتكرار هذا السلوك، أما إذا كان الثواب سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط والإقلاع عن السلوك والأداء الذي قاموا به.

ونظراً لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، وظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز من أهمها "النظرية الكلاسيكية" التي أظهرت نتيجة التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة، وترتكز هذه النظرية أساساً على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهداً لزيادة أمواله ومن ثم بدأ الاهتمام بربط الأجر بإنتاجية العامل. أما نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها (ماسلو) فتعتبر نقطة البداية للمنظمة لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والإداريين في التعرف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد وكأهمية كل واحدة، لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر دراسة موضوع الحوافز من المواضيع التي تحقق المنفعة المشتركة والمصلحة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها، فبينما يحقق الفرد حاجته في الحصول على نواحي الإشباع لدوافعه المتنوعة، فإن المؤسسة تبلغ مصلحتها في صورة انجاز الأعمال وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها. وعدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، وتتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس سلباً على كفاءته في العمل، نتيجة لعدم الرضا عن العمل، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي. ومن هنا يبرز دور نظام الحوافز في رفع مستوى الأداء، شرط أن يكون نظام الحوافز الموجود مطبق على جميع الموظفين وبفعالية. حيث أنه من المعوقات التي قد تحد من فعالية نظم الحوافز، عدم تطبيقها بعدالة وشمولية على الموظفين. وتدخل العوامل الشخصية بسبب عدم وجود أسس ومعايير موضوعية عادلة لإعطاء الحوافز. وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن المؤسسات التعليمية، ودورها في تنمية المجتمع، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات تعتمد جذرياً على العنصر البشري. وقد تبين أن نظام الحوافز في جامعة القدس ليس واضحاً بالشكل المطلوب، وغير معروف إذا كان كافياً للتأثير في سلوك الموظفين الإداريين، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة والتي يجري تناولها من خلال الإجابة على التساؤلين الرئيسيين التاليين:

- ما واقع نظام الحوافز في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها ؟
- ما دور نظام الحوافز في جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي ؟

3.1 مبررات الدراسة

إن المبررات البحثية التي أدت إلى إجراء هذه الدراسة هي:

- نظام الحوافز في جامعة القدس ليس معروفاً للكثير من موظفيها، ولا يوجد هناك آلية واضحة لنظام الحوافز.
- ندرة الدراسات التي تتعلق بتحفيز الموظفين في المؤسسات التعليمية، وتحديد أنظمة الحوافز في الجامعات، ومن المأمول أن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة إلى مكتبة جامعة القدس.

4.1 أهمية الدراسة

هناك أهمية لهذه الدراسة لكل من:

- القائمين على جامعة القدس وأيضاً موظفيها، حيث تتناول هذه الدراسة موضوعاً إدارياً له علاقة بالسلوك الإنساني والإداري، وتشكل مرجعاً للمديرين والمهتمين في جامعة القدس لبناء نظام تحفيز شامل وفعال يعمل على رفع مستوى الأداء.
- مكتبة جامعة القدس، وقد يكون موضوع هذه الدراسة من المواضيع الأولى في مكتبة جامعة القدس التي تناولت موضوع الحوافز في المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات.
- الباحثة كونها أحد الموظفين الإداريين في جامعة القدس ومن طلبتها في نفس الوقت.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس من وجه نظر الموظفين الإداريين فيها.
- التعرف على مستوى رضا الموظفين الإداريين تجاه نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس.
- معرفة أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل بالجامعة، طبيعة العمل) نحو واقع نظام الحوافز في جامعة القدس.
- التعرف على دور نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها.
- معرفة أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل بالجامعة، طبيعة العمل) نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
- التعرف على أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس، مرتبة حسب أولويتها.
- التعرف على أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز فعال يعمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

6.1 أسئلة الدراسة

للقوف على مشكلة البحث أثرت مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالدراسة وكان أهمها:

- ما واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها؟
- هل تختلف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع نظام الحوافز في جامعة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل بالجامعة، طبيعة العمل) ؟
- ما دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس؟
- هل تختلف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في جامعة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل بالجامعة، طبيعة العمل)؟

- ما أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس، مرتبة حسب أولويتها؟
- ما أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز يعمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل في الجامعة، طبيعة العمل). ويتفرع عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:

0 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس.

0 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغير العمر.

0 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

0 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

0 الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغير مدة العمل بالجامعة.

0 الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغير طبيعة العمل.

• الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل في الجامعة، طبيعة العمل). ويتفرع عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:

0 الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس.

0 الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغير العمر.

0 الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

0 الفرضية الفرعية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

0 الفرضية الفرعية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغير مدة العمل بالجامعة.

0 الفرضية الفرعية الثانية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس تعزى لمتغير طبيعة العمل.

8.1 حدود ومحددات الدراسة

جاءت حدود الدراسة كما يأتي:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين تشرين ثاني 2008 و ابريل 2009.
- الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة كافة الكليات والمعاهد والمركز الخاصة بجامعة القدس.
- الحدود البشرية: جميع الموظفين الذين يقومون بأعمال إدارية في جامعة القدس.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة المتغيرات:

o الحوافز بأنواعها: (المادية ، والمعنوية ، والمشاركة).

o كفاءة الأداء الوظيفي.

o الرضا الوظيفي.

o الانتماء الوظيفي.

o الإبداع الإداري.

أما محددات الدراسة فهي:

- المحددات الإجرائية: تحددت نتائج هذه الدراسة بمتغيراتها، وأداتها ومجتمعها، ومنهجها.
- المحددات المفاهيمية: تحددت هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام، وتناول القسم الأول الأدبيات المتصلة بموضوع الحوافز، وكذلك الأدبيات المتصلة بالأداء الوظيفي، وكفاءة الأداء الوظيفي، إضافة إلى بعض الأدبيات التي لها علاقة بالحوافز والأداء الوظيفي، مثل (الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي والولاء). وتناول القسم الثاني من هذا الفصل نبذة عن جامعة القدس وهيكلتها الإدارية، أما القسم الثالث فقد تناول الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمتصلة بدراسة الحوافز، والمشابها لهذه الدراسة والتي لها علاقة بها.

2.2 الحوافز

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف منظماتهم، كما تباينت وجهات النظر حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، وما هي الأسس التي يتم بموجبها وضع نظام الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية (الوابل، 2005).

1.2.2 مفهوم الحوافز:

لقد تعددت وتتنوع التعريفات التي تناولت الحوافز، وتم هنا عرض مجموعة من المفاهيم وهي:

الحوافز هي مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات (عباس، 2004).

يرى "حسن" الحوافز بأنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن، 2002).

يشير "اللوزي" أن الحوافز مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحرك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً (اللوزي، 1995). يؤكد "الوابل" على أن الحوافز مجموعة من العوامل والأساليب والإجراءات والمغريات التي تقوم إدارة المنظمات الإدارية بإعدادها (الوابل، 2005).

يرى "العمرى" الحوافز أنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية (العمرى، 2003).

وعرفها "المجذوب" بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين (المجذوب، 2002).

يشير عريقات إلى الحوافز بأنها وسائل وإمكانات ومؤثرات موجودة في البيئة المحيطة بالعامل توفرها المؤسسة من أجل إثارة الرغبة لديه واستنهاض الطاقات الكامنة لأداء عمل معين (عريقات، 2003).

أما "عليوة" فقد عرف الحوافز بأنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفها بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (عليوة، 2001).

كما عرفت الحوافز أيضاً بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان، والتي يمكنه الحصول عليها، واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع حاجاته ورغباته وتوقعاته ويحقق أهدافه (العديلي، 1993) و (سالم، وآخرون، 1998).

أما "صالح" فقد عرفها بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية لهم كماً ونوعاً، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها (صالح، 2004). ويمكن أيضاً تعريف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل (شاويش، 2004)

عرف كل من "سيد خطاب ومكاوي" التحفيز بأنه التأثير في سلوك الآخرين وتصرفاتهم من خلال إشباع رغباتهم بهدف تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء (سيد خطاب ومكاوي، 2005). ويُعتبر أيضاً التحفيز بأنه دفع الأفراد والفرق لبذل جهودها وأداء العمل على أفضل نحو ممكن عن طريق خلق جو يرغب هؤلاء الأفراد وتلك الفرق في الأداء بأعلى قدرة ممكنة (Deeprise, 1994).

أما "ماهر" فقد اعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هنا في هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. ولا يجب النظر إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، وللأسف يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور (ماهر، 2007).

في ضوء المفاهيم السابقة ترى الباحثة أن الحوافز هي مجموعة من الوسائل والأساليب والمؤثرات الخارجية، تقوم بإعدادها المنظمات حسب بيئتها الداخلية والخارجية، وتستخدمها للتأثير في سلوك العاملين، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، لرفع كفاءة أدائهم وتنمية مهاراتهم، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2.2.2. عملية الحفز:

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات. وبشكل أكثر تحديداً فقد وصف بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك (سالم، وآخرون، 1998). فعندما يشعر الفرد بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها،

فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد. وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجات فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول، أو استبدال الحاجة بأخرى (العميان، 2004).

ومن الناحية التنظيمية، فإن الهدف الأساسي لعملية الحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الأفراد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة: انجاز الأفراد = الحفز x قدرات الأفراد.

3.2.2. العلاقة بين الحوافز والدوافع:

يختلف الأفراد قيما بينهم ليس في قدراتهم وحسب، ولكن في دوافعهم أيضاً وتعتمد دافعية الأفراد على القوة التي تدفعهم للعمل، والدافعية هي تلك القوى الداخلية التي تحرك الإنسان وأنها شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير منه الرغبة في القيام بشيء معين (حلوة، 2007).

وتعرف الدوافع بأنها، الحاجات التي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف أو هي القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل، وأيضاً تعرف بأنها مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان (الهيتي، 2005).

ويعرف "أبو شيخة" دوافع العمل بأنها الرغبات الإنسانية في الاستجابة لرسالة المنظمة وأهدافها (أبو شيخة، 2000).

أما "عليوة" فيعرف الدافع بأنه قوة محركة وموجهة في آن واحد، فالسلوك يثار نتيجة لحالة من القلق والهباج والتوتر، فلا يهدأ الفرد حتى يبلغ غايته، وبذلك ينتهي السلوك حتى يرضى الفرد دافعه، فيخفف مما كان يعانيه من ألم وتوتر، وكأن السلوك وسيلة لإزالة هذا التوتر أو خفضه، أو كأنه وسيلة يستعيد بها الفرد توازنه الذي اختل من جراء نشاط الدافع. وعرفه أيضاً بأنه النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية ذلك المعنى الذي يخرج عن كونه قوة محركة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعينة وهي إشباع حاجات ناقصة (عليوة، 2001).

أما أبو ندى فإنه يرى أن الدافعية تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة فيما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه بينما فرد آخر تجنب العمل، ولماذا يشعر الفرد بسعادة

ورضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه ويتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري (أبو ندى، 1999).

ومن التعريفات السابقة نجد أن الدافعية هي عملية تتكون من ثلاث متغيرات يمكن صياغتها بالمعادلة: الدافعية = الحاجة (أو الرغبة) X السلوك X الهدف (أو الحافز).

فالدوافع تشتمل على حاجات أو رغبات، وسلوك، وأهداف أو حوافز، وهذه المتغيرات توضح مدى ترابط عملية الدافعية، وتشابكها، فظهور الحاجات أو الرغبات يخلق لدى الفرد بعض التوتر، أو عدم التوازن، مما يؤدي إلى قيام الفرد بسلوك يقوده إلى خفض هذا التوتر، وإعادة التوازن، وتستمر عملية الدوافع وفقا لوجود مؤثرات البيئة المحيطة بالفرد، وتوجه السلوك نحو تحقيق الأهداف (الكفافي، 2007).

أما بالنسبة للعلاقة بين الحوافز والدوافع فهي علاقة مترابطة إذ أن الدافع عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل. أما الحفز فهو موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به، كذلك فإن عملية الدفع تعقب عملية الحفز (الهيبي، 2005).

مما سبق يتبين أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والدوافع وكلاهما يدفعان نحو السلوك والأداء الأعلى، وأن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تقوم بإعدادها الإدارة للتأثير على العاملين لرفع كفاءتهم الإنتاجية، وهي تختلف عن الدوافع النابعة من داخل العامل ذاته والتي يستقر مكانها في الضمير الإنساني، فالدوافع يقصد بها مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد والتي تنثر فيه الرغبة في العمل كدافع من الداخل ثم توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء أو هدف معين.

4.2.2. أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها (عساف، 1999). وعليه فإنه من الأهمية أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة (شمس الدين، والفقي، 2007).

وللحوافز أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإنتاجية وتتمثل أهمية الحوافز بما يلي:

1. تساهم الحوافز في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.
2. تساهم في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
3. تساهم في تحقيق أية أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين (عساف، 1999).
4. تساهم في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين (شمس الدين والفقي، 2007).
5. زرع الانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، ودفعها للمحافظة على موارد المنظمة وممتلكاتها وحمايتها من العبث والضياع.
6. تشجيع الموارد البشرية على الابتكار والإبداع (عقيلي، 2005).

وتعد الحوافز مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة، وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين: فكري، وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وتؤصل ذلك منه خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، لذا تشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها الرغبة في الانجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والأداء، تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز (العمرى، 2003).

5.2.2 نظريات الحوافز:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع حفز الأفراد وأثره على أدائهم منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد. ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار في ترغيب

الإنسان في العمل وحثه على ارتفاع مستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات للحوافز.

ولقد أرسيت هذه النظريات مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج نظرية في مجال العلوم السلوكية، هذا فضلاً عن أن بعض هذه النظريات قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدتها لهذه الدراسة سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات.

1.5.2.2. نظرية الإدارة العلمية:

رائد هذه النظرية هو فردريك تايلور وهو أول من تحدث عن الحوافز المادية كطريقة لزيادة الإنتاجية، فهي أساس لدفع وحث العاملين على العمل، ونظريته تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد من الإنتاج، واهتمت هذه النظرية بتقديم نظام للحوافز يحقق للعاملين زيادة في الأجر مقابل الزيادة المحققة في الإنتاج (الكفاي، 2007).

2.5.2.2. نظرية العلاقات الإنسانية:

صاحب هذه النظرية ألتون مايو، حيث ركز مايو في نظريته على الجانب الإنساني في المنظمات، حيث نادت الإدارة بالاهتمام بالمشكلات الإنسانية والاجتماعية، كما ركزت على الاهتمام بالعامل كإنسان باعتباره أهم عناصر الإنتاج، مما يحتم بحث مشاكله والعمل على حلها، حتى يسود الترابط الإنساني في مجال العمل، وبما يحقق زيادة الإنتاجية. وقد انتقد مايو الإدارة العلمية بأنها تركز على الحوافز النقدية والمادية ولا تعير اهتماماً إلى العلاقات الإنسانية والدعم النفسي. واعتبرت الحافز المادي يأتي في المرتبة الثانية كعامل مؤثر في الإنتاجية بعد العوامل النفسية والعاطفية (اللوزي، 2002).

3.5.2.2. نظرية الثواب والعقاب:

أسلوب الثواب والعقاب يعتبر من أقدم الأساليب المعروفة في الحفز وهذا الأسلوب يقوم على أساس مكافأة الأفراد أما بالترقية أو زيادة الأجور والمديح (سالم، وآخرون، 1998).

وقد تأثر بهذه النظرية العالم السلوكي سكنر، حيث طور نظرية التعزيز التي تطورت على أساس أبحاث ودراسات قام بها، إذ يشير إلى أن الأفراد يميلون إلى تكرار السلوك الذي يتأتى عنه نتائج سارة وإيجابية وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر في حين أن السلوك الذي لا يتم تعزيزه لا يتكرر والتعزيز يكون إما بالترقية أو المكافآت أو التقدير. والذي يميز نظرية الثواب والعقاب عن غيرها أنها تركز على السلوك الإيجابي والسلوك السلبي، فالسلوك الإيجابي يكافأ في حين السلوك السلبي يواجه بالعقاب كالتوبيخ أو الإنذار أو غير ذلك (الهييتي، 2005)

4.5.2.2. نظريات الحاجات :

والنظريات التي ركزت على دراسة الحاجات الإنسانية هي: نظرية سلم الحاجات لماسلو، ونظرية الدفر، ونظرية مكلياند.

1.4.5.2.2. نظرية سلم الحاجات لماسلو:

من أفضل النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية تلك النظرية التي قدمها أبراهام ماسلو وتعتبر من أشهر نظريات التحفيز والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات الإنسانية مرتبة على شكل هرم حسب الأهمية كالآتي:

أ. الحاجات الفسيولوجية، وهي مجموعة من الحاجات الأساسية وتأتي في قاعدة هرم الحاجات وهذه الحاجات أساسية للبقاء، وتشمل الحاجة إلى: (الطعام، الهواء، الماء، المأوى، والنوم).
ب. حاجات الأمن والأمان: ويشمل المستوى الثاني للحاجات في مدرج ماسلو حاجات الأمن. وينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية مثل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته. وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة.

ت. الحاجات الاجتماعية: وتأتي الحاجات الاجتماعية في الترتيب الثالث في مدرج الحاجات، وهي تنشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعاً مناسباً. وهذه المجموعة من الحاجات تتضمن حاجة الفرد إلى الانتماء مثل: (تكوين صداقات وأن يكون الفرد محبوباً ومقبولاً من الآخرين) (جرينبرج، بارون، 2004).

ث. حاجات التقدير والاحترام: مثل احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي.

ج. حاجات تحقيق الذات: وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع، الابتكار، تحقيق أقصى الطموح (العميان، 2004).

وتعتبر نظرية سلم الحاجات من أقدم النظريات في مجال تحفيز العاملين وقد أطلق عليها اسم نموذج الاحتياجات البشرية، والفرضين الأساسيين لهذه النظرية هما:

- إن الحفز الأساسي للإنسان العامل هو مجموعة الاحتياجات التي يود إشباعها.
- إن هذه الاحتياجات تنظم نفسها في شكل هرمي بحيث لا يمكن ظهور مستوى معين من الاحتياجات ما لم يتم إشباع المستوى السابق عليه بشكل تام (توفيق، 1998).

وعلى الرغم من أن هرم ماسلو يعد طريقة مناسبة لتصنيف الحاجات الإنسانية إلا أنه من الخطأ أن نراها كما لو كانت نمط تتابعي صارم أو محتوم، ولا يجب إشباع كل مستوى من الحاجات إشباعاً كاملاً قبل تحفيز الشخص للعمل على إشباع حاجات المستوى الأعلى، وفي الحقيقة فإن معظم الناس يتم تحفيزهم من خلال مزيج من الحاجات (راتشمان، وآخرون، 2001).

وبذلك فإن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بسحب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد (حريم، 2003).

2.4.5.2.2. نظرية الدرر والحاجات المعدلة:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذلت جهود من قبل علماء آخرون في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو، ويعتبر كلايتون الدرر من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو، كرد فعل لما واجهته هذه النظرية من انتقادات، واقترح الدرر أن يستبدل التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وهي:

- حاجات البقاء، وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته، وتتكون من حاجات فسيولوجية وحاجات أمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

- حاجات الارتباط، وهي عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة، وكذلك العلاقة القائمة بين الفرد والآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.
- حاجات النمو، وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات (الهيتمي، 2005).

وقد أطلق الدرفر على هرم ماسلو المعاد نظرية الوجود والارتباط والنمو، إلى جانب تعويض الحاجات الخمس بثلاث حاجات. ونظرية الدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تشير إلى:

- قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت.
- إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى.

كما أن هرم ماسلو يتبع تطوراً ثابتاً للحاجات على شكل تدرج، أما نظرية الدرفر فإنها لا تفترض وجود سلم ثابت، حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، إذا يتمكن الشخص مثلاً من السعي إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط هذا بالإضافة إلى أن الأصناف الثلاثة من الحاجات قد تكون فاعلة في نفس الوقت. بينما نظرية ماسلو تفترض أن الفرد يبقى ساعياً لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية الدرفر فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها بالحصول على أموال أكثر أو ظروف عمل أفضل، وبذلك فإن الإحباط يؤدي بالفرد إلى الرجوع إلى حاجة أدنى (العطية، 2003).

وبذلك يمكن التوصل إلى نتيجتين هامتين بخصوص الحوافز طبقاً لنظرية الدرفر وهما:

1. كلما أشبع المستوى الأقل من الحاجات الإنسانية كلما كانت هناك الرغبة والحافز لإشباع حاجات المستوى الأعلى.
2. كلما لم تشبع الحاجات في المستوى الأعلى كلما تولدت الرغبة في إشباع حاجات المستوى الأقل (إدريس والمرسى، 2002).

3.4.5.2.2 نظرية مكلياند في الحاجات:

أن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني يتلخص في تحديد لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية والتي تؤثر على الحفز وهي:

- الحاجة إلى السلطة: الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.
- الحاجة إلى الانتماء: أي أن الأفراد لديهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.
- الحاجة إلى الانجاز: الأفراد الذي تتوافر لديهم حاجة قوية للانجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح والخوف من الفشل (سالم، وآخرون، 1998).

5.5.2.2. نظرية ذات العاملين لهرزبرغ:

قدم هذه النظرية العالم فردريك هرزبرج كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جهده لأداء الأعمال التي يكلف بها؛ ولهذا تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع والإنتاجية.

فبعد التجارب التي قام بها هوثورن ساد الشعور لدى المختصين في الإدارة بأن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين يؤدي إلى الرضا وإلى الإنتاجية العالية، ولكن وبعد فترة بدأت تظهر نتائج تبين بأن الرضا لا يؤدي إلى الإنتاجية العالية دائماً، ونظرية هرزبرج تفسر هذه العلاقة.

وترى هذه النظرية بأن بإمكان المنظمة توفر عدة عوامل تؤثر في العاملين من الامتيازات المادية وفرص الترقى وفرص الإبداع والبيئة المناسبة، والمكانة الاجتماعية البارزة، ويرى هرزبرج بأن أثر هذه العوامل على العاملين معقد، فهي لا تؤثر فيهم بطريقة واحدة، فبعضها يمكن أن يدفعهم للإنتاج والإبداع وتطوير أنفسهم، في حين البعض الآخر يؤدي إلى تجنب الشكوى والتذمر، ولهذا يشير إليها كمعامل وليس كحوافز.

لذا فإن هرزبرج يرى بأنها نوعين ومجموعتين، ولهذا فإن هذه النظرية تسمى بثنائية العوامل، لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين: العوامل الدافعية والعوامل الوقائية.

وترى هذه النظرية أن العوامل الدافعية هي التي يمكن أن تحفز الأفراد لمزيد من العمل، وتثير الدوافع الداخلية لديهم، وبناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا. أما العوامل الوقائية فهي التي تمنع عدم رضا العامل، ولكن عدم الرضا شيء يختلف عن الدافعية، ومغزى نظرية العاملين "هرزبرغ" بالنسبة للإدارة هو أن تعمل

في سعيها لزيادة الإنتاج على إشباع العوامل الدافعية، ولتحقيق ذلك فعلى الإدارة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف مثل إثراء الوظيفة من خلال إيجاد نوع من التحدي الذي يولد للعامل شعوراً بقيمة ما يعمل وما ينجز ويوفر له الفرص للنمو والتطور (حلوة، 2007).

6.5.2.2. نظرية التوقع لفرود:

طور هذه النظرية فيكتور فرود عام 1964، وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد بمستوى أعلى حين يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة مثل، زيادة الأجر، الترقية، وأن تلك المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل. وعليه فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات هي:

1. إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي لانجاز العمل.
2. العلاقة بين الأداء والمكافآت: درجة اعتماد الفرد في أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة (عباس، 2004).
3. العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية، أو درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجته، وجاذبيته لتلك المكافآت المحتملة للفرد (العطية، 2003)

وعليه فإن الفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حافز ودافعية نحو بيئة العمل بدرجة أقوى، فهذه النظرية تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آرائهم، وان نظرية التوقع في الحوافز من وجهة نظر إدارية لها أهمية للأسباب الآتية (حسن، 2000) و (الهيبي، 2005):

1. تركز على معرفة الحاجات التي يرغب به الأفراد إشباعها.
2. تحاول الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه من نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

ومن الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، حيث تنبئ إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار ما يلي:

1. تحاول معرفة العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أولوية قصوى، والحاجات التي يرغب في إشباعها.
2. لأنها تحدد مستويات الأداء المرغوبة، وتوضحها للعاملين واطلاعهم عليها.
3. تضع أهداف إدارية قابلة للتحقيق.
4. تربط النتائج والعوائد المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية، أي ربط العائد بالأداء.
5. التأكد من عدالة نظام المكافآت بصفة عامة لجميع الأفراد.

7.5.2.2. نظرية تحديد الهدف:

تركز هذه النظرية على أهمية تحديد الأهداف، وأنه كلما كانت الأهداف صعبة فإن ذلك يؤدي لتحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة، هذا فضلاً عن أن المعلومات المرتدة تؤدي إلى أداء عال مقارنة بعدم توفرها، فالأهداف المحددة بحد ذاتها تعمل كمحفز داخلي، بالإضافة إلى أن توافر الفرصة للعامل في المشاركة في تحديد أهدافه الخاصة يساعد على إنجازها بإصرار أكبر لأنهم يصبحون أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي يشاركون في تحديدها بجانب أن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة احتمال قبول أهداف أصعب والعمل على تحقيقه (العطية، 2003). وبصورة عامة يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحور لتحفيز الأفراد من خلال المحاور التالية:

1. تحديد الأهداف بدلاً من جعلها أهداف عامة.
2. جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد، وعلى درجة من الصعوبة حتى تنثير حماسه وتحفزه لإبداء سلوك أفضل وأداء أعلى.
3. زيادة درجة قبول والتزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها.
4. زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس يساهم في إمكانية معرفة الفرد نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من تحفيزه (حسن، 2000).

8.5.2.2. نظرية العدالة (المساواة):

طور هذه النظرية آدمز، تستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة التي يحصل عليها العاملون في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا

عن عمله، وهذه النظرية تقوم على فرض أساسي وهو أن الأفراد تم تحفيزهم من خلال الرغبة الخاصة بمعاملتهم بطريقة منصفة أو عادلة في العمل (العميان، 2004).

فإذا رأى الفرد عدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، مما يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح آدمز ستة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة، وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي:

1. يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودًا أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقًا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.
2. محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلاً قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.
3. الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

وقد ساهمت هذه النظرية في تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور والمكافآت والعلاوات والحوافز المادية الأخرى، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين في نفس المنظمة أو مع العاملين المتشابهين في منظمات أخرى، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها فيحل مشكلة عدم المساواة، وأهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء (إدريس، والمرسي، 2002) و (سالم، وآخرون، 1998) و (الهيبي، 2005).

9.5.2.2. نظرية دوجلاس ماكرويجور (نظرية X ونظرية Y) :

يرى " دوجلاس ماكرويجور " أن هنالك وجهتي نظر مختلفتين بشأن الفرد العامل، الأولى سلبية ويطلق عليها نظرية (X) والثانية ايجابية ويطلق عليها نظرية (Y) وقد استنتج "دوجلاس ماكرويجور" بعد ملاحظته لأسلوب المدراء في التعامل مع العاملين أن وجهة نظر المدراء للفرد

العامل تعتمد على مجموعة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العمل اعتمادًا على هذه الافتراضات (العطية، 2003).

وضمن نظرية (X) فإن الافتراضات التي يحملها المدراء تجاه العاملين تشمل :

1. الفرد خلق كسولاً بطبعة، ولا يقوم بعمله إلا في وجود سلطة تلاحقه وتدفعه للعمل.
2. لا يفضل الفرد أن يكون قائداً أو متبوعاً ويسعى دائماً أن يكون تابعاً تجنباً للوقوع في المشاكل التي تؤثر على أمنه.
3. لا يحب الفرد أن يتحمل المسؤولية وإنما يجب دائماً أن يجد شخصاً ما يتحمل عنه مسؤوليات عمله. (نشوان، ونشوان، 2004)

وتتمثل فرض نظرية (Y) في الآتي :

1. إن العامل العادي لا يكره العمل فالأمر طبيعي كاللعب أو طلب الراحة.
2. إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يمثلن الطريقتين الوحيدتين لتحفيز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤدي الشخص العادي عمله بصورة طبيعية تجاه تحقيق الأهداف المنوطة به.
3. مدى التزام الفرد بأهداف المنظمة يعتمد على سياسة منح المكافآت المرتبطة بالعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف.
4. في ظل الظروف المواتية لا يتعلم الشخص العادي مجرد القبول بتحمل المسؤولية ولكنه أيضاً يسعى وراءها.
5. كثير من الأفراد قادرين على توظيف القدرة على التخيل والمهارة الابتكاريين لحل المشكلات التي تنشأ في المنظمة.
6. أن الإمكانيات العقلية والفكرية للشخص العادي لا تتحقق ولا تنتفع بها إلا بشكل جزئي وخصوصاً في الحياة الصناعية الحديثة، واللوم هنا لا يقع عليه بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات (راتشمان، وآخرون، 2001).

10.5.2.2. النظرية اليابانية (Z):

تدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة

الجماعية في اتخاذ القرار، إضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم. كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكثر (راتشمان، وآخرون، 2001).

11.5.2.2 نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم حيث ربط بين كل من الرضا والانجاز والعائد. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد من العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد (بورتر، ولولر، 1968). أما إذ قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فيحدث حالة عدم رضا، ويوقف التحفيز للاستمرار فيبذل الجهد، وقد بين "بورتر ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

1. عوائد ذاتية، وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
2. عوائد خارجية، وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي. (العميان، 2004).

12.5.2.2 نظرية التعزيز والتدعيم:

محور هذه النظرية يدور حول العلاقة بين المثير أو الحافز والاستجابة، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة، ومن وجهة نظر "سكنر" فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير معزز عند فرد آخر.

ولقد حدد توفيق أربعة مبادئ أساسية لنظرية تعزيز السلوك كالآتي :

1. مبدأ التعزيز الايجابي، الذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج ايجابية أو مرغوبة.

2. مبدأ التعزيز السلبي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعرض المرؤوسين لنتائج غير مرغوب فيها.
3. مبدأ العقاب، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين.
4. مبدأ الإطفاء التجاهل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن (العميان، 2004) و (توفيق، 1998).

6.2.2. أنواع الحوافز:

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متعددة ومتداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب الحوافز والتي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

1.6.2.2. أنواع الحوافز من حيث أثرها:

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

1.1.6.2.2. حوافز إيجابية:

وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاءً محسوساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل. (عبد الوهاب، 1982).

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيط. (جاد الله، 1997)

والهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله. (ياغي، 1986).

والحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير (المجدوب، 2002).

2.1.6.2.2. حوافز سلبية:

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالمخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية.

والحوافز السلبية تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وأيضاً تتضمن الحوافز المادية والمعنوية التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين (حمود، الخرشة، 2007).

وبذلك فإن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصبغة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من زيادة الراتب، أو النقل (عساف، 1999).

ويرى كثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الأداء الجيد من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون للعقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل (حنفي، 2002).

2.6.2.2. أنواع الحوافز من حيث المستفيدين:

تنقسم الحوافز من حيث المستفيدين إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

1.2.6.2.2. الحوافز الفردية أو على مستوى الفرد:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على أدائه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. فالحوافز

الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية (جاد الله، 1997).

والحوافز الفردية قد تكون ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية (العائدي، 2001).

2.2.6.2.2. الحوافز الجماعية أو على مستوى الجماعة:

تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة، ويرتكز هذا الأسلوب على العمل الجماعي، ومتطلبات انجازها تستدعي جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة الرغبة في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها، ويتمثل في تحديد معايير لتوزيع الحوافز على الأفراد.

وتعاني الحوافز الجماعية من مشكلة رئيسية وهي عدم مكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية، إذا كان السلوك الطاعي على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الأفراد يدعون مسؤولية الإنجاز إذا كان جيداً ويتصلون عن مسؤولية التردي في الانجاز إذا كان متدنياً، ولذا يتطلب الأمر أن تتقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص (عباس، 2003) و (حمود، والخرشة، 2007).

3.6.2.2. الحوافز من حيث هدفها:

نقسم الحوافز من حيث هدفها إلى الأداء الجيد والأداء الممتاز:

1.3.6.2.2. الأداء الجيد:

تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث المتوقع من الفرد زيادة الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة . أي أن العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من عمله . وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، والتقدير والعلاوات وغيرها تقرر في الغالب بناءً على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطره أو يجدد فيه (ياغي، 1986).

2.3.6.2.2. الأداء الممتاز:

حيث تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلالها للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات وتختصر خطوات العمل أو تتمكن من تحقيق اقتصاد في التكاليف، أو تقدم للإدارة اقتراحات نافعة، وتختلف نواحي الإبداع بالطبع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ومن مهنة إلى مهن أخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة (عبد الوهاب، 1982).

4.6.2.2. أنواع الحوافز من حيث طبيعتها:

تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى مادية ومعنوية ومشاركة:

1.4.6.2.2. الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم (اللوزي، 1995).

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر في حين أن التقصير في الأداء كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي. (جاد الله، 1997).

والحافز المادي ذو طابع اقتصادي، ويتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

وتهدف الحوافز إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبته وإخلاصه للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية. (الحارثي، 1999).

والحوافز المادية قد تكون حوافز ايجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات الخ، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب (ياغي، 1986). ومن الحوافز المادية:

- الراتب الشهري أو الأجر اليومي ومقدار الزيادة السنوية للراتب.
- المكافآت التشجيعية، ومكافأة نهاية الخدمة، والمكافآت عن أداء متميز.
- العلاوات .
- والترقيات.

ومن مزايا الحافز المادي ما يلي:

- 0 السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده حيث يبذل له هذا الحافز بمجرد زيادة إنتاجه فهو والأمر كذلك يتفق ورغبة الفرد في زيادة دخله بمجرد زيادة إنتاجه، إذا يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج.
- 0 تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم، على خلاف الترقية أو العلاوة الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.

o اشتماله على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها هو وأفراد أسرته (حسن، 2002)

2.4.6.2.2. الحوافز 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، ومنها:

- فرص الترقية
- الاعتراف.
- التقدير بالجهد الوظيفي.
- والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وفرص النمو والابتكار.
- وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات (القيوتي، 2003).

وتتعلق الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة، أو غير ذلك. ولا تقل أهمية الحوافز المعنوية عن الحوافز المادية بل إن المادي منها لا يحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فان لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي (القحطاني، 2003).

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية تتعلق بالعمل نفسه مثل خصائص العمل من تعقيد وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وتناوب، وإثراء، ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، ظروف العمل من إضاءة، وحرارة وتهوية وضوضاء ويكون، إلى جانب المشاركة مع الإدارة، واللوائح والنظم الموجودة (حسن، 2002).

ومن هنا يمكن القول بأن الحافز المعنوي هو مجموعة من الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وهي في الغالب الأعم تتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة

أسباب التذمر والشكوى ومكافأة المجدين ومعاقبة المسيئين، وتقديم الخدمات النظامية والترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، ويمكن القول بأنه يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي، مثل الشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة (الهرفي، 2006).

3.4.6.2.2. الحوافز المشتركة:

هي الحوافز التي تحقق للموظف إشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، في نفس الوقت، وتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، ورفع روحه المعنوية ومنها:

- - البعثات والمنح الدراسية.
- - برامج التدريب والدورات التدريبية.
- - ورش العمل والندوات.
- - المؤتمرات العلمية.

7.2.2. أسس منح الحوافز:

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

1. اعتماد الحافز على السلوك: ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً، وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات (Teasta, 2001).
2. التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.
3. حجم الحافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها أن يكون الجزاء من جنس العمل، أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح

- الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.
4. نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.
5. الثبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جيداً وحصل على مكافأة نظير ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (الوابل، 2005) و (شهاب، 2005).

8.2.2. الشروط التي يجب توافرها لضمان نجاح الحوافز:

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة.
2. اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
3. ضمان المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
4. أن يتناسب الحافز مع دوافع الفرد وأن تكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.
5. أن تتناسب الحوافز طردياً ملحوظاً الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار (عليوة، 2001).
6. ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها (شهاب، 2005).
7. ضمان استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك المستقبل.
8. إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج.
9. أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز - وليس الأداء العادي - وبين الحصول على الحافز.
10. أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد (ستيفنسون، 2001).

3.2 الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، أو المجهود الذي يبذله الفرد في عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

1.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد اهتم الباحثون بموضوع الأداء لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، لذا نرى أن هناك العديد من التعريفات الخاصة بموضوع الأداء، من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بدوي، 1994). وفيما يأتي مجموعة من المفاهيم للأداء الوظيفي وهي:

فقد عرف "عبد المحسن" الأداء بأنه المجهود الذي يبذله الفرد في مؤسسة ما على مدار السنة ويحتاج إلى تقييم ذلك الأداء من قبل رؤوسيه سنويا (عبد المحسن، 2004).

في حين أشار "عبود" إلى الأداء بأنه درجة تحقيق الأهداف التي تتكون منها وظيفة ما، ولذا فإن الأداء يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة (عبود، 2004).

أما "درة" فكان تعريفه للأداء بأنه تفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى (درة، 2003).

كما عرف "نصر الله" الأداء على أنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2001).

أما "عاشور" فكان رأيّه بأداء الفرد للعمل بأنّه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم ايجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدي متوافقة مع معايير الأداء المحدد، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدي خارج حدود هذه المعايير، ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور، 1983).

ويؤكد "زيدان" على أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدرتهم وإنما يعتمد من نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا نسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان، 1984).

في ضوء المفاهيم السابقة للأداء تستنتج الباحثة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك أنه يبدو من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد المفاهيم المتعلقة بالأداء يرجع إلى تعدد الباحثين الذي تناوله، ورغبة كل باحث أن يدلي بدلوّه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة. ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعباً وغموضاً وأكثرها تعقيداً بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

و ترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو "جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات والواجبات التي يتكون منها عمل الفرد، والذي يجب أن يقوم به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفاء المدرب، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل له".

2.3.2. أهمية الأداء:

يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تُعطى اهتمام خاص من قبل

إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، إشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة (الهييتي، 2000).

3.3.2. عناصر الأداء:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد أتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات . ومن هذه المساهمات ما ذكره عاشور في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

• أولاً: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤديون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل حركته وتمثل مظاهر تكيفه على النحو الآتي:

o الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة بتغير الأنشطة مع الزمن، نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل.

o الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجاز العمل والوصول للأهداف.

o الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو الموقف المحيط بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، ويؤكد "عاشور" أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة.

• ثانيا: العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال يقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

• ثالثا: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته يؤكد "عاشور" وبحوث الاختبار فعلي ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساسا لبحوث الاختبار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية (عاشور، 1983).

ويبرز "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة (درة، 1982).

ويحدد "هاينز" ثلاثة عناصر للأداء وهي:

1. الموظف : من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .
2. الوظيفة : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه .
3. الموقف : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناح العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هاينز، 1988).

ومن خلال ما تم استعراضه لعناصر الأداء، وبعد الاطلاع على العديد من الأدبيات التي تناولت الأداء لم تلاحظ الباحثة اختلافا عند الباحثين في تحديد هذه العناصر بشكل يستحق التمييز، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير على عناصر الأداء وان اختلفت صياغة الأساليب التي تناولها الباحثون لمفهوم الأداء، رغبة منهم التعبير في هذا الموضوع من وجهة نظرهم واهتماماتهم الخاصة.

وإلى كون موضوع الأداء تتحكم فيه عوامل متعددة، فقد يتأثر مستوى أداء الموظف من حيث رغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه بالوظيفة، من حيث احتوائها على اهتمام وواجبات ومتطلبات تسهم في تدني مستوى الأداء خصوصا إذا كانت غير ملائمة أو مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته. وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا بالبيئة التنظيمية إذا لم يتوافر لدى المنظمات المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتفاع بمستوى الأداء كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي ووضوح خطوط السلطة والمسئولية، والاتصالات، ووضوح الأدوار والمهام.

4.3.2. محددات الأداء:

يرى "سليمان" و "حنفي" أن الأداء يتحدد نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته. ويجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- مناخ أو بيئة العمل: يعبر على الإشباع الذي توفه بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته (سليمان، 1978).

- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، وأن هذه القدرة تستطيع تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل (حنفي، 2002).

أما "الحجري" فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي، هي:

- وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة، وهيكلتها، مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة، حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء. (الحجري، 2005)

ويرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (هلال، 1999).

ويرى "السلمي" أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي، 1997).

4.2 كفاءة الأداء:

إن الكفاءة في الأداء مطلب أساسي تسعى إليه المنظمات سواء المنظمات العامة أو الخاصة، وأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء. وتكمن كفاءة الأداء في أن يؤدي العاملين الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل محققين بذلك رضا المسؤولين والجمهور.

1.4.2 الكفاءة :

لقد عرفت الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات، أو أنها نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج (زويلف، 1993).

وتعني كذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات (حمود، والخرشة، 2007).

وكذلك عرفت بأنها القدرة على الأداء بصورة مرضية (المنيف 1980). وأيضاً الكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية، وبهذا المعنى يمكن استخدام لفظ الكفاءة الإنتاجية للاستدلال على مدى القدرة على استخدام الكفاءة الإنتاجية وفق هذا المعنى كمؤشر يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية في العملية الإنتاجية (عليوة، 2001).

وأورد عابدين أن السلمي (1985) تحدث عن الكفاءة باعتبارها تعبر عن مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، وتتطلب الكفاءة عنده عنصرين هامين:

1. المقدرة على العمل والتي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات (المعرفة والمهارة).
 2. الرغبة في العمل أو الحماس للقيام به، والتي تحقق من خلال تهيئة الظروف المادية والاجتماعية المنظمة والمناسبة وملاءمة العمل لميول الفرد واتجاهاته.
- ويختلف معيار الكفاءة من تنظيم إلى آخر بحسب ما هو محدد من أهداف في ذلك التنظيم (عابدين، 2001).

2.4.2. مفهوم كفاءة الأداء:

تعرف كفاءة الأداء في قاموس دائرة المعارف البريطانية بأنها: "الأسلوب الذي يتم التفاعل معه أو يؤدي إلى الغرض الذي هو له". أما في قاموس أكسفورد: "فهي القدرة التي من خلالها يتم استخدام الموارد النادرة لتحقيق غايات محددة اقتصادياً". ويرى غيث أن الكفاءة تعكس وصف فعل معين باستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد (غيث، 1990).

وعرف الحنيطة كفاءة الأداء بأنها القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العاملين في التنظيم بكفاءة وبأقل قدر ممكن من المدخلات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء (الحنيطة، 2003).

3.4.2. تقييم كفاءة الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم. حيث أن كل منظمة لها نظام رقابي لتقييم أداء أفرادها وفقاً لمعايير المنظمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغير موثق، لكن الحاجة إلى تقييم الأداء هي حاضرة في جميع بيئات الأعمال كما ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها من العمليات الإدارية الأساسية ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين لما لها من آثار على فاعلية الأداء وعلى الروح المعنوية، وهي عملية دورية ومستمرة فهي من العمليات التي تتكرر بصورة منتظمة. ومن العمليات الإدارية المهمة لأنها تدفع العاملين للعمل بجد وحيوية ونشاط، وهي جزء من عمليات الرقابة التي تشكل عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، وتسير بصورة متوازنة مع العمليات الإدارية الأخرى (السالم، وصالح، 2002).

1.3.4.2. مفهوم تقييم الأداء

وقد تباينت المسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة، وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، وإن أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها (حمود، والخرشة، 2007).

يعرف تقييم الأداء بأنه قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم، خلال فترة زمنية محدودة (هلال، 1999).

كما يعرف تقييم الأداء بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكتهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى (هاشم، 1996).

ويرى السلمي أن تقييم كفاءة الأداء يدل الإدارة على معلومات مهمة تستطيع الاعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية من حيث، كمية العمل المنجز، جودة العمل، الوقت المستغرق في العمل، وتكلفة العمل (السلمي، 1997).

من التعريفات السابقة تستنتج الباحثة أن تقييم الأداء هو أداة من الأدوات التي تستخدم في الرقابة على الأداء، والتي تشمل كل جوانب التنظيم، وأن ممارسة رقابة فعالة ومستمرة على العاملين، تؤدي للوصول إلى تقييم كفاءة الموظف تقييماً عادلاً وواقعياً.

4.4.2. أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية، في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، ويمكن معرفة أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعنصر البشري من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها التنظيم، وهذه الأهداف تختلف من منشأة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر (حمود، والخرشة، 2007). ولنظام تقييم الكفاءة أهمية بالغة لأنه يحقق عدة فوائد أهمها الإسهام في رفع مستوى الموظف والوظيفة، وممارسة رقابة فعالة ومستمرة على الموظفين، وتقوية حس المسؤولية عند الموظف، والكشف عن عيوب القوانين والأنظمة التي ترعى شؤون الإدارة والوظيفة (حبيش، 1991).

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

1. يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث أن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار (درة، 2003).
2. هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية (أبو شيخة، 2000).
3. تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
5. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن

المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز من قبل الإدارة العليا في المنظمة. ووضع نظام عادل للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة (حمود، والخرشة، 2007).

5.4.2. دور تقييم الأداء:

تتضح أهمية دور تقييم الأداء على مستوى المنظمة ككل من انعكاس المردود الخاص بالموظف والمدير على مناخ العمل بالمنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

- توفر مناخ ايجابي لتطوير وتحديث المنتجات، والخدمات التي تقدمها المنظمة لمقابلة احتياجات المستهلكين.
- سيادة روح الفريق بين القوى العاملة بما لها من تأثير ايجابي على الجماعات داخل التنظيم.
- زيادة الدافع للإنجاز وانخفاض مستوى الانحرافات عن المعايير والخطط المحددة مقدماً.
- زيادة فاعلية نظم التخطيط والرقابة الإدارية وتطبيقاتها في المجالات الوظيفية المختلفة.
- زيادة درجة الفاعلية التنظيمية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها العليا (الغفاري، 1993).

6.4.2. الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

إن التحفيز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وإطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين (كينان، 1995).

تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات الفرد والمنظمة (العميان، 2004).

وان أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وهذا يتمثل في:

أداء مرتفع = القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء.

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب (توفيق، 1998).

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرًا داخليًا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرًا خارجيًا يخاطب الدافع وتوجه صاحب باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه (المطيري، 2005).

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة (الوايل، 2005). يبدو هنا دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلًا إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (الحارثي، 1999).

ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ودفع مستواه لا بد من توفر المقومات التالية (المجذوب، 2002):

1. أن يكون العامل راضيًا عن عمله، وعن الأجور التي يتقاضاها.
2. أن يدرك الأفراد العاملين السياسة التي تنظم الحوافز، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
3. أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.

4. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً وأن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.
5. أن تحقق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
6. أن تتناسب الحوافز طردياً مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
7. ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين.
8. تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز.
8. رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

5.2 الإبداع الإداري

بعد أن تناولت الباحثة القضايا الأساسية حول مفهوم الأداء الوظيفي، فسوف تتناول القضايا الأساسية لمفهوم الإبداع الإداري، ونظراً لأهمية الإبداع والتفكير الإبداعي بالارتقاء بالأداء الوظيفي في المنظمات، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. حيث تعاني كثير من المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب المهمة لفشل كثير من المنظمات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء العاملين في تلك المنظمات، مما يتطلب من المنظمات من أجل نجاحها في التغيير والتطوير والاستمرار في فاعلية أعمالها وعملياتها وأهدافها وأداء العاملين بها أن تسعى إلى إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى هذه المنظمات، وفي هذا الإطار تسهم البيئة التنظيمية الملائمة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين في أداء أعمالهم الوظيفية.

وقبل الحديث عن العلاقة بين الإبداع الإداري والحوافز ينبغي التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وبعض القضايا والمفاهيم الأساسية المرتبطة به وهذا ما يهتم به المبحث التالي.

1.5.2 مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية، لم يؤل الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950م. فالإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد جودة

المنافسة فيما بينها وبخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التفهقر والزوال (جلدة، وعبوي، 2006).

ولقد ورد في الأدب النظري للإبداع مجموعة من المفاهيم، ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي:

فالإبداع في المعجم الوسيط من أبدعه (بدعاً) أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أو شراً، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية نزعة في العمل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستخدام أساليب جديدة. وفيما يتعلق بمفهوم الإبداع في اللغة العربية فيعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، ولم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محدودة، ولم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام . فالإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق (من بدع الشيء أو ابتدعه) يعني إنشاء وبداه أو لا (جلدة، وعبوي، 2006).

أما الإبداع في اللغة الانجليزية فان كلمة (Innovate) جاءت من اللاتينية (Innovate) والتي تعني يجدد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو تعني جديداً يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الدهان، 1989) .

ويشير العالم تورنس إلى الإبداع بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الأفكار أو الفروض واختبار وتعديل هذه الفروض، وإيصال النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية المجردة (المعاني، 1990) . ويعرف جيلفورد للإبداع بأنه يعني حلاً لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة (عساف، 1995).

ويؤكد جرينبرج، وبارون (2004) فقد عرفا الإبداع بأنه إجراءات بموجبها ينتج فرد أو مجموعة صغيرة أفكاراً جديدة مفيدة.

في حين يرى الدهان (1989) الإبداع بأنه العملية التي تميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة. وأشارت بعض الدراسات بأن الإبداع هو التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة، وهو مهم جداً للمنظمات التي تسعى لتحقيق السمعة الجيدة (العطية، 2003).

في حين يرى حريم (2004) أن الإبداع هو القدرة على توليد الأفكار واستخدام الإمكانيات وتوظيف الخيال لتكوين أفكار أو أشياء جديدة غير مألوفة سابقاً، ويشير إلى أن قدرة الأفراد على توليد الأفكار الجديدة تعتمد على الخبرة السابقة التي تشكل القاعدة بالنسبة لها، ومن ثم القدرة في تمحيص هذه الأفكار وإعادة صياغتها بحيث تصبح أفكاراً خلاقاً وأصيلة، وتتميز بأنها نتيجة التفكير الإبداعي لأولئك الأفراد.

ويرى جواد (2000) أن الإبداع هو توليد طرق وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل في طياته حلاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد.

في الوقت ذاته يؤكد الصرن (2000) بأن الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

ويعرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة، أو النظام، أو العملية، أو السياسية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جيدة للمنظمة إذا طبقتها (Evan, 1993).

أما العميان (2002) فيعرف الإبداع بأنه إيجاد وتقبل الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، كما أنه يرى بأن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة.

أما تعريف رضا (2003) للإبداع الإداري بأنه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها.

ويذكر الرشيد (2004) تعريف الاتحاد الأوروبي للتميز من خلال وثيقة إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999 حيث عرف التميز بأنه (تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير مشاركة الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والتطوير والمسؤولية تجاه المجتمع).

من خلال استعراض التعريفات السابقة وإمعان النظر فيما كتب في مجال الإبداع، وأمام هذا الاختلاف في وضع تعريف محدد للإبداع التنظيمي، فإن الباحثة تستخلص إلى:

أن الإبداع التنظيمي هو تبني فكرة أو سلوك جديد في قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة، وتوليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال من أجل تطور وارتقاء وازدهار المنظمات وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع. والإبداع أيضاً هو عبارة عن عملية لها مراحل تظهر من خلال التفكير وعمل العقل تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد ويتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، والقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام.

إن مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق تستعمل كمترادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة واتفق معه المغربي (2004) باعتماد مترادفات تعني إثبات شيء جديد غير مألوف. ومن هنا تجدر الإشارة لأنه لا بد من التمييز بين الإبداع والابتكار، فالابتكار في العادة هو عملية ذات مراحل مختلفة، تبدأ من خلق الفكرة، إلى تنفيذ هذه الفكرة، ومن ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة بالانتشار إلى أماكن ومواضع أخرى (حسن، 2002). فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها للمتعاملين معها (الشيخ، 2004). وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبقة ومألوفة (القيوتي، 2000).

2.5.2. عناصر الإبداع:

للإبداع لدى كل من الأفراد وفرق العمل ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية: إن الواقع يؤكد لنا أن أي نشاط يتطلب مواهب معينة، ومعارف ومهارات خاصة. وتشكل القدرات والمهارات المادة الخام للإبداع ولكن دون وجود المواهب الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى، فلا يوجد أي أمل في تحقيق الإبداع في أداء هذا النشاط.

2. المهارات المرتبطة بالإبداع: بالإضافة إلى المهارات الأساسية، فإن كون الإنسان أو العامل مبدعاً يتطلب مهارات إضافية، أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة.

3. الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط: يركز العنصران الأول، والثاني من عناصر الإبداع على المهارات الأساسية تلك المتصلة بعملية الإبداع على ما يستطيع الناس القياس به. أما العنصر الثالث: الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط، فانه يركز على ما يرغب الناس في القيام به. والقاعدة أنه لكي تكون مبدعاً، فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط. وفي النهاية فان الشخص الذي يتمتع بالقدرة على الإبداع، ولكنه لا يتمتع بالحوافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع، لا يمكن اعتباره مبدعاً، لأن العبرة بالنتائج. وتميل الحوافز الموجودة بالعمل نفسه لأن تكون قوية في ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجود اهتمام شخصي بالعمل لدى الموظف. وان الحوافز الداخلية في النشاط تكون قوية عندما يدرك العامل أن لديه أسباباً شخصية لأداء ذلك العمل. وعلى ذلك فان من يؤدون الأعمال لأسباب خارجية مثل الأجور المرتفعة أو ضغوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أي إثارة أو حوافز ولذلك فمن غير المتوقع أن يقوموا بأي إبداع (جرينبرج، بارون، 2004).

3.5.2. أنواع الإبداع:

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة وعديدة. فلإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً، أو عملياً، أو أدبياً، أو فنياً، أو قد يكون الإبداع متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة، أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة، أو الخدمة المقدمة، أو في طريقة أو موعد تقديمها، أو تنوع استخدامها، وقد يكون الإبداع بالتواصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤوسيه، ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد، وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد مع بعضهم (عبد الوهاب، 1982).

وقد ميز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني، والإبداع الإداري كما يأتي:

الإبداع الفني: فانه يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة.

الإبداع الإداري: فانه يتضمن الإجراءات، والأدوار، والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة.

وتظهر العلاقة بين هذين النوعين من الإبداع الإداري والإبداع الفني من خلال ما قدمه "إيفان" في دراسته حول مفهوم "التخلف التنظيمي" في إشارة إلى أن الإبداع الإداري غالبا ما يأتي متأخرا عن الإبداع الفني، أي أن الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي، وفي دراسات أخرى تدعم مفهوم التخلف التنظيمي أوضحت هذه الدراسات أن المكتبات العامة في أمريكا تتبنى الإبداعات الفنية بشكل أسرع من تبنيها للإبداعات الإدارية، وإن كان كل منهما قد يقود إلى الآخر (حريم، 2004).

4.5.2. علاقة الحوافز بالإبداع الإداري:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1999).

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها. فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقدير الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفاً وربما يكون معدوماً (عساف، 1995).

ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما: المكافآت الفردية التي توجه للفرد، والمكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين. ومن أكبر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينات من القرن الماضي التركيز على العمل الجماعي. ومن المؤكد أن يغير هذا التركيز على فرق العمل وأسلوب المكافآت في المنظمات التي تكافئ العاملين بها، فأنظمة المكافآت التقليدية التي تشجع الانجازات الفردية لا تتفق أبداً مع أهداف فرق العمل وهياكلها التنظيمية. حيث أن فرق العمل تركز على التعاون، ولكن أنظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق الانجازات الفردية، مما يدفع الأفراد على حجب المعلومات عن بعضهم البعض، وإلى مقاطعة زملائهم والامتناع عن مساعدتهم نهائياً، وهذه الآثار الجانبية وخصوصاً في المنظمات التي تتبنى

فرق العمل، ولكن ما زالت هناك أصوات ترفض التغيير التام، وتستند إلى حجة مفادها أن المكافآت الجماعية تسوي في المعاملة بين كل أعضاء الفريق، سواء كانوا ذوي إسهامات ضخمة أم عادية، مما يؤدي في الغالب إلى إثارة الموظفين المتميزين، دون أن يكسب الموظفون المتراحون أي حافز على تحسين الأداء (Deeprise,1994).

ويمكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالة والتوازن لهذه الإشكالية، بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما حققه الفريق من أهداف، أو عندما يكون جهود الفرد في هذا الفريق يساعد على تقدم الآخرين بطرق غير مباشرة من خلال تبادل المعلومات أو العمل الجماعي، والتي تساهم في زيادة تحصيل الموارد المادية أو الوصول إلى اكتشافات هامة أو تحسين الأداء. بينما تطبق المكافآت الفردية بين العاملين بطريقة بحيث لا تتعارض مع أهداف الفريق، ولذا فهي تحتاج إلى رؤساء مهرة يجعلون التقييم على سبيل المثال يبدأ من أعضاء الفريق بين بعضهم البعض، بحيث لا تؤدي إلى تمزيق الفريق بشكل يستحيل إصلاحه (الشمري، 2001).

كما يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها نظاماً للحوافز يقدم الثواب المادي والمعنوي لأولئك الذين قدموا أفكاراً أو معلومات جيدة أو العمل الذي قاموا به، فالأفراد عندما يلمسون نتائج إيجابية بسلوك معين فإن رد الفعل لديهم يكون بتكرار هذا السلوك، أما إذا كان الثواب سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط والإقلاع عن السلوك والأداء الذي قاموا به (ماهر، 2007).

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة (العديلي، 1995).

والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكاريين والإبداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك لأن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات إبداعية وابتكاريه في أدائه لعمله، وبالنظر لهمم الحاجات الخمس في الدوافع لماسلو نجد أن تحقيق الذات مصدر للإبداع، وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات، وان الانجازات الإبداعية تعبير عن ميل الإنسان إلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي (الدهان، 1989).

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على تطوير مستوى الأداء والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز والإبداع، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1999).

6.2 الرضا الوظيفي:

يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة العمل، والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، والرضا هذا هو ناتج مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته نحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

ومن هنا كانت أهمية الرضا الوظيفي وهو أحد مكونات ثلاثة لها من الأهمية العظمى في التأثير على إنتاجية العامل فالتحفيز، ومستوى الأداء يكملان الثلاثية كما أن لهذه الثلاثية الأثر الواضح في تنظيم السلوك والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

وانه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثية وهي التحفيز، والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء، وعلى المدير أو قائد العمل أن يؤسس السلوك التنظيمي لمؤسسته على هذه العلاقة (فليه ، وعبد المجيد، 2005).

1.6.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالرضا الوظيفي، نظراً لاعتقادهم بأن هنالك علاقة بين رضا العاملين وإنتاجيتهم، ومن المهم التفريق بين اصطلاح الرضا الوظيفي والروح المعنوية، كونهما يستعملان كمترادفين في بعض الأحيان، فالرضا الوظيفي يعود لاتجاهات شخص بمفرده، بينما يستخدم اصطلاح الروح المعنوية لوصف المشاعر الكلية لمجموعة من العاملين (Cherrington,

1989). الأمر الذي يدعو الباحثة إلى التطرق إلى مفهوم الروح المعنوية بعد التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي.

ويرى ماهر (2003) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر التي تتشكل داخل الفرد حول العمل.

وعرف "هينمان" الرضا الوظيفي بأنه مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، وبذلك فإنه كلما كان هناك تقارب بين الإدراكيين ارتفع الرضا (Heneman, 1980).

كما عرف الخواجا (2001) الرضا الوظيفي بأنه المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي ينتظر الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله والعكس بالعكس.

ويرى "هالبين" أن الرضا عن الوظيفة في أحد أبعادها لا يعني بالضرورة رضا عنها في بعد آخر، فقد نجد موظفاً راضياً عن راتبه، لكنه غير راض عن ظروف عمله، وقد يؤثر الرضا عن بعد أو عنصر معين على الرضا عن عنصر آخر، فالتغيير في الأجر مثلاً يؤثر في الرضا عن الأجر، كما يؤثر على الاتجاهات نحو الأشياء المرافقة للأجر، كالمشاعر نحو المسؤول الذي يوصي بإعطاء العالوة أو حجبها (Halpin, 1957).

وعرف كل من "العديلي" و "الخواجا" الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (العديلي، 1995) و (الخواجا، 2001).

وقد عرف "فليه" و "عبد المجيد" الرضا الوظيفي أيضاً على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (فليه، وعبد المجيد، 2005).

وأورد احمد (1998) تعريف للرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة".

2.6.2. أهمية الرضا الوظيفي:

اهتم المديرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم، باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم وارتباطهم بعملهم. فزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخير، وأيضاً يقل معدل دوران العمل أو ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها. كما أن الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى مناخ تنظيمي صحي، يسهم في تحسين صحة العامل الجسمية والنفسية، وهذا في النهاية يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء للعاملين، وأن هناك علاقة غالباً ما تكون متناسبة طردياً بين الرضا الوظيفي والأداء (ماهر، 2003).

7.2 الروح المعنوية:

الرضا الوظيفي والروح المعنوية يستعملان كمترادفين في بعض الأحيان، فالرضا الوظيفي يعود لاتجاهات شخص بمفرده، بينما اصطلاح الروح المعنوية، ليصف المشاعر الكلية لمجموعة من العاملين.

إن تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الاستعمال دون ما تعريف دقيق له، ولا يتردد الكثير من غير المتخصصين في استعماله ولكن معظمهم يجدون صعوبة بالغة في تعريفه فهو يصف شعوراً يمت بصلة ما إلى الروح.

1.7.2. مفهوم الروح المعنوية:

بالنسبة لجموع العاملين فالاستعمال الشائع للروح المعنوية هو "هذه الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع أو هو العمل الذي يحس به العاملون إحساساً مبهماً، فقد أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة تجاه الجماعة، والتفاهم فيما بينهم أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية". أما إذا أحسوا بعدم الرضا وسرعة التهيج والقلق، والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة.

يمكن النظر إلى الروح المعنوية كمسألة فردية، وتوصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعور الرضا بهذا العمل، فهي مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشغل لوظيفة وكعضو في منشأة، ومن ثم فإن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية وبين احتياجات الفرد وإشباع هذه الاحتياجات كما يخضع هذه الروح المعنوية لمدى تكيف الفرد مع عمله ودوره في المنشأة (فليه و عبد المجيد، 2005).

وعرف جابر الروح المعنوية: أنها المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة، والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة، وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة، وتشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدها وتماسكها (جابر، 2004).

8.2 علاقة الرضا بالأداء الوظيفي:

قدم العالم فردريك هيرزبرغ نظرية ذات العاملين كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جهده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ولهذا تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع والإنتاجية.

فبعد التجارب التي قام بها هوثورن ساد الشعور لدى المختصين في الإدارة بأن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين يؤدي إلى الرضا وإلى الإنتاجية العالية، ولكن وبعد فترة بدأت تظهر نتائج تبين بأن الرضا لا يؤدي إلى الإنتاجية العالية دائماً، ونظرية هرزبرج تفسر هذه العلاقة (حلوة، 2007).

انه في حالة وجود علاقة بين الرضا والأداء، فإن ذلك يظهر بسبب وجود عنصر ثالث وهو وجود العوائد. فعندما تزيد العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معاً، وفي ارتفاعهما معا يشعر الفرد كما لو أنهما مرتبطان، بينما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل.

ويُلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء إلى المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، وتقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى. وعلى هذا لا نجد أن للرضا تأثير مباشر على الأداء والإنتاجية لأنها محكومة بعناصر مثل الرقابة، والإشراف، والنمط التكنولوجي للعمل. وبالرغم من هذا فالرضا له

علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الاجتماعية وأكثر من هذا فان الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة (ماهر، 2003) مثل: (الالتزام الوظيفي، والولاء التنظيمي، والانتماء التنظيمي).

وفي هذا الصدد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع مستوى الرضا وعلاقته بالأداء الوظيفي أن هناك تفاوتاً كبيراً بين الباحثين في تحديد العلاقة بين مستوى الرضا والأداء الوظيفي بشكل يستحق الوقوف عنده، حيث يرى بعض الباحثون أن العلاقة بينهما شائكة ومعقدة وأن العلاقة بين المفهومين متبادلة، حيث أيدت بعض الدراسات وجود تأثير للرضا الوظيفي على الأداء. وهناك دراسات أيدت وجود تأثير للأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي، بما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي يعتبر وسيلة أو مؤشراً لقياس الأداء، وهناك من الباحثين من يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لأن الرضا الوظيفي ليس له تأثير على الأداء أو الإنتاجية نتيجة أن المفهومين يتحكم فيهما عوامل أو عناصر مثل: الإشراف، الرقابة، التقنية المستخدمة في العمل، هيكل العمل، ويرى أن هذه العناصر تجعل العاملين يعملون إجبارياً بأداء عال وبكفاءة بصرف النظر عما إذا كان العاملون راضين عن هذا أو أسلوبه أم غير راضين عن ذلك . وترى الباحثة أن أسلوب الإشراف والرقابة قد يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعاملين في أداء أعمالهم كأن يكون أسلوب الإشراف والرقابة شديداً ودقيقاً مما يدخل على نفسيات العاملين السأم والملل ويخلق التنافر بين العاملين والمشرفين الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود الرضا الوظيفي للعاملين ويظهر ذلك من خلال معدل التأخير، والغياب، وزيادة معدل ترك الخدمة، ورداءة نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا ينقض الرأي القائل بعدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وترى الباحثة أيضاً أن مستوى الرضا الوظيفي يعتبر موضع قياس للأداء الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي كمقياس للأداء يمكن المديرين والمشرفين في المنظمات من كشف، وفهم دراسة دوافع ورغبات العاملين التي تؤدي إلى الارتقاء بمستويات عالية للأداء، أو الإنتاجية المتوقعة، من خلال السعي الدائم نحو إشباع رغبات وحاجات العاملين، والبحث عن الرضا الوظيفي للعاملين، أو محتوى الوظيفة وما تتضمنه من واجبات، ومهام، ومسؤوليات وانجازات، والاعتراف بالتقدير، ووجود فرص للنمو الوظيفي، وما يتيح العمل أو الوظيفة من فرص الابتكار والإبداع، وإيجاد نظام للحوافز والأجور، وزيادة فاعلية العاملين في تأديتهم لواجباتهم الوظيفية، والمحافظة عليه، وإيجاد بيئة عمل مناسبة، وعلى ذلك يمكن القول بأن مؤشرات قياس الأداء المذكورة آنفاً هي في الواقع وسائل أو مؤشرات لقياس مستوى الرضا الوظيفي .

9.2 الانتماء التنظيمي:

يعد موضوع الانتماء التنظيمي المفتاح الأساس لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم ومدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتها، فكلما زاد الانتماء زاد الاستعداد لبذل المزيد من الجهد، والتفاني في العمل تجاه المنظمة (المخلافي، 2001).

ويعتبر مفهوم الانتماء من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وبدأ الاهتمام به بعد ظهور المدرسة السلوكية. ولحداثة هذا الموضوع في الإدارة نجد صعوبة في تحديد مفهومه، وقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال (الرواشدة، 2007).

1.9.2 مفهوم الانتماء التنظيمي:

وتقوم تعريفات مفهوم الانتماء التنظيمي عند علماء السلوك على فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم.

ومن أبرز التعريفات لمفهوم الانتماء التنظيمي:

تعريف "بورتير وزملائه" حيث يرون أن الانتماء التنظيمي هو قوى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل بها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة، واستعداداً لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة (Porter et. al., 1974).

أما بوكنان فيعرف الانتماء التنظيمي بأنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية (Buchanan, 1974).

ويعرف "الكايد" الانتماء بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع وجود الحقيقة في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها (الكايد، 1999).

كما يعرف "جيسون" و آخرون الانتماء كما ورد في "الرواشدة" بأنه تطابق وإخلاص وانغماس العامل في المنظمة أو الوحدة حيث يرون أن الانتماء التنظيمي للعامل يشتمل على ثلاثة اتجاهات هي: تطابق أهداف العامل مع أهداف المنظمة، والشعور بالانغماس في المهام والواجبات التنظيمية، والشعور بالانتماء للمنظمة. ويؤدي ارتفاع الانتماء لدى العاملين إلى زيادة رغبتهم في البقاء في

المنظمة وعدم الانتقال إلى منظمات أخرى، وهذا يؤدي إلى تقليل تكاليف دوران العمل بالإضافة إلى التقليل من تكاليف الرقابة والإشراف (الرواشدة، 2007).

2.9.2. العلاقة بين الولاء والانتماء:

وهناك خلط بين مفهومي الولاء والانتماء، فمنهم من يعدهما شيئاً واحداً، حيث يرون أن مفهوم الانتماء يأتي بمعنى الولاء وهو مفهوم يستخدم للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة، (بدوي، 1982). ومنهم أيضاً من لا يميز بين مفهومي الولاء والانتماء، وعلى اعتبار إنهما يؤديان نفس المعنى ونفس الغرض وبالتالي فالانتماء مبدأ يحوي بداخله الولاء. فهو الذي ينتج الولاء كما أن الولاء يتأثر بالانتماء علاوة على أن الانتماء الوظيفي غير مرتبط بمنظمة أو تنظيم إداري وإنما هو مبدأ عام شامل يتوفر لدى كل موقع وعند حدوث أي تغيير (الجهني، 1998).

أما "المخلافي" فيرى أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فالانتماء يعني الانتساب، أو الارتباط، أو الهوية التي قد يتبعها مشاعر ايجابية أو سلبية من الحب، والعطاء، والرضا والقبول بين الوالي والمولى، بينما الولاء يتطلب التضحية، والنصرة، والنزوع إلى المولى، أي أن الولاء يتضمن الانتماء، بينما الانتماء لا يتطلب بالضرورة الولاء. ويعرف الولاء المهني بأنه جملة المشاعر، والأحاسيس والاتجاهات، والسلوكيات الإيجابية التي يحملها العامل أو الموظف تجاه عمله والتي تتجسد في الحب، والاعتزاز، والبذل، والعطاء والتضحية، والعمل المتواصل من أجل زيادة المعرفة العلمية والمهنية في مجال العمل. ويرى "المخلافي" أن الولاء تعبير يشير بشكل عام على مدة الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف (المخلافي، 2001).

10.2 جامعة القدس

جامعة القدس هي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.

وتمنح جامعة القدس ثلاث درجات علمية في البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير. كما تقدم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني من خلال المراكز والمعاهد التابعة لها. وتعمل الجامعة باستمرار

على تطوير برامجها وخططها الأكاديمية للمحافظة على المستوى التعليمي، والأكاديمي، ورفع جودته، وتوفير الجامعة للطلبة المرافق الخدماتية، والبرامج اللامنهجية المتنوعة من ثقافية، وفنية، وحوارية.

وعلى صعيد الدراسات العليا، تتميز جامعة القدس ببرامج دراسات عليا ترتبط باحتياجات الوطن الآنية التنموية المستقبلية، وتتفرد بين الجامعات الفلسطينية في بعض التخصصات. وتمنح برامج الدراسات العليا في الجامعة درجتى الدبلوم العالي والماجستير التي وصل عددها إلى أكثر من (42) تخصصاً و(31) مساراً في الكليات الصحية والعلمية والإنسانية. لتكون جامعة القدس أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية من حيث: موقعها، وتميز أداؤها، وندرة تخصصاتها وتنوعها.

1.10.2. نشأة جامعة القدس

انضمت جامعة القدس إلى عضوية اتحاد الجامعات العربية عام 1984 بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، وكلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الآداب.

كما توالى الجهود تباعاً لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، حيث تم تأسيس كل من: كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية القرآن والدراسات الإسلامية، كلية الصحة العامة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، وكلية العلوم الاقتصادية والإدارية، وتاريخ تأسيس هذه الكليات كما يبينه الملحق (1.2). ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، مثل مركز البحوث الإسلامية، والمعهد العالي للآثار الإسلامية، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية والصوتية، ومعهد الإدارة والاقتصاد، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرنامج التنمية المستدامة، وبرامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى كما يبينه الملحقين (2.2) و (3.2) لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشرة كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينتي رام الله والبييرة.

وتتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فغدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. ويزداد عدد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة في كل عام وينالون قسطاً وافراً من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقاً لحالاتهم الاجتماعية، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيها لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعة بنيان الوطن.

2.10.2. الموقع الجغرافي لجامعة القدس

تحتل جامعة القدس مواقع مختلفة في مدينة القدس وضواحيها:

1. الحرم الرئيس في أبو ديس تبلغ مساحته (200) دونم، ويضم معظم كليات الجامعة، وبعض المراكز والمتاحف والمعاهد، وقد تم إيقاف هذه الأراضي لصالح الجامعة والمعهد العربي.
2. الحرم الجامعي في الشيخ جراح يضم كلية هند الحسيني للبنات ويلتصق البناء بدار الطفل العربي وتعود ملكيته إلى دار الطفل، وتقوم الجامعة باستخدام الحيز وإدارته والإشراف عليه.
3. حرم الجامعة في بيت حنينا يضم فرع كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وكذلك رئاسة الجامعة وإدارة المكتبات ومعهد الطفل، ويقع على أرض تمتلكها جمعية بيت حنينا الخيرية إلى جانب مدرسة تديرها بلدية القدس.
4. حرم الجامعة في البلدة القديمة ويضم عدة مراكز تابعة للجامعة منها مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي ومركز لتعليم الحاسوب.
5. حرم الجامعة في البيرة وهي عمارة تعود ملكيتها لبلدية البيرة وتشمل تلفزيون القدس التربوي والمعهد العالي للآثار ومعهد الإعلام العصري وأبنية أخرى مستأجرة فيها معد الدراسات الإقليمية ومركز التقييم المعياري الدولي ومركز الشرطة لدراسات السلام ومركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية وغيره (جامعة القدس، 2007).

3.10.2. الهيكلة الإدارية لجامعة القدس

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

- أولاً: مجلس أمناء الجامعة ويترأسه رئيس مجلس الأمناء الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة.
- ثانياً: مجلس الجامعة ويترأسه رئيس الجامعة وتضم عضويته كل من نواب ومساعدى الرئيس وعمداء الكليات المختلفة وممثلين عن كل من نقابة العاملين ومجلس الطلبة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسى لمجلس أمناء الجامعة.
- ثالثاً: المجلس الأكاديمى ويترأسه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ويضم فى عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا وعميد البحث العلمى ورؤساء دائرتى القبول والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.
- رابعاً: مجالس الكليات والدراسات العليا التى يترأس كل منها العميد المعنى وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية فى مجالات اختصاصها وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمى.
- خامساً: مجالس الأقسام والدوائر فى الكليات ويترأسها رئيس القسم أو الدائرة التى تتكون من أعضاء الهيئة التدريسية وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.
- سادساً: مجلس المراكز والمعاهد ويترأسه أحد أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم، ويضم فى عضويته كافة مدراء المراكز والمعاهد للإشراف على النشاطات اللامنهجية وبرامج التنمية المجتمعية.
- سابعاً: هيئة المجمع الصحى وهى لجنة تضم عمداء مجمع الكليات الصحية والمسؤولين فى التنمية والتطوير الصحى ويتناوب على رئاستها كل عامين أحد عمداء هذه الكليات.
- ثامناً: مجلس البحث العلمى ويترأسه عميد البحث العلمى ويتكون من أعضاء هيئة تدريس باحثين وممثلين عن مجالس الكليات ويعنى بتطوير البحث العلمى فى الجامعة.
- تاسعاً: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء فى الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنسيب بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التى ترفع إلى مجلس الأمناء لإقرارها.
- عاشراً: الشؤون المالية والإدارية الذى يقوم على الإشراف على الشؤون المالية والإدارية فى الجامعة ومجلس المدراء التنفيذيين برئاسة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية،

وعلى دائرة شؤون الموظفين، والدائرة المالية التي تشمل المشتريات والمستودعات والمحاسبة والمنح والمشاريع، وأيضا دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.

- حادي عشر: قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها "هيئة مجالس الجامعة" يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقا، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها والإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسية العامة للجامعة. ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (جامعة القدس، 2007).

4.10.2. إدارة شؤون الموظفين:

تعتبر إدارة شؤون الموظفين إدارة اختصاصية، وهي تعنى بكافة الأمور التي تتعلق بشؤون العاملين في الجامعة من بداية تعيينهم بالعمل إلى حين إنهاء خدماتهم، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الموظفين في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية، واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلاؤم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الاستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها. ولذا فإن دائرة شؤون الموظفين عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وتتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار القرارات للأفراد العاملين ضمن العمل الإداري في إطار الإدارات الأخرى بناء على توصيات هذه الإدارات وبالتنسيق معها.

5.10.2. الموظف الإداري

الموظف الإداري هو كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات وظائف الجامعة الإدارية في الدوائر الإدارية والأكاديمية، وهو الذي يقوم بالأعمال الإدارية سواء في دائرة إدارية أو دائرة أكاديمية، ويخضع لقانون العمل الفلسطيني رقم 7 لعام 2000، من حيث الراتب الشهري المنصوص عليه في الكادر الموحد المقرر من وزارة التربية والتعليم العالي، والإجازات السنوية والمرضية وغيرها كما هي مذكورة في نظام الموظفين الإداريين من أنظمة وتعليمات الجامعة (2004).

11.2 الدراسات السابقة:

لقد تم الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية كالآتي:

1.11.2 الدراسات العربية:

قام أبو ندي (1999) بدراسة عنوانها: " أهمية الحوافز لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة سنة 1999"، وهدفت إلى: تحديد أهمية الحوافز لدى موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة، وترتيبها من حيث أهميتها وأولويتها بالنسبة للموظفين العاملين بالوزارة، وتحديد العوامل المحددة لأولوية هذه الحوافز، ومعرفة ترتيب حاجات الموظفين في وزارة الصحة، والمقارنة بين هذه الحاجات لمختلف فئات موظفي الوزارة. واستندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة من موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة لسنة (1999) وعلى مختلف فئاتهم وأماكن عملهم وقد تم تحديد (421) موظفا كعينة من إجمالي الموظفين. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، ترتيب الحوافز حسب أولويتها لجميع الموظفين: (الراتب الشهري، ملاءمة العمل لقدرات الموظف، علاقات العمل، الفرص التدريبية، وإتقان العمل، الاحترام والتقدير، الترقية وتولي المناصب، المنافع الوظيفية، ظروف العمل). وكان الراتب الشهري له الأولوية لدى جميع الموظفين وبالمرتبة الأولى لدى الفئات من الدرجات الدنيا، وبالمرتبة الثانية لدى الفئات من الدرجات العليا. وكان الاحترام والتقدير له الأولوية الثانية لدى فئة المؤهل العلمي أقل من جامعي، بينما كانت الفرص التدريبية لها الأولوية الثالثة لدى فئة المؤهل العلمي الجامعي، وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث، أوصى بأن تولي وزارة الصحة اهتماماً أكبر لكل من الرواتب وملاءمة العمل لقدرات الموظفين، والعمل على تدريبهم، والمحافظة على كرامة الموظف واحترام ذاته، وعدم استخدام الحوافز السلبية من قبل المديرين.

أعد عريقات (2000) دراسة بعنوان: " اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية والاجتماعية (دراسة لاتجاهات العاملين بمحافظة أريحا) " والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة في محافظة أريحا نحو نظم الحوافز لأنواعها المادية والمعنوية والاجتماعية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد أجرى مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من المؤسسات الصناعية وعددها خمس مؤسسات صناعية، حيث قام الباحث بتوزيع (151) استبانة على كافة العاملين في هذه المؤسسات وقد اعتمد

141 استبانته والتي تم استرجاعها، مستخدماً المنهج الوصفي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين كانت منخفضة نحو نظم الحوافز المادية (الرواتب والأجور، علاوة غلاء المعيشة، الترقية) والمعنوية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الدورات التدريبية وعقد الندوات) في حين أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين كانت متوسطة نحو نظم الحوافز الاجتماعية، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز السائدة فيها (حسب الجنس لصالح فئة الإناث والتي كانت متوسطة نحو نظم الحوافز، في حين كانت اتجاهات العاملين من فئة الذكور منخفضة، وحسب المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس فما فوق، وحسب الدخل لصالح العاملين ذوي الدخل العالي (4000 شيقل فأكثر) الذين كانوا أكثر العاملين رضا عن هذه الحوافز، وحسب الخبرة لصالح العاملين ذوي الخبرة الطويلة، وحسب المستوى الإداري لصالح العاملين في مستوى الإدارة العليا). وأوصى الباحث في نهاية دراسته بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وذلك بتحسين مستوى الرواتب والأجور وربطها بغلاء المعيشة، وتطبيق فرص الترقية العادلة حسب الكفاءة والخبرة وعدد سنوات الخدمة، وأوصى أيضاً بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالأنشطة اللازمة لتوعية العاملين وتنمية مهاراتهم مثل الدورات التدريبية وعقد الندوات، وتشجيع النشاطات الاجتماعية داخل المؤسسة.

أما دراسة يونس (2000) وعنوانها: " تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي"، والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المطبقة في المنظمات الليبية العاملة في منطقة مدينة بنغازي، وتحديد العلاقة بين أنواع هذه الحوافز ومستوى أداء الأفراد في العمل في هذه المنظمات، وكذلك التوصل إلى معرفة أهم السبل والأساليب التي لتحسين نظم الحوافز. وقد تم الحصول المعلومات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استمارة الاستبيان والتي تم إعدادها لهذا الغرض، باستخدام المنهج الوصفي. وتوصل الباحث إلى أن غالبية أفراد العينة (75%) أفادوا بأن الحوافز المادية (الرواتب، العلاوات، المكافآت) والمعنوية بأنواعها المختلفة (تقدير جهود العاملين، المشاركة باتخاذ القرارات) لا تتناسب مع الجهود الذي يبذلونه في العمل، وأن هناك مجموعة من النواقص التي تعاني منها نظم الحوافز المطبقة حالياً في الشركات الصناعية، ومن أهمها عدم ارتباط الترقية بالعمل المتميز، وعدم تطبيق نظام المشاركة في الأرباح، وتوسع الشركات في استعمال الحوافز السلبية، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم تقدير جهود العاملين. وبينت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و المادية (المكافآت العينية، والعلاوات الاستثنائية، ومشاركة العاملين في الأرباح) والأداء، ولم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت النقدية والعلاوات الاعتيادية والأداء.

كما وقام الشيدي (2001) بإجراء دراسة بعنوان: "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي" دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز المعمول به حالياً في سلطنة عمان، ومدى مطابقته للوضع الوظيفي الحالي ودراسته، ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون تحقيقها لهم، ومعرفة التقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية من خلال دراسة تتضمن الجانبين النظري والتطبيقي للحوافز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية للدراسة تكونت من (850) موظفاً وموظفة بنسبة 2% من إجمالي عدد الموظفين في كافة الحلقات الوظيفية التي يشتمل عليها قانون الخدمة المدنية، واستعاد الباحث 580 استبانة، استبعد منها 80 استبانة لعدم صلاحيتها واعتمد (500) استبانة في التحليل. وتوصلت الدراسة إلى درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية والحوافز السلبية، وأيضاً وجود درجة رضا متوسطة فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بالحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية. وأوصى الباحث بضرورة إعادة النظر بالحوافز المتعلقة برواتب موظفي الدولة، والعمل على إقامة الدورات التدريبية المختلفة وربط منتجاتها بسلم حوافز مناسب، وإجراء مراجعة دورية لقانون الخدمة المدنية حتى يتلاءم مع الظروف المستجدة، وأوصى أيضاً بالعمل على إصدار النشرات واللوائح والتعليمات التي تحكم عمل الدائرة، والعمل على استمرارية تحفيز الموظفين.

وفي دراسة الحامد (2002) التي هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية لإقليم الوسط من خلال الاستخدام الأمثل لمفهوم الحوافز من قبل إدارات المستشفيات. واشتملت الدراسة على أربع مستشفيات عامة، وخمس مستشفيات خاصة، وبلغ حجم عينة الدراسة (430) شكلت ما نسبته 14% من حجم العاملين في مستشفيات القطاع الصحي العام ومستشفيات القطاع الخاص الأردني، مع مراعاة توزيع العينة بأن تكون ممثلة لكافة المهن العاملة في هذه المستشفيات وفقاً للقواعد الإحصائية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك فروقات في درجة تأثير الحوافز وتوزيعها (حوافز إيجابية وسلبية وفردية) على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، وهذه الفروقات تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة، وأيضاً هناك فروقات في درجة تأثير توسيع قاعدة منح الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والخاصة وتعود هذه الفروقات لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة بتأثير توسيع قاعدة منح الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن الحوافز المادية

والمعنوية الفردية لها تأثير ايجابي على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والخاصة. كما بينت نتائج هذه الدراسة بأن التوسع في استخدام العقاب المادي والمعنوي له تأثير سلبي على رفع أداء العاملين.

أما العائدي (2001) فقد قام بإجراء دراسة بعنوان: "اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العام للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز على مستوى الأداء في قطاع صناعة الغزل والنسيج في العراق، ومن ثم تحديد العوامل التي تؤثر في اندفاع العاملين نحو العمل، وذلك لمساعدة صانعي القرارات في هذا القطاع إلى وضع خطة لرفع مستويات الإنتاجية في ظل الظروف الاقتصادية الحالية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة هي عينة عشوائية بسيطة بحجم (406) فرداً من منشآت بغداد وبابل لصناعة الغزل والنسيج، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز الحالي ومستوى الأداء، وجود علاقة معنوية بين استخدام الحوافز المادية ومستوى الأداء، وجود علاقة معنوية بين منح المكافآت المالية ونظام الترقيّة والمكافآت العينية وبين مستوى الأداء في حين لا توجد علاقة بين نظام الأجور ومستوى الأداء. وتبين أيضاً وجود علاقة بين الحوافز المعنوية (نطاق الإشراف، فرق عمل، علاقات جيدة، نظام الاتصالات، برامج التدريب، والمشاركة باتخاذ القرارات) ومستوى الأداء. وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث بإعداد نظام حوافز جديد على أن يكون للعاملين ممثل لهم في أي قرار يتخذ بشأن الحوافز، وزيادة الرواتب يجب أن ترتبط مع إنتاجية العاملين، والتأثير على سلوك العاملين من خلال المكافآت والترقية وتحسين ظروف العمل، وتصميم نظام عمل بمناخ تنظيمي ملائم، بالإضافة إلى إعداد دورات تدريبية لرفع مستوى الإنتاجية للعاملين.

أجرى السحيمات (2002) بدراسة بعنوان: "دراسة فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك للفترة من 1990 - 2002 م"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة مختارة طبقية عشوائية، من بين الموظفين البالغ عددهم (470) موظفاً، موزعين وفق المستويات الإدارية (عليا، وسطى، ودنيا)، ضمن قطاعات العمل الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة لدى مختلف الأجهزة الإدارية في الأردن، ومعرفة مدى فاعليتها وأثرها على الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين العاملين ضمن قطاعات العمل، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين

تعزى إلى المستويات الإدارية والحالة الاجتماعية والجنس. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أولوية ضعف حوافز العمل، ودرجة مستوى رضا المبحوثين مرتبة تنازلياً: حوافز العمل المادية والمعنوية - حوافز علاقات العمل - حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية (درجة الرضا عنها بين المتوسط والضعيف) - وحوافز طبيعة العمل ومحتواه (درجة الرضا عنها مرتفعة). وتوصل أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أبعاد الحوافز وفعاليتها يعزى لمتغير قطاعات العمل لصالح القطاع الحكومي. ووجود علاقة إيجابية بين اهتمامات المبحوثين بالحوافز المادية وبين زيادة نمو وتطور المجتمع، حيث كانت العلاقة واضحة من خلال وضع الحوافز المادية في المرتبة الأولى وهي ضمن أولوياتهم المعيشية التي تنعكس على زيادة الأداء المؤدي إلى زيادة نمو وتطور المجتمع. وأوصى الباحث إلى ضرورة العمل على إيجاد نظام رواتب شامل وموحد من التطبيق للعاملين في كافة قطاعات العمل العامة والخاصة، وتوسعة مظلة نظام الخدمة المدنية بعد تطويره وتعديله ليشمل كافة قطاعات العمل المختلفة العامة والخاصة شاملاً لنظام حوافز مرناً ومتكاملاً يحتوي على كافة أنواع الحوافز وتنويعها، وضرورة إيجاد نظام تقاعدي موحد تتطوي تحته كافة أجهزة الدولة بكافة قطاعاتها العامة والخاصة يمتاز بالمرونة.

قام الدالة (2003) بدراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وعلى مدى توفر هذه الحوافز، وعلى مستوى أداء الأطباء السعوديين، والتعرف أيضاً على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (137) طبيباً من العاملين بالمستشفى، حيث تم استعادة (93) استبانة خضعت بياناتها للتحليل الإحصائي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد نظام حوافز معتمد، وإن نظام الحوافز المادية والمعنوية لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا يقدم وفق أسس وضوابط منتظمة وأن هذه الحوافز لا تتسم بالمرونة، إلا أنه يسمح بإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ويتلقى الأطباء الثناء مقابل عملهم الجيد، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أكثر الحوافز أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل ترحيل)، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في المستشفى هي (اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهادات التقدير)، وأن هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين على أدائهم، وأن مستوى أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم

الاجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم. وأوصى الباحث بالاهتمام بنظام الحوافز وإيجاد نظام حوافز فعال يتناسب مع أهمية وحساسية عمل الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

وفي دراسة أجراها الوابل (2005) بعنوان: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج". والتي هدفت إلى التعرف على رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز، وتحديد أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن العام المشاركون في موسم الحج، والتعرف أيضاً على مدى الرضا عن نظام هذه الحوافز والمعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز لرفع مستوى الأداء. وهدفت أيضاً هذه الدراسة إلى التعرف على دور هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في الأمن العام المشاركين في موسم الحج. واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة جمع البيانات، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (300) ضابط في موسم الحج للعام، وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج، وقد كانت درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية، وأن الحوافز لها دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، وقد كان الانتداب أهم حافز يساعد في رفع كفاءة الأداء في موسم الحج، وتوصل أيضاً إلى أهم الحوافز التي يتطلع الضباط المشاركون في موسم الحج وهي المكافآت والبدلات. وأوصى الوابل بأن تصرف الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، وتوزيع الحوافز بناء على موقع عمل الضباط والإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير مع مراعاة العدالة في التوزيع.

كما أجرى المطيري (2005) دراسة بعنوان مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارة القائد الأمني في تحفيز العاملين، ومدى استخدامه للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين، وأيضاً مدى تأثير استخدامه للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين، وكذلك التعرف على خصائص الحوافز التي يمنحها القائد الأمني للعاملين وأكثرها استخداماً كمكافأة العاملين، والمعايير التي يعتمد عليها في تقويم أداء العاملين لتحفيزهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وطبق أداة الدراسة "الاستبانة" التي أظهرت أداة الدراسة ثباتاً عالياً. واعتمد الباحث العينة العشوائية الطبقية من الضباط العاملين في شرطة منطقة حائل والتي تتكون من (235) فرداً. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة مهارة القائد الأمني في تحفيز العاملين متوسطة بالنسبة للحوافز المادية والحوافز

المعنوية، وكان تأثيره قوياً في استخدامه للحوافز لرفع مستوى أداء العاملين، ولديه معايير جيدة يعتمد عليها في تقويم العاملين وتحفيزهم، وأكثر الحوافز المستخدمة عادة في العمل الإداري هي "علاوة دورية"، وعلاوة "فنية"، والثناء الشفوي، وبديل انتداب، وشهادات الشكر، والترقيات، وبديل الترحيل، وتوصلت هذه الدراسة أيضاً وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (السن، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل) نحو مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة لإعادة تقويم مهارات القادة الأمنيين في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجال الأمن، وقياس مدى فعاليتها في الوقت الحالي لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها.

أجرى الجندي (2006) دراسة بعنوان: "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية"، والتي هدفت إلى دراسة أنواع الحوافز المقدمة في البنوك التجارية بمحافظة الخليل وبيت لحم، والتأكد من فاعلية تلك الحوافز وقدرتها على إشباع رغبات العاملين، واحتياجاتهم ومدى كفاية هذه الحوافز، وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه البنوك، وتحديد القصور ومعالجة جوانب القصور التي كانت موجودة في ما يطبق من برامج تحفيز العاملين في البنوك التجارية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وتم استرجاع (124) استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي نسبتها 31.0 من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحث أن 77.0 من المبحوثين يؤكدون أن مؤثرات الرضا الوظيفي تؤثر إيجاباً في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وبخاصة في انتمائهم الوظيفي واستقرارهم بالعمل، وإلى ما نسبته 47.0 من المبحوثين غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم بالبنوك التي يعملون فيها مقارنة بما نسبته 40.0 ممن هم راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وأن 30.0 من المبحوثين يرون أن نظام الحوافز يطبق بشمولية، وأن ما نسبته 27.0 من المبحوثين يرون أنه يطبق بالوقت المناسب، وما نسبته 42.0 يرون أنه يطبق بدون محسوبية. وقد أوصى الباحث بضرورة مراعاة شمولية وتوقيت وتنوع برامج التحفيز والعدالة في توزيع الحوافز، وأيضاً عدم الفصل ما بين الحوافز والرضا الوظيفي والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة من خلال أنظمة حوافز فعالة.

تناولت دراسة الدوسري (2006) موضوع نظام الحوافز وأثره في زيادة الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية، والتي هدفت إلى معرفة أثر نظم الحوافز بشقيها المعنوية والمادية على إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاجية في الإمارة وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع والمعلومات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (388) موظفاً من مختلف المراكز الوظيفية. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن

الإمارة تعتمد نظم حوافز المادية والمعنوية جيدة وكانت درجة رضا المبحوثين عن هذه النظم أعلى من متوسطة وهي تؤثر على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام، وتمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين مستوى إنتاجية العاملين وتسهم في تحسين نوعية الأداء لديهم، ونظام الحوافز المطبق في إمارة الباحة عادل ومناسب ويراعي الفروقات الفردية للعاملين واختلاف المراكز والوظيفية، وتمثل الترقية ونظام الرواتب والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في إمارة منطقة الباحة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاستمرار في نظام الحوافز في إمارة منطقة الباحة بوضعه الحالي مع مراعاة عنصر التطوير والتحسين المستمر له، وأيضاً العمل على تبني أساليب جيدة ومدروسة تعمل على تحسين علاقة العاملين بالرئيس وتخفيض درجة الرسمية فيها، وأوصى أيضاً بالتركيز بشكل أكبر على الحوافز المادية حيث أظهرت الدراسة أنها ذات أثر أكبر من الحوافز المعنوية أي زيادة استخدام الجوانب المادية لتحفيز العاملين، وضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز بشكل عام حيث أن ذلك يزيد من رضا العاملين بشكل عام.

كما قام الحميدي (2006) بإجراء دراسة بعنوان: "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت على كفاءة العاملين، وأيضاً التعرف على أنواع الحوافز التي يرغب العاملون في الحصول عليها من خلال عملية تقييم لنظام الحوافز. وقد أجريت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام 2006/2005 البالغ عددهم (1319) عاملاً من مدراء ونائبيهم ومراقبين ورؤساء أقسام وموظفين وفنيين وعاملين باستخدام المنهج الوصفي وقد كانت عينة الدراسة هي عينة عشوائية طبقية للدراسة، وتم توزيع (280) استبانة على أفراد هذه العينة. وفي نهاية الدراسة توصل الباحث إلى أن الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر إيجابي على كفاءة الأداء، والحفز المادي كان له أثر أكبر من الحافز المعنوي، حيث كانت ميول الفئات العمرية من (35) فما دون بشكل واضح إلى الحوافز المادية أكثر من المعنوية، أما الفئات العمرية من (45) سنة فأكثر كانت ميولهم أكثر إلى الحوافز المعنوية وهذا ينطبق مع الواقع باعتبار أن هذه الفئات تكون مرتباتها أعلى وأكثر استقراراً مالي ويميلون إلى الحوافز المعنوية لتحقيق الذات والتقدير، ولم يكن هناك اختلاف في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية). وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث أوصى الأخذ بعين الاعتبار الفئة العمرية عند تطبيق نظام الحوافز المادية الفردية، بالتركيز على الجهود المتميزة للعاملين أعمارهم (35) فما دون، والعمل على تحفيزهم لرفع كفاءة أدائهم.

تناول الهرفي (2006) في دراسته "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية من خلال التعرف رضا العاملين عن هذه الحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة والتي بلغت (1831) مبحوثاً، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة. وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها بأن رضا الموظفين عن الحوافز المادية (الأجور، الرواتب، الترقية، والمكافآت) والمعنوية (الدورات التدريبية، قنوات الاتصال المفتوحة، توفر المعلومات) كان متوسطاً، أما فيما يخص (المشاركة باتخاذ القرارات) كانت مرتفعة، وإن تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية وظهرت نتائج الارتباط بين الحوافز وبين أداء العاملين بصورة متوسطة عكست أهمية تطوير هذه الحوافز من قبل القائمين على الشركة. وفي نهاية هذه الدراسة أوصى الباحث بضرورة التركيز على وجوه وأبعاد الحوافز المادية والمعنوية من حيث تفعيل أدوارها وإيضاح أهميتها في المنظمات، وتعزيز مردوداتها المعنوية لكي تشكل رديفاً للمردودات المادية، لدفع العاملين لتحقيق الولاء والإخلاص بالعمل وتحسين الأداء لتحقيق أهداف الشركة.

أما دراسة بحر (2006) وهي بعنوان: "واقع الحوافز في شركة يوناييتد للتجارة الدولية وتأثيره على أداء العاملين من وجه نظرهم"، وهدفت إلى: التعرف على واقع نظام الحوافز في شركة يوناييتد للتجارة الدولية ومدى تأثير نظام الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية وغيرها من اجتماعية وثقافية على العاملين في الشركة الذين تقتصر عليهم الدراسة من ناحية تأثيره على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (89) فرداً وكانت بنسبة 76.5.0 من المجتمع الأصلي. وتوصل الباحث للعديد من النتائج أهمها أن واقع نظام الحوافز المطبق في شركة يوناييتد للتجارة الدولية من حيث المجالين المادي والمعنوي كان متدنياً أما في مجال الخدمات الإضافية الأخرى فقد كان بدرجة متوسطة وكانت درجة الرضا عن نظام الحوافز بشكل عام في الشركة كان بدرجة متوسطة. ومن هنا كانت اتجاهات العاملين في مجال الخدمات الإضافية كان في المرتبة الأولى يليه مجال الحوافز المعنوية، ثم مجال الحوافز المادية، أما بالنسبة لاتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز من حيث تأثيره على الأداء في كل المجالات جاء بدرجة عالية. وقد تبين أيضاً وجود فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، السن). أما أهم التوصيات التي خلص إليها الباحث تحسين نظام الحوافز وزيادة الرواتب والأجور، ورفع نسبة الزيادة السنوية بشكل

يتناسب مع غلاء المعيشة، واعتماد المكافآت المادية لتشجيع الأداء المتميز، والتوقف عن استخدام أسلوب العقاب كلفت النظر والخصم، وإعطاء فرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي.

وقد أجرى أشراري (2007) دراسة بعنوان " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، والتعرف أيضا على مدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين رضاهم الوظيفي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (254) فرداً من العاملين بشرطة منطقة الجوف. وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين والحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً، وأن أفراد البحث راضيين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي، وهناك علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية المطبقة والرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

وأوصى الباحث بتطبيق نظام الحوافز بفعالية وأن يشتمل على الحوافز المعنوية وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية لما لها من مردود ايجابي لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل، والبحث عن أسباب الرضا ودعم الرضا ليصل على أفضل حالاته.

2.11.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Knippenberg (2000) بعنوان: "Work motivation and performance: a social identity perspective" والتي هدفت إلى تحليل تحفيز العمل والأداء من منظور الهوية الاجتماعية ونظرية التصنيف الذاتي، وكان جوهر ونقطة ارتكاز هذا التحليل علاقة التوافق والتماثل المؤسسي مع التحفيز لبذل جهد نيابة عن الجماعة، وتم تطبيق هذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات التجريبية لعلاقة التماثل المؤسسي مع التحفيز والأداء، حيث قاد التحليل النظري وكذلك مراجعة الدراسات التجريبية لعلاقة التماثل المؤسسي مع التحفيز والأداء إلى الاستنتاج بأن التماثل يرتبط ايجابيا بتحفيز العمل وأداء المهام والأداء المقترن إلى درجة أن الهوية الاجتماعية بارزة وملحوظة، ولوحظ أن الأداء العالي كان في اهتمام المؤسسات أو المجموعات.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن عدد الدراسات حول العلاقة بين التماثل والتحفيز والأداء تظل صغيرة نوعاً ما ولكن هذه الدراسات تقدم فعلاً دليلاً على تأييد نموذج الهوية

الاجتماعية المقترح عن التحفيز والأداء ويعزز الاستنتاج بأن التماثل يرتبط ايجابيا مع تحفيز العمل وأداء المهام والأداء المقترن إلى درجة أن (أ) الهوية الاجتماعية بارزة و (ب) الأداء العالي يلاحظ أنه يهتم المؤسسة أو المجموعة، والعلاقة بين عملية الهوية الاجتماعية والأداء في المهام الصغيرة (أي حيث الأداء يعتمد كثيرا على التحفيز).

دراسة Gale (2002) بعنوان "Small rewards can push productivity workforce" :
"أثر المكافآت الصغيرة على الإنتاج" والتي هدفت إلى التعرف على أهمية أنظمة الحوافز التي تهتم بتقدير الجهد الذي يبذله الموظفون على أدائهم في الولايات المتحدة، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد وتنفيذ برامج الحوافز في الشركات والمؤسسات. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من أنظمة الحوافز المقدمة في عدد من الشركات الأمريكية مثل برنامج خمس نجوم في شركة ترست للعناية الصحية في أريزونا، ونظام الحوافز المتقدم في جامعة كاليفورنيا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مستوى ونظام الحوافز ورضا الموظفين عن أدائهم الوظيفي يتم عن طريق الحوافز بغض النظر عن قيمة هذه الحوافز، كما تدفع الحوافز الموظفين إلى العمل بجد واجتهاد.

دراسة Benites (2003) بعنوان: "Motivation matters: Incentives programs improve employee performance incentives" "قضايا الدافعية: تحسين الأداء عبر أنظمة الحوافز".

والتي هدفت إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل، وتكونت عينة الدراسة من (2000) عامل، وتم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي صممت لتقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافز على دافعية العاملين وأدائهم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن (80%) من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعتهم للعمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن (98%) من العاملين يعتقدون أن الدافعية لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل المنجز. كما كشف (59%) من المبحوثين أن شركاتهم لا تقدم لهم أنظمة حوافز مشجعة لتحسين دافعتهم للعمل، وأكد (75%) من أفراد العينة أن الحوافز المعنوية ومن أهمها الاحترام وتقدير الموظفين لها اثر بالغ على دافعتهم وتحسين مستويات الأداء.

دراسة Stolovitch & et al (2004) بعنوان: "Incentives, motivation and work place performance" العلاقة بين الحوافز والدافعية والأداء في منظمات الأعمال، وتحديد العلاقة بين العناصر الثلاثة" والتي هدفت إلى تحديد أهمية التدريب للمديرين والعاملين على حد سواء لتحسين الأداء في المنظمات. وتكونت عينة الدراسة من (400) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية وزعت عليها استبانات لمعرفة أثر الحوافز على دافعية العاملين تجاه العمل. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز من أهم آليات تحسين الأداء، وأن تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين تزيد من أهمية وظائفهم والثقة بالنفس والولاء والانتماء للوظيفة التي يشغلونها، وأن تطبيق أنظمة الحوافز تحسن أداء العاملين بشكل تدريجي، حيث أظهرت نتائج المسح أن (8%) من أفراد العينة أثبتوا فعالية نظام الحوافز في تحسين أدائهم عما كان عليه سابقاً، كما أكدت النتائج أن الحوافز المادية هي أكثر أنواع الحوافز فعالية في زيادة وتحسين الأداء في المنظمات الأمريكية، وأن تطبيق نظام الحوافز طويل المدى يحقق أفضل من تطبيق حوافز متوسطة أو قصيرة المدى، حيث أشارت النتائج إلى أن نسبة مستوى الأداء ضمن أنظمة الحوافز طويلة المدى (44%) و (30%) في أنظمة الحوافز المتوسطة المدى و(20%) في أنظمة الحوافز قصيرة، كما أشارت النتائج إلى أنظمة الحوافز المادية أكثر فعالية من أنظمة الحوافز المعنوية لدى العاملين في المنظمات الأمريكية، حيث توزيع الأسهم والمشاركة في الأرباح تعمل على زيادة الأداء بنسبة (27%)، وأن الحوافز المادية النقدية تحسن الأداء بنسبة (75-80%)، بينما تخصيص رحلات السفر تحسن الأداء بنسبة (13%).

دراسة Kuvaas (2006) بعنوان: "Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level" الالتزام العاطفي والتحفيز الوظيفي: دور راتب الإدارة ودور مستوى الراتب" والتي هدفت إلى تقصي اتجاهات وسلوكيات المستخدمين ضمن إدراك العاملين تحت أشكال مختلفة من الراتب الإداري ومستوى الراتب ومستويات الدفع. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على وحدتين أعمال لشركة نرويجية متعددة الجنسيات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من منطقة تواجد الشركة الرئيسية في النرويج، المجموعة الأولى فئة A والتي يتقاضى أفرادها الأجور من مكونين جماعيين (الربح - سلوك الوحدة)، والمجموعة فئة B والتي يتقاضى أفرادها الأجور بالإضافة إلى (الربح - سلوك الوحدة) على أساس حسب الجهد الفردي والمكافآت الفردية، حيث تم توزيع الاستبانات على المستخدمين عن طريق الانترنت (Quest Back) بعد شهر من صرف علاوة إضافية بمعدل ما يقارب 5% من الراتب الأساسي، حيث تم اعتماد البيانات من عينة الدراسة والتي تتكون من

320 مستخدم تم اختيارهم بشكل طبقي عشوائي من المجموعة A وهي شاملة لـ (314) مستخدم من المجموعة B والتي تم تماثل نسب استجابة تقارب 55% و 57% على التوالي. وأشارت النتائج الرئيسية إلى أن الراتب الأساسي وليس مستوى العلاوة المقدمة ارتبط إيجابيا بكل من الأداء الوظيفي والالتزام والانتماء الوجداني للعمل وأن هذه العلاقة كان يتوسطها جزئيا الحافز الداخلي (الدافع)، وبيّنت أهمية العدالة في توزيع الرواتب، وكشفت أيضا نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين مستوى العلاوة ومتغيرات الناتج لم تتأثر بنوع خطة الدفع، ولكي ترتبط العلاوة بشكل ذو دلالة مع الأداء الوظيفي يجب أن تمثل فرص العلاوات في خطط الدفع المتغير وبشكل نموذجي 5-10% من الراتب الأساسي حتى تكون محفزة، حيث كان المستخدمون في الدراسة لديهم فرصة علاوة تبلغ 8.3% (شهر واحد الراتب الأساسي) و كانت العلاوة أقل من توقعاتهم، وتوصي الدراسة إلى خطة دفع حافزية إيجابية مقابل الأداء سواء في الراتب أو العلاوات، من خلال تقدير جهود الموظفين حسب قدراتهم ومهاراتهم وأهمية عملهم.

3.11.2. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المحلية والعربية منها والأجنبية، استنتجت الباحثة أن موضوع الحوافز لم يحظ بالاهتمام الكبير بالرغم من أهمية هذا الموضوع. وركزت الدراسات السابقة على جوانب متعددة من التحفيز مثل أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وعلى الأداء والإنتاجية، ودور الحوافز في رفع مستوى الأداء أو كفاءة الأداء.

ويمكن تلخيص ما تتضمنه الدراسات في النقاط الآتية:

- اعتمدت أغلبية الدراسات على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة.
- هناك دراسات تناولت مواضيع في الحوافز مثل أهمية الحوافز للموظفين (أبو ندى، 1999)، واتجاهات العاملين نحو الحوافز (عريقات، 2000)، وتحليل نظم الحوافز وعلاقتها بالأداء (يونس، 2000).
- هناك دراسات تناولت موضوع الحوافز وأثرها على أداء العاملين (العائدي، 2001)، (الحامد، 2002)، (السحيمات، 2002)، (الدالة، 2003)، (الدوسري، 2006)، (الهرفي، 2006)، (بحر، 2006)، (الحميدي، 2006)، (Knippenberg، 2000).
- هناك دراسات تناولت موضوع دور الحوافز في رفع مستوى الأداء (المطيري، 2005)، (الوابل، 2005).

- هناك دراسات تناولت الحوافز ودورها أو أثرها على الرضا الوظيفي (الشديدي، 2001)، (الجندي، 2006)، (الشراري، 2007).
- أكدت نتائج الدراسات السابقة أن الحوافز لها أثر ايجابي على مستوى الأداء والانتاجية، (الحامد، 2002)، (الحامد، 2002)، (السحيمات، 2002)، (الوابل، 2005)، (الدوسري، 2006)، (الحميدي، 2006)، (الهرفي، 2006)، وأكدت بعض الدراسات بأن الحوافز المادية وخصوصا الرواتب والأجور لها الأولوية لدى العاملين (أبو ندى، 1999)، (Stolovitch، 2004).
- أظهرت نتائج بعض الدراسات الى أن اتجاهات العاملين كانت منخفضة نحو نظم الحوافز المادية والمعنوية، وأكدت هذه الدراسات بأن الحوافز المقدمة إليها لا تتناسب مع المجهود الذي يبذله الموظفون. (عريقات، 2000)، (يونس، 2002)، (الدالة، 2003).

وقد استفادت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة عدة أمور أهمها:

- o الاستفادة من المراجع التي رجعت إليها الدراسات السابقة.
- o الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وخصوصا في مجالات واقع نظام الحوافز.
- o التعرف إلى متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج، والاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي وردت في الدراسات السابقة.

وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، التي تناول بعض منها أثر الحوافز على الأداء والإنتاجية، والبعض الآخر دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي، واختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة والمحاور الرئيسية.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى من حيث محاولة الباحثة التعرف على نظام الحوافز ومستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن هذا النظام ومدى فاعليته، من خلال تصنيف الحوافز إلى ثلاثة أنواع حسب طبيعتها وهي: (مادية، ومعنوية، ومشاركة)، وكذلك محاولة التوصل إلى دور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال التعرف على دورها في (رفع مستوى الأداء الوظيفي - تعميق الشعور بالرضا الوظيفي - انتماء الموظف لوظيفته وإبداعه الإداري).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، وبيان المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

1.3 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته طبيعة هذه الدراسة، وهذا المنهج يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم استخلاص النتائج، وذلك بتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً بواسطة الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين الذين يقومون بوظائف إدارية والبالغ عددهم (458) موظفاً، والجدول (1.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول 1.3 : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	الموظفين بوظيفة إدارية	العدد
1.	الموظفين الإداريين	391
2.	العمداء	14
3.	عميد مشارك ومساعد عميد	5
4.	رؤساء الدوائر الأكاديمية	48
	عدد أفراد مجتمع الدراسة	458

3.3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية والتي تتلاءم مع مجتمع هذه الدراسة والتي تمثلت بأفراد الدراسة الذين أعادوا الاستبانة، وبلغ عدد أفرادها (182) موظفاً وتعادل بنسبة 40% من مجتمع الدراسة.

1.3.3. خصائص عينة الدراسة:

توضح الجداول (2.3- أ، 2.3- ب) خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل داخل الجامعة، طبيعة العمل.

جدول 2.3- أ: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	عدد الاستجابات
الجنس	ذكر	84	47.0	179
	أنثى	95	53.0	
الفئة العمرية	30 سنة فما دون	68	38.0	179
	من 31 - 40 سنة	60	34.0	
	من 41 - 50 سنة	27	15.0	
	من 51 - 60 سنة	24	13.0	
الحالة الاجتماعية	أعزب	45	25.0	182
	متزوج	129	71.0	
	غير ذلك	8	04.0	
المؤهل العلمي	ثانوي	13	07.0	182
	دبلوم	27	15.0	
	بكالوريوس	73	40.0	
	دبلوم عالي	2	01.0	
	ماجستير	47	26.0	
	دكتوراه	20	11.0	
الدرجة الوظيفية	أولى، ثانية، ثالثة	27	16.0	172
	رابعة، خامسة	41	24.0	
	سادسة، سابعة	79	46.0	
	ثامنة، تاسعة	25	14.0	

جدول 2.3- ب: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	عدد الاستجابات
خبرة العمل داخل الجامعة	5 سنوات فأقل	52	28.0	182
	من 6 - 10 سنوات	64	35.0	
	من 11 - 15 سنة	41	23.0	
	من 16 - 20 سنة	7	04.0	
	من 21 - 25 سنة	11	06.0	
	26 سنة فما فوق	7	04.0	
طبيعة العمل	عميد ومساعد عميد	17	09.0	182
	رئيس دائرة أكاديمية	15	08.0	
	رئيس دائرة إدارية	9	05.0	
	موظف إداري	106	59.0	
	سكرتير/ة	35	19.0	

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالرجوع إلى بعض المختصين في هذا المجال، قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي تتكون من أربعة أجزاء: الجزء الأول: مكون من ثماني فقرات، تتضمن أسئلة شخصية، والجزء الثاني يتكون من (42) فقرة، وأعطيت كل فقرة من فقرات هذا الجزء وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي: موافق بشدة وتأخذ (5) درجات، موافق وتأخذ (4) درجات، محايد وتأخذ (3) درجات، معارض وتأخذ درجتين، غير موافق بشدة وتأخذ درجة واحدة. وذلك لتقدير واقع نظام الحوافز من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وقد تدرجت في ثمانية مجالات. أما الجزء الثالث: وتكون من (42) فقرة، وأعطيت كل فقرة من فقرات هذا الجزء وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة وتأخذ (4) درجات، متوسطة وتأخذ (3) درجات، ضعيفة وتأخذ درجتين، ضعيفة جداً وتأخذ درجة واحدة. وذلك لتقدير دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وقد تدرجت في أربعة مجالات وأخيراً الجزء الرابع: وتكون من أسئلة مفتوحة عددها (2). والجدول (3.3) يبين مجالات الدراسة الرئيسية.

جدول 3.3: يبين مجالات الدراسة الرئيسية

عدد الفقرات	المجال	القسم	
6	1. نظام الأجور والرواتب	حوافز مادية	الجزء الثاني: واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس.
5	2. نظام المكافآت		
5	3. نظام العلاوات		
7	4. نظام الترقية		
6	5. الأنشطة وبرامج التدريب	حوافز مشتركة	
3	6. المنح والبعثات الدراسية		
5	7. المشاركة في اتخاذ القرارات	حوافز معنوية	
5	8. تقدير جهود العاملين		
21	1. الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي	الجزء الثالث: دور الحوافز التي تقدمها جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.	
8	2. الحوافز والرضا الوظيفي		
6	3. الحوافز والانتماء الوظيفي		
7	4. الحوافز والإبداع الإداري		
1	1. أهم الحوافز مرتبة حسب أولويتها	الجزء الرابع:	
1	2. المقترحات لإعادة بناء نظام الحوافز		

1.4.3. صدق أداة الدراسة:

بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية ومراجعة المشرف لفقراتها، تم عرضها على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للتحقق من صدقها، ولمعرفة مدى قياس فقراتها للمعلومات المطلوبة لهذه الدراسة، ومدى ارتباطها بموضوع، ومشكلة، وأهداف الدراسة. حيث تم تعديل الاستبانة بناءً على مقترحات وملاحظات المحكمين، والملحق (2.3) يبين أسماء المحكمين.

كما تم التحقق من صدق الأداة أيضاً، بحساب معامل الارتباط بيرسون لمجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس كما يبينه الجدول (5.3).

2.4.3. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية والتي بلغت (0.972) وهي تدل على قيمة ثبات مرتفعة وملائمة لأغراض الدراسة، مما يعني أن فقرات هذه الاستبانة

ذات ثبات مرتفع جداً، ويمكن توضيح معاملات الثبات والارتباط للمجالات الرئيسية المكونة لأداة الدراسة والأداة ككل كما هو مبين في الجدول (4.3).

ومن خلال النتائج في الجدولين (4.3) و (5.3)، والتي تشير إلى أن أداة الدراسة تتصف بخصائص سيكومترية عالية من صدق وثبات، هذا ما توضحه معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وهي جميعها موجبة أكبر من 0.5 وقيم دلالاتها الإحصائية (sig.) جميعها أصفار أي أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. ومعامل مقياس الصدق يساوي (0.986) وهي قيم مرتفعة جداً مما يدل على استقرار عالي في المقياس وعدم تناقضه مع نفسه وكذلك زيادة عالية في مصداقية البيانات، كما أن معاملات الثبات لمحاور الأداة تعتبر معاملات ثبات عالية، إلا معامل الثبات المتعلق بالمحورين " نظام المكافآت في جامعة القدس" و " نظام العلاوات في جامعة القدس" كانت منخفضة نوعاً ما مقارنة مع باقي محاور الدراسة، وذلك بسبب انخفاض متوسط معاملات الارتباط الداخلية بين الفقرات، لأنها تقيس عدة أمور تتعلق بهذه المحاور.

جدول 4.3: يبين نتائج معادلة ثبات كرونباخ ألفا ومقياس الصدق لمجالات الدراسة.

المجال	عدد الفقرات	مقياس الثبات (Cronbach's Alpha)	مقياس الصدق
نظام الأجور والرواتب في جامعة القدس	6	0.854	0.924
نظام المكافآت في جامعة القدس	5	0.603	0.777
نظام العلاوات في جامعة القدس	5	0.612	0.782
نظام الترقية في جامعة القدس	7	0.811	0.900
الأنشطة وبرامج التدريب	6	0.881	0.939
المنح الدراسية والابتعاث	3	0.887	0.942
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.910	0.954
تقدير جهود العاملين في جامعة القدس	5	0.858	0.926
الدرجة الكلية: واقع نظام الحوافز المطبق في الجامعة	42	0.950	0.975
الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي	21	0.938	0.969
الحوافز والرضا الوظيفي	8	0.904	0.951
الحوافز والانتماء الوظيفي	6	0.944	0.972
الحوافز والإبداع	7	0.924	0.961
الدرجة الكلية: دور الحوافز التي تقدمها الجامعة	42	0.970	0.985
الدرجة الكلية: جميع مجالات الدراسة	84	0.972	0.986

جدول 5.3: يبين معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة المختلفة.

المجال	معامل ارتباط	حوافز مادية	حوافز مشتركة	حوافز معنوية	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	الانتماء الوظيفي	الإبداع الإداري	اجمالي
حوافز مادية	بيرسون Sig.	1							
حوافز مشتركة	بيرسون Sig.	.812 .000	1						
حوافز معنوية	بيرسون Sig.	.741 .000	.691 .000	1					
الأداء الوظيفي	بيرسون Sig.	.917 .000	.668 .000	.877 .000	1				
الرضا الوظيفي	بيرسون Sig.	.844 .000	.647 .000	.824 .000	.748 .000	1			
الانتماء الوظيفي	بيرسون Sig.	.683 .000	.763 .000	.799 .000	.911 .000	.887 .000	1		
الإبداع الوظيفي	بيرسون Sig.	.837 .000	.662 .000	.655 .000	.844 .000	.879 .000	.857 .000	1	
الإجمالي	بيرسون Sig.	.781 .000	.652 .000	.884 .000	.825 .000	.863 .000	.711 .000	.676 .000	1

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.5.3 المتغيرات المستقلة:

- توزعت المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- o الحوافز بأنواعها: (المادية، المعنوية، المشتركة)
- o المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة داخل الجامعة، طبيعة العمل).

2.5.3. المتغيرات التابعة:

• المتغيرات التابعة تشمل:

- o كفاءة الأداء.
- o الأداء الوظيفي.
- o الرضا الوظيفي.
- o الانتماء الوظيفي.
- o الإبداع الإداري.

6.3 المعالجة الإحصائية

بعد تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تم ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات.
- معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة لقياس صدق الأداة.
- اختبار "ت" (t-test) للمتغيرات التي لها خياران.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات التي لها أكثر من خياران.

لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة ولتحديد اتجاه الموظفين الإداريين نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس، وأيضاً تحديد درجة دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، تم اعتماد مقياس وزني للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن الفقرة أو المجال أو القيمة الكلية.

والجدول (6.3) يوضح المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (الموظفين الإداريين في جامعة القدس) لكل من واقع نظام الحوافز في جامعة القدس، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

جدول 6.3: مقياس وزني للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع نظام الحوافز.

الاتجاه أو درجة الموافقة لواقع نظام الحوافز	المقياس
بدرجة معارض بشدة	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (1.79) فأقل.
بدرجة معارض	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (1.80) - (2.59).
بدرجة متوسطة	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (2.60) - (3.39).
بدرجة موافق	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (3.40) - (4.19).
بدرجة موافق بشدة	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (4.20) فأكثر.

جدول 7.3: مقياس وزني للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

درجة تقدير دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء	المقياس
بدرجة ضعيفة جداً	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (1.79) فأقل.
بدرجة ضعيفة	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (1.80) - (2.59).
بدرجة متوسطة	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (2.60) - (3.39).
بدرجة كبيرة	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (3.40) - (4.19).
بدرجة كبيرة جداً	إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة (4.20) فأكثر.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها التي تم وضعها في ضوء إدراك الباحثة لمشكلة الدراسة، باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في عرض النتائج وتحليلها. وتم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين: الأول تناول نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها، والثاني تناول خلاصة هذه النتائج.

2.4 نتائج الدراسة

تم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها الرئيسية والفرعية التي تناولت واقع نظام الحوافز في جامعة القدس، ودور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس.

1.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها؟

أولاً: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات نظام الحوافز، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث كانت استجاباتهم بشكل عام بدرجة متوسطة على القيمة الكلية لمجالات واقع نظام الحوافز، كما يبينها الجدول (1.4)، بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.904). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.19-3.08)، وكان

أعلى متوسط حسابي (3.08) بدرجة متوسط ويعود لمجال المنح الدراسية والابتعاث، يليها مجال الأنشطة وبرامج التدريب بمتوسط حسابي (2.87) بدرجة متوسط، وكان أدنى متوسط حسابي لنظام الأجور والرواتب بمتوسط حسابي (2.51)، ونظام المكافآت بمتوسط حسابي (2.19) بدرجة معارض لكل منهما.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات نظام الحوافز الثمانية مرتبة تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بدرجة
1.	المنح الدراسية والابتعاث	3	3.08	1.037	متوسط
2.	الأنشطة وبرامج التدريب	6	2.87	0.877	متوسط
3.	تقدير جهود العاملين	5	2.64	0.933	متوسط
4.	نظام العلاوات	5	2.58	0.650	معارض
5.	المشاركة باتخاذ القرارات	5	2.54	0.883	معارض
6.	نظام الترقية	7	2.51	0.725	معارض
7.	نظام الأجور والرواتب	6	2.51	0.831	معارض
8.	نظام المكافآت	5	2.19	0.793	معارض
	القيمة الكلية	42	2.61	0.904	متوسط

ثانيا: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المادية، فهي كما يأتي:

أ. مجال نظام الأجور والرواتب:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال نظام الأجور والرواتب كما يبينه الجدول (2.4)، والتي تشير إلى أن الاتجاه العام هو معارض بمتوسط حسابي 2.51، وانحراف معياري 0.831، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (1.93-2.93) وهي ما بين المتوسط والمعارض، وهذا يشير إلى تدني مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن نظام الأجور والرواتب، حيث تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذا المجال إلى 57.05 وهي نسبة عالية ونسبة الموافقين والموافقين بشدة (25.54) في حين اتجاه 17.51 من المبحوثين إلى أن نظام الأجور والرواتب هو محايد. وكان أعلى متوسط حسابي هو 2.93 ويعود للفقرة (1) "نظام الأجور والرواتب يعتمد سلم رواتب عادل"، تليها الفقرة (4) "الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العملية" بمتوسط حسابي 2.78، ثم الفقرة رقم (3) "الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية" بمتوسط حسابي 2.64، تليها الفقرة رقم (2) "الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي

تبدله في عملك" وجميعها كانت بدرجة متوسطة، وأدنى متوسط حسابي هو 1.93 يعود للفقرة (6) "مقدار الزيادة السنوية لراتبك تتناسب مع احتياجاتك" باتجاه معارض.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال نظام الأجور والرواتب.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال الأول: من 1-6 مجال نظام الأجور والرواتب .
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.14	2.93	12	54	44	49	21	1. نظام الأجور والرواتب يعتمد سلم رواتب عادل.
			6.7	30.0	24.4	27.2	11.7	
متوسط	1.12	2.62	5	46	36	64	31	2. الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبدله في عملك
			2.7	25.3	19.8	35.2	17.0	
متوسط	1.14	2.64	7	47	30	69	29	3. الراتب الذي تتقاضاه يراعي خبراتك العملية
			3.8	25.8	16.5	37.9	15.9	
متوسط	1.11	2.78	5	59	32	62	23	4. الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية
			2.8	32.6	17.7	34.3	12.7	
معارض	1.09	2.16	3	24	32	62	59	5. الراتب الذي تحصل عليه يغطي متطلباتك المعيشية
			1.7	13.3	17.8	34.4	32.8	
معارض	0.92	1.93	4	10	16	90	60	6. مقدار الزيادة السنوية لراتبك تتناسب مع احتياجاتك
			2.2	5.6	8.9	50.0	33.3	
معارض	0.831	2.51	36	240	190	396	223	التقدير الكلي للمجال
			3.32	22.12	17.51	36.50	20.55	

ب. مجال نظام المكافآت:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال نظام المكافآت كما تبينه النتائج في الجدول (3.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لفقرات مجال نظام المكافآت هو معارض بمتوسط حسابي 2.19، وانحراف معياري 0.793، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال نظام المكافآت ما بين (2.08-2.41) وهذا يشير إلى عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن نظام المكافآت حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 10.24 فقط في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المحاور إلى 65.66 وهي نسبة عالية. في حين رأي 24.10 من المبحوثين إلى أن نظام المكافآت هو محايد. وقد أكد 76.0 من المبحوثين على أن نظام المكافآت بحاجة إلى إعادة نظر من خلال الفقرة رقم (11) والتي لم تحسب ضمن المتوسط الحسابي الكلي للمجال.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال نظام المكافآت.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال الثاني: من 7-11 مجال نظام المكافآت
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
معارض	1.03	2.14	3	19	35	69	56	7. نظام المكافآت واضح لك.
			1.6	10.4	19.2	37.9	30.8	
معارض	0.97	2.08	3	10	43	66	58	8. نظام المكافآت مطابق بعدالة.
			1.7	5.6	23.9	36.7	32.2	
معارض	0.90	2.13	1	11	47	73	49	9. نظام المكافآت يراعي الجهود المتميزة للموظفين.
			.6	6.1	26.0	40.3	27.1	
معارض	1.10	2.41	10	17	49	64	39	10. نظام المكافآت يراعي الفروقات الفردية للموظفين.
			5.6	9.5	27.4	35.8	21.8	
موافق	1.12	4.06	82	54	20	18	5	11. نظام المكافآت بحاجة إلى إعادة نظر.
			45.8	30.2	11.2	10.1	2.8	
معارض	.793	2.19	17	57	174	272	202	التقدير الكلي للمجال
			2.35	7.89	24.10	37.68	27.98	

ت. مجال نظام العلاوات:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال نظام العلاوات كما تبينه النتائج في الجدول (4.4)، والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لهذا المجال هو معارض بمتوسط حسابي 2.58، وانحراف معياري 0.65، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال نظام العلاوات ما بين (2.38- 2.85)، وهذا يشير إلى تدني مستوى رضا أفراد عينة الدراسة لنظام العلاوات حيث كانت نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 19.48% فقط في حين كانت نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المحاور إلى 48.62% وهي نسبة عالية نوعا ما في حين رأي 31.90% من المبحوثين إلى أن نظام العلاوات هو محايد. وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 2.85 ويعود للفقرة (12) "يوجد نظام محدد لمنح العلاوات" بدرجة متوسطة، يليها 2.66 ويعود للفقرة (13) "نظام العلاوات مطابق حسب طبيعة المهام المطلوبة للوظيفة" بدرجة متوسطة، وأدنى متوسط حسابي هو 2.43 ويعود للفقرة (15) "نظام العلاوات يراعي الفروقات الفردية لأداء الموظفين" باتجاه معارض. وقد أكد 70.3% من المبحوثين على أن نظام العلاوات بحاجة إلى إعادة نظر من خلال الفقرة رقم (16) والتي لم تحسب ضمن المتوسط الحسابي الكلي للمجال.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال نظام العلاوات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال الثالث: من 12 - 16 مجال نظام العلاوات.
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.09	2.85	6	53	57	40	26	12. يوجد نظام محدد لمنح العلاوات.
			3.3	29.1	31.3	22.0	14.3	
متوسط	1.02	2.66	4	35	63	53	26	13. نظام العلاوات مطبق حسب طبيعة المهام المطلوبة للوظيفة.
			2.2	19.3	34.8	29.3	14.4	
معارض	0.91	2.38	1	20	56	73	31	14. نظام العلاوات مطبق بموضوعية على الموظفين.
			.6	11.0	30.9	40.3	17.1	
معارض	0.97	2.43	6	16	55	75	28	15. نظام العلاوات يراعي الفروقات الفردية لأداء الموظفين.
			3.3	8.9	30.6	41.7	15.6	
موافق	1.18	3.9	71	57	31	11	12	16. نظام العلاوات بحاجة إلى إعادة نظر.
			39.0	31.3	17.0	6.0	6.6	
معارض	0.65	2.58	17	124	231	241	111	التقدير الكلي للمجال
			2.35	17.13	31.90	33.29	15.33	

ث. مجال نظام الترقية:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال نظام الترقية كما تبينه النتائج في الجدول (5.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لفقرات هذا المجال هو معارض بمتوسط حسابي مرجح 2.508، وانحراف معياري 0.725، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.39-2.64)، وهذا يشير إلى تدني مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن نظام الترقية حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 18.95% فقط، في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المحاور إلى 50.69% وهي نسبة عالية نوعا ما في حين رأي 30.36% من المبحوثين إلى أن نظام الترقية هو محايد. وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 2.64 ويعود للفقرة (19) "نظام الترقية يدعم الأداء الجيد" بدرجة متوسطة، يليه 2.63 ويعود للفقرة (17) "نظام الترقية المتعمد في الجامعة فعال" بدرجة متوسطة، في حين أدنى متوسط حسابي هو 2.39 يعود للفقرة (22) "نظام الترقية يعتمد الكفاءة كأساس في الترقية" باتجاه معارض. وأكد 70.3% من المبحوثين على أن نظام الترقية بحاجة إلى إعادة نظر من خلال الفقرة رقم (23) والتي لم تحسب ضمن المتوسط الحسابي الكلي للمجال.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال نظام الترقية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجال الرابع: من الفقرة 17 - 23 مجال نظام الترقية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.08	2.63	9	27	65	50	31	17. نظام الترقية المعتمد في الجامعة فعال.
			4.9	14.8	35.7	27.5	17.0	
معارض	1.00	2.52	1	32	59	57	32	18. نظام الترقية يراعي الفروقات الفردية لجهود العاملين.
			.6	17.7	32.6	31.5	17.7	
متوسط	1.10	2.64	7	37	51	55	31	19. نظام الترقية يدعم الأداء الجيد.
			3.9	20.4	28.2	30.4	17.1	
معارض	1.00	2.45	2	26	58	60	35	20. المعايير المتبعة للترقية ملائمة.
			1.1	14.4	32.0	33.1	19.3	
معارض	1.02	2.42	1	30	52	60	39	21. الفرص المتاحة للترقية في العمل متوفرة.
			.5	16.5	28.6	33.0	21.4	
معارض	1.10	2.39	3	31	45	55	46	22. نظام الترقية يعتمد الكفاءة كأساس في الترقية.
			1.7	17.2	25.0	30.6	25.6	
موافق	1.15	3.92	71	57	31	14	9	23. نظام الترقية يحتاج إلى إعادة نظر.
			39.0	31.3	17.0	7.7	4.9	
معارض	0.725	2.508	23	183	330	337	214	التقدير الكلي للمجال
			2.12	16.83	30.36	31.00	19.69	

ج. مجالات نظام الحوافز المادية:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المادية كما تبينه النتائج في الجدول (6.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لمجالات الحوافز المادية "نظام الأجور والرواتب، نظام المكافآت، نظام العلاوات، نظام الترقية" هو معارض بمتوسط حسابي مرجح 2.45، وانحراف معياري 0.68، وهذا يشير إلى تدني مستوى رضا أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز المادية المطبق في جامعة القدس.

وتشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 19.26% فقط في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المجالات إلى 55.17% وهي نسبة عالية نوعا ما في حين رأي 25.57% من المبحوثين هو محايد.

جدول 6.4: يبين القيمة الكلية لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الحوافز المادية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	مجالات نظام الحوافز المادية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
معارض	0.68	2.447	93	604	925	1246	750	التقدير الكلي
			2.57	16.69	25.57	34.44	20.73	

ثالثًا: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المشتركة (الأنشطة وبرامج التدريب، المنح والبعثات الدراسية)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال كما يأتي:

أ. الأنشطة وبرامج التدريب:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأنشطة وبرامج التدريب كما تبينه النتائج في الجدول (7.4)، والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لجميع فقرات هذا المجال هو بدرجة متوسط بمتوسط حسابي 2.87، وانحراف معياري 0.877، وهذا يشير إلى مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن مجال الأنشطة وبرامج التدريب بدرجة متوسطة حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 35.02% في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المحاور إلى 39.15% في حين رأي 25.83% من المبحوثين إلى مجال الأنشطة وبرامج التدريب هو محايد.

وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 3.20 ويعود للفقرة (28) "تشجع الجامعة الموظفين على حضور الندوات العلمية والثقافية" بدرجة متوسطة، يليه 3.16 ويعود للفقرة (24) "تخصص الجامعة دورات تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم" بدرجة متوسطة، وأدنى متوسط حسابي هو 2.37 ويعود للفقرة (26) "هناك فرص متكافئة لجميع الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية" باتجاه معارض.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأنشطة وبرامج التدريب.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال الخامس: من الفقرة 29-24 مجال الأنشطة وبرامج التدريب
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.11	3.16	12	76	39	39	16	24. تخصص الجامعة دورات تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم.
			6.6	41.8	21.4	21.4	8.8	
متوسط	1.11	2.88	9	52	52	46	23	25. توفر الجامعة التسهيلات اللازمة من أجل التحاق العاملين ببرامج تدريبية خارج الجامعة.
			4.9	28.6	28.6	25.3	12.6	
معارض	1.03	2.37	2	31	37	73	38	26. هناك فرص متكافئة لجميع الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية.
			1.1	17.1	20.4	40.3	21.0	
متوسط	1.10	2.68	4	46	51	48	32	27. تعقد الجامعة ورش العمل للموظفين لتنمية مهاراتهم.
			2.2	25.4	28.2	26.5	17.7	
متوسط	1.15	3.20	18	67	46	31	18	28. تشجع الجامعة الموظفين على حضور الندوات العلمية والثقافية.
			10.0	37.2	25.6	17.2	10.0	
متوسط	1.14	2.95	13	51	56	38	24	29. تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لسفر الموظفين إلى الخارج لحضور المؤتمرات.
			7.1	28.0	30.8	20.9	13.2	
متوسط	.877	2.87	58	323	281	275	151	التقدير الكلي للمجال
			5.33	29.69	25.83	25.27	13.88	

ب. مجال المنح والبعثات الدراسية:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المنح والبعثات الدراسية كما تبينه النتائج في الجدول (8.4)، والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لجميع فقرات هذا المجال هو بدرجة متوسطة إيجابية، لكن الانحرافات المعيارية لكل منها كبير نسبياً وهذا يشير إلى أن استجابات المبحوثين على فقرات هذا المجال ليست متماثلة ومتباعدة حيث يوجد انحراف للجهة اليمنى، فمثلاً نسبة المجيبين على سؤال رقم 30 بموافق وموافق بشده بلغت 47.2% وهي نسبة أعلى منها على المجيبين على نفس السؤال بمعارض ومعارض بشده وهي 32.9% وهذا يشير إلى أن الاتجاه هو متوسط إيجابي وهذا ينطبق أيضاً على التقدير العام للمجال.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المنح الدراسية والبعثات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال السادس: من الفقرة 30-32 مجال المنح الدراسية والبعثات
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.24	3.09	17	69	36	33	27	30. تشجع الجامعة ابتعاث الموظفين للدراسة داخل الجامعة.
			9.3	37.9	19.8	18.1	14.8	
متوسط	1.10	3.01	10	60	54	38	20	31. تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لابتعاث الموظفين خارج الجامعة.
			5.5	33.0	29.7	20.9	11.0	
متوسط	1.11	3.15	15	63	58	27	19	32. تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة للحاصلين على منح من خارجها.
			8.2	34.6	31.9	14.8	10.4	
متوسط	1.03	3.08	42	192	148	98	66	التقدير الكلي للمجال
			7.69	35.16	27.11	17.95	12.09	

ت: مجالات الحوافز المشتركة:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المشتركة (الأنشطة وبرامج التدريب، المنح والبعثات الدراسية) كما تبينه النتائج في الجدول (9.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لمجالات الحوافز المشتركة هي متوسط ايجابي وكان متوسطها الحسابي 2.98 بانحراف معياري 0.85، حيث بلغ نسبة الموافقين والموافقين بشدة 37.64% وهي نسبة أعلى من نسبة المعارضين، والمعارضين بشدة والتي بلغت 36.11%، في حين كان 26.25% رأيهم في مجالات الحوافز المشتركة هو محايد.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المشتركة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجال
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	0.85	2.98	100	515	429	373	217	الحوافز مشتركة
			6.12	31.52	26.25	22.83	13.28	

رابعاً: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المعنوية (المشاركة باتخاذ القرارات، وتقدير جهود العاملين)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يأتي:

أ. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات كما تبينه النتائج في الجدول (10.4)، والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لفقرات هذا المجال هو معارض بمتوسط حسابي 2.54، وانحراف معياري 0.883، وهذا يشير إلى تدني مستوى رضا أفراد عينة الدراسة لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 18.58% في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المحاور إلى 49.45% في حين رأي 31.97% من المبحوثين إلى أن مجال الأنشطة وبرامج التدريب هو محايد. وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 2.61 ويعود للفقرة (33) "تأخذ الإدارة آراء الموظفين بعين الاعتبار لتحسين سير العمل" باتجاه متوسط، وأدنى متوسط حسابي هو 2.44 ويعود للفقرة (34) "توجد فرصة متاحة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات" باتجاه معارض.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال السابع: من الفقرة رقم 33 - 37 مجال المشاركة في اتخاذ القرارات
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.10	2.61	5	36	59	47	35	33. تأخذ الإدارة آراء الموظفين بعين الاعتبار لتحسين سير العمل.
			2.7	19.8	32.4	25.8	19.2	
معارض	0.96	2.44	1	24	62	61	33	34. توجد فرصة متاحة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
			.6	13.3	34.3	33.7	18.2	
معارض	1.04	2.55	6	26	59	60	30	35. تسمح إدارة الجامعة بالكشف عن خططها المستقبلية.
			3.3	14.4	32.6	33.1	16.6	
معارض	1.00	2.54	3	30	57	62	28	36. خطوط الاتصال في الجامعة تساعد في عملية اتخاذ القرارات.
			1.7	16.7	31.7	34.4	15.6	
معارض	1.03	2.58	5	32	52	65	26	37. تشجع الإدارة المبادرة الفردية لدى الموظفين.
			2.8	17.8	28.9	36.1	14.4	
معارض	0.883	2.54	20	148	289	295	152	التقدير الكلي للمجال
			2.21	16.37	31.97	32.64	16.81	

ب. مجال تقدير جهود العاملين:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تقدير جهود العاملين كما تبينه النتائج في الجدول (11.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لفقرات مجال تقدير جهود العاملين هو متوسط بمتوسط حسابي مرجح 2.64، وانحراف معياري 0.933، وهذا يشير إلى رضا أفراد عينة الدراسة عن مجال تقدير جهود العاملين بدرجة متوسطة سلبية حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 26.25% في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذه المحاور إلى 46.63% في حين رأي 27.12% من المبحوثين إلى أن مجال الأنشطة وبرامج التدريب هو محايد.

وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 2.90 ويعود للفقرة (40) "يستخدم المديرون أساليب الشكر والثناء لجهود الموظفين" بدرجة متوسطة، وأدنى متوسط حسابي هو 2.46 ويعود للفقرة (39) "تحرص إدارة الجامعة على تقدير جهود الموظفين المتميزين" باتجاه معارض.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تقدير جهود العاملين.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	فقرات المجال السابع: من الفقرة رقم 38-42 مجال تقدير جهود العاملين
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
معارض	1.10	2.56	3	39	51	52	36	38. تتعكس نتائج التقييم السنوية فعلياً عبر معطيات مادية ملموسة.
			1.7	21.5	28.2	28.7	19.9	
معارض	1.11	2.46	8	24	52	58	40	39. تحرص إدارة الجامعة على تقدير جهود الموظفين المتميزين.
			4.4	13.2	28.6	31.9	22.0	
متوسط	1.15	2.90	4	67	49	29	32	40. يستخدم المديرون أساليب الشكر والثناء لجهود الموظفين.
			2.2	37.0	27.1	16.0	17.7	
متوسط	1.20	2.73	9	50	41	46	35	41. توجه رسائل شكر وتقدير للعاملين الذين يقومون بجهد متميز.
			5.0	27.6	22.7	25.4	19.3	
معارض	1.16	2.47	9	25	53	51	44	42. يمنح للعاملين المتميزين شهادات تقدير على مجهودهم.
			4.9	13.7	29.1	28.0	24.2	
متوسط	0.933	2.64	33	205	246	236	187	التقدير الكلي للمجال
			3.65	22.60	27.12	26.01	20.62	

ت: مجالات الحوافز المعنوية:

استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المعنوية (المشاركة باتخاذ القرارات، تقدير جهود العاملين) كما تبينه النتائج في الجدول (12.4)، والتي تشير إلى تدني مستوى رضا أفراد عينة الدراسة لمجالات الحوافز المعنوية، وكان متوسطها الحسابي 2.59 بانحراف معياري 0.83، حيث بلغ نسبة الموافقين والموافقين بشدة 18.59% و نسبة المعارضين، والمعارضين بشدة 49.44%، في حين كان 31.97% رأيهم في مجالات الحوافز المعنوية هو محايد.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الحوافز المعنوية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجال
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
معارض	0.83	2.59	40	296	578	590	304	الحوافز المعنوية
			2.22	16.37	31.97	32.63	16.81	

2.2.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع نظام الحوافز في جامعة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل داخل الجامعة، طبيعة العمل)؟

سيتم الإجابة على سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل في الجامعة، طبيعة العمل).

من أجل فحص هذه الفرضية، لا بد من فحص الفرضيات الفرعية الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، والسادسة.

1.2.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية، لقد تم استخدام الاختبار "ت" (t-test) كما تبينه النتائج في الجدول (13.4) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية، و نظام الحوافز المشتركة، ونظام الحوافز المعنوية يعزى إلى الجنس حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها (0.138) و (0.557) و (0.676) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha = 0.05$). بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين يعزى إلى الجنس حيث بلغ مستوى الدلالة (0.362) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 13.4: نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" (t)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	ذكر	84	2.542	.76300	1.489	.138
	أنثى	95	2.389	.60420		
نظام الحوافز المشتركة	ذكر	84	2.968	.88926	.588	.557
	أنثى	95	2.893	.81477		
نظام الحوافز المعنوية	ذكر	84	2.618	.93006	.418	.676
	أنثى	95	2.565	.74566		
الدرجة الكلية	ذكر	84	2.745	0.691	0.913	0.362
	أنثى	95	2.661	0.542		

2.2.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير العمر".

لفحص هذه الفرضية، لقد تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجدول (14.4) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة بما يتعلق

بواقع نظام الحوافز (المادية، والمشاركة، المعنوية) يعزى إلى العمر حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها (0.171) و (0.089) و (0.335) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين يعزى إلى العمر حيث بلغ مستوى الدلالة (0.102) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 14.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير العمر.

المجال	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	30 سنة فأقل	68	2.4362	.59805	1.689	.171
	من 31 - 40 سنة	60	2.3674	.74738		
	من 41 - 50 سنة	27	2.7156	.71186		
	من 51 - 60 سنة	24	2.4247	.68313		
نظام الحوافز المشتركة	30 سنة فأقل	68	2.8844	.80907	2.209	.089
	من 31 - 40 سنة	60	2.7722	.88380		
	من 41 - 50 سنة	27	3.2104	.96045		
	من 51 - 60 سنة	24	3.1250	.63813		
نظام الحوافز المعنوية	30 سنة فأقل	68	2.5334	.76955	1.139	0.335
	من 31 - 40 سنة	60	2.5119	.89665		
	من 41 - 50 سنة	27	2.8473	.86925		
	من 51 - 60 سنة	24	2.6176	.81761		
الدرجة الكلية	30 سنة فأقل	68	2.6706	.53476	2.102	0.102
	من 31 - 40 سنة	60	2.5928	.69708		
	من 41 - 50 سنة	27	2.9406	.63028		
	من 51 - 60 سنة	24	2.7377	.54211		

3.2.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي". ولفحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجدول (15.4) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية

يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.120) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). في حين تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المشتركة ونظام الحوافز المعنوية يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها (0.002) و (0.002) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$)، والتي سيتم توضيحها بالتفصيل بالجدول (16.4).

بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.005) وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 15.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	ثانوية عامة	13	2.6443	.86553	1.777	0.120
	دبلوم	27	2.5596	.65637		
	بكالوريوس	73	2.3353	.59674		
	دبلوم عالي	2	3.4632	.08932		
	ماجستير	47	2.4723	.69772		
	دكتوراه	20	2.5290	.77890		
نظام الحوافز المشتركة	ثانوية عامة	13	2.9028	.75325	3.885	0.002
	دبلوم	27	3.2140	.80651		
	بكالوريوس	73	2.7245	.84216		
	دبلوم عالي	2	4.3333	.81050		
	ماجستير	47	2.9069	.15713		
	دكتوراه	20	3.3674	.85304		
نظام الحوافز المعنوية	ثانوية عامة	13	2.7530	.93960	3.898	0.002
	دبلوم	27	2.5934	.87499		
	بكالوريوس	73	2.3852	.82315		
	دبلوم عالي	2	4.5000	.14142		
	ماجستير	47	2.6415	.65973		
	دكتوراه	20	2.8750	.82963		
الدرجة الكلية	ثانوية عامة	13	2.7796	.81625	5.505	0.005
	دبلوم	27	2.8257	.57106		
	بكالوريوس	73	2.5332	.56840		
	دبلوم عالي	2	3.8447	.15070		
	ماجستير	47	2.7284	.55908		
	دكتوراه	20	2.9166	.62859		

جدول 16.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمجالات الحوافز المشتركة والمعنوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المشتركة: (الأنشطة وبرامج التدريب)	ثانوية عامة	13	2.7308	.79320	2.647	.025
	دبلوم	27	3.1111	.90346		
	بكالوريوس	73	2.6826	.85669		
	دبلوم عالي	2	4.1667	.23570		
	ماجستير	47	2.8965	.84231		
	دكتوراه	20	3.1850	.90175		
نظام الحوافز المشتركة: (المنح الدراسية والابتعاث)	ثانوية عامة	13	3.2564	.99213	4.844	0.000
	دبلوم	27	3.4198	.85531		
	بكالوريوس	73	2.8082	1.0452		
	دبلوم عالي	2	4.6667	.00000		
	ماجستير	47	2.9291	.99014		
	دكتوراه	20	3.7333	.93408		
نظام الحوافز المعنوية: (المشاركة في اتخاذ القرار)	ثانوية عامة	13	2.7923	.92418	3.714	0.003
	دبلوم	27	2.5796	.82302		
	بكالوريوس	73	2.3452	.89397		
	دبلوم عالي	2	4.4000	.28284		
	ماجستير	47	2.5106	.80952		
	دكتوراه	20	2.9200	.80105		
نظام الحوافز المعنوية: (تقدير جهود العاملين)	ثانوية عامة	13	2.7269	1.0780	2.973	0.013
	دبلوم	27	2.6074	1.0429		
	بكالوريوس	73	2.4260	.90431		
	دبلوم عالي	2	4.6000	.00000		
	ماجستير	47	2.7553	.78403		
	دكتوراه	20	2.8300	.98039		

تشير النتائج في الجدول (16.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المشتركة يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أقل من قيمة مستوى الفحص ($\alpha=0.05$): وهي (الأنشطة وبرامج التدريب)، و(المنح الدراسية والابتعاث) حيث كان أعلى متوسط حسابي لحملة الدبلوم العالي والدكتوراه بمتوسط حسابي 4.33 و 3.36 على التوالي وأقل متوسط حسابي 2.80 لحملة البكالوريوس. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المعنوية يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أقل من قيمة مستوى الفحص

($\alpha=0.05$): وهي (المشاركة في اتخاذ القرار) و (تقدير جهود العاملين) حيث كان أعلى متوسط حسابي لحملة الدبلوم العالي والدكتوراه 4.50 و 2.87 على التوالي وأقل متوسط حسابي 2.42 لحملة البكالوريوس.

بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بالحوافز المعنوية والحوافز المشتركة يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منهما قيمة أقل من قيمة مستوى الفحص ($\alpha=0.05$) وكانت لصالح حملة الدبلوم العالي.

4.2.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية". ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجداول (17.4-أ، 17.4-ب) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية ونظام الحوافز المشتركة ونظام الحوافز المعنوية يعزى إلى الدرجة الوظيفية حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها (0.467) و (0.129) و (0.181) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين يعزى إلى الدرجة الوظيفية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.253) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 17.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

المجال	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	أولى، ثانية، ثالثة	27	2.4902	.79177	0.845	0.467
	رابعة، خامسة	41	2.4195	.67899		
	سادسة، سابعة	79	2.3808	.64173		
	ثامنة، تاسعة	25	2.6240	.74314		
نظام الحوافز المشتركة	أولى، ثانية، ثالثة	27	3.1898	.92648	1.979	0.129
	رابعة، خامسة	41	2.7967	.89921		
	سادسة، سابعة	79	2.8546	.80314		
	ثامنة، تاسعة	25	3.1583	.82890		

جدول 17.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

0.181	1.646	1.00512	2.8111	27	أولى، ثانية، ثالثة	نظام الحوافز المعنوية
		.70384	2.3864	41	رابعة، خامسة	
		.82332	2.5444	79	سادسة، سابعة	
		.90484	2.7093	25	ثامنة، تاسعة	
0.253	1.371	.70186	2.8351	27	أولى، ثانية، ثالثة	الدرجة الكلية
		.59477	2.5983	41	رابعة، خامسة	
		.57669	2.6398	79	سادسة، سابعة	
		.69659	2.8269	25	ثامنة، تاسعة	

5.2.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة".

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجداول (4.18-أ، 4.18-ب) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية و نظام الحوافز المشتركة ونظام الحوافز المعنوية يعزى إلى سنوات الخبرة داخل الجامعة حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها (0.732) و (0.949) و (0.732) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين يعزى إلى الدرجة الوظيفية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.642) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 18.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة.

المجال	سنوات الخبرة داخل الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	5 سنوات فأقل	52	2.4859	.61604	0.491	0.732
	6 - 10 سنوات	64	2.4609	.64364		
	11 - 15 سنة	41	2.4365	.79031		

جدول 18.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة.

		.76609	2.1932	7	من 16 - 20 سنة	
		.49464	2.3866	11	من 21 - 25 سنة	
		1.00152	2.7718	7	26 سنة فما فوق	
0.949	0.206	.81549	2.9890	52	5 سنوات فأقل	نظام الحوافز المشتركة
		.81977	2.9277	64	من 6 - 10 سنوات	
		1.00056	2.8997	41	من 11 - 15 سنة	
		1.25919	2.8433	7	من 16 - 20 سنة	
		.62818	2.9091	11	من 21 - 25 سنة	
		.47327	3.2063	7	26 سنة فما فوق	
0.732	0.491	.80933	2.5798	52	5 سنوات فأقل	نظام الحوافز المعنوية
		.78834	2.5583	64	من 6 - 10 سنوات	
		.94905	2.7073	41	من 11 - 15 سنة	
		.68730	1.8714	7	من 16 - 20 سنة	
		.67612	2.6111	11	من 21 - 25 سنة	
		.83417	2.8397	7	26 سنة فما فوق	
0.642	0.677	.55814	2.7218	52	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
		.56223	2.6860	64	من 6 - 10 سنوات	
		.75191	2.7039	41	من 11 - 15 سنة	
		.76256	2.4211	7	من 16 - 20 سنة	
		.43525	2.6617	11	من 21 - 25 سنة	
		.67121	3.0117	7	26 سنة فما فوق	

6.2.2.4 نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير طبيعة العمل ".

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجدول (19.4) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المعنوية يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى دلالاتها (0.078) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). في حين تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية ونظام الحوافز المشتركة يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها (0.041) و (0.003) على التوالي وهي قيم أقل من

مستوى دلالة الفحص ($\alpha = 0.05$). والتي سيتم توضيحها بالجدولين (20.4، 21.4). وبشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة (0.013) وهي قيمة اقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 19.4 : نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	عميد ومساعد عميد	17	2.5615	.66656	2.440	0.041
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.7893	.78289		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.6372	.99167		
	موظف إداري	106	2.3438	.67073		
	سكرتير/ة	35	2.5744	.51314		
نظام الحوافز المشتركة	عميد ومساعد عميد	17	3.2484	1.08833	4.035	0.003
	رئيس دائرة أكاديمية	15	3.3713	.87338		
	رئيس دائرة إدارية	9	3.1111	1.15737		
	موظف إداري	106	2.7403	.77755		
	سكرتير/ة	35	3.1937	.70497		
نظام الحوافز المعنوية	عميد ومساعد عميد	17	2.9059	1.12720	2.140	0.078
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.6933	.73530		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.9810	.72829		
	موظف إداري	106	2.4543	.81191		
	سكرتير/ة	35	2.6800	.72822		
الدرجة الكلية	عميد ومساعد عميد	17	2.8611	.78318	3.265	0.013
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.9968	.55250		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.9281	.76257		
	موظف إداري	106	2.5701	.60373		
	سكرتير/ة	35	2.8351	.42401		

جدول 20.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات نظام الحوافز المادية وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية (الأجور والرواتب)	عميد ومساعد عميد	17	2.4941	.68761	1.290	.276
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.7889	1.0773		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.8333	1.0961		
	موظف إداري	106	2.4104	.82218		
	سكرتير/ة	35	2.6143	.71030		
نظام الحوافز المادية (المكافآت)	عميد ومساعد عميد	17	2.4706	.61798	1.487	.208
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.4611	.72503		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.2593	1.1391		
	موظف إداري	106	2.0857	.80528		
	سكرتير/ة	35	2.2333	.73342		
نظام الحوافز المادية (العلاوات)	عميد ومساعد عميد	17	2.6176	.86656	.605	.660
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.8333	.84867		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.7130	1.1578		
	موظف إداري	106	2.5173	.79405		
	سكرتير/ة	35	2.6071	.71044		
نظام الحوافز المادية (الترقية)	عميد ومساعد عميد	17	2.6412	.94019	3.008	.020
	رئيس دائرة أكاديمية	15	2.9667	.89354		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.6259	1.2029		
	موظف إداري	106	2.3324	.86278		
	سكرتير/ة	35	2.7438	.65013		

تشير النتائج في الجدول (20.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية: (الأجور والرواتب)، (المكافآت) و (العلاوات) يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). في حين تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المادية: (الترقية) يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة (0.02) وهي قيم أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$) وهذه القيمة هي التي أثرت على هذا المجال بشكل أساسي. حيث كان أعلى متوسط حسابي 2.96 لصالح فئة رئيس دائرة أكاديمية وأقل متوسط حسابي 2.33 لفئة الموظف الإداري.

جدول 21.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الحوافز المشتركة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المشتركة: (الأنشطة وبرامج التدريب)	عميد ومساعد عميد	17	3.1373	1.0125	3.241	.014
	رئيس دائرة أكاديمية	15	3.2467	.89085		
	رئيس دائرة إدارية	9	2.9815	1.1560		
	موظف إداري	106	2.6868	.82125		
	سكرتير/ة	35	3.1381	.78537		
نظام الحوافز المشتركة: (المنح الدراسية والابتعاث)	عميد ومساعد عميد	17	3.4706	1.3179	3.742	.006
	رئيس دائرة أكاديمية	15	3.6222	.95839		
	رئيس دائرة إدارية	9	3.3704	1.2850		
	موظف إداري	106	2.8491	.97170		
	سكرتير/ة	35	3.3048	.88329		

تشير النتائج في الجدول (21.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز المشتركة: (الأنشطة وبرامج التدريب) يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$)، وكان أعلى متوسط حسابي 3.24 لصالح فئة رئيس دائرة أكاديمية وأقل متوسط حسابي 2.68 لفئة الموظف الإداري.

وتشير النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق (المنح الدراسية والابتعاث) يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$)، وكان أعلى متوسط حسابي 3.62 لصالح فئة رئيس دائرة أكاديمية وأقل متوسط حسابي 2.84 يعود لفئة الموظف الإداري.

7.2.2.4. نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى التي تتعلق بواقع نظام الحوافز:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع نظام الحوافز المعمول به في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل في الجامعة، طبيعة العمل)".

لقد تم فحص الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام العينات المستقلة وتوزيع t-test للمتغيرات التي لها خياران فقط، أما المتغيرات التي لها ثلاث خيارات فأكثر فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص هذه الفرضية. وأظهرت النتائج كما تبينه الجداول: (22.4) و (23.4-أ ، 23.4-ب) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز يعزى إلى (المؤهل العلمي، وطبيعة العمل). حيث كانت أعلى نسبة رضا (اتجاه موافق) لواقع نظام الحوافز يعزى إلى المؤهل العلمي عند حملة الدبلوم العالي بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.1507) وكان اقلها رضا (اتجاه معارض) حملة البكالوريوس بمتوسط مرجح (2.5332) وانحراف معياري (0.5684). في حين كانت أعلى نسبة رضا (اتجاه متوسط) لواقع نظام الحوافز يعزى إلى طبيعة العمل عند رئيس دائرة أكاديمية بمتوسط حسابي (2.9968) وانحراف معياري (0.5525) وكان اقلها رضا (اتجاه معارض) عند موظف إداري بمتوسط حسابي (2.5701) وانحراف معياري (0.6037). وتشير النتائج أيضا في الجداول: (22.4) و (23.4-أ ، 23.4-ب) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بواقع نظام الحوافز يعزى إلى (الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة)، حيث كانت نسبة الرضا لكل منها بدرجة متوسطة (اتجاه محايد).

جدول 22.4: نتائج اختبار "ت" (t-test) لفحص الفرضية الرئيسية الأولى للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس.

المتغير	المتغير	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة
واقع نظام الحوافز	ذكر	84	2.745	0.691	0.913	0.362
	أنثى	95	2.661	0.542		

جدول 23.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسية الأولى للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة
الفئة العمرية	30 سنة فما دون	68	2.6706	.53476	2.102	0.102
	من 31 - 40 سنة	60	2.5928	.69708		
	من 41 - 50 سنة	27	2.9406	.63028		
	من 51 - 60 سنة	24	2.7377	.54211		

جدول 23.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسة الأولى للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس.

0.005	5.505	.81625	2.7796	13	ثانوي	المؤهل العلمي
		.57106	2.8257	27	دبلوم	
		.56840	2.5332	73	بكالوريوس	
		.15070	3.8447	2	دبلوم عالي	
		.55908	2.7284	47	ماجستير	
		.62859	2.9166	20	دكتوراه	
0.253	1.371	.70186	2.8351	27	أولى، ثانية، ثالثة	الدرجة الوظيفية
		.59477	2.5983	41	رابعة، خامسة	
		.57669	2.6398	79	سادسة، سابعة	
		.69659	2.8269	25	ثامنة، تاسعة	
0.642	0.677	.55814	2.7218	52	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة بالجامعة
		.56223	2.6860	64	من 6 - 10 سنوات	
		.75191	2.7039	41	من 11 - 15 سنة	
		.76256	2.4211	7	من 16 - 20 سنة	
		.43525	2.6617	11	من 21 - 25 سنة	
		.65117	2.8331	7	26 سنة فما فوق	
0.013	3.265	.78318	2.8611	17	عميد ومساعد عميد	طبيعة العمل
		.55250	2.9968	15	رئيس دائرة أكاديمية	
		.76257	2.9281	9	رئيس دائرة إدارية	
		.60373	2.5701	106	موظف إداري	
		.42401	2.8351	35	سكرتير/ة	

3.2.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

سؤال الدراسة الثالث: ما دور نظام الحوافز المطبق بجامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

سوف يتم الإجابة على سؤال الدراسة الثالث كالاتي:

1.3.2.4. دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي:

لقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات دور الحوافز في رفع (مستوى الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي، الإبداع الإداري) كما تبينه النتائج في الجدول (24.4) والتي تشير إلى ان الاتجاه العام لمجالات دور الحوافز التي تقدمها الجامعة في رفع كفاءة الأداء

الوظيفي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مرجح 3.20 وانحراف معياري 0.819 وهذا يشير إلى ان دور نظام الحوافز في جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين هو بدرجة متوسطة .

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	الحوافز ومستوى الأداء	21	3.26	0.757	متوسطة
2.	الحوافز والانتماء الوظيفي	6	3.22	1.07	متوسطة
3.	الحوافز والرضا الوظيفي	8	3.10	0.817	متوسطة
4.	الحوافز والإبداع الإداري	7	3.10	0.817	متوسطة
	القيمة الكلية	42	3.20	0.819	متوسطة

2.3.2.4. دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي:

لقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي كما تبينه النتائج في الجداول (25.4-أ، 25.4-ب) ، والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لمجال الدراسة "الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي" هو بدرجة متوسطة ايجابية أي يميل إلى الموافقة أكثر منه إلى المعارضة حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 47.07% في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده على هذا المحور إلى 26.53%.

وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 3.99 ويعود للفقرة (60) "علاقتك مع رئيسك المباشر تحسن من مستوى أدائك"، يليه متوسط حسابي 3.97 ويعود للفقرتين (61) "كتب الشكر والثناء تزيد من حماسك للعمل" (62) "مشاركتك في اتخاذ القرارات يرفع من مستوى أدائك بالعمل" يليه متوسط حسابي 3.95 ويعود للفقرة (63) "قنوات الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل لعرض مشاكل العمل تسهم في تحسين مستوى الأداء" يليه متوسط حسابي 3.74 ويعود للفقرة (59) "تقدير رئيسك لجهودك يرفع من مستوى أدائك"، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات 3.85 بدرجة موافقة كبيرة. وهي تعود لنظام الحوافز المعنوية. وقد أثرت فقرات الحوافز المعنوية على الاتجاه العام لهذا المجال والذي كان بدرجة متوسطة ايجابية.

وقد كان أدنى متوسط حسابي هو 2.45 بدرجة ضعيفة للفقرة (50) "الحوافز السلبية مثل (التوبيخ، لفت النظر، حسم الراتب ...) لها أثر إيجابي على أدائك". أما بقية فقرات هذا المجال فقد كانت درجة الموافقة بها متوسطة وتعود للحوافز المادية والحوافز المشتركة.

جدول 25.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مجال الحوافز ومستوى الأداء الفقرات من 43 - 63				
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
			العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %
متوسطة	1.12	3.01	17	42	67	35	20
			9.4	23.2	37.0	19.3	11.0
متوسطة	1.01	3.09	14	58	55	39	15
			7.7	32.0	30.4	21.5	8.3
متوسطة	1.09	3.05	15	51	57	42	15
			8.3	28.3	31.7	23.3	8.3
متوسطة	1.15	3.04	16	55	50	39	20
			8.9	30.6	27.8	21.7	11.1
متوسطة	1.14	3.09	16	59	50	36	19
			8.9	32.8	27.8	20.0	10.6
متوسطة	1.18	3.18	22	62	39	41	16
			12.2	34.4	21.7	22.8	8.9
متوسطة	1.11	3.12	17	54	53	37	15
			9.7	30.7	30.1	21.0	8.5
ضعيفة	1.17	2.45	9	25	51	47	47
			5.0	14.0	28.5	26.3	26.3
متوسطة	1.18	3.09	27	48	43	36	25
			15.1	26.8	24.0	20.1	14.0
كبيرة	1.19	3.62	47	59	41	17	13
			26.6	33.3	23.2	9.6	7.3
متوسطة	1.15	3.10	17	57	54	31	21
			9.4	31.7	30.0	17.2	11.7
متوسطة	1.20	2.84	15	41	55	38	31
			8.3	22.8	30.6	21.1	17.2
متوسطة	1.14	3.06	17	51	60	32	21
			9.4	28.2	33.1	17.7	11.6

جدول 25.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

متوسطة	1.11	2.96	11	49	63	32	23	56. برامج التدريب التي تعتمد عليها الجامعة تعمل على تحسين أدائك.
			6.2	27.5	35.4	18.0	12.9	
متوسطة	1.10	2.98	13	43	68	31	21	57. ورش العمل التي تعدها الجامعة تعمل على تنمية مهاراتك
			7.4	24.4	38.6	17.6	11.9	
متوسطة	1.17	3.19	24	51	62	22	21	58. ورش العمل تشجعك على العمل مع زملائك بروح الفريق الواحد.
			13.3	28.3	34.4	12.2	11.7	
كبيرة	1.19	3.74	54	68	29	16	13	59. تقدير رئيسك لجهودك يرفع من مستوى أدائك.
			30.0	37.8	16.1	8.9	7.2	
كبيرة	1.03	3.99	64	72	29	8	7	60. علاقتك مع رئيسك المباشر تحسن من مستوى أدائك.
			35.6	40.0	16.1	4.4	3.9	
كبيرة	1.04	3.97	66	66	32	11	6	61. كتب الشكر والثناء تزيد من حماسك للعمل.
			36.5	36.5	17.7	6.1	3.3	
كبيرة	1.11	3.97	66	75	17	12	10	62. مشاركتك في اتخاذ القرارات يرفع من مستوى أدائك بالعمل.
			36.7	41.7	9.4	6.7	5.6	
كبيرة	1.10	3.95	61	80	20	7	12	63. قنوات الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل لعرض مشاكل العمل تسهم في تحسين مستوى الأداء.
			33.9	44.4	11.1	3.9	6.7	
متوسطة	0.757	3.26	608	1166	995	609	391	التقدير الكلي للمجال
			16.13	30.94	26.40	16.16	10.37	

3.3.2.4. دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي:

لقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الحوافز والرضا الوظيفي كما تبينه النتائج في الجدول (26.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لمجال الدراسة "الحوافز والرضا الوظيفي" هو بدرجة متوسطة حيث تشير النتائج تقريبا إلى تساوي نسب (الموافقين والموافقين بشده) و(المعارضين والمعارضين بشده) و (المحايدين) حيث بلغت النسبة لكل منها إلى 33.33% .

وقد كان أعلى متوسط حسابي هو 3.62 ويعود للفقرة (64) "الحوافز التي تحصل عليها تجعلك تحس بالرضا الوظيفي" بدرجة موافقة كبيرة، وأدنى متوسط حسابي هو 2.41 يعود للفقرة (68) "الزيادة السنوية المخصصة لك كافية لرفع روحك المعنوية" والتي كانت بدرجة موافقة ضعيفة.

جدول 26.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز والرضا الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	مجال الحوافز والرضا الوظيفي الفقرات من 64 - 71
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
كبيرة	1.11	3.62	44	61	46	21	8	64. الحوافز التي تحصل عليها تجعلك تحس بالرضا الوظيفي.
			24.4	33.9	25.6	11.7	4.4	
متوسطة	1.15	2.90	13	46	56	40	25	65. الحوافز المادية المقدمة لك كافية لتخفيف التوتر النفسي لديك.
			7.2	25.6	31.1	22.2	13.9	
متوسطة	1.12	3.16	23	47	60	36	14	66. الحوافز المعنوية المقدمة لك تكفي لرفع معنوياتك في العمل.
			12.8	26.1	33.3	20.0	7.8	
متوسطة	1.12	3.21	23	51	61	29	15	67. الحوافز الجماعية المقدمة لك تزيد من شعورك بالرضا عن العمل ضمن الفريق الواحد.
			12.8	28.5	34.1	16.2	8.4	
ضعيفة	1.05	2.41	6	19	57	57	40	68. الزيادة السنوية المخصصة لك كافية لرفع روحك المعنوية.
			3.4	10.6	31.8	31.8	22.3	
متوسطة	1.10	2.78	10	35	70	37	29	69. برامج التدريب المخصصة لتنمية مهاراتك تجعلك راض عن أدائك في العمل.
			5.5	19.3	38.7	20.4	16.0	
متوسطة	1.14	2.67	13	24	64	45	32	70. الحوافز المادية والمعنوية تؤثر في سلوكك الإيجابي.
			7.3	13.5	36.0	25.3	18.0	
متوسطة	1.07	3.02	16	36	74	31	17	71. الشكر والثناء على جهدك به يرفع درجة تحملك للاستياء.
			9.2	20.7	42.5	17.8	9.8	
متوسطة	0.817	3.10	148	319	488	296	180	التقدير الكلي للمجال
			10.35	22.29	34.10	20.68	12.58	

4.3.2.4. دور الحوافز في الانتماء الوظيفي:

لقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الحوافز والانتماء الوظيفي كما تبينه النتائج في جدول (27.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لمجال الدراسة "الحوافز والانتماء الوظيفي" هو بدرجة متوسطة ايجابية أي يميل إلى الموافقة أكثر منه إلى المعارضة حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 50.37% في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذا المجال إلى 22.75%. وقد كان أعلى متوسط حسابي لهذا المجال هو 3.71 ويعود للفقرة (72) "الحوافز المعنوية المقدمة لك تسهم في تعزيز انتمائك لعملك"، يليه متوسط حسابي 3.51 ويعود للفقرة (76) "كتب الشكر والثناء الموجهة لك تزيد من انتمائك لعملك" بدرجة موافقة كبيرة، في حين كان أدنى

متوسط حسابي هو 3.15 يعود للفقرة (77) "إشراكك باتخاذ القرارات يعمق شعورك بالانتماء لوظيفتك" بدرجة موافقة متوسطة. وقد كان المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على فقرات الحوافز المعنوية 3.46 مما كان له الأثر على الاتجاه العام لهذا المجال (مجال الحوافز والانتماء الوظيفي) والذي كان بدرجة متوسطة ايجابية

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز والانتماء الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	مجال الحوافز والانتماء الوظيفي الفقرة من 72-77
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
كبيرة	1.11	3.71	50	63	43	18	8	72. الحوافز المعنوية المقدمة لك تسهم في تعزيز انتمائك لعملك.
			27.5	34.6	23.6	9.9	4.4	
متوسطة	1.18	3.23	23	62	51	25	21	73. الحوافز المادية المقدمة لك تشعرك بالأمن الوظيفي.
			12.6	34.1	28.0	13.7	11.5	
متوسطة	1.17	3.23	26	55	53	30	18	74. الحوافز المادية المقدمة لك تعمق مبدأ التزامك بقواعد العمل.
			14.3	30.2	29.1	16.5	9.9	
متوسطة	1.18	3.34	32	54	55	24	16	75. الحوافز الجماعية المقدمة لك تشبع حاجاتك للانتماء إلى جماعتك.
			17.7	29.8	30.4	13.3	8.8	
كبيرة	1.25	3.51	48	56	43	17	18	76. كتب الشكر والثناء الموجهة لك تزيد من انتمائك لعملك.
			26.4	30.8	23.6	9.3	9.9	
متوسطة	1.26	3.15	26	54	48	27	26	77. إشراكك باتخاذ القرارات يعمق شعورك بالانتماء لوظيفتك.
			14.4	29.8	26.5	14.9	14.4	
متوسطة	1.07	3.22	205	344	293	141	107	التقدير الكلي للمحور
			18.81	31.56	26.88	12.94	9.81	

5.3.2.4. دور الحوافز في الإبداع الإداري:

لقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الحوافز والإبداع الإداري كما تبينه النتائج في الجدول: (28.4) والتي تشير إلى أن الاتجاه العام لمحور الدراسة "الحوافز والإبداع الإداري" هو بدرجة متوسطة ايجابية، أي يميل إلى الموافقة أكثر منه إلى المعارضة حيث تشير نسبة الموافقين والموافقين بشده إلى 43.46% في حين تشير نسبة المعارضين والمعارضين بشده لهذا المجال إلى

25.85%. وقد كان أعلى متوسط حسابي لهذا المجال هو 3.55 ويعود للفقرة (84) "أسلوب رئيسك في تقدير جهودك يزيد من قدراتك الإبداعية"، يليه متوسط حسابي 3.53 ويعود للفقرة (83) "مشاركتك بإبداء رأيك يشجع فيك روح المبادرة والإبداع" بدرجة موافقة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لل فقرات (82، 83، 84) 3.45 بدرجة موافقة كبيرة وهي تعود لنظام الحوافز المعنوية.

وقد أثرت فقرات الحوافز المعنوية على الاتجاه العام لهذا المجال والذي كان بدرجة متوسطة ايجابية. في حين كان أدنى متوسط حسابي هو 2.96 يعود للفقرة (78) "الحوافز المادية المقدمة لك تكفي لتشجيعك نحو الإبداع في عملك" بدرجة موافقة متوسطة.

جدول 28.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز والإبداع الإداري.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	مجال الإبداع الإداري الفقرة من 78-84
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسطة	1.22	2.96	22	35	64	30	28	78. الحوافز المادية المقدمة لك تكفي لتشجيعك نحو الإبداع في عملك.
			12.3	19.6	35.8	16.8	15.6	
متوسطة	1.18	3.18	25	49	59	29	19	79. الحوافز المعنوية التي تحصل عليها قادرة على توجيه سلوكك الايجابي نحو تنمية العمل الإبداعي.
			13.8	27.1	32.6	16.0	10.5	
متوسطة	1.21	3.15	25	50	55	29	22	80. الحوافز المقدمة لك تساعدك في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهك.
			13.8	27.6	30.4	16.0	12.2	
متوسطة	1.14	3.03	18	45	62	35	20	81. برامج التدريب التي تقدمها الجامعة تعمل على تنمية مهاراتك على الأداء الإبداعي.
			10.0	25.0	34.4	19.4	11.1	
متوسطة	1.21	3.28	28	59	51	22	21	82. طريقة الاتصال بينك وبين رؤسائك توفر المناخ المناسب للإبداع.
			15.5	32.6	28.2	12.2	11.6	
كبيرة	1.20	3.53	16	64	43	18	16	83. مشاركتك بإبداء رأيك يشجع فيك روح المبادرة والإبداع.
			22.5	35.2	23.6	9.9	8.8	
كبيرة	1.19	3.55	42	60	46	16	15	84. أسلوب رئيسك في تقدير جهودك يزيد من قدراتك الإبداعية.
			23.5	33.5	25.7	8.9	8.4	
متوسطة	8170.	3.10	176	362	380	179	141	التقدير الكلي للمجال
			14.22	29.24	30.69	14.46	11.39	

4.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل داخل الجامعة، طبيعة العمل)؟

سيتم الإجابة على سؤال الدراسة الرابع من خلال فحص الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل في الجامعة، طبيعة العمل).

من أجل فحص هذه الفرضية، لا بد من فحص الفرضيات الفرعية السابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، والحادية عشر، والثانية عشر كما يأتي:

1.4.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس".

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (t-test) كما تبينه النتائج في الجدول (29.4) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة بما يتعلق بمجالات دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي يعزى إلى متغير الجنس حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

وقد كانت درجة الرضا لمجالات دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس أعلى من متوسطة (بدرجة متوسطة ايجابية).

جدول 29.4: نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" (t)	مستوى الدلالة
الحوافز ومستوى الأداء	ذكر	84	3.2757	.78265	0.086	0.932
	أنثى	95	3.2657	.76649		
الحوافز والرضا الوظيفي	ذكر	84	3.0249	.85898	0.880	0.380
	أنثى	95	2.9164	.78988		
الحوافز والانتماء الوظيفي	ذكر	84	3.4278	1.00707	0.874	0.383
	أنثى	95	3.3035	.89422		
الحوافز والإبداع الإداري	ذكر	84	3.3189	1.03361	1.091	0.277
	أنثى	95	3.1589	.92856		
الدرجة الكلية	ذكر	84	3.2487	.86144	0.830	0.408
	أنثى	95	3.1464	.78770		

2.4.2.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الثامنة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر".

لفحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجداول (30.4-أ، 30.4-ب) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في ما يتعلق بدور نظام الحوافز يعزى إلى الفئة العمرية حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). حيث كانت نسبة الرضا لكل منها بدرجة أعلى من متوسطة (بدرجة متوسطة ايجابية).

جدول 30.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير العمر.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز والأداء الوظيفي	30 سنة فأقل	68	3.3132	.83037	.436	.727
	من 31 - 40 سنة	60	3.1909	.81311		
	من 41 - 50 سنة	27	3.2212	.64837		
	من 51 - 60 سنة	24	3.3653	.60122		

جدول 30.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير العمر.

.316	1.187	.83318	2.9257	68	30 سنة فأقل	الحوافز والرضا الوظيفي
		.90285	2.8691	60	من 31 - 40 سنة	
		.65076	3.0866	27	من 41 - 50 سنة	
		.72850	3.2016	24	من 51 - 60 سنة	
.323	1.170	.96252	3.2735	68	30 سنة فأقل	الحوافز والانتماء الوظيفي
		1.02530	3.3417	60	من 31 - 40 سنة	
		.81056	3.3272	27	من 41 - 50 سنة	
		.80654	3.6875	24	من 51 - 60 سنة	
.785	.355	.99622	3.1765	68	30 سنة فأقل	الحوافز والإبداع الإداري
		1.03048	3.2171	60	من 31 - 40 سنة	
		.87759	3.1799	27	من 41 - 50 سنة	
		.84859	3.4067	24	من 51 - 60 سنة	
0.603	0.620	.84856	3.1472	68	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية
		.88372	3.1484	60	من 31 - 40 سنة	
		.70575	3.2050	27	من 41 - 50 سنة	
		.68610	3.3962	24	من 51 - 60 سنة	

3.4.2.4. نتائج فحص الفرضية الفرعية التاسعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
ولفحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجداول (31.4-أ، 31.4-ب) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق في (دور نظام الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ودور نظام الحوافز في الانتماء الوظيفي) تعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

في حين تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي في ما يتعلق بدور نظام الحوافز في رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة لها بقيمة اصغر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$)، وكانت لصالح حملة الدبلوم العالي والدكتوراه ومتوسطاتها الحسابية 3.34 و 3.21 على التوالي، وكان أقل متوسط حسابي لحملة البكالوريوس وهو 2.75. وأيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين في ما

يتعلق دور نظام الحوافز في رفع مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة لها بقيمة اصغر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$)، وكانت لصالح حملة الدبلوم العالي ومتوسطها الحسابي 4.85، وكان أقل متوسط حسابي لحملة البكالوريوس وهو 3.01. بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين التي تتعلق بدور نظام الحوافز يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.040) وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). حيث كانت درجة الرضا عند حملة الدبلوم العالي (كبيرة) بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.141 وكان أقلها رضا بدرجة متوسطة عند حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري 0.85.

جدول 31.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز والأداء الوظيفي	ثانوية عامة	13	3.5357	.56102	1.532	.182
	دبلوم	27	3.4755	.62971		
	بكالوريوس	73	3.1481	.82638		
	دبلوم عالي	2	3.9762	.16836		
	ماجستير	47	3.2141	.71471		
	دكتوراه	20	3.3557	.88933		
الحوافز والرضا الوظيفي	ثانوية عامة	13	3.1429	.93166	2.456	.035
	دبلوم	27	3.0231	.70714		
	بكالوريوس	73	2.7524	.75122		
	دبلوم عالي	2	3.9375	.26517		
	ماجستير	47	3.1099	.86852		
	دكتوراه	20	3.2188	.88841		
الحوافز والانتماء الوظيفي	ثانوية عامة	13	3.5897	.80109	2.092	.068
	دبلوم	27	3.3457	.79921		
	بكالوريوس	73	3.1452	1.01272		
	دبلوم عالي	2	4.5833	.35355		
	ماجستير	47	3.5355	.95991		
	دكتوراه	20	3.5250	.77474		
الحوافز والإبداع الإداري	ثانوية عامة	13	3.4762	.74078	2.369	.041
	دبلوم	27	3.3757	.85812		
	بكالوريوس	73	3.0134	1.03470		
	دبلوم عالي	2	4.8571	.20203		
	ماجستير	47	3.3207	.92329		
	دكتوراه	20	3.3714	1.00418		

جدول 31.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدرجة الكلية	ثانوية عامة	13	3.3895	.72842
	دبلوم	27	3.3225	.69812
	بكالوريوس	73	2.9913	.85039
	دبلوم عالي	2	4.3854	.14100
	ماجستير	47	3.2891	.79066
	دكتوراه	20	3.3547	.84842
	0.040			
2.391				

4.4.2.4 نتائج الفرضية الفرعية العاشرة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية".

لفحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجدول (32.4) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي يعزى إلى الدرجة الوظيفية حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة اقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز في الرضا الوظيفي ونظام الحوافز والانتماء الوظيفي ونظام الحوافز والإبداع الإداري يعزى إلى الدرجة الوظيفية حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة اكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين التي تتعلق بدور نظام الحوافز يعزى إلى الدرجة الوظيفية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.192) وهي قيمة اكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

لقد كانت درجة الرضا عند أفراد عينة الدراسة فوق المتوسطة (متوسطة ايجابية).

جدول 32.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

المجال	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز والأداء الوظيفي	أولى، ثانية، ثالثة	27	3.4165	.77944	3.068	.029
	رابعة، خامسة	41	3.0172	.68714		
	سادسة، سابعة	79	3.2411	.82972		
	ثامنة، تاسعة	25	3.5645	.66456		
الحوافز والرضا الوظيفي	أولى، ثانية، ثالثة	27	3.2731	.77602	1.847	.141
	رابعة، خامسة	41	2.9077	.82828		
	سادسة، سابعة	79	2.8604	.82679		
	ثامنة، تاسعة	25	3.0636	.88888		
الحوافز والانتماء الوظيفي	أولى، ثانية، ثالثة	27	3.5185	.84268	.423	.737
	رابعة، خامسة	41	3.3496	1.00679		
	سادسة، سابعة	79	3.2924	1.03045		
	ثامنة، تاسعة	25	3.4333	.76980		
الحوافز والإبداع الإداري	أولى، ثانية، ثالثة	27	3.4339	.99013	1.463	.227
	رابعة، خامسة	41	3.0714	1.03337		
	سادسة، سابعة	79	3.1618	.99318		
	ثامنة، تاسعة	25	3.5000	.93748		
الدرجة الكلية	أولى، ثانية، ثالثة	27	3.4198	.72548	1.597	0.192
	رابعة، خامسة	41	3.0607	.82044		
	سادسة، سابعة	79	3.1186	.88068		
	ثامنة، تاسعة	25	3.3686	.79046		

5.4.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة". ولفحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في جدول (33.4) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي يعزى إلى سنوات الخبرة داخل الجامعة حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). حيث كانت درجة الرضا عند أصحاب الخبرة 26 سنة فأعلى (كبيرة) بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.628

وكان اقلها رضا عند أصحاب الخبرة من 16 إلى 20 سنة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.833.

جدول 33.4: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز والأداء الوظيفي	5 سنوات فأقل	52	3.3813	.89814	.692	.630
	من 6 - 10 سنوات	64	3.2250	.70149		
	من 11 - 15 سنة	41	3.1747	.79257		
	من 16 - 20 سنة	7	3.1616	.47873		
	من 21 - 25 سنة	11	3.2668	.56246		
	26 سنة فما فوق	7	3.6122	.63080		
الحوافز والرضا الوظيفي	5 سنوات فأقل	52	3.0515	.88977	1.971	.085
	من 6 - 10 سنوات	64	2.8477	.79641		
	من 11 - 15 سنة	41	2.8947	.80803		
	من 16 - 20 سنة	7	2.9413	.95485		
	من 21 - 25 سنة	11	3.2159	.36696		
	26 سنة فما فوق	7	3.7500	.58184		
الحوافز والانتماء الوظيفي	5 سنوات فأقل	52	3.3205	1.03944	1.474	.201
	من 6 - 10 سنوات	64	3.3115	.89439		
	من 11 - 15 سنة	41	3.2967	.94097		
	من 16 - 20 سنة	7	3.2857	1.10014		
	من 21 - 25 سنة	11	3.6515	.56003		
	26 سنة فما فوق	7	4.2143	.74358		
الحوافز والإبداع الإداري	5 سنوات فأقل	52	3.3283	1.05830	1.140	.341
	من 6 - 10 سنوات	64	3.1224	.93216		
	من 11 - 15 سنة	41	3.1789	1.01815		
	من 16 - 20 سنة	7	2.9796	1.08304		
	من 21 - 25 سنة	11	3.4805	.52010		
	26 سنة فما فوق	7	3.8776	.77560		
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	52	3.2546	.91379	1.115	0.353
	من 6 - 10 سنوات	64	3.1143	.79866		
	من 11 - 15 سنة	41	3.1333	.81848		
	من 16 - 20 سنة	7	3.0746	.83334		
	من 21 - 25 سنة	11	3.4255	.38006		
	26 سنة فما فوق	7	3.7671	.62830		

6.4.2.4 نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل".

ولفحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ANOVA) كما تبينه النتائج في الجداول (34.4-أ، 34.4-ب) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). حيث كانت أعلى درجة رضا عند عميد ومساعد عميد (كبيرة) بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.712 وكان أقلها رضا عند موظف إداري بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.829. في حين تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز والرضا الوظيفي، ونظام الحوافز والانتماء الوظيفي، و نظام الحوافز والإبداع الإداري تعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

بشكل عام تشير نتائج الدرجة الكلية للفحص انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين التي تتعلق بدور نظام الحوافز يعزى إلى طبيعة العمل حيث بلغ مستوى الدلالة (0.169) وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

جدول 34.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحوافز والأداء الوظيفي	عميد ومساعد عميد	17	3.5621	.71188	2.536	.042
	رئيس دائرة أكاديمية	15	3.2435	.51270		
	رئيس دائرة إدارية	9	3.5108	.84200		
	موظف إداري	106	3.1358	.82960		
	سكرتير/ة	35	3.5012	.56245		
الحوافز والرضا الوظيفي	عميد ومساعد عميد	17	2.9779	1.04698	2.341	.057
	رئيس دائرة أكاديمية	15	3.2167	.72498		
	رئيس دائرة إدارية	9	3.6250	.99412		
	موظف إداري	106	2.8656	.80783		
	سكرتير/ة	35	3.0449	.64883		

جدول 34.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لنظام الحوافز وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

.282	1.273	.99344	3.5294	17	عميد ومساعد عميد	الحوافز والانتماء الوظيفي
		.86419	3.5333	15	رئيس دائرة أكاديمية	
		1.06719	3.7778	9	رئيس دائرة إدارية	
		.98684	3.2415	106	موظف إداري	
		.74730	3.4810	35	سكرتيرة	
.205	1.496	1.27752	3.3866	17	عميد ومساعد عميد	الحوافز والإبداع الإداري
		.72843	3.4286	15	رئيس دائرة أكاديمية	
		1.00000	3.5714	9	رئيس دائرة إدارية	
		.96376	3.0930	106	موظف إداري	
		.89744	3.4435	35	سكرتيرة	
0.169	1.628	1.04689	3.2799	17	عميد ومساعد عميد	الدرجة الكلية
		.61892	3.2904	15	رئيس دائرة أكاديمية	
		.99835	3.6056	9	رئيس دائرة إدارية	
		.82063	3.0825	106	موظف إداري	
		.67275	3.3795	35	سكرتيرة	

7.4.2.4. نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل في الجامعة، طبيعة العمل)".

لقد تم فحص الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام العينات المستقلة وتوزيع t-test للمتغيرات التي لها خياران فقط، أما المتغيرات التي لها ثلاث خيارات فأكثر فقد استخدم تحليل التباين (ANOVA) لفحص هذه الفرضية، كما تبينه النتائج في الجداول (35.4) و (36.4-أ، 36.4-ب) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي يعزى إلى (الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل) وذلك على الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$).

وقد كانت درجة الرضا لكل منها أعلى من متوسطة (درجة متوسطة تميل إلى درجة كبيرة).

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بما يتعلق بدور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي يعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى دلالتها (0.040) وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفحص ($\alpha=0.05$). حيث كانت أعلى نسبة رضا (بدرجة كبيرة جداً) لدور نظام الحوافز يعزى إلى المؤهل العلمي عند حملة الدبلوم العالي بمتوسط مرجح (4.3854) وانحراف معياري (0.141) وكان أقلها رضا (بدرجة متوسطة) لحملة البكالوريوس بمتوسط مرجح (2.9913) وانحراف معياري (0.85039).

جدول 35.4: نتائج اختبار "ت" (t-test) لفحص الفرضية الرئيسية الثانية للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

المحور	المتغير (الجنس)	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة
دور نظام الحوافز	ذكر	3.2487	.86144	0.830	0.408
	أنثى	3.1464	.78770		

جدول 36.4-أ: نتائج اختبار (ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسية الأولى للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس.

المتغير	البيان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة
الفئة العمرية	30 سنة فما دون	3.1472	.84856	0.620	0.603
	من 31 - 40 سنة	3.1484	.88372		
	من 41 - 50 سنة	3.2050	.70575		
	من 51 - 60 سنة	3.3962	.68610		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	3.3895	.72842	2.391	0.040
	دبلوم	3.3225	.69812		
	بكالوريوس	2.9913	.85039		
	ماجستير	3.2891	.79066		
	دبلوم عالي	4.3854	.14100		
	دكتوراه	3.3547	.84842		
الدرجة الوظيفية	أولى، ثانية، ثالثة	3.4198	.72548	1.597	0.192
	رابعة، خامسة	3.0607	.82044		
	سادسة، سابعة	3.1186	.88068		
	ثامنة، تاسعة	3.3686	.79046		

جدول 36.4-ب: نتائج اختبار (ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسة الأولى للفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس.

0.353	1.115	.91379	3.2546	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة بالجامعة
		.79866	3.1143	من 6 - 10 سنوات	
		.81848	3.1333	من 11 - 15 سنة	
		.83334	3.0746	من 16 - 20 سنة	
		.38006	3.4255	من 21 - 25 سنة	
		.62830	3.7671	26 سنة فما فوق	
0.169	1.628	1.04689	3.2799	عميد ومساعد عميد	طبيعة العمل
		.61892	3.2904	رئيس دائرة أكاديمية	
		.99835	3.6056	رئيس دائرة إدارية	
		.82063	3.0825	موظف إداري	
		.67275	3.3795	سكرتيرة	

5.2.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

ما أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس، مرتبة حسب أولويتها؟

للإجابة على سؤال الدراسة الخامس يتم ذلك من خلال الإجابة على الشق الأول والثاني:

1.5.2.4. أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس

من أجل التعرف على أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس تم استخراج النسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أهم الحوافز حسب نوعها، كما تبينه النتائج في الجدول (37.4).

لقد كانت عدد استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس (410) استجابة تعود إلى 145 شخص، وكانت أعلى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للحوافز الأكثر أهمية هي للحوافز المادية وكانت 43.4%، يليها الحوافز المشتركة بنسبة 31.2%، ثم الحوافز المعنوية بنسبة 25.4%.

جدول 37.4: يبين استجابات أفراد عينة الدراسة لأهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء حسب نوع هذه الحوافز.

نوع الحوافز	الحوافز حسب أهميتها	التكرار	النسبة
الحوافز المادية	صرف الراتب بشكل كامل.	50	0.122
	الزيادة السنوية بحيث تتناسب مع غلاء المعيشة.	45	0.110
	صرف الراتب في موعده.	23	0.056
	علاوة كفاءة وعلاوات مادية أخرى وعلاوة غلاء معيشة	23	0.056
	زيادة الرواتب	17	0.041
	الحوافز المادية الجماعية والعمل ضمن فريق واحد	10	0.024
	أخذ التقييم السنوي بعين الاعتبار في رفع درجة الموظف.	5	0.012
	منح الموظفين مكافآت مادية.	5	0.012
	القيمة الكلية للحوافز المادية	178	0.434
الحوافز المشتركة	أنشطة وبرامج لتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم الإدارية مثل دورات تدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات	35	0.085
	استعمال أساليب مختلفة (مادية ومعنوية) لتقدير جهود العاملين.	33	0.080
	الترقية المادية والمعنوية ومعاييرها.	25	0.061
	تقدير المهارات المختلفة والجهود المتميزة ورفع درجة الموظف المجتهد.	17	0.041
	تطبيق نظام الحوافز بعدالة.	6	0.015
	إعطاء فرص متكافئة ومتعادلة للموظفين لإمكانية سفرهم وحضورهم دورات تدريبية والمشاركة بالمؤتمرات.	6	0.015
	إبتعاث الموظفين وإعطائهم الفرص لإكمال دراستهم ومساعدتهم في الحصول على منح دراسية من خارج الجامعة.	6	0.015
	القيمة الكلية للحوافز المشتركة	128	0.312
	مشاركة الموظفين لإداراتهم باتخاذ القرارات وصنع القرار.	35	0.085
الحوافز المعنوية	منح كتب الشكر للموظفين تقديراً لجهودهم	34	0.083
	المناخ التنظيمي المناسب للعمل ووضوح آلية العمل بين العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإحساس الموظف بالأمن الوظيفي.	15	0.037
	العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين الرئيس والمرؤوسين وفتح قنوات الاتصال بينهم.	14	0.034
	أن تقوم إدارات الأقسام بالسماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم.	6	0.015
	القيمة الكلية للحوافز المعنوية	104	0.254
	القيمة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	410	1.00

2.5.2.4. أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين مرتبة حسب أولويتها

للإجابة على الشق الثاني من سؤال الدراسة الخامس وهو أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس حسب أولويتها، فقد تم ترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة تنازلياً حسب نسبها المئوية، كما لقد تبينه النتائج في الجداول (38.4-أ، 38.4-ب) والتي تشير إلى أن أعلى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للحوافز الأكثر أهمية هي صرف الرواتب بشكل كامل وكانت 12.2%، يليها الزيادة السنوية بنسبة 11%، ثم مشاركة الموظفين إدارتهم باتخاذ القرارات وصنع القرار، وأنشطة وبرامج لتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم الإدارية مثل دورات تدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات بنسبة 8.5% لكل منهما.

جدول 38.4-أ: يبين استجابات أفراد عينة الدراسة لأهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء حسب أولويتها.

الرقم	الحوافز حسب أهميتها	التكرار	النسبة	نوع الحوافز
1.	صرف الراتب بشكل كامل.	50	0.122	مادية
2.	الزيادة السنوية بحيث تتناسب مع غلاء المعيشة.	45	0.110	مادية
3.	مشاركة الموظفين إدارتهم باتخاذ القرارات وصنع القرار.	35	0.085	معنوية
4.	أنشطة وبرامج لتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم الإدارية مثل دورات تدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات.	35	0.085	مشتركة
5.	منح كتب الشكر للموظفين تقديراً لجهودهم.	34	0.083	معنوية
6.	استعمال أساليب مختلفة (مادية ومعنوية) لتقدير جهود العاملين.	33	0.080	مشتركة
7.	الترقية المادية والمعنوية ومعاييرها.	25	0.061	مشتركة
8.	صرف الراتب في موعده.	23	0.056	مادية
9.	منح علاوة كفاءة وعلاوات مادية أخرى وعلاوة غلاء معيشة.	23	0.056	مادية
10.	زيادة الرواتب.	17	0.041	مادية
11.	تقدير المهارات المختلفة والجهود المتميزة ورفع درجة الموظف المجتهد.	17	0.041	مشتركة
12.	المناخ التنظيمي المناسب للعمل ووضوح آلية العمل بين العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإحساس الموظف بالأمن الوظيفي.	15	0.037	معنوية
13.	العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين الرئيس والمروسين وفتح قنوات الاتصال بينهم.	14	0.034	معنوية

جدول 38.4-ب: يبين استجابات أفراد عينة الدراسة لأهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء حسب أولويتها.

14.	الحوافز المادية الجماعية والعمل ضمن فريق واحد.	10	0.024	مادية
15.	أ أن تقوم إدارات الأقسام بالسماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم.	6	0.015	معنوية
16.	أن يطبق نظام الحوافز بعدالة.	6	0.015	مشتركة
17.	إعطاء فرص متكافئة ومتعادلة للموظفين لإمكانية سفرهم وحضورهم دورات تدريبية والمشاركة بالمؤتمرات.	6	0.015	مشتركة
18.	إبتعاث الموظفين وإعطائهم الفرصة لإكمال دراستهم ومساعدتهم في الحصول على منح دراسية من خارج الجامعة.	6	0.015	مشتركة
19.	أخذ التقييم السنوي بعين الاعتبار في رفع درجة الموظف.	5	0.012	مادية
20.	منح الموظفين مكافآت مادية .	5	0.012	مادية

6.2.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس:

ما أهم المقترحات من أجل إعادة بناء نظام تحفيز لرفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس؟

تشير النتائج في الجداول (39.4-أ، 39.4-ب) إلى استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم المقترحات من أجل بناء نظام تحفيز يعمل على رفع كفاءة أدائهم الوظيفي، مترتبة حسب وزنها النسبي.

جدول 39.4-أ: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز حديد.

الرقم	السؤال الثاني	التكرار	النسبة
1.	أن يطبق نظام الحوافز على جميع الموظفين بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب.	49	0.208
2.	وضع معايير محددة لنظام الحوافز وبموضوعية على أن يتناسب مع طبيعة العمل وأن يراعي الكفاءة والفروق الفردية لجهود العاملين.	35	0.148
3.	وضع آلية محددة وواضحة لتطبيق نظام الحوافز على جميع الموظفين.	22	0.093
4.	تقديم الحوافز المادية.	16	0.068
5.	تقدير جهود العاملين والجهود المتميزة والربط بين الحوافز ومستوى الأداء.	15	0.064
6.	تقديم الحوافز المعنوية.	13	0.055

جدول 39.4-ب: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز جديد.

0.042	10	7. توفير مناخ تنظيمي محفز للعاملين واعتماد مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لتعميق الشعور بالرضا الوظيفي .
0.042	10	8. منح كتب الشكر للموظفين تقديرا لجهودهم.
0.038	9	9. تحسين العلاقات ما بين الرئيس والمرؤوسين في الدوائر وأيضاً فتح قنوات الاتصال بين الموظفين وإداراتهم.
0.034	8	10. إشراك الموظفين باتخاذ القرارات.
0.034	8	11. وضع معايير للترقية تتناسب مع الكفاءة والمؤهل العلمي والخبرات العملية.
0.030	7	12. صرف الرواتب في الوقت المناسب وبشكل كامل.
0.025	6	13. مراعاة نظام الحوافز الكفاءة والجهود المتميزة في العمل
0.021	5	14. اعتماد آلية تقييم أداء الموظفين السنوي في تحفيز الموظفين.
0.021	5	15. الزيادة السنوية على الراتب بحيث تكفي احتياجات الموظفين وتتناسب مع غلاء المعيشة.
0.021	5	16. تعميق شعور الموظف بالأمن الوظيفي.
0.021	5	17. الحرص على تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم الإدارية وذلك بتقديم برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع طبيعة العمل.
0.021	5	18. وضع معايير محددة وعادلة لمنح لعلاوات واحتساب علاوة غلاء المعيشة في الوقت المناسب.
0.013	3	19. عمل التسهيلات اللازمة للموظفين لحضور ندوات ومؤتمرات خارج البلاد.
1.000	236	مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة لمقترحات إعادة نظام تحفيز جديد

3.4 خلاصة نتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض لخلاصة نتائج هذه الدراسة:

1. لقد كانت تقديرات الموظفين الإداريين لواقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس بدرجة متوسطة على القيمة الكلية لمجالات نظام الحوافز، وضعيفة لمجالات أنظمة الحوافز المادية، والمعنوية، ومتوسطة لمجالات نظام الحوافز المشتركة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة داخل الجامعة)، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات نظام الحوافز.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المادية المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المشتركة (الأنشطة وبرامج التدريب، المنح والبعثات الدراسية) والمعنوية (تقدير جهود العاملين، المشاركة باتخاذ القرارات) تعزى للمؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الحوافز المادية (الأجور والرواتب، المكافآت، العلاوات) ونظام الحوافز المعنوية تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أحد مجالات الحوافز المادية وهو (الترقية) ومجالات نظام الحوافز المشتركة (الأنشطة وبرامج التدريب، المنح والبعثات الدراسية) تعزى لمتغير طبيعة العمل".
5. لقد كانت تقديرات الموظفين الإداريين لدور نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة ايجابية تميل إلى درجة كبيرة وذلك على الدرجة الكلية لمجالات الدراسة والمجالات (الحوافز ومستوى الأداء، الحوافز والانتماء، الحوافز والإبداع الإداري)، وبدرجة متوسطة لمجال (الحوافز والرضا الوظيفي).

أما فيما يتعلق بدور الحوافز حسب نوعها فكانت كما يأتي:

- دور الحوافز في رفع مستوى الأداء:
 - 0 دور نظام الحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء كان بدرجة كبيرة.
 - 0 دور أنظمة الحوافز المادية والمشاركة في رفع مستوى الأداء كان بدرجة متوسطة.
 - دور نظام الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي:
 - 0 دور أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والمشاركة في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.
 - دور نظام الحوافز في انتماء الموظف لعمله:
 - 0 دور أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في انتماء الموظف لعمله بدرجة متوسطة ايجابية.
 - دور نظام الحوافز في الإبداع الإداري:
 - 0 دور نظام الحوافز المعنوية في الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.
 - 0 دور أنظمة الحوافز المادية والمشاركة في الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة داخل الجامعة).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع (مستوى الأداء والانتماء الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في (تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الحوافز في (تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، الإبداع الإداري والانتماء الوظيفي) تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع مستوى الأداء تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في (تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، الإبداع الإداري

والانتماء الوظيفي) تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع (مستوى الأداء) تعزى لمتغير طبيعة العمل.

10. أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس هي الحوافز المادية وكانت بنسبة 43.4% وهذه الحوافز هي (الأجور والرواتب، والزيادة السنوية للرواتب، وعلاوة غلاء المعيشة)، يليها الحوافز المشتركة بنسبة 31.2% وهي (الأنشطة وبرامج التدريب، ورش العمل، الندوات والمؤتمرات)، ثم الحوافز المعنوية بنسبة 25.4% وهي (المشاركة باتخاذ القرارات، الأساليب المختلفة لتقدير جهود الموظفين من شفوية ومكتوبة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي تم عرضها في الفصل السابق، ومقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، من حيث أوجه التشابه والاختلاف، كما تم استنباط الاستنتاجات، وتقديم التوصيات المبنية على هذه النتائج.

1.5 واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس

للتعرف على واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس ومدى رضا الموظفين الإداريين عنه، سيتم من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة كما بينه الجدول (1.4) أن تقديرات الموظفين الإداريين لنظام الحوافز في جامعة القدس بدرجة متوسطة على القيمة الكلية، أما بالنسبة لمجالات الدراسة والتي تم تصنيفها حسب نوع الحوافز فهي كما يأتي :

1.1.1.5 الحوافز المشتركة:

أشارت النتائج في الجداول (7.4)، (8.4)، (9.4) إلى رضا الموظفين الإداريين لنظام الحوافز المشتركة بدرجة متوسطة ايجابي تميل إلى الموافقة للقيمة الكلية ولمجالات الدراسة: (الأنشطة والدورات التدريبية، المنح الدراسية وابتعاث الجامعة للموظفين الإداريين لإكمال دراستهم). وكانت

تقديرات الموظفين الإداريين لمجال (المنح والبعثات الدراسية) تشير إلى أن جامعة القدس تقدم التسهيلات اللازمة للموظفين من أجل إكمال دراستهم، وتعمل على ابتعاث موظفيها للدراسة داخل الجامعة وخارجها، وتقدم أيضا التسهيلات اللازمة للموظفين الحاصلين على منح دراسية من خارج الجامعة. أما فيما يتعلق بمجال الأنشطة وبرامج التدريب فكان رأي غالبية الموظفين أن الجامعة تشجع الموظفين على حضور الندوات العلمية والثقافية وتخصص دورات تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتوفر التسهيلات اللازمة من أجل التحاقهم ببرامج تدريبية خارج الجامعة، وتحرص على حضورهم الندوات العلمية والثقافية، وتقدم التسهيلات لبعض الموظفين للسفر إلى الخارج لحضور مؤتمرات، إلا أنهم يرون أنه لا يوجد فرص متكافئة لجميع الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الهرفي (2006) التي أشارت إلى أن تقديرات المبحوثين كانت متوسطة نحو الدورات التدريبية. واختلفت مع نتائج دراسة عريقات (2000) التي أشارت إلى أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة فيما يخص الأنشطة اللازمة لتوعية العاملين وتنمية مهاراتهم مثل الدورات التدريبية وعقد الندوات.

2.1.1.5. الحوافز المعنوية:

أشارت النتائج في الجداول (10.4)، (11.4)، (12.4) إلى أن تقديرات الموظفين الإداريين لنظام الحوافز المعنوية بدرجة معارض للقيمة الكلية أما بالنسبة لمجالات الدراسة: (كان بدرجة متوسطة لمجال تقدير جهود العاملين، ومعارض فيما يخص مجال المشاركة باتخاذ القرارات). وتوضح النتائج فيما يخص مجال تقدير جهود العاملين إلى أن غالبية الموظفين الإداريين يرون أنه لا يتم تقدير جهودهم من قبل إدارتهم، في حين أنهم يرون أن رؤسائهم المباشرين يستخدمون أساليب الشكر والثناء لجهودهم، وأن هناك عدد ليس كبير من الموظفين الذين يقومون بجهود متميزة يتلقون كتب الشكر على جهودهم، ونسبة قليلة جدا منهم من حصل على شهادات تقدير لجهودهم المتميزة.

ودلت النتائج أيضا على أن نتائج التقييم السنوي لا تنعكس فعليا عبر معطيات مادية ملموسة على غالبية الموظفين. وأما فيما يخص مجال المشاركة في اتخاذ القرارات فكان رأي غالبية الموظفين الإداريين أنه لا يتم الأخذ برأيهم بعين الاعتبار لتحسين سير العمل، وعدم توفر فرص متاحة لهم بالمشاركة باتخاذ القرارات أو تقديم مبادراتهم الفردية وأنهم ليسوا على علم بالخطط المستقبلية، ويعود ذلك لقنوات الاتصال بين المستويات الإدارية غير الميسرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من: دراسة عريقات (2000)، ودراسة بحر (2006) التي أشارتا إلى أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة بالنسبة للمشاركة باتخاذ القرارات.

واختلفت هذه النتائج مع كل من: دراسة الشيدي (2001) التي أشارت إلى أن تقديرات المبحوثين كانت بدرجة رضا مرتفعة نحو الحوافز المعنوية، ودراسة الدوسري (2006) التي أشارت إلى أن تقديرات المبحوثين كانت بدرجة اعلي من متوسطة نحو تقدير جهود العاملين و بدرجة متوسطة نحو المشاركة باتخاذ القرارات. ودراسة يونس (2000) ودراسة بحر (2006) التي أشارتا إلى أن تقديرات المبحوثين كانت منخفضة نحو تقدير جهود العاملين، ودراسة الدالة (2003) التي أشارت إلى أن تقديرات المبحوثين كانت ايجابية في تلقي الشكر والثناء مقابل العمل الجيد و أن تقديرات المبحوثين كانت مرتفعة نحو المشاركة باتخاذ القرارات. ودراسة الهرفي (2006) التي أشارت إلى أن تقديرات المبحوثين كانت مرتفعة نحو المشاركة باتخاذ القرارات.

3.1.1.5. الحوافز المادية:

وتشير النتائج في الجداول (2.4)، (3.4)، (4.4) و(5.4)، (6.4) إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو نظام الحوافز المادية بشكل عام كان بدرجة اقل من متوسط للقيمة الكلية ومجالات الدراسة: (نظام العلاوات، نظام الترقية، نظام الأجور والرواتب، ونظام المكافآت)، وقد كان مستوى رضا الموظفين الإداريين نحو نظام الحوافز متدنياً، وكانت تقديراتهم للرواتب التي يتقاضونها بأنها لا تغطي احتياجاتهم المعيشية، ومقدار الزيادة السنوية على رواتبهم لا تتناسب مع احتياجاتهم. إلا أن رضاهم كان متوسطاً فيما يتعلق: سلم الرواتب والأجور حيث أنه مطبق بعدالة على جميع الموظفين، يراعي طبيعة العمل والمؤهلات وخبرات الموظف الإداري، كما أنهم يرون أن نظام العلاوات واضح ومحدد ويطبق حسب طبيعة المهام المطلوبة للوظيفة، وأن نظام الترقية المعتمد في الجامعة فعال ويراعي الفروقات الفردية لجهود الموظفين). وأكد غالبية الموظفين الإداريين على أن أنظمة (المكافآت، العلاوات، والترقية) بحاجة إلى إعادة نظر وذلك في وضع معايير تراعي الفروق الفردية لأداء الموظفين، ومهاراتهم، وخبراتهم، وجهودهم وطبيعة عملهم، ويجب أن يتم تطبيق معاييرها على جميع الموظفين بعدالة.

واتفقت هذه النتائج مع كل من : دراسة عريقات (2000) التي أشارت إلى أن اتجاهات العاملين كانت منخفضة نحو نظم الحوافز المادية. ودراسة يونس (2000) التي أشارت إلى أن هناك ضعف في نظام الحوافز المادية المطبقة، وعدم ارتباط الترقية بالعمل المتميز. ودراسة الدالة (2003): التي أشارت إلى أن نظام الحوافز لا يقدم وفق أسس وضوابط منتظمة، ولا يتسم بالمرونة، ولا يقدم

وفق الجهد المبذول. ودراسة بحر (2006) التي أشارت إلى أن اتجاهات المبحوثين بدرجة متدنية نحو نظام الحوافز المادية.

واختلفت هذه النتائج مع كل من: دراسة الشيدي (2001) والتي أشارت إلى درجة رضا متوسطة بالنسبة للحوافز المادية. ودراسة الدوسري (2006) التي أشارت إلى درجة رضا جيدة وفوق المتوسطة نحو نظام الحوافز المادية (نظام الترقية، نظام المكافآت، نظام الأجور والرواتب). ودراسة الهرفي (2006) التي أشارت إلى اتجاهات المبحوثين كانت بدرجة متوسطة نحو نظام الحوافز المادية.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

للتعرف على وجهات نظر الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس حسب المتغيرات الشخصية، سيتم ذلك من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.

سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع نظام الحوافز في جامعة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل داخل الجامعة، طبيعة العمل).

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال فرضيات الدراسة التي انبثقت عنه، وهي:

1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس".

تشير النتائج في الجدول (13.4) وباستخدام اختبار "ت" (t-test) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى إلى الجنس على الدرجة الكلية وعلى مجالات الدراسة: (المادية، والمشاركة، والمعنوية). وربما يعود ذلك إلى أن جميع الموظفين الإداريين بغض النظر عن جنسهم لم تشبع احتياجاتهم المادية والمعنوية من خلال الحوافز المقدمة إليهم. وأن معايير أنظمة الحوافز بجامعة القدس موحدة للجنسين وتشمل جميع الموظفين ذكور وإناث.

واختلفت هذه النتيجة مع الدراسات: عريقات (2000) والتي أشارت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث حيث كانت اتجاهاتهن متوسطة نحو نظم الحوافز، و بحر (2006) حيث أبدت الإناث رضاهن عن برامج التحفيز المتبعة.

2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير العمر".

تشير النتائج في الجدول (14.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى إلى العمر على القيمة الكلية، ومجالات الدراسة: (المادية، والمشاركة، والمعنوية) . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الإداريين بجميع فئاتهم العمرية متفقون في رأيهم على أن الحوافز التي يحصلون عليها لا تكفي لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحميدي (2006) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (35) فما دون نحو ميولهم للحوافز المادية أكثر من المعنوية، وأظهرت أيضا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (45) فأكثر حيث كانت ميولهم للحوافز المعنوية.

3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العملي".

تشير النتائج في الجداول (15.4) و (16.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز المادية تعزى إلى المؤهل العلمي. في حين تشير النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز المشتركة: في مجال (الأنشطة وبرامج التدريب) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت الفئة الأقل رضا عن الحوافز المشتركة هم حملة البكالوريوس وهذه الفئة تشكل غالبية الموظفين الإداريين في جامعة القدس كما هو مبين في وصف عينة الدراسة الرسم البياني شكل رقم (4.3) في الملحق رقم

(4.3). وتعزو الباحثة ذلك بأن غالبية الموظفين الإداريين وهم من حملة البكالوريوس بحاجة إلى تطوير وتنمية قدراتهم من خلال الحصول على فرص متكافئة للالتحاق ببرامج تدريبية تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وطبيعة أعمالهم. وتشير النتائج أيضاً بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين تعزى إلى المؤهل العلمي نحو واقع نظام الحوافز المشتركة: مجال (المنح الدراسية والابتعاث) لصالح حملة الدكتوراه. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من هذه الفئة هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون بأعمال إدارية (مثل عميد ورئيس دائرة أكاديمية)، وهذه الفئة هي الأكثر رضا عن التسهيلات التي تقدمها جامعة القدس لموظفيها من أجل إكمال دراستهم وأن الجامعة تسعى إلى تطوير كادرها الأكاديمي، وحث حملة الماجستير لإكمال دراستهم وتقديم لهم التسهيلات اللازمة.

وتشير النتائج أيضاً بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين تعزى إلى المؤهل العلمي نحو واقع نظام الحوافز المعنوية: في المجالات (المشاركة في اتخاذ القرارات)، و (تقدير جهود العاملين)، حيث كان حملة البكالوريوس أقل الموظفين الإداريين رضا عن الحوافز المعنوية. وتشكل هذه الفئة غالبية الموظفين الإداريين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين من حملة البكالوريوس بحاجة إلى الاحترام، وتقدير جهودهم، وتشجيع مبادراتهم الفردية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والأخذ برأيهم من أجل تحسين سير العمل. ويمكن استخدام أساليب مختلفة لتقدير جهود الموظفين مثل كتب الشكر والثناء، وشهادات التقدير، والمكافآت المادية والمعنوية، وأخذ نتائج التقييم السنوي بعين الاعتبار في رفع درجاتهم.

واتفقت هذه النتيجة مع كل من: دراسة أبو ندي (1999) حيث أن الموظفين من حملة الشهادات المتوسطة وما دون بحاجة إلى تقدير جهودهم. أما الموظفين من حملة البكالوريوس فهم بحاجة إلى برامج تدريب لرفع قدراتهم. ودراسة عريقات (2000)، ودراسة بحر (2006) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين فيما يتعلق بأنظمة الحوافز تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهلات العلمية من بكالوريوس فما فوق.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج كل من: دراسة عريقات (2000)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات المبحوثين فيما يتعلق بأنظمة الحوافز المادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهلات العلمية من بكالوريوس فما فوق. ودراسة أبو ندي (1999) ودراسة بحر (2006) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بنظم الحوافز المادية

لصالح أصحاب المؤهلات العلمية من بكالوريوس فما فوق، وذلك يعود إلى أن حملة الشهادات الدراسية يتمتعون بحوافز مادية مرضية.

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية".

تشير النتائج في الجداول (17.4-أ) و (17.4-ب) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز تعزى إلى الدرجة الوظيفية على القيمة الكلية ومجالات الدراسة: (المادية، والمشاركة، والمعنوية).

5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة".

تشير النتائج في الجداول (18.4-أ) و (18.4-ب) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو واقع نظام الحوافز تعزى إلى سنوات الخبرة داخل الجامعة على مجالات الدراسة المادية، والمشاركة، والمعنوية، والدرجة الكلية.

واختلفت نتائج الفرضيات الرابعة والخامسة مع نتائج دراسة عريقات (2000)، والتي أشارت إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموظفين تعزى للدخل والمستوى الإداري وحسب الخبرة لصالح ذوي الدخل العالي والعاملين في المستويات الإدارية العليا وأصحاب الخبرة الطويلة.

6.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس تعزى لمتغير طبيعة العمل".

تشير النتائج في الجدول (19.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو مجالات نظام الحوافز المعنوية تعزى إلى طبيعة العمل.

وتشير النتائج في الجدول (20.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين نحو مجالات نظام الحوافز المادية (الأجور والرواتب، المكافآت، والعلاوات) تعزى إلى طبيعة العمل، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين نحو مجال الترقية لصالح فئة رئيس دائرة أكاديمية، وكانت فئة الموظف الإداري أقل الفئات رضا نحو مجال الترقية، وتعزو الباحثة ذلك ربما يعود إلى أن هناك معايير واضحة ومحددة لنظام الترقية الأكاديمية في الجامعة، أما بالنسبة لترقية الموظف الإداري فإنها تتم حسب حاجة ومتطلبات العمل.

وتشير النتائج في الجدول (21.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين فيما يتعلق بمجالات الحوافز المشتركة مجال (الأنشطة وبرامج التدريب) ومجال (المنح الدراسية والابتعاث) تعزى إلى طبيعة العمل حيث كانت فئة الموظف الإداري أقل رضا نحو الحوافز المشتركة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يعود إلى أن فئة الموظف الإداري هي الفئة الأكبر عدداً وتشكل غالبية الموظفين الإداريين في الجامعة، وهم بحاجة إلى برامج تدريب تتناسب مع مؤهلاتهم وطبيعة أعمالهم، ودورات متخصصة تعمل على تطوير وتنمية مهاراتهم.

أما بالنسبة لمجال المنح الدراسية والبعثات فان فئة (العميد ورئيس دائرة أكاديمية) من الأكاديميين الذين يقومون بأعمال إدارية وهم الفئة الأكثر رضا لهذا المجال ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأكاديميين يسعون إلى تطوير أنفسهم، وذلك برفع درجاتهم العلمية وإكمال دراستهم من خلال التسهيلات التي تقدمها لهم جامعة القدس التي تحرص على تطوير كادرها الأكاديمي والإداري بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي والجهات المانحة والجامعات الأخرى، وأنه يوجد فرص لموظفي الجامعة من حملة البكالوريوس والماجستير للاستفادة من المنح الدراسية والبعثات لإكمال تعليمهم، حسب ما ورد في أنظمة وتعليمات جامعة القدس (نظام البعثات العملية والتدريبية وحضور المؤتمرات).

2.5 دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي:

للتعرف على دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، سيتم ذلك من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث.

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

سؤال الدراسة الثالث: ما دور نظام الحوافز المطبق بجامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث سيتم ذلك من خلال التعرف على دور الحوافز في (رفع مستوى الأداء، الانتماء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري).

وتشير النتائج في الجدول (24.4) إلى أن دور نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة تميل إلى كبيرة على القيمة الكلية ومجالات الدراسة: (مستوى الأداء الوظيفي، الانتماء الوظيفي، والإبداع الإداري). وبدرجة متوسطة لمجال الحوافز والرضا الوظيفي.

وفيما يأتي سوف يتم توضيح دور الحوافز في كل من: مستوى الأداء الوظيفي، مستوى الرضا الوظيفي، ودرجة الانتماء، والإبداع الإداري:

1.1.2.5 دور الحوافز في رفع مستوى الأداء:

تشير النتائج في الجداول (25.4-أ) و(25.4-ب) إلى أن دور نظام الحوافز المعنوية المطبق في جامعة القدس في رفع مستوى الأداء بدرجة كبيرة فالحوافز المعنوية تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين وهي تتجسد في حسن معاملة الموظفين وإزالة أسباب التذمر والشكوى. أما بالنسبة إلى دور أنظمة الحوافز المادية والمشاركة، في رفع مستوى الأداء كان بدرجة متوسطة، في حين أن الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي من أجل إشباع الحاجات الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهودهم في العمل وتجنيب ما لديهم من قدرات ورفع مستوى أدائهم.

2.1.2.5. دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي:

تشير النتائج في الجدول (26.4) إلى أن دور نظام الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بدرجة متوسطة ، حيث أن الحوافز المادية تخفف من درجة التوتر النفسي. أما الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين الإداريين تعمل على رفع معنوياتهم وترفع من درجة تحملهم للاستياء. وكذلك الحوافز المشتركة فكان دورها في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.

3.1.2.5. دور الحوافز في انتماء الموظف لعمله:

تشير النتائج في الجدول (27.4) إلى أن دور نظام الحوافز في انتماء الموظف لعمله بدرجة متوسطة بشكل عام، فالحوافز المادية تشعر الموظف بالأمن الوظيفي، وتعمق مبدأ التزام الموظف بقواعد عمله، وتشبع حاجاته للانتماء لجماعته. وقد كان دور الحوافز المعنوية في انتماء الموظف لعمله بدرجة كبيرة، حيث أنها تتعلق بالروح المعنوية للموظفين مثل تلقيهم كتب شكر، ومشاركتهم باتخاذ القرارات مما يزيد من انتمائه لوظائفهم.

4.1.2.5. دور في الإبداع الإداري:

تشير النتائج في الجدول (28.4) إلى أن دور نظام الحوافز في الإبداع الإداري بدرجة متوسطة للقيمة الكلية والحوافز المادية، حيث أنها تعمل على تشجيع الموظفين نحو الإبداع في العمل، وتساعد في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي يواجهونها، وبدرجة كبيرة للحوافز المعنوية، حيث أن تقدير جهود العاملين ومشاركتهم بإبداء رأيهم تزيد من قدراتهم الإبداعية، وتوجيه سلوكهم الإيجابي نحو تنمية العمل الإبداعي.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات في وجود علاقة بين الحوافز والأداء مثل نتائج كل من: دراسة Gale (2001) والتي أشارت لوجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز ومستوى رضا الموظفين عن أدائهم الوظيفي يتم عن طريق الحوافز، ودراسة Benites (2003) والتي أشارت إلى أن كلما كانت دافعية الموظفين العاملين عالية كلما كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، ودراسة الدالة (2003)، والتي أشارت إلى أن هناك أثر إيجابي لمنح الحوافز للأطباء السعوديين على أدائهم، ودراسة Stolovitch & et.al (2004) التي أظهرت أن الحوافز من أهم آليات تحسين أداء العاملين، ودراسة الوابل (2005) والتي أشارت إلى أن الحوافز لها دوراً كبيراً في رفع مستوى

الأداء، دراسة الهرفي (2006) والتي أشارت إلى أن للحوافز المادية والمعنوية أثر على الرضا الوظيفي والانتماء للوظيفة وأداء العاملين وكان هذا الأثر بدرجة متوسطة، دراسة بحر (2006) والتي أشارت إلى أن اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز من حيث تأثيره على الأداء في كل المجالات جاء بدرجة عالية، دراسة الحميدي (2006) والتي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي على كفاءة الأداء، والحوافز المادية لها أثر أقوى من الحوافز المعنوية، دراسة الدوسري (2006) والتي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر على تحسين الإنتاجية وكان الأثر الأكبر للحوافز المادية، دراسة الجندي (2006) والتي أشارت إلى أثر الحوافز على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة العائدي (2001) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز الحالي ومستوى الأداء.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

سؤال الدراسة الرابع: هل تختلف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، خبرة العمل داخل الجامعة، طبيعة العمل).
تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال فرضيات الدراسة التي انبثقت عنه، وهي:

1.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس".

تشير النتائج في الجدول (29.4) وباستخدام اختبار "ت" (t-test) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس على مجالات الدراسة والدرجة الكلية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود حاجات لم يتم إشباعها لكلا الجنسين، وأن أنظمة وتعليمات الجامعة الخاصة بنظام التحفيز واحدة لكلا الجنسين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحميدي (2006)، التي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر إيجابي على كفاءة الأداء، ولم يكن هناك اختلاف في استجابات المبحوثين

تعزى لمتغير الجنس. واختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة بحر (2006) التي أشارت إلى اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز من حيث تأثيرها على الأداء بدرجة عالية في كل المجالات، وأنه يوجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس.

2.2.25 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر".

تشير النتائج في الجداول (30.4-أ) و (30.4-ب) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر على مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة ايجابية. ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من حيث الفئة العمرية، وكانت تقديرات الموظفين الإداريين من كلا الجنسين لدور الحوافز في رفع كفاءة الوظيفي بدرجة متوسطة ايجابية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهرفي (2006) التي أشارت إلى أن الارتباط بين الحوافز وأداء العاملين بصورة متوسطة وفي نفس الوقت اختلفت معها حيث أظهرت النتائج وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (51 سنة فأكثر).

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحميدي (2006) التي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر ايجابي على كفاءة الأداء، واختلفت معها حيث أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر حيث كانت ميول الفئات العمرية من (35) سنة فما دون بشكل واضح نحو الحوافز المالية أما الفئات العمرية من (45) فأكثر كانت ميولهم أكثر إلى الحوافز المعنوية من أجل تحقيق الذات والتقدير.

واختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة بحر (2006) التي أشارت إلى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر.

3.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية التاسعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

تشير النتائج في الجداول (31.4-أ) و (31.4-ب) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع مستوى الأداء، ودور الحوافز في الانتماء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور نظام الحوافز في كل من (الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدبلوم العالي والدراسات العليا. ويفسر ذلك بأن الحوافز المقدمة لحملة الدراسات العليا تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، وهي كافية لتخفيف التوتر النفسي لديهم، ورفع معنوياتهم، مما يعمق شعورهم بالرضا الوظيفي، وتشجعهم أيضاً على الإبداع في أعمالهم.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة الهرفي (2006) حيث أظهرت أن الفروق لصالح حملة الدراسات العليا.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحميدي (2006)، التي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر إيجابي على كفاءة الأداء، ولم يكن هناك اختلاف في استجابات الباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية العاشرة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية".

تشير النتائج في الجدول (32.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم لأعمالهم وإبداعهم الإداري تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

في حين تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور نظام الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، لصالح فئة الدرجة الأولى والثانية والثالثة حيث كانت تقديراتهم بدرجة كبيرة للحوافز التي تقدمها جامعة القدس لهم وبأنها تعمل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين من هذه الفئات يتمتعون بحوافز مادية ومعنوية جيدة، وأن غالبية الموظفين الإداريين من هذه الفئة من الدرجات الوظيفية هم من فئات (العميد ورئيس دائرة أكاديمية ورئيس دائرة إدارية) الذين يتمتعون بحوافز مادية كافية لإشباع حاجاتهم المادية وحوافز معنوية أهمها المشاركة باتخاذ القرارات وقنوات الاتصال المفتوحة التي تمكنهم من المشاركة برأيهم من خلال عضويتهم بعدة مجالس في الجامعة. وعلى ذلك كان رأيهم أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم ترفع من مستوى الأداء لديهم.

5.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة".

تشير النتائج في الجدول (33.4) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة على مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وقد أشارت النتائج إلى أن تقديرات الموظفين الإداريين ممن لديهم خبرة داخل الجامعة أكثر من 26 سنة فما فوق كانت بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الإداريين مع خبرة العمل الطويلة بالجامعة والمهارات والقدرات التي اكتسبوها خلال مدة عملهم بالجامعة تمكنهم من الإبداع بعملهم وأنهم يتمتعون برضا عن وظائفهم وانتماءهم لعملهم، وأن درجة الرضا عن الحوافز المقدمة إليهم عالية وذلك لأنهم وصلوا إلى مرحلة مستقرة في حياتهم.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحميدي (2006)، التي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر ايجابي على كفاءة الأداء، ولم يكن هناك اختلاف في استجابات الباحثين تعزى لمتغير خبرة العمل.

6.2.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل".

تشير النتائج في الجداول (34.4-أ) و (34.4-ب) وباستخدام اختبار (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل على مجالات الدراسة (الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي، الحوافز والانتماء الوظيفي، الحوافز والإبداع الإداري) والدرجة الكلية لمجالات الدراسة. في حين تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات الموظفين الإداريين نحو دور نظام الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل، لصالح فئة عميد ومساعد حيث كانت درجة الرضا لديه كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى أنه ربما تعود إلى طبيعة المنصب الذي يحتله أفراد هذه الفئة حيث يساعدهم بالتمتع بحوافز معنوية مثل التقدير وتحقيق الذات، وقنوات الاتصال المفتوحة بينهم وبين مستويات الإدارة العليا، والمشاركة برأيهم باتخاذ القرارات، من خلال عضويتهم بمجالس الجامعة، مثل المجلس الأكاديمي وهيئة المجالس، وهذا يعتبر حافز لهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

3.5 أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس مرتبة حسب أولويتها مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس.

للتعرف على أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس مرتبة حسب أولويتها ، سيتم من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس.

1.3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

تشير النتائج في الجداول (37.4) و (38.4-أ) و (38.4-ب) إلى أن أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس هي الحوافز المادية: (الأجور والرواتب، الزيادة السنوية، العلاوات، المكافآت) حيث كان وزنها النسبي من مجمل استجابات الموظفين الإداريين (43.4) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة القدس كان رضاهم

ضعيفاً عن الحوافز المادية المقدمة إليهم حيث أنها غير كافية لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في ظل ارتفاع الأسعار المستمر، وانخفاض القيمة الشرائية للنقود.

تليها الحوافز المشتركة بنسبة (31.2) وهي: (الأنشطة وبرامج التدريب، الترقية المادية والمعنوية، تقدير جهود العاملين مادياً ومعنوياً، تقدير المهارات ورفع درجة الموظف، المنح الدراسية والبعثات الدراسية داخل وخارج الجامعة، والسفر للخارج لحضور دورات تدريبية والمشاركة بالمؤتمرات وورش العمل، أخذ التقييم السنوي بعين الاعتبار وأن تعكس نتائجه على الموظف).

تليها الحوافز المعنوية بنسبة (25.4) وهي: (المشاركة باتخاذ القرارات، كتب الشكر، المناخ التنظيمي وبيئة العمل، قنوات الاتصال المفتوحة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمروؤوسين، التعبير عن الرأي).

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من: دراسة أبو ندى (1999) والتي أشارت إلى أولوية الحوافز تعود للراتب الشهري لجميع الموظفين وبالمرتبة الأولى لدى الفئات من الدرجات الدنيا، وبالمرتبة الثانية لدى الفئات من الدرجات العليا. ودراسة السحيمات (2002) والتي أشارت إلى الحوافز المادية في المرتبة الأولى وهي ضمن الأولويات المعيشية. ودراسة الوابل (2005) والتي أشارت إلى أهم الحوافز هي البدلات والمكافآت المالية. ودراسة الدوسري (2006) والتي أشارت إلى أهمية الحوافز المادية. دراسة الحميدي (2006) والتي أشارت أن الحافز المادي له أكبر الأثر على الفئات العمرية من (35) فما دون. ودراسة Kuvaas (2006) والتي أشارت إلى أن الراتب الأساسي له علاقة ايجابية بكل من الأداء الوظيفي والانتماء.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة بحر (2006) التي فضلت الحوافز المعنوية على الحوافز المادية.

4.5 أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز يعمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي

للتعرف على أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز يعمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس، سيتم ذلك من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس.

1.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس:

ما أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز يعمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة القدس؟

تشير النتائج في الجداول (39.4-أ) و (39.4-ب) إلى استجابات الموظفين الإداريين على مقترحات الموظفين الإداريين لإعادة بناء نظام تحفيز يعمل على رفع كفاءة أدائهم الوظيفي، مرتبة حسب أهميتها لديهم:

1. تطبيق نظام الحوافز على جميع الموظفين بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب.
2. وضع معايير محددة لنظام الحوافز وبموضوعية على أن يتناسب مع طبيعة العمل وأن يراعي الكفاءة والفروق الفردية لجهود العاملين.
3. عمل آلية محددة لتطبيق نظام الحوافز وإعلانها وتوضيحها لجميع الموظفين.
4. الاهتمام بتقديم الحوافز المادية.
5. تقدير الجهود المتميزة وربط الحوافز بمستوى الأداء وذلك باعتماد آلية جديدة لتقييم أداء الموظفين وفق معايير موضوعية مسبقاً.
6. الاهتمام بالحوافز المعنوية تقديراً لجهود العاملين مثل كتب الشكر وشهادات التقدير.
7. توفير مناخ تنظيمي جيد محفز للعاملين واعتماد مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعميق الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين العلاقات ما بين الرئيس والمرؤوسين وفتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية.
8. إشراك الموظفين باتخاذ القرارات، والأخذ بآرائهم.
9. وضع معايير للترقية تتناسب مع الكفاءة والمؤهل العلمي والخبرات العملية.
10. صرف الرواتب في مواعيدها المحددة وبشكل كامل.
11. زيادة الراتب سنوياً واحتساب علاوة غلاء المعيشة.
12. تعميق الشعور بالأمن الوظيفي.
13. الحرص على تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم الإدارية وذلك بتقديم برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع طبيعة العمل.
14. وضع معايير محددة وعادلة لمنح العلاوات واحتساب علاوة غلاء المعيشة في الوقت المناسب.
15. عمل التسهيلات اللازمة للموظفين لحضور ندوات ومؤتمرات خارج البلاد.

على ضوء نتائج الدراسة لقد تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات وهي:

- أنظمة الحوافز في جامعة القدس غير واضحة عند بعض الموظفين الإداريين ، ولم يكن هناك إدراك كاف لدى الكثير من الموظفين عن بعض الحوافز، وذلك بسبب عدم وجود آلية مكتوبة ومعلنة لأنظمة الحوافز.
- لم يكن هناك معايير محددة لتطبيق نظام الترقية الإدارية ونظام المكافآت المادية والمعنوية، بينما يوجد معايير محددة لتطبيق نظام العلاوات الإدارية والفنية.
- بالرغم من اتجاه الموظفين الإداريين نحو نظام الحوافز المعنوية كان ضعيفا، إلا أنهم يرون أن الحوافز المعنوية لها دوراً كبيراً في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وانتمائهم لوظائفهم، وإبداعهم في أعمالهم، ويرجع ذلك إلى رضاهم عن العلاقة مع رؤسائهم بالعمل، وأساليب الشكر والثناء التي يتلقونها تقديراً لجهودهم على الأعمال التي يقومون بها من قبل رؤسائهم المباشرين.
- يوجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ولكن هذه العلاقة غير مباشرة وقد تكونت من خلال الحوافز، وأيضاً هذه العلاقة غير ثابتة، فعندما كان دور نظام الحوافز المعنوية كبيراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كان متوسطاً في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، وحين كان دور الحوافز المادية متوسطاً في رفع مستوى الأداء فقد كان متوسطاً أيضاً في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي.
- لقد أثرت تقديرات الموظفين الإداريين الذين تم تعيينهم بعقد إداري (فئة الموظف الإداري) في جامعة القدس لدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بشكل واضح على نتائج الدراسة والتي كانت بدرجة متوسطة، وذلك لان هذه الفئة تشكل غالبية الموظفين الذين يقومون بأعمال إدارية، وهم من حملة البكالوريوس والماجستير بنسبة 59% من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددها (182) موظف إداري.

6.5 التوصيات

على ضوء نتائج هذه الدراسة تقدم الباحثة عدد من التوصيات:

- اعتماد آلية محددة لتطبيق أنظمة حوافز ثابتة، ووضع معايير واضحة وبموضوعية وبشمولية على أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل، والكفاءة، والخبرة العملية، والمؤهلات العلمية، والمهارات، وأن يتم إعلانها لجميع الموظفين، واعتمادها في دليل أنظمة وتعليمات الجامعة.
- اعتماد نظام للترقية الإدارية بمعايير تتناسب مع الكفاءة والمؤهل العلمي والخبرات العملية.
- اعتماد آلية جديدة مدروسة لتقييم أداء الموظفين الإداريين، بناءً على معايير محددة يتم وضعها مسبقاً، على أن تنعكس نتائج التقييم السنوي عبر معطيات مادية ملموسة على الموظفين وذلك برفع درجة الموظف أو ترقيته، وتقدير الجهود المتميزة ومكافأتها مادياً ومعنوياً.
- عمل برامج تدريبية متطورة بإعداد سلسلة دورات تدريبية تعمل على تنمية مهارات الموظفين الإدارية وتنويعها، وتشجع العمل ضمن الفريق الواحد.
- تطبيق نظام الحوافز على جميع الموظفين بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب.
- توفير مناخ تنظيمي محفز للموظفين، بفتح قنوات الاتصال ما بين الرئيس والمرؤوسين وأيضاً بين المستويات الأخرى، والأخذ بآراء الموظفين من أجل تحسين سير العمل، وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة باتخاذ القرارات والمبادرات الفردية، وإطلاعهم على الخطط المستقبلية.
- إجراء دراسة في نفس موضوع هذه الدراسة على أن تشمل الموظفين الإداريين والأكاديميين معاً في جامعة القدس.
- إجراء دراسة مماثلة على الموظفين الإداريين في جامعات فلسطينية أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

- أبو شيخة، ن. (2000): إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو ندى، ج. (9991): أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة سنة 1999. جامعة القدس، فلسطين.
- أحمد، أ. (1998): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- إدريس، ع، المرسي، ج. (2002): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- بحر، ز. (2006): واقع الحوافز في شركة يوناتيد للتجارة الدولية وتأثيره على أداء العاملين من وجه نظرهم. كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، (بحث غير منشور).
- بدوي، أ. (1982): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان.
- بدوي، أ. (1994): معجم مصطلحات العلوم الإدارية. الطبعة الثانية، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- توفيق، ع. (1998): الدافعية وحوافز العمل. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- جابر، ج. (2004): علم النفس الاجتماعي. الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
- جاد الله، م. (1997): "أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين". مجلة التنمية الإدارية، العدد (56). (ص ص 65-86).
- جامعة القدس (2004): أنظمة وتعليمات: الطبعة الثانية، هيئة المجالس، جامعة القدس.
- جامعة القدس (2007): تقرير الرئاسة 2006-2007. بيت حنيئا، شارع عبد الحميد شومان، القدس.
- جرينبرج، ج، بارون، ر. (2004): إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- جلدة، س، عبوي، ز. (2006): إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان.
- الجندي، ع. (2006): أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في محافظة جنوب الضفة الغربية. كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الجهنّي، ع. (1998): تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جواد، ش.ن. (2000): السلوك التنظيمي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحارثي، د. (1999): رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض. جامعة نايف، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحامد، غ. (2002): أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية لإقليم الوسط. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين. (أطروحة دكتوراه).
- حبيش، ف. (1991): الإدارة العامة والتنظيم الإداري. دار النهضة العربية، بيروت.
- الحجري، ح. (2005): أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مراكز الوزارات بسلطنة عمان. جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حريم، ح. (2003): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- حريم، ح. (2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، ر. (2000): السلوك في المنظمات. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- حسن، ر. (2002): السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن، م. (2002): مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك. الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- حلوة، م. (2007): مبادئ الإدارة. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خ، الخرشة، ي. (2007): إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحميدي، أ. (2006): تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين. كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. مكتبة الجامعة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حنفي، ع. (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الحنيطة، خ. (2003): القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).

- الخواجا، م. (2001): الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان. (أطروحة دكتوراه).
- الدالة، س. (2003): أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير).
- درة، ع. (1982): العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. دار الفرغان للنشر والتوزيع، عمان.
- درة، ع. (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الدهان، أ. (1989): الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة. مجلة تنمية الرافدين، المجلد (11)، العدد (62).
- الدوسري، م. (2006): أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- راتشمان، د، وآخرون (2001): الإدارة المعاصرة. ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرشيد، ص. (2004): نحو بناء إطار منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27 - 29 تشرين ثان 2004. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. ص 45.
- رضا، ح. (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير).
- الرواشدة، خ. (2007): صناعة القرار والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- زويلف، م. (1993): إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- زويلف، م. (1998): إدارة الأفراد. دار مجدلاوي، عمان.
- زيدان، م. (1984): الإشراف والإنتاجية. عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض.
- سالم، وآخرون (1998): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن.
- السالم، م، صالح، ع. (2002): إدارة الموارد البشرية. علام اكتب الحديث، اربد.

- ستيفنسون، نانسي (2001): تحفيز الإنتاج. ترجمة أمين الأيوبي، بيروت.
- السحيمات، ي. (2002): فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1990-2000م، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. (أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة).
- سليمان، ح. (1978): السلوك الإداري وتطوير المنظمات. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- السلمي، ع. (1985): إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- السلمي، ع. (1997): إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- سيد خطاب، ع، مكوي، ن. (2005): القيادة الإدارية الفعالة. كلية التجارة، جامعة عين شمس. (مراجعة الدكتور إجلال عبد المنعم حافظ).
- شوايش، م. (2004): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الطبعة الثالثة، الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الشراري، ع. (2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض (رسالة ماجستير).
- الشمري، ف. (2001): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شمس الدين، م، الفقي، ا. (2007): السلوك الإداري. الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- شهاب، ا. (2005): "الحوافز في الفكر الإسلامي". دورية الإدارة العامة مجلد (35). العدد (2). (ص ص 1 - 26).
- الشيخ، ف. (2004): ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن. المجلة العربية للإدارة. مجلد (24). العدد (1)، الكويت.
- الشبيدي، م. (2002): أثر الحوافز على الرضا الوظيفي - دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الصرن، ر. ح. (2000): إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وإدارة التطبيق. دار الرضا للنشر، عمان.
- العائدي، ك. (2001): أثر الحوافز على الأداء في المنشأة العامة للصناعات القطنية في العراق. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عابدين، م. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر، عمان.
- عاشور، أ. (1983): إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة. بيروت
- عباس، س. (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان.
- عباس، ع. (2004): أساسيات علم الإدارة. الطباعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد المحسن، ت. (2004): تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. جامعة الزقازيق، مصر.
- عبد الوهاب، ع. (1982): الحوافز في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبود، س. (2004): أثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري - دراسة تطبيقية على مؤسسة مصر للطيران. جامعة عين شمس، القاهرة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العديلي، ن. (1993): إدارة السلوك التنظيمي. جامعة الرياض، الرياض.
- العديلي، ن. (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كمي مقارنة). معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عريقات، م. (2000): أهمية الحوافز لموظفي وزارة الصحة في محافظات عزة سنة 1999. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عريقات، س. (2003): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة القدس، فلسطين.
- عساف، ع. (1995): "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". مجلة الإداري. العدد (62) معهد الإدارة العامة، مسقط.
- عساف، ع. (1999): السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. دار زهران، عمان، الأردن. 1994
- العطية، م. (2003): سلوك المنظمة، سلوك الأفراد والجماعات. الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- عليوة، س. (2001): تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين. الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

- العمري، ع. (2003): "أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية". مجلة كلية الملك خالد العسكرية. العدد (72). (ص ص) 55-74.
- العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان.
- العميان، م. (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغفاري، و. (1993): الجوانب السلوكية المؤثرة على كفاءة تقويم الأداء. جامعة الملك عبد العزيز، جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- غيث، م. (1990): قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- فليح، ف، عبد المجيد، س. (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- القحطاني، ه. (2003): أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على موظفي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين الموظفين القياديين وغير القياديين. جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- القريوتي، م. (2000): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، م. (2003): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر، عمان.
- الكايد، ج. (1999): الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. جامعة اليرموك، اربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الكفافي، م. (2007): الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة.
- كينان، ك. (1995): ترشيد وتحفيز الموظفين. الطبعة الأولى، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (ناجي حداد)، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
- اللوزي، م. (1995): "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل". دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد (22) العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (ص ص) 124 - 149.
- اللوزي، م. (2002): التنمية الإدارية. دار وائل للنشر، عمان.
- ماهر، أ. (2003): السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أ. (2007): إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية.

- المجذوب، ف. (2002): الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
- المخلافي، م. (2001): "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء". مجلة جامعة دمشق. العدد (17). (ص ص) 185 - 220.
- المطيري، ج. (2005): مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير).
- المعاني، أ. (1990): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المغربي، ك. م. (2004): السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان.
- المنيف، إ. (1980): الإدارة المفاهيم الأسس المهام. دار العلوم، الرياض.
- النجار، ن، خشبة، ن. (2007): الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نشوان، ي، نشوان، ج. (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصر الله، ح. (2001): إدارة الموارد البشرية. جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- هاشم، ز. (1996): إدارة الموارد البشرية. منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- هاينز، م. (1988): إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال. ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الهرفي، ع. (2006): أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، جامعة مؤتة. (رسالة ماجستير).
- هلال، م. (1999): مهارات إدارة الأداء. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الهيتمي، خ. (2000): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيتمي، خ. (2005): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- هيجان، ع. أ. (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الطبعة الأولى. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الوابل، ع. (2005): دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).
- ياغي، م. (1986): تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- يونس، ع. (2000): تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي. كلية الاقتصاد بجامعة قاريونس، ليبيا. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المراجع الأجنبية

- Benitez. T. (2003): Motivation matters: incentives program improve employee performance incentives, Vol. 177, Issue 3 p.6, 213p.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. Administrative science quarterly, 19, pp. 533-546.
- Cherrington, D. (1989): Organizational behavior: the management of Individual and organizational performance (Boston: Allyn & Bacon).
- Deeprose, D. (1994): How to recognize & reward employees. Translate by Jareer library, Saudi Arabia.
- Evan, William N. (1993): Organization theory. New York, Macmillan publishing Co.
- Gale. S. (2002): Small rewards can push productivity workforce. Vol. 81, issue 6, P86, 3p.
- Halpin, A. (1957): Administrative behavior in education. New York, Harper and Row.
- Heneman, H. (1980): Personal human resource management .I lliois: Richard Irwin.
- Kennedy, J. (1995): Empowering employees through the performance appraisal. Harvard business review vol. (41) No (6), pp. 793-811.
- Knippenberg. D. (2000): Work motivation and performance: a social identity perspective. International association for applied psychology, published by Blackwell publisher, Oxford, USA.
- Kuvaas, B. (2006): Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. Department of leadership and organization management, Norwegian school of management, Oslo, Norway.

- Porter, L., Lawler, E. (1968): Management attitudes and performance. New York, Irwin, 1968.
- Porter, L., Lawler, E. (1968): Management attitudes and performance. New York, Irwin, 1968.
- Porter, L., steers, R, Mowday, R, & Boulian, (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59(5), pp. 603-609.
- Stolovitch, H., & et al. (2004): Incentives, motivation and work place performance: Research and best practices. Managing training and development, Vol. 4, Issue 9, pp. 1-12, 4p.
- Tapinos, E., Dyson, R.G., Meadows, M. (2005): The impact of performance measurement in strategic planning: International journal of productivity and performance management. volume 54, numbers 5-6, pp. 85-106.
- Teasta, M. R. (2001): Organizational commitment, Job satisfaction, and effort I the service environment. Journal of psychology, Vol. 135, Issrue 2.p.288.

ملحق 1.2: سنوات تأسيس كليات الجامعة والتخصصات التي تقدمها

الكلية	سنة التأسيس	الدوائر الأكاديمية
1. الدعوة وأصول الدين	1978	• الدعوة وأصول الدين • فقه و تشريع
2. المهن الصحية	1979	• التمريض • الطب المخبري • التصوير الطبي • العلاج الطبيعي
3. العلوم والتكنولوجيا	1979	• الفيزياء • الحاسب الالكتروني • الكيمياء • الأحياء
		• الرياضيات • التصنيع الغذائي • علوم الأرض التطبيقية و البيئة
4. الآداب	1982 للطلّيات 1996 مختلط	• اللغة العربية • اللغة الإنجليزية • الخدمة الاجتماعية • التربية الابتدائية و رياض الأطفال • التاريخ • الآثار • الجغرافيا و دراسات المدن • العلوم الاجتماعية و التنمية • اللغة العربية • اللغة الإنجليزية • الفلسفة • العلوم السياسية و الدراسات الدبلوماسية • الاعلام و الثقافة • الفنون الجميلة • التربية الرياضية
5. الحقوق	1980	• القانون العام • القانون الخاص • الدراسات القضائية
6. الهندسة	1993	• الهندسة الالكترونية • هندسة الحاسوب
7. الطب	1994	• التشريح • الطب العدلي • الكيمياء الحيوية
		• علم وظائف الاعضاء و علم الادوية • علوم الاحياء الدقيقة و المناعة و الامراض
8. القرآن و الدراسات الاسلامية	1996	• القرآن و الدراسات الاسلامية
9. الصحة العامة	1998	
10. طب الاسنان	2000	
11. تكنولوجيا المعلومات		• الاتصالات والشبكات • تكنولوجيا الحاسوب • إدارة نظم المعلومات • التجارة الالكترونية

ملحق 2.2: الدراسات العليا والبرامج التي تقدمها

الدراسات العليا

تشرف عمادة الدراسات العليا من على برامج الدراسات العليا التي تقدمها دوائر و معاهد ومراكز الجامعة، كما تعنى بتنظيم شؤون الدراسات من خلال مساعدة الطلبة على متابعة دراستهم حسب الأنظمة الأكاديمية التي تعتمدها الجامعة في منحهم الدرجات العلمية التي تقدمها برامج الدراسات العليا. لقد سعت جامعة القدس جادة لفتح العديد من برامج الدراسات العليا لتغطية حاجة المجتمع الفلسطيني من برامج مهمة توفر التعليم والتدريب للطلبة ليكونوا قادة المجتمع ولبنة في بناء مؤسساته ورفدها بالخريجين المتخصصين في المجالات المتنوعة. لقد كان تنوع البرامج التي تغطي كافة المجالات تطلعا للقاتمين على الجامعة الذين سعوا من خلاله لفتح آفاق علمية، تربوية تسهم في تسليح طلبة الدراسات العليا بالخبرة التي تؤهلهم لمحاربة التطور الذي يشهده العالم في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. ويتميز طلبة الدراسات العليا عن طلبة البكالوريوس في كونهم يسعون للتخصص في مسار محدد، وهذا عملت العمادة على تبني معايير جوهرية للمفاضلة بين الطلبة، فهي تختار عشاق العلم والمعرفة ليكونوا باحثين مبدعين يعملون على حل مشكلات المجتمع من خلال تناول قضاياها بالبحث والتحليل. وهذا الغرض استحدثت منحة باسم مساعد بحث وتدريب. وجامعة القدس هي الوحيدة التي تنفرد بذلك.

ويسر العمادة أن تضع بين أيدي الطلبة ملخصا لأهم الملاحظات التي على طالب الدراسات العليا الاهتمام بها مع التشديد على ضرورة الإطلاع على الأنظمة والتعليمات فور التحاق الطالب بالجامعة وذلك لأهمية الأمر. (الجدول التالي يحتوي على برامج الدراسات العليا يليه شروط القبول).

برامج الدراسات العليا

العلوم والتكنولوجيا	ماجستير فيزياء	* ماجستير دراسات بيئية
	ماجستير الرياضيات التطبيقية	* ماجستير تكنولوجيا التصنيع الغذائي
	ماجستير علم الحاسوب	* ماجستير الكيمياء الحيوية والأحياء الجزيئية
	ماجستير و دبلوم الكيمياء الصناعية	* ماجستير و دبلوم تكنولوجيا المنظفات ومستحضرات التجميل
	ماجستير و دبلوم الصناعات الدوائية.	
الهندسة	ماجستير هندسة الإلكترونيات والحاسوب	
الحقوق	ماجستير قانون عام	* ماجستير قانون خاص
الصحة العامة	ماجستير صحة عامة	* ماجستير صحة المجتمع
	ماجستير الصحة النفسية المجتمعية	* ماجستير إدارة صحية
المهن الصحية	ماجستير تمريض الأطفال	* ماجستير تمريض صحة الأم والطفل
	ماجستير الإدارة في التمريض	* دبلوم عال تمريض غرف العمليات
الآداب	ماجستير دراسات إسلامية	* ماجستير لغة عربية
التربية	ماجستير أساليب تدريس	* دبلوم عال ترجمة شفوية
التنمية الريفية المستدامة	ماجستير ودبلوم عال بناء مؤسسات	* ماجستير إدارة تربوية
	ماجستير ودبلوم عال ارشاد زراعي وتنمية ريفية	* ماجستير وإرشاد تربوي ونفسي
الدراسات الإقليمية	ماجستير دراسات عربية	* ماجستير ودبلوم عال تقنيات العمل المجتمعي
للآثار الإسلامية	ماجستير آثار إسلامية	* ماجستير دراسات اسرائيلية
		* ماجستير صيانة وترميم

ملحق 3.2: تاريخ تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس

المركز/المعهد	سنة التأسيس	عدد المراكز/السنة
مركز الدراسات الإسلامية	1987	1
مركز البحوث الطبية	1990	1
مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية	1991	1
المعهد العالي للآثار	1992	1
مركز اللغات	1995	1
معهد الطب العدلي	1996	2
معهد الإعلام العصري	1996	1
مركز أبو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة	1997	5
المركز الفلسطينية للصدمات النفسية	1998	
مركز العمل المجتمعي	1998	
مركز إنسان	1998	
مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية	1998	
مركز دراسات القدس	1998	
معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية	2002	1
مركز سعيد خوري	2004	2
مركز تعليم العلوم	2004	
مركز ساج (المركز الفلسطيني الفرنسي للدراسات متعددة المناهج.	2005	4
مركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع	2005	
المرصد الحضري	2005	
مركز الدرات الأتوموميوسيكولوجية	2005	
العيادة القانونية	2006	3
معهد الطفل	2006	
معهد القانون الدولي الإنساني	2006	

جامعة القدس

الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرة الأخوة والأخوات الموظفين في جامعة القدس المحترمين

تحية وبعد،

ستقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس" وذلك استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في التنمية المستدامة - تخصص بناء مؤسسات من جامعة القدس. وتضع بين أيديكم فقرات هذه الاستبيان، آملة منكم التكرم بالإجابة على ما يحتويه من أسئلة بدقة وموضوعية، وذلك لأهمية آرائكم لانجاز هذه الدراسة، مع الاطمئنان إلى أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم،،،

الباحثة : نادية الحلبي

إشراف الدكتور جمال حلاوة

الجزء الأول

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع علامة X في مربع الإجابة الصحيحة.

1. الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر
2. العمر: ☐ 30-20 سنة ☐ 40 - 31 سنة ☐ 50-41 سنة
☐ 60-51 سنة ☐ 61 فما فوق
3. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك
4. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
5. الدرجة الوظيفية: أذكرها
6. طبيعة عملك: ☐ عميد ☐ مساعد عميد ☐ مدير دائرة
☐ إداري ☐ سكرتيرة ☐ أخرى أذكرها
7. سنوات العمل بالجامعة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 9 سنوات ☐ 10 - 15 سنة
☐ 16 - 20 سنة ☐ 21 - 25 سنة ☐ 26 فما فوق
8. موقع عملك: ☐ دائرة إدارية ☐ دائرة أكاديمية ☐ عمادة
☐ معهد ☐ مركز ☐ غير ذلك

الجزء الثاني

أولاً) واقع نظام الحوافز المطبق في جامعة القدس

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب أمام كل فقرة:

#	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	أولاً: نظام الأجور والرواتب في جامعة القدس:					
1.	نظام الأجور والرواتب يعتمد سلم رواتب عادل.					
2.	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في عملك.					
3.	الراتب الذي تتقاضاه يراعي خبراتك العملية.					
4.	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية.					
5.	الراتب الذي تحصل عليه يغطي متطلباتك المعيشية.					
6.	مقدار الزيادة السنوية لراتبك تتناسب مع احتياجاتك.					
	ثانياً: نظام المكافآت في جامعة القدس:					
7.	نظام المكافآت واضح لك.					
8.	نظام المكافآت مطبق بعدالة.					
9.	نظام المكافآت يراعي الجهود المتميزة للموظفين.					
10.	نظام المكافآت يراعي الفروقات الفردية للموظفين.					
11.	نظام المكافآت بحاجة إلى إعادة نظر.					
	ثالثاً: نظام العلاوات في جامعة القدس:					
12.	يوجد نظام محدد لمنح العلاوات.					
13.	نظام العلاوات مطبق حسب طبيعة المهام المطلوبة للوظيفة.					
14.	نظام العلاوات مطبق بموضوعية على الموظفين.					
15.	نظام العلاوات يراعي الفروقات الفردية لأداء الموظفين.					
16.	نظام العلاوات بحاجة إلى إعادة نظر.					
	رابعاً: نظام الترقية في جامعة القدس:					
17.	نظام الترقية المعتمد في الجامعة فعال.					
18.	نظام الترقية يراعي الفروقات الفردية لجهود العاملين.					
19.	نظام الترقية يدعم الأداء الجيد.					
20.	المعايير المتبعة للترقية ملائمة.					
21.	الفرص المتاحة للترقية في العمل متوفرة.					
22.	نظام الترقية يعتمد الكفاءة كأساس في الترقية.					
23.	نظام الترقية يحتاج إلى إعادة نظر.					

#	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
خامساً: الأنشطة وبرامج التدريب :						
24.	تخصص الجامعة دورات تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم.					
25.	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة من أجل التحاق العاملين ببرامج تدريبية خارج الجامعة.					
26.	هناك فرص متكافئة لجميع الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية.					
27.	تعقد الجامعة ورش العمل للموظفين لتنمية مهاراتهم.					
28.	تشجع الجامعة الموظفين على حضور الندوات العلمية والثقافية.					
29.	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لسفر الموظفين إلى الخارج لحضور المؤتمرات.					
سادساً: المنح الدراسية والابتعاث :						
30.	تشجع الجامعة ابتعاث الموظفين للدراسة داخل الجامعة.					
31.	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لابتعاث الموظفين خارج الجامعة.					
32.	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة للحاصلين على منح من خارجها.					
سابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:						
33.	تأخذ الإدارة آراء الموظفين بعين الاعتبار لتحسين سير العمل.					
34.	توجد فرصة متاحة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
35.	تسمح إدارة الجامعة بالكشف عن خططها المستقبلية.					
36.	خطوط الاتصال في الجامعة تساعد في عملية اتخاذ القرارات.					
37.	تشجع الإدارة المبادرة الفردية لدى الموظفين.					
ثامناً: تقدير جهود العاملين في جامعة القدس:						
38.	تتبع نتائج التقييم السنوي فعلياً عبر معطيات مادية ملموسة.					
39.	تحرص إدارة الجامعة على تقدير جهود الموظفين المتميزين.					
40.	يستخدم المديرون أساليب الشكر والثناء لجهود الموظفين.					
41.	توجه رسائل الشكر والتقدير للعاملين الذين يقومون بجهود متميزة.					
42.	يمنح للعاملين المتميزين شهادات تقدير على مجهودهم.					

الجزء الثالث

ثانياً) دور الحوافز التي تقدمها جامعة القدس في رفع كفاءة الأداء

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب أمام كل فقرة:

#	محتوى الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
أولاً: الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي:					
الحوافز التي تقدمها لك جامعة القدس:					
43.	تشجعك على العمل بكفاءة.				
44.	تحثك على سرعة انجاز الأعمال المطلوبة منك.				
45.	تحثك على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.				
46.	لها أثرها في تطوير مستوى أدائك.				
47.	تعزز فيك روح التعاون مع زملائك.				
48.	تشجعك الحوافز الفردية على القيام بجهد متميز.				
49.	تسهم الحوافز الجماعية في إثارة تنافسك مع بقية الموظفين.				
50.	الحوافز السلبية مثل (التوبيخ، لفت النظر، حسم الراتب ...) لها أثر ايجابي على أدائك.				
51.	توقيت صرف راتبك له أثره في سرعة انجازك لعملك.				
52.	تستمر في تقدمك في عملك في حين حصولك على علاوة.				
53.	يرتفع مستوى أدائك بارتفاع قيمة المكافأة المادية التي تتوقعها.				
54.	تسعى لرفع كفاءة أدائك لتزيد من فرص حصولك على ترقية.				
55.	فرص الترقية المتاحة لك تحفزك للارتقاء بمستوى أدائك.				
56.	برامج التدريب التي تعتمد عليها الجامعة تعمل على تحسين أدائك.				
57.	ورش العمل التي تعدها الجامعة تعمل على تنمية مهاراتك.				
58.	ورش العمل تشجعك على العمل مع زملائك بروح الفريق الواحد.				
59.	تقدير رئيسك لجهودك يرفع من مستوى أدائك.				
60.	علاقتك مع رئيسك المباشر تحسن من مستوى أدائك.				
61.	كتب الشكر والثناء تزيد من حماسك للعمل.				
62.	مشاركتك في اتخاذ القرارات يرفع من مستوى أدائك بالعمل.				
63.	قنوات الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل لعرض مشاكل العمل تسهم في تحسين مستوى الأداء.				

#	محتوى الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
ثانياً: الحوافز والرضا الوظيفي:					
64.	الحوافز التي تحصل عليها تجعلك تحس بالرضا الوظيفي.				
65.	الحوافز المادية المقدمة لك كافية لتخفيف التوتر النفسي لديك.				
66.	الحوافز المعنوية المقدمة لك تكفي لرفع معنوياتك في العمل.				
67.	الحوافز الجماعية المقدمة لك تزيد من شعورك بالرضا عن العمل ضمن الفريق الواحد.				
68.	الزيادة السنوية المخصصة لك كافية لرفع روحك المعنوية.				
69.	برامج التدريب المخصصة لتنمية مهاراتك تجعلك راض عن أدائك في العمل.				
70.	الحوافز المادية والمعنوية تؤثر في سلوكك الايجابي.				
71.	الشكر والثناء على جهد قمت به يرفع درجة تحملك للاستياء.				
ثالثاً: الحوافز والانتماء الوظيفي:					
72.	الحوافز المعنوية المقدمة لك تسهم في تعزيز انتمائك لعملك.				
73.	الحوافز المادية المقدمة لك تشعرك بالأمن الوظيفي.				
74.	الحوافز المادية المقدمة لك تعمق مبدأ التزامك بقواعد العمل.				
75.	الحوافز الجماعية المقدمة لك تشبع حاجاتك للانتماء إلى جماعتك.				
76.	كتب الشكر والثناء الموجهة لك تزيد من انتمائك لعملك.				
77.	إشراكك باتخاذ القرارات يعمق شعورك بالانتماء لوظيفتك.				
رابعاً: الحوافز والإبداع					
78.	الحوافز المادية المقدمة لك تكفي لتشجيعك نحو الإبداع في عملك.				
79.	الحوافز المعنوية (مثل كتب الشكر) التي تحصل عليها قادرة على توجيه سلوكك الايجابي نحو تنمية العمل الإبداعي.				
80.	الحوافز المقدمة لك تساعدك في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهك.				
81.	برامج التدريب التي تقدمها الجامعة تعمل على تنمية مهاراتك على الأداء الإبداعي.				
82.	طريقة الاتصال بينك وبين رؤسائك توفر المناخ المناسب للإبداع.				
83.	مشاركتك بإبداء رأيك يشجع فيك روح المبادرة والإبداع.				
84.	أسلوب رئيسك في تقدير جهودك يزيد من قدراتك الإبداعية.				

الجزء الرابع

يرجى الإجابة عن ما يلي:

ثالثاً) ما أهم الحوافز من وجهة نظرك تعمل على رفع كفاءة الأداء لديك؟
مرتبة حسب الأهمية

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

رابعاً) ما اقتراحاتك لتحسين نظام التحفيز في عملك والتي تحقق أعلى مستويات الأداء؟

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

انتهت الأسئلة.

شكراً لتعاونكم.

الباحثة: نادية الحلبي

جامعة القدس
الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

حضرة د. _____ المحترم

تحية واحترام،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان:

"دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر
الموظفين الإداريين في جامعة القدس"

وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة تخصص بناء مؤسسات من جامعة
القدس وللحصول على البيانات اللازمة فقد تم تطوير وبناء هذه الاستبانة التي تتكون من ثلاثة
أجزاء وهي:

الجزء الأول: معلومات شخصية حول المبحوثين.

الجزء الثاني: واقع نظام الحوافز في جامعة القدس.

الجزء الثالث: دور الحوافز في رفع الأداء الوظيفي.

الجزء الرابع: أسئلة مفتوحة.

أرجو من حضرتكم قراءة هذه الاستبانة، واقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة أو أية ملاحظات
أخرى من حيث (سلامة اللغة، الحذف، الإضافة، الخ...)

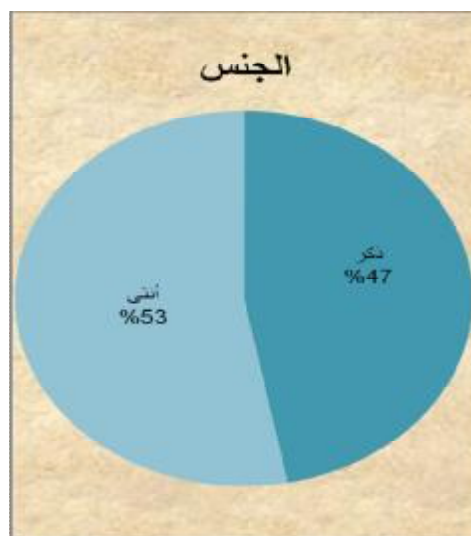
مع جزيل الشكر والاحترام،،،

الباحثة : نادية الحلبي

ملحق 3.3: أسماء المحكمين وجميعهم من جامعة القدس

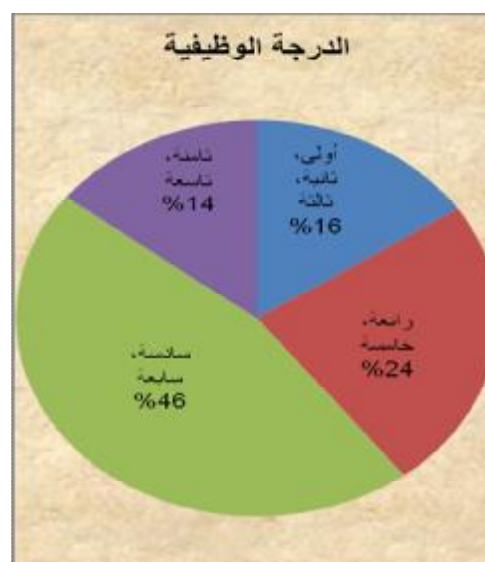
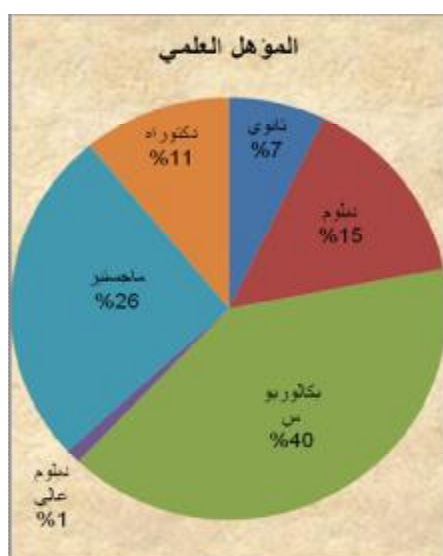
الرقم	اسم المحكم /ة	التخصص
1.	الدكتورة أسمى الإمام	إدارة تمريض - كلية المهن الصحية
2.	الدكتور غسان سرحان	أساليب تدريس - كلية العلوم التربوية
3.	الدكتور محمود أبو سمرة	إدارة تربوية - كلية العلوم التربوية
4.	الدكتور عفيف زيدان	أساليب تدريس - كلية العلوم التربوية
5.	الدكتور محسن عدس	أساليب تدريس - كلية العلوم التربوية
6.	الدكتور محمد عابدين	إدارة تربوية - كلية العلوم التربوية
7.	الدكتور محمود الجعفري	اقتصاد - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية
8.	الدكتور سمير حزبون	اقتصاد - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية
9.	الدكتور على صالح	إدارة أعمال - العلوم التنموية
10.	الدكتور خالد صلاح	الإحصاء الرياضي - كلية العلوم والتكنولوجيا

ملحق 4.3: رسم بياني يوضح وصف عينة الدراسة



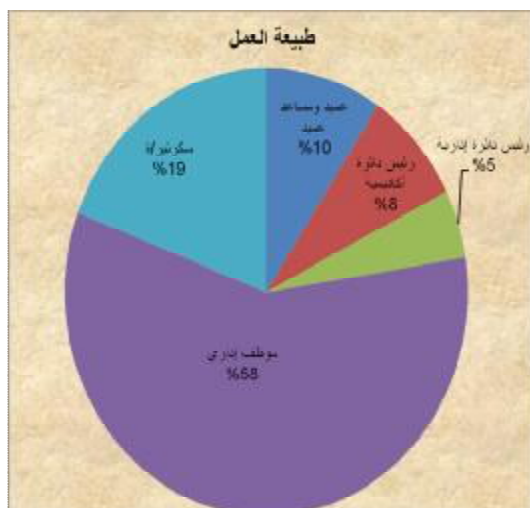
شكل 2.3: رسم بياني لمتغير العمر

شكل 1.3: رسم بياني لمتغير الجنس

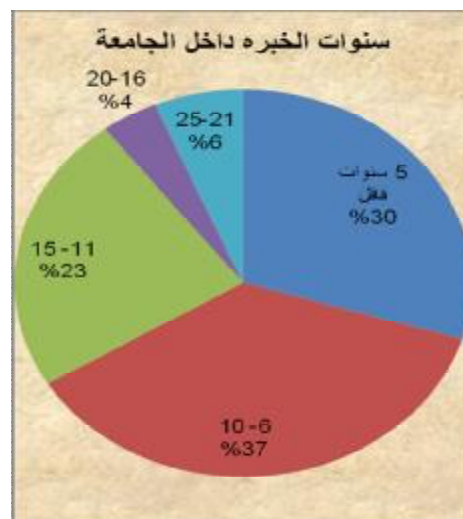


شكل 4.3: رسم بياني لمتغير المؤهل العلمي

شكل 3.3: رسم بياني لمتغير الدرجة الوظيفية



شكل 6.3: رسم بياني لمتغير طبيعة العمل



شكل 5.3: رسم بياني لمتغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159	سنوات تأسيس كليات الجامعة والتخصصات التي تقدمها	1.2
160	الدراسات العليا والبرامج التي تقدمها	2.2
161	تاريخ تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس	3.2
162	استبانه البحث بصورتها النهائية	1.3
169	رسالة إلى المحكمين	2.3
170	أسماء المحكمين	3.3
171	رسم بياني يوضح وصف عينة الدراسة	4.3

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	75
2.3 - أ	خصائص عينة الدراسة	76
2.3 - ب	تكملة خصائص عينة الدراسة	77
3.3	مجالات الدراسة الرئيسية	78
4.3	معامل ثبات الأداة كرونباخ ألفا ومقياس الصدق	79
5.3	معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة المختلفة	80
6.3	مقياس وزني للمتوسطات الحسابية لواقع نظام الحوافز	82
7.3	مقياس وزني للمتوسطات الحسابية لدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.....	82
1.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجالات نظام الحوافز	84
2.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال نظام الأجور والرواتب ...	85
3.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال نظام المكافآت	86
4.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال نظام العلاوات	87
5.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال نظام الترقية	88
6.4	القيمة الكلية لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الحوافز المادية ...	89
7.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الأنشطة وبرامج التدريب ..	90
8.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال المنح الدراسية والبعثات ..	91
9.4	القيمة الكلية لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الحوافز المشتركة	91
10.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال المشاركة باتخاذ القرارات	92
11.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال تقدير جهود العاملين	93
12.4	القيمة الكلية لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الحوافز المعنوية .	94
13.4	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	95
14.4	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	96
15.4	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	97
16.4	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة - مجالات الحوافز المشتركة والمعنوية	98
17.4 - أ	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	99

100	17.4-ب	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
100	18.4-أ	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة
101	18.4-ب	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة
102	19.4	نتائج الفرضية الفرعية السادسة
103	20.4	نتائج الفرضية الفرعية السادسة – مجالات نظام الحوافز المادية
104	21.4	نتائج الفرضية الفرعية السادسة – مجالات نظام الحوافز المشتركة
105	22.4	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى – اختبار "ت" (t-test)
105	23.4-أ	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى – اختبار التباين الأحادي (ANOVA)
106	23.4-ب	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى – اختبار التباين الأحادي (ANOVA)
107	24.4	القيمة الكلية لدور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً
108	25.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحوافز ومستوى الأداء ..
109	25.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحوافز ومستوى الأداء ..
110	26.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحوافز والرضا الوظيفي.
111	27.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحوافز والانتماء الوظيفي
112	28.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحوافز والإبداع الإداري
114	29.4	نتائج الفرضية الفرعية السابعة
114	30.4-أ	نتائج الفرضية الفرعية الثامنة
115	30.4-ب	نتائج الفرضية الفرعية الثامنة
116	31.4-أ	نتائج الفرضية الفرعية التاسعة
117	31.4-ب	نتائج الفرضية الفرعية التاسعة
118	32.4	نتائج الفرضية الفرعية العاشرة
119	33.4	نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر
120	34.4-أ	نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر
121	34.4-ب	نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر
122	35.4	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية – اختبار "ت" (t-test)
122	36.4-أ	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية – اختبار التباين الأحادي (ANOVA)
123	36.4-ب	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية – اختبار التباين الأحادي (ANOVA)
124	37.4	أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء حسب نوع الحوافز
125	38.4-أ	أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء مرتبة حسب أولويتها
126	38.4-ب	أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء مرتبة حسب أولويتها

- 126 39.4-أ أهم المقترحات من أجل بناء نظام تحفيز لرفع كفاءة الأداء
- 127 39.4-ب أهم المقترحات من أجل بناء نظام تحفيز لرفع كفاءة الأداء

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	إقرار	أ
ب	الشكر والعرفان	ب
ج	مصطلحات الدراسة	ج
د	ملخص الدراسة	د
و	الملخص بالانجليزية	و
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	1
1.1	1.1 مقدمة	1
2.1	2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1	3.1 مبررات الدراسة	3
4.1	4.1 أهمية الدراسة	3
5.1	5.1 أهداف الدراسة	3
6.1	6.1 أسئلة الدراسة	4
7.1	7.1 فرضيات الدراسة	5
8.1	8.1 حدود ومحددات الدراسة	7
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	8
1.2	1.2 مقدمة	8
2.2	2.2 الحوافز	8
1.2.2	1.2.2 مفهوم الحوافز	8
2.2.2	2.2.2 مفهوم الحوافز	8
3.2.2	3.2.2 العلاقة بين الحوافز والدوافع	11
4.2.2	4.2.2 أهمية الحوافز	12
5.2.2	5.2.2 نظريات الحوافز	13
1.5.2.2	1.5.2.2 نظرية الإدارة العلمية	14

14	 نظرية العلاقات الإنسانية	2.5.2.2
14	 نظرية الثواب والعقاب	3.5.2.2
15	 نظريات الحاجات	4.5.2.2
15	 نظرية سلم الحاجات لماسلو	1.4.5.2.2
16	 نظرية الدفرر والحاجات المعدلة	2.4.5.2.2
17	 نظرية مكلياند في الحاجات	3.4.5.2.2
18	 نظرية ثنائية العوامل لهرزبرج	5.5.2.2
19	 نظرية التوقع لفروم	6.5.2.2
20	 نظرية تحديد الهدف	7.5.2.2
20	 نظرية العدالة (المساواة)	8.5.2.2
21	 نظرية دوجلاس ماكرويجور (نظرية X ونظرية Y)	9.5.2.2
22	 النظرية اليابانية	10.5.2.2
23	 نموذج بورتر ولولر	11.5.2.2
23	 نظرية التعزيز والتدعيم	12.5.2.2
24	 أنواع الحوافز	6.2.2
24	 أنواع الحوافز من حيث أثرها	1.6.2.2
25	 أنواع الحوافز من حيث المستفيدين	2.6.2.2
26	 أنواع الحوافز من حيث هدفها	3.6.2.2
27	 أنواع الحوافز من حيث طبيعتها	4.6.2.2
30	 أسس منح الحوافز	7.2.2
31	 الشروط التي يجب توافرها لضمان نجاح الحوافز	8.2.2
32	 الأداء الوظيفي	3.2
32	 مفهوم الأداء	1.3.2
33	 أهمية الأداء	2.3.2
34	 عناصر الأداء	3.3.2
36	 محددات الأداء	4.3.2
37	 كفاءة الأداء	4.2
37	 الكفاءة	1.4.2
38	 مفهوم كفاءة الأداء	2.4.2
39	 تقييم كفاءة الأداء	3.4.2

39	 مفهوم تقييم الأداء	1.3.4.2
40	 أهمية تقييم الأداء	4.4.2
41	 دور تقييم الأداء	5.4.2
41	 الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي	6.4.2
43	 الإبداع الإداري	5.2
43	 مفهوم الإبداع الإداري	1.5.2
46	 عناصر الإبداع	2.5.2
47	 أنواع الإبداع	3.5.2
48	 علاقة الحوافز بالإبداع الإداري	4.5.2
50	 الرضا الوظيفي	6.2
50	 مفهوم الرضا الوظيفي	1.6.2
52	 أهمية الرضا الوظيفي	2.6.2
52	 الروح المعنوية	7.2
52	 مفهوم الروح المعنوية	1.7.2
53	 علاقة الرضا بالأداء الوظيفي	8.2
55	 الانتماء التنظيمي	9.2
55	 مفهوم الانتماء التنظيمي	1.9.2
55	 العلاقة بين الولاء والانتماء	2.9.2
56	 جامعة القدس	10.2
57	 نشأة جامعة القدس	1.10.2
58	 الموقع الجغرافي لجامعة القدس	2.10.2
59	 الهيكليّة الإدارية لجامعة القدس	3.10.2
60	 إدارة شؤون الموظفين	4.10.2
60	 الموظف الإداري	5.10.2
61	 الدراسات السابقة	11.2

75 الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

75	 منهجية الدراسة	1.3
75	 مجتمع الدراسة	2.3

76	 عينة الدراسة	3.3
76	 خصائص عينة الدراسة	1.3.3
77	 أداة الدراسة	4.3
78	 صدق أداة الدراسة	1.4.3
78	 ثبات أداة الدراسة	2.4.3
80	 متغيرات الدراسة	5.3
80	 المتغيرات المستقلة	1.5.3
81	 المتغيرات التابعة	2.5.3
81	 المعالجة الإحصائية	6.3

83 الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

83	 مقدمة	1.4
83	 نتائج الدراسة	2.4
83	 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول	1.2.4
94	 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني	2.2.4
95	 نتائج الفرضية الفرعية الأولى	1.2.2.4
95	 نتائج الفرضية الفرعية الثانية	2.2.2.4
96	 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	3.2.2.4
99	 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	4.2.2.4
100	 نتائج الفرضية الفرعية الخامسة	5.2.2.4
101	 نتائج الفرضية الفرعية السادسة	6.2.2.4
104	 نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى	7.2.2.4
106	 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث	3.2.4
106	 دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي	1.3.2.4
107	 دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي	2.3.2.4
109	 دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي	3.3.2.4
110	 دور الحوافز في الانتماء الوظيفي	4.3.2.4
111	 دور الحوافز في الإبداع الإداري	5.3.2.4
113	 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع	4.2.4

113	نتائج فحص الفرضية السابعة	1.4.2.4
114	نتائج فحص الفرضية الثامنة	2.4.2.4
115	نتائج فحص الفرضية التاسعة	3.4.2.4
117	نتائج فحص الفرضية العاشرة	4.4.2.4
118	نتائج فحص الفرضية الحادية عشر	5.4.2.4
120	نتائج فحص الفرضية الثانية عشر	6.4.2.4
121	نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثانية	7.4.2.4
123	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس	5.2.4
123	أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء	1.5.2.4
125	أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء حسب أولويتها	2.5.2.4
126	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس	6.2.4
128	خلاصة نتائج الدراسة	3.4

131 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

131	واقع نظام الحوافز في جامعة القدس	1.5
131	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول	1.1.5
134	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني	2.1.5
134	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى	1.2.1.5
135	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية	2.2.1.5
135	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	3.2.1.5
137	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	4.2.1.5
147	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة	5.2.1.5
147	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة	6.2.1.5
139	دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي	2.5
139	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث	1.2.5
139	دور الحوافز في رفع مستوى الأداء	1.1.2.5
140	دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي	2.1.2.5
140	دور الحوافز في انتماء الموظف لعمله	3.1.2.5
140	دور الحوافز في الإبداع الإداري	4.1.2.5

141	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع	2.2.5
141	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة	1.2.2.5
142	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة	1.2.2.5
143	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية التاسعة	1.2.2.5
143	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية العاشرة	1.2.2.5
144	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر	1.2.2.5
145	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر	1.2.2.5
145	أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين	3.5
146	أهم المقترحات لإعادة بناء نظام تحفيز لرفع كفاءة الأداء	4.5
146	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس	1.4.5
148	الاستنتاجات	5.5
149	التوصيات	6.5
150	المراجع	
159	فهرس الملاحق	
174	فهرس الجداول	
176	فهرس المحتويات	