

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها

محمد نائل محمد ربيع

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1438 هـ / 2016 م

دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد:

محمد نائل محمد ربيع

بكالوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة
- جامعة القدس

1438 هـ / 2016 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها

اسم الطالب: محمد نائل محمد ربيع

الرقم الجامعي: 21212568

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 29 / 10 / 2016م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش

2. ممتحنا داخليا: د. إبراهيم عوض

3. ممتحنا خارجيا: د. نبهان عثمان

القدس - فلسطين
1438 هـ / 2016 م

الإهداء

إلى من زرع الأمل في نفسي وكان سنداً لي في دربي ... والذي رحمه الله

إلى نبع العطاء الذي لا ينضب ... أمي أطل الله في عمرها

إلى رفيقة دربي ... زوجتي الغالية

إلى فلذات كبدي أبنائي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

محمد نائل محمد ربيع

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

محمد نائل محمد ربيع

التاريخ: 29 / 10 / 2016

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عزمي الأطرش الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهداً كبيراً من توجيه وإرشاد نحو السداد والصواب فله مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، والأساتذة الأفاضل ممن تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة، ولا أنسى الأخوة في وزارة المالية- دائرة الجمارك الفلسطينية الذين كانت لهم بصمات واضحة في إخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود.

وأتوجه بعميق شكري الى جميع الأصدقاء والزملاء لما بذلوه معي من جهود متواصلة في هذا العمل .
كما أتوجه بالشكر العميق إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

ولجامعة القدس، جامعة عاصمة الدولة الفلسطينية الأبدية، هذا الصرح العلمي والوطني الشامخ بشموخ أبناء شعبنا الفلسطيني الصامد، المزيد من التقدم والتطور والإزدهار والريادة.

مصطلحات الدراسة:

الحوافز: إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (جرينبرج، 2005).

الحوافز المادية: جميع المميزات المادية مثل الراتب والعلاوات والسكن والنقل وكل ما يتعلق بالنواحي المالية الأخرى (برنوطي، 2001).

الحوافز المعنوية: تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة إجتماعية أو ذاتية معينة (عبد الرحمن، 2010).

الأداء الوظيفي: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد، 2001).

دائرة الجمارك الفلسطينية: هي إحدى الدوائر التابعة لوزارة المالية الفلسطينية، أنشأت في العام 1994، ويقع عل عاتقها تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل الجمركي والسياسات الجمركية (دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

موظفي الجمارك: جميع موظفي الجمارك والمحاسبين الذين يقومون بوظائف مأموري الجمارك (قانون الجمارك والمكوس رقم 1 لعام 1962).

ملخص

هدفت الدراسة التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة ضمت (62) فقرة وزعت على خمسة مجالات، وتمتعت بدرجة صدق وثبات واتساق داخلي، حيث تم توزيعها على جميع افراد مجتمع الدراسة من العاملين في الادارة العامة للجمارك الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (300) موظف حسب سجلات وزارة المالية الفلسطينية (2016)، وبلغت عينة الدراسة (100) موظف بالطريقة القصدية .

أظهرت نتائج الدراسة الى انه يوجد دور مباشر للحوافز في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال دورها في تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتنوعة للعاملين، والعمل على زيادة رغبتهم ودافعيتهم وانتمائهم للعمل، وتحقيق الاهداف التنظيمية لدائرة الجمارك، من خلال زيادة الانتاجية وانجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، كما ان لها دور هام في إشباع حاجات العاملين ورفع مستوى ادائهم الوظيفي، من خلال توفير وايجاد نظام للحوافز عادل ومعمم مستند على نصوص قانون الخدمة المدنية، والذي يتم من خلاله تحديد الجوانب والانجازات التي تستحق منح الحوافز بشقيها المادية والمعنوية، بالاضافة الى وجود أثر مباشر للحوافز في ضبط سلوك العاملين وفي تنمية القدرات الابداعية والاداء الوظيفي، وفي تحقيق أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية وتحسين مستوى الاداء الوظيفي من خلال قيام الحوافز بالمساهمة في الالتزام بالقوانين والتعليمات، وزيادة مستوى الالتزام بالعمل واوقات الدوام الرسمي.

وأخيراً وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات منها أهمية تعزيز دور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، من خلال ايجاد وتطوير نظام للحوافز يقوم بتقديمها لمستحقيها من العاملين ضمن معايير واضحة وعادلة ومعممة على الجميع، وتخصيص الموازنات المالية اللازمة لمنح الحوافز لمستحقيها، وضرورة اهتمام الادارة العليا في السعي الدائم لاستقرار واكتشاف احتياجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، وتسخير كافة الجهود والامكانيات في سبيل اشباع وتلبيه هذه الاحتياجات سواء اكانت الاقتصادية او الاجتماعية او النفسية

او المهنية، وزيادة اهتمام القيادات الادارية بالامكانيات التي توفرها الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في عملية ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتعزيز العلاقات الانسانية بالعمل.

The role of incentives to improve the level of functionality in the Palestinian Customs Department from the employees perspective.

Prepared by: Mohammad Nael Mohammad Rabee

Supervisor: Dr. Azmi Al-Atrash

Abstract

The study aimed to identify the role of incentives to improve the level of functionality in the Palestinian Customs Department from the employees perspective. the researcher followed the descriptive methodology, where he designed a questionnaire that includes 62 items distributed on five areas with a significant degree of validity and reliability and internal consistency distributed to all of the employees working in the Palestinian General administration of Customs, a total of 300 employees as per the Palestinian Ministry of Finance records (2016), the research was based on a sample of 100 employees based on a selected sample.

The results of the study demonstrated that the incentives have a direct impact on the level of improvement on job performance of the employees in the Palestinian Customs Department as their mandate is reflected on the economic, social and psychological employees needs, and on raising the level of motivation ,affiliation to work, and achievement of the institutional goals related to the Customs Service, Thus shall be translated in increased productivity , in addition to tasks achievement efficiently and effectively. This comes along with increasing the level of the employee satisfaction and ameliorating the job performance, through providing a fair system of incentives based on the civil Service Law, which determine aspects and achievements that merit granting both physical and moral incentives , that shall have a direct impact on controlling the behavior of the employees, and on enhancement of creative capacities and functionalities , and in achieving

the goals of the Palestinian customs Department and improve the level of job performance through the incentives to contribute to and raising the level of compliance with laws and regulations, and increasing the commitment to work and respecting the official working hours.

Finally, in the light of the findings, the researcher made a number of recommendations, including the importance of strengthening the role of incentives, both financial and moral granted to the employees in the Palestinian Customs Department, through the development of the incentives system provided to those who merit according to determined criteria, disseminated clearly among employees. In addition to allocating the necessary budget, and raising the attention and follow up of the seniors on figuring the needs of the employees and providing all means to respond to them whether economic ,social, moral, or professional needs. It is of importance also to call the attention of the administrative leadership on the role of providing moral and physical incentives on controlling the behavior of workers in the Palestinian customs Department, and increase the delegation of powers and the participation of employees in the policy formulation and decision-making and enhancing human relationships work.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر المورد البشري أهم عنصر من العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، كما أن نجاح المؤسسات العامة والخاصة يتوقف على المورد البشري، حيث تمثل الموارد البشرية الأهمية القصوى فيها. من هنا جاء الإهتمام بالموارد البشرية من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم والإلتزام بسد إحتياجاتهم، وإيجاد السبل والحوافز القادرة على تحسين أدائهم، وبالتالي تستطيع المؤسسات بذلك تحقيق أهدافها. ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما زالت تحظى بإهتمام علماء السلوك الإداري، وهذا عائد الى أن الحوافز تعتبر من أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بإنعكاساتها وبالعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية وعلى نتائج النشاط الإداري في المؤسسة (القحطاني، 2009).

تلعب الحوافز دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهميتها من حاجة الفرد الى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير المؤسسات لجهود العاملين فيها عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم بشكل كبير في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، ويعتبر وجود نظام للحوافز أمر في بالغ الأهمية، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية، ما لم يصاحب ذلك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم (الداله، 2003).

وتعتبر دائرة الجمارك الفلسطينية من أهم الدوائر الحكومية الرافدة لخزينة الدولة، وهي صاحبة الدور الأكبر في تحقيق أهداف الدولة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتنمية، وتمضي دائرة الجمارك الفلسطينية قدماً لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية من خلال العاملين فيها من الكوادر البشرية المؤهلة الذين يقومون بدور حيوي ومهم نظراً لطبيعة المهام التي يؤديونها. وتسعى هذه الدراسة الى التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، ليستفيد منها المسؤولين وأصحاب القرار لتفعيل هذه الحوافز وصولاً لأداء أفضل للعاملين فيها.

2.1 مشكلة الدراسة

تعمل المؤسسات جاهدة الى تحسين أداء العاملين فيها، ودفعمهم وتوجيههم تجاه الأهداف المرسومة، فالعلاقة بين التحفيز والأداء علاقة إيجابية، حيث يدفع الحافز العاملين الى زيادة جهودهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء في المؤسسة، وفي حال عدم توفر الحوافز سينعكس ذلك سلباً على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا بدوره يجعل العاملين أقل حماساً وإقداماً على العمل، ويدفعهم الى عدم القيام بالعمل المطلوب بكفاءه وفعالية، مما يؤدي الى خلل كبير يعيق المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومما شك فيه أن الحوافز سلبية كانت أو ايجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها، لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الأداء المتوقع مسبقاً، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، فمن المستحب تطوير وتحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء أكانت مادية أو معنوية (الشماع، وحمود، 2005).

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في دائرة الجمارك الفلسطينية، ومن خلال إستطلاع له لأراء بعض العاملين في الجمارك وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين، كما أن هناك عدم وضوح لدور الحوافز على أدائهم الوظيفي، وهذا عائد الى عدم وجود نظام للحوافز خاص بهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين، مما يفقدهم حماسهم للعمل، وتتحفض روحهم المعنوية، ورجبتهم في الأداء بفاعلية، وهذا سينعكس بالضرورة على كفاءتهم ومستوى أدائهم الوظيفي، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي تم صياغة السؤال الرئيسي بناءً عليها وهو :

ما هو دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

3.1 أهمية الدراسة

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة من حادثة ما تطرحه من موضوعات بالنسبة لدائرة الجمارك الفلسطينية.
- 2- عدم وجود نظام للحوافز وعدم توفر آلية واضحة ومفهومة للنظام.
- 3- ستفتح الدراسة الباب أمام الباحثين لإيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بأنظمة الحوافز المطبقة في دائرة الجمارك الفلسطينية
- 4- اقتصار الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على نطاق ضيق.
- 5- ندرة الدراسات السابقة في تناول هذا الموضوع حسب علم الباحث.
- 6- من واقع عمل الباحث في دائرة الجمارك وجد أنه من الضرورة بمكان معرفة وبيان الدور الذي تقوم به الحوافز والتي تعمل على تحسين الأداء.

4.1 أهداف الدراسة

تركز هذه الدراسة على الهدف العام وهو: التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها وتم تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على مدى إسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- 2- التعرف على مدى إسهام الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- 3- التعرف على مدى إسهام الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- 4- التعرف على مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية؟
- 5- تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في إيجاد نظام حوافز فعال من شأنه أن يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

5.1 أسئلة الدراسة

هناك سؤال رئيسي يعتبر المحور الأساسي لمشكلة الدراسة وهو:

ما دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى إسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية؟
- 2- ما مدى إسهام الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية؟
- 3- ما مدى إسهام الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية؟
- 4- ما مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية؟

6.1 حدود الدراسة

- الحد الزمني : 2015
- الحد المكاني : دائرة الجمارك الفلسطينية - المحافظات الشمالية.
- الحد البشري : موظفي دائرة الجمارك الفلسطينية - المحافظات الشمالية.
- الحد الموضوعي : إقتصرت الدراسة على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

7.1 المتغيرات الخاصة بالدراسة :

إقتصرت الدراسة على المتغيرات التالية :

- المتغير التابع : مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
 - المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.
 - المتغيرات الضابطة: وتتمثل بخصائص أفراد العينة التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).
- وجاءت صياغة فقرات الإستبانة معبرة عن المتغيرات.

8.1 مصادر بيانات الدراسة

تكونت مصادر بيانات الدراسة بناءً على:

1- المصادر الثانوية : تم الحصول على هذه المعلومات من خلال الاطلاع على الأدبيات والكتب والرسائل العلمية والدوريات المتوفرة في مكتبة الجامعة والمكتبات الأخرى والشبكة العنكبوتية وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.

2- المصادر الأولية : قام الباحث بتصميم الاستبانة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة، لإستخدامها في جمع البيانات الميدانية.

9.1 هيكلية الدراسة

أخرج الباحث دراسته في ستة فصول كانت كما يلي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام لخلفية الدراسة وتمهيداً لها، وعرضاً لمشكلتها، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وحدودها، ومصادرها.
 - الفصل الثاني: والذي تضمن الإطار النظري للدراسة، مروراً بالإطار المفاهيمي.
 - الفصل الثالث: الدراسات السابقة.
 - الفصل الرابع: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، والعينة ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
 - الفصل الخامس: تضمن عرضاً للنتائج وتحليلاً للبيانات ومناقشتها.
 - الفصل السادس: تضمن ملخصاً لأهم النتائج وقائمة بأهم الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.
- وأخيراً تم توثيق المراجع والمصادر المستخدمه ، وكذلك اضافة المرفقات اللازمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2. مقدمة

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الهامة، ولقد أولى علماء الإدارة موضوع الحوافز إهتماماً بالغاً لما لها من أثر إيجابي على أداء العاملين، ويتوقف نجاح المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة في تحقيق أهدافها على ما تقدمه للعاملين فيها من حوافز مادية ومعنوية بإعتبارها محركاً أساسياً ملحوظاً على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (العزاوي، وجواد، 2010).

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للحوافز من خلال تعريف مفهوم الحوافز، وأهميتها وأنواعها، ونظرياتها، وشروط نجاحها، والعوامل المؤثرة على أنظمه الحوافز.

كذلك سيتم عرض الأداء الوظيفي، وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وتعريف تقييم الأداء الوظيفي، وأهميته والخطوات المتبعة في عملية التقييم، وطرق تقييم الأداء والمعايير المستخدمة في ذلك .

وفي الختام سيتم عرض الإطار التعريفي بدائرة الجمارك الفلسطينية ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وقيمها، وإستراتيجيتها، كذلك تبيان العلاقة بين دائرة الجمارك الفلسطينية بالمكاتب الجمركية والادارات الأخرى، ومهام وتنظيم دائرة الجمارك الفلسطينية وهيكلها التنظيمي، والدوائر الفرعية لها. والمهام المختلفة المناطة بدائرة الجمارك الفلسطينية.

2.2. المبحث الأول

1.2.2. مفهوم الحوافز :

لقد تعددت وتباينت وجهات النظر حول مفهوم الحوافز، ويعود هذا التباين الى البعد الذي تناول الحوافز.

فقد عرف المجذوب الحوافز " بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين " (المجذوب،2003).

ويشير السلمي " بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " (السلمي، 2000).

ويرى العديلي بأن الحوافز هي " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها وإستخدامها لتحريك دافهة نحو سلوك معين وأدائه وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه " (العديلي، 1985).

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

وأعتبر الفقي التحفيز " هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادية أم المعنوية" (الفقي، 2010).

في حين رأى أبو النصر أن التحفيز " هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم الى القيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه دون شكوى أو تذمر " (أبو النصر، 2007).

ويذكر (برسلون وستاير) في تعريفه لمفهوم الحوافز " بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الى للوصول الى تحقيق أهداف محددة" (الكعبي وآخرون، 2000).

ويعتبر شاويش في تعريفه للحوافز بأنها "فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الحهد والعمل المنتج، والسلوك السلسم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها" (شاويش، 2005).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل المادية والمعنوية تتمثل في محرك خارجي تثير دوافع العاملين الداخلية يتم من خلالها إشباع وسد حاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء.

2.2.2. أهمية الحوافز:

تتبع أهمية الحوافز من كونها تشكل عاملاً مهماً في تحديد سلوك أداء العاملين في العمل، فهي تمثل محركاً فعالاً لأداء العمل المنوط بهم، فمهما تساوت قدرات ومهارات وخبرات العاملين في أداء عمل معين، إلا أن كفاءة وإهتمام ورغبة هؤلاء العاملين تختلف من فرد الى آخر، مما تنعكس على كفاءة الأداء أو مستواه، وهذا الاختلاف أو التفاوت ما يعرف في قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل (تلالوة وآخرون، 2009).

فالحوافز خلافاً للأجور التي تدفع مقابل ما يقوم به الفرد أو ما يؤديه من واجبات أو أعمال وظيفية، فإنها تأتي في إطار مكافأة العاملين عن الأعمال أو المجهودات المميزة التي يقوم بها، والتي تفضي الى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد وقيام الإدارة بإختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم، ويمكن القول بأن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها وإستمرارها (الطبي، 2009).

وتتمثل أهمية الحوافز فيما يلي: (السقا، 2013)

أ. تسهم في إشباع حاجات ورغبات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له إنعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتزيد من إرتباطهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع أنفسهم، فهي من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في إندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت الأجور مناسبة والحوافز متوفرة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، إذ تعتبر حافزاً نفسياً وإجتماعياً تولد الإحساس بالإنتماء، وهذه الحوافز تعزز

القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتتضمن هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم بشكل جزئي أو بشكل متكامل مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف، التعليم، الترويح، الخدمات الطبية، دور الحضانة، المساعدات والإعانات، والخدمات الشرائية، وتعتبر الخدمات الإجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين، فهي تستهدف المحافظة على العاملين ورفع درجة رضاهم، وتهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية.

ب. تساهم الحوافز في إعادة صياغة المنظومة الخاصة بإحتياجات العاملين، في إطار تحديد أولوياتهم، إنجماً مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وقدرتها على الإستجابة لمتطلبات العاملين وأهدافهم، فهي تساهم في رسم إتجاههم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحدد مدى الإستجابة للجهد المبذول للوصول الى هدف معين.

ت. تساهم في ضبط سلوك العاملين والتحكم فيها، مما يجعلها قادرة على تحريك هذا السلوك وتعظيمه أو تدعيمه أو تحويله أو الإستغناء عنه.

ث. فالحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين، ويعتبر هذا التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن معارضة لأهداف المؤسسة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتببات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

ج. إن منح الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، وعلى العكس من ذلك فإن إتباع نهج الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم

- السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك سيعرضه للمساءلة والمحاسبة والعقاب في بعض الأحيان، لذلك فهو يحاول نقادي حدوث ذلك بتجنب السلوك المؤدى إليها.
- وبالتالي فإن ضبط السلوك من خلال منح الحوافز للعاملين يسهم بشكل كبير في الآتي:
- تقوية وتعزيز علاقات العمل بالمؤسسة بحيث تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وقدرة عالية.
 - إزالة جميع الصراعات الهدامة في المؤسسة بقدر الإمكان، أو تحويلها إلى سلوك بناء.
 - يساعد على تكامل العاملين بالمؤسسة بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بحيث تعطي لرجال الإدارة القوة اللازمة لجعلهم أكثر تأثيراً وفاعلية.
 - إندماج كل من عوامل الإنتاج بما فيهم العنصر البشري (المهني أو الموظف) بهدف الوصول الى حياة تنظيمية مؤثرة وناجحة (الرحاحلة، وزكريا، 2011).
 - تساهم في تنمية القدرات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين، بما يكفل إستمرارية عمل المؤسسة وتقدمها، فالحوافز مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة، وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته، وباعتبار تنمية القدرات وتنمية وتطوير كفاءة العنصر البشري من خلال منحه الحوافز ونخص المعنوية منها والتي تأتي في إطار إشراكه في الدورات التدريبية وورش العمل وحضور الندوات والمؤتمرات، والتعليم المستمر، والتطوير التنظيمي، وإعادة التأهيل، والتي تعتبر من أهم المداخل لتنمية القدرات، فالإدارة تقوم بقصد تنمية هذه القدرات وتطويرها ومن عدة جوانب المعلومات، والمهارات، والإتجاهات، والسلوك، والأداء الوظيفي، توفير نظام حوافز يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى. من هنا يبرز موضوع تنمية القدرات للعاملين وتطويرهم في نظر العاملين بإعتباره أداة تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة (عباس، 2011)، ولكن وبالضرورة أن تدرك المؤسسات والمنظمات أن إستمرارها ونجاحها يتوقف بشكل رئيسي على قدرتها على الإبداع والتطوير والتغيير، وهذا الأمر منصب على المورد البشري العامل لديها، وبالتالي فإن على المؤسسات في سبيل ذلك إتباع مايلي: (أبو النصر، 2007)
 - تشجيع العاملين المبدعين في المؤسسة.
 - تبني المواهب من العاملين في المؤسسة.
 - إستقطاب أصحاب القدرات الخلاقة وضمهم الى فريق العمل في المؤسسة.
 - منح العاملين في المؤسسة الأمان الوظيفي، وإعطاء العاملين فرص التعلم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليها، ومن هنا يتعلم العاملون ويصبحوا أكثر فاعلية في العمل.
 - إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وإحساسهم التام بها.

- ضرورة أن يتسم المسؤولون في المؤسسة بمستوى عال من سعة الأفق.
 - ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات.
 - ضرورة وجود نظام إتصال متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
 - تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوى سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
 - الإيمان بأهمية مبدأ التفويض في الصلاحيات.
 - تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لكافة العاملين، وخاصة برامج تنمية القدرات الإبداعية.
 - الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الإبداعية وتطبيقها لزيادة معدلات الإبداع داخل المؤسسة.
 - تسهم في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم التنظيمية، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة، ويفسرون ممارساتها الى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً غير صحيحاً داخل المؤسسة وينعكس بصورة سلبية على المؤسسة والعاملين معاً. ويعتبر شعور العاملين بالضمان والأمان يستمد من إحساسهم بضمان المنظمة، وأن نجاح المنظمة ووصولها الى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها سعياً الى تحقيقها وشعورهم بتطابقها الى حد ما مع أهدافهم الشخصية، وهذا الأمر يتمخض عنه الولاء التنظيمي، والذي يتمثل بإستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة، والرغبة القوية في البقاء في المنظمة، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة، والمحافظة على إستمرارها وإستدامتها، وهناك عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي أهمها العوامل التنظيمية، وتتباين المؤسسات فيما بينها من حيث بيئة العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:
 - الأجر أو المردودات المالية: فالمنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة وحوافز مادية للعاملين هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
 - نمط الإشراف: المؤسسات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والإهتمام بهم ومعاملتهم، بما يعزز مكانتهم الإجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
 - المشاركة في إتخاذ القرار: المؤسسات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي (العزاوي، وجواد، 2010).
- ومن هنا يؤكد الباحث على أن للحوافز دور هام في تحسين الأداء من خلال تركيز الجهود على العمل للوصول الى الإنتاجية الفضلى في متابعة الأداء وتعزيزه والتركيز على جوانب التقصير ووضع خطط لتلافيه ضمن تحولات ملموسة على الصعيد الإداري من خلال الإهتمام بالحوافز، التي تسهم

وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمات الإدارية، وصولاً لتحسين الأداء.

3.2.2. أنواع الحوافز :

هناك العديد من الحوافز المتنوعة والمتشابهة فيما بينها، والتي يمكن لإدارة المؤسسة أن تختار من بينها وتستخدمها لتقديم المناسب منها للعاملين لديها، لمقابلة دوافعهم، وإشباع حاجاتهم، ويمكن تصنيفها وفقاً للآتي:

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها : (الوذناني، 1999)

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها الى حوافز مادية وأخرى معنوية

أ. الحوافز المادية: وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالمواد المادية والتي تتمثل في المكافآت

والعلاوات والمساعدات التي تمنح للعاملين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم الأساسية ،

وتدفعهم نظير ذلك الى القيام بمجهود أكبر يساهم في رفع الإنتاجية في المؤسسة.

ب. الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي تؤدي الى إشباع حاجات الإنسان الإجتماعية

والذاتية، فهي تلامس وجدان الفرد ومشاعره وعواطفه الداخلية، ومن الأمثلة على هذه الحوافز

الثناء والمدح وخطابات الشكر والتقدير.

ثانياً: الحوافز من حيث المستفيدين وتنقسم الى نوعين هما:

الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تقدم للعاملين بشكل فردي، أي تخص عامل أو فرد بعينه، وقد

تكون معنوية أو مادية، ويمنح هذا النوع من الحوافز نتيجة إنجاز الفرد لعمل مميز (أبو شرخ، 2010).

الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تمنح لمجموعة من العاملين، وقد تكون على شكل حوافز مادية

أو معنوية، وتأتي هذه الحوافز لقاء قيام فريق عمل أو قسم أو دائرة في المؤسسة بأعمال تم خلالها

تحقيق مستوى عالي من الأداء المميز وساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة (العكش، 2007).

ثالثاً: الحوافز من حيث أثرها:

وتصنف هذه الحوافز الى حوافز لها آثار إيجابية وأخرى لها آثار سلبية.

أ. الحوافز الإيجابية: وهي ما يمنح للعاملين من مقابل سواء كان مادياً أو معنوياً نتيجة كفاءتهم

في العمل، ويدخل في مضمون هذه الحوافز كافة المغريات المادية والمعنوية، والتي تعتبر

أداة ترغيب عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، ويعتبر هذا النوع من الحوافز محركاً ودافعاً

للعاملين، ومن الأمثلة على هذا النوع المكافآت المالية والعلاوات الإستثنائية والبدلات، هذا بخصوص الحوافز المادية الإيجابية، أما الحوافز المادية المعنوية فتكون على عدة أشكال كالتكريم ولوحات الشرف والأوسمة الجوائز التقديرية(العنقري، 1999).

ب. الحوافز السلبية: هي الحوافز التي تنتهجها بعض المؤسسات للتأثير في سلوك العاملين أو تجنب أو الحد من سلوك سلبي معين لا ترغب المؤسسة وتحديداً إذا ما تعلق بالأداء، ويكون ذلك عن طريق إتباع أساليب عقابية وتأديبية كالخصم من الراتب أو حرمانه من المكافآت أو العلاوات، وعدم منحه الجوائز التقديرية وعدم شكره والثناء عليه (الدالة، 2003).

يمكن للباحث القول بأن الحوافز مهما كانت طبيعتها مادية أو معنوية، أو من حيث نوع الإستفادة سواء أكانت فردية أو جماعية أو من حيث أثرها لا شك بأنها تكون محرّكة للدوافع وبالتالي تدفع كمثير ومحرّك للسلوك الى الأفضل نحو الأداء المحفز وصولاً للفاعلية في تحقيق الأهداف.

4.2.2. نظريات الحوافز:

لقد شغل موضوع الحوافز الكثير من الباحثين، وأخذ حيزاً كبيراً من إهتمام علماء الإدارة، وتبلورت العديد من النظريات التي ركزت على حاجات الفرد ودوافعه، وعلى الرغم من القصور الذي شاب بعض النظريات إلا أن تعددها كان عاملاً أساسياً في سد هذه الثغرات وجوانب القصور، وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تطورت وتعددت هذه النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد، وسنستعرض أهم تلك النظريات:

✓ **النظرية الكلاسيكية (فريدريك تايلور) "أمريكي"**: وهي مدرسة الإدارة العلمية، حيث إعتبر تايلور أن تطبيق الحوافز المادية (النقدية) تؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وبذلك إعتبر الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، وأثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبه زيادة في الإنتاجية، وهنا لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد الذي لا يصل إنتاجه الى المستوى المطلوب أو العالي فلا تمنح له الحوافز المادية، وعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، فهذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

وقد إفتترضت هذه النظرية أن الإنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة إندفاعه بمبلغ هذا المال
وفيما يلي الإفتراضات الضمنية التالية:

1. الإنسان كائن إقتصادي يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.
2. الإنسان كائن عقلاني يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
3. الإنسان راضياً عن عمله إذا حقق دخلاً عالياً.

فهذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء العمل ، تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها إعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب إقتصادية وككائن إقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ، ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته، وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الإقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو، بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريده الإدارة (درة، وجودة، 2011).

✓ **نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو"أمريكي")**: حيث أنه في عام 1918 عقد أول مؤؤتمر حول العلاقات الانسانية في الصناعة في ضواحي نيويورك ويعتبر التون مايو الرائد الذي تلتصق به حركة العلاقات الإنسانية، تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاته وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو " إلتون مايو" وزملائه في مصانع هاوترون بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها الى رفع معدلات الداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية بل تتعداها الى حاجات نفسية واجتماعية، وقد توصلت الأبحاث والإختبارات التي أجراها إلتون مايو وزملائه على العاملين في مصانع هاوترون الى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات " الجماعات الغير رسمية" وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة، ومع تطور الفكر الإداري ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد (حسونه، 2007).

✓ نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو): تعد نظرية تدرج الحاجات من أقدم النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية وهي من أشهر نظريات التحفيز، وتعتبر الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك، فكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها، على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص إستحالة في تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن، وتعتبر نظرية الحاجات الإنسانية من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه وهي الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي التي تفقد كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبشكل هادف وموجه وليس عشوائياً ومشتتاً. للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات ، وهذه الحاجات هي التي تنتظم في خمسة مستويات أساسية.

المستويات الخمسة هي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجات للأمن والأمان، الحاجات الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي، والحاجات الذاتية (الخاصة بتحقيق الذات).

تترتب الحاجات من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً إلى الذي يليه، فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية، وبهذا يمكننا رسمها على شكل هرم أولويات.

لا تكون كل المستويات الخمسة من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد، بل تنتشط بالتتابع من الحاجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات بالترتيب كما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان بيولوجياً وفسيولوجياً كالماء والهواء والطعام واللباس والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي الفرد والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو دوافع الفرد يتم إشباعها، بعد ذلك الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.
- حاجات الأمن والأمان وتتضمن: الحماية من المخاطر المادية، والحماية من المخاطر الصحية، والحماية من التدهور الإقتصادي ومخاطره.
- الحاجات الاجتماعية: كالحب والانتماء، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

○ الحاجات الى التقدير: وذلك من خلال إحترام الغير له، الحاجة الى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة، لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

○ الحاجة الى الإنجاز: حيث يسعى الفرد الى تحقيق كل ما ينسجم مع قدراته ومواهبه وكفاءاته، وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

○ الحاجة ليست دائماً دافعة للسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة لا تعود دافعة. في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة من الحاجات هي أكثر نشاطاً ودافعة للسلوك في حين تكون المستويات الأخرى من الحاجات كامنة أو ثانوية.

○ متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، وتبدأ تنشيط المجموعة التالية في سلم المستويات، فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفسيولوجية وإطمأن الى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية، وهكذا الى وصول الفرد للحاجات الذاتية والتي لا تصل الى مرحلة الإشباع (العزاي ووجوده، 2010).

✓ نظرية ألدرفر: حيث إفترض كليتون ألدرفر أن حاجات الإنسان تصنف في الآتي:

○ حاجات البقاء: وهي الحاجات الفسيولوجية والمادية وهي تقابل أول مستويين عند ماسلو.

○ حاجات العلاقات مع الآخرين: وتشمل الحاجات المتعلقة بالعلاقات الإجتماعية مع الآخرين وهي تقابل المستوى الثالث عند ماسلو.

○ حاجات النمو: وتتضمن الحاجات المتعلقة بإستخدام الفرد لقدراته وهي تقابل المستوى الأعلى عند ماسلو في سلم الحاجات.

○ عكس ماسلو فإن نظرية ألدرفر لا تقترض تدرج الحاجات في سلم أو مستويات محددة، بل من الممكن أن تؤثر واحدة من الحاجات أو جميعها معاً على تصرفات الفرد، كما تشير النظرية أيضاً الى ما يسمى بمكون التراجع في حالة الإحباط، أي أن عدم تحقيق حاجات من مستوى أعلى يؤثر على الحاجات من المستويات الأقل (درة، وجوده، 2011).

✓ نظرية العاملين لهيرزبورغ " (رجل النمو) "أمريكي":

○ قدم العالم فريدريك هيرزبيرغ في العام 1966 هو وزملائه هذه النظرية بعد أن قام بدراسة شملت (200) مهندس ومحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قدم هذه النظرية في محاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته، وترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تقدمها المنظمة للعاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنسانية.

وتتبع أهمية هذه النظرية من أنها سلطت الضوء على أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، حيث كان في السابق يتم التركيز على ظروف العمل دون إعطاء وزن أو أهمية للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية وإجتماعية، حيث نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملائه من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" بولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي إتجاه الأعمال التي يؤديونها، حيث تم التوصل الى أن توفر مجموعة من العوامل المحفزة ومنها:

- فرص الإنجاز
 - العمل نفسه من حيث كونه عملاً ينطوي على التحدي والإثارة.
 - الإعتراف بالجهود المحققة والمنجزة.
 - المسؤولية التي ترافق العمل.
 - فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.
 - والعوامل الصحية أو المطهرة والتي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ومنها:
 - الراتب.
 - سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
 - أسلوب الإشراف الفني.العلاقات الإجتماعية المتبادلة خاصة مع المشرفين في العمل.
 - المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة ... إلخ).
- ستمنع هذه العوامل مشاعر الإستياء أو تحد من أن تستولي على الفرد، وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المرجة للمؤسسة ونموها (درة ، ومحفوظ، 2011).

✓ نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية ماكيلاند):

تعد هذه النظرية حديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا تسمى بنظرية الحاجة للإنجاز، وتمثل هذه النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى إمتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى، وتركز هذه النظرية على الفروقات بين الأفراد، وهذا تجاهلته النظريات السابقة، كما أنها تفترض بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك، بل يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المميز (درة، وجودة، 2011).

✓ **نظريات التوقعات (د فيكتور فروم):** مؤسسها هو " فيكتور فروم" وترتكز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه، وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعاً من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل، وتستند نظرية التوقعات إلى المفاهيم الأساسية التالية:

1. قوة الرغبة: وهو إعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء معين سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب، وتتمثل الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء هذا العمل.
2. التوقع: وهو إعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.
3. الوسيلة: وهو ما يمكن إتباعه من الطرق والوسائل ويؤدي من خلالها إلى تحقيق نتيجة أو مستوى محدد.
4. النتائج: ما سيحصل عليه الفرد نتيجة جهد أو أداء معين.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة (حسونه، 2007).

✓ **نظرية التعزيز (سكنر):** وترتكز هذه النظرية على البيئة الخارجية وأثرها على الأفراد، وتعتبر أن سلوك الفرد هو إستجابة لمثير خارجي، وهناك أربعة أنواع للتعزيز تعتمد عليها المنظمة في تعديل سلوك الفرد:

1. التعزيز الإيجابي: مثل منح التكريم لتعزيز السلوك المرغوب فيه وتكراره.
2. التقادي: لتجنب أو تقادي النتائج غير المرغوب فيها.
3. العقوبة: فرض عقوبة على الفرد جاء سلوك منافي ومخالف للقوانين والأنظمة والتعليمات.

4. الإزالة: ويكون ذلك بإزالة السلوك غير المرغوب فيه من خلال عدم مكافأته (درة ، ومحفوظ، 2011).

✓ **النظرية اليابانية (Z):** قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة، وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة 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 يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر (الفقهاء، وغاده، 2011).

✓ **نظرية X، Y، لادوجلاس ماك جريجور:** تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول مترخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس انه كفؤ وقادر على العمل وراغبا فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة. ويرى " دوجلاس ماكريجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X) . أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاء الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (Y،X) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها (الدالة، 2003).

مما سبق يتبين لدى الباحث أن النظريات الخاصة بالدوافع والحوافز تميزت بشقين فمنها ما ركز على الجوانب المادية كالنظريات التقليدية، ومنها ما ركز على الجوانب الإنسانية والسلوك والتوقعات، وأي كانت هذه النظريات بإيجابياتها ونقاط الضعف بها، إلا أننا لا يمكننا أن نغفل بأنها كانت أساساً مهماً من الممكن البناء عليه في علم الإدارة وقياس السلوك المثير للدافعية والحوافز، فالدافعية هي قوة داخلية موجودة لدى الأفراد تعمل على تنشيط سلوكهم لتحقيق الغاية المطلوبة لديهم للوصول للأهداف المطلوبة من خلال مثيرات خارجية تركز على تطوير حاجات الإنسان المتعددة للوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني والطباع الإنسانية والأكثر أهمية أنه يجب على المدراء فهم سلوك العاملين والتنبؤ بالسلوكيات التي سيكونوا عليها بالمستقبل، ووضع الحوافز التي تتناسب مع كل سلوك بحيث تقوي الرغبة في تكرار السلوك المرغوب وتضعف الرغبة في تكرار السلوك الغير مقبول بشكل يخدم أهداف المؤسسة، على أن تكون أنظمة الحوافز مبنية على أساس أهداف قابلة للتحقيق، وتساعدة الفرد في تحقيق أهدافه الخاصة، وتراعي مبدأ الإنجاز الفردي، وتقدم بناءً على الأداء الجيد والتميز.

5.2.2. شروط نجاح الحوافز : -

توجد جملة من الشروط الأساسية، والتي لا بد للإدارة أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاز العمل بالشكل الذي تريده وترغبه، وقبيل الخوض في هذه الشروط، لا بد لنا أولاً باستعراض المشكلات التي تواجه عملية تحفيز العاملين باعتبار أن القضاء على هذه المشكلات والصعوبات يمثل مدخلاً لضمان نجاح الحوافز في تحقيق أهدافها، وهذه الصعوبات بعضها فني وبعضها مادي، ومعظمها إنساني وهي على النحو التالي (عوض الله، 2012):

1. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وقلة الخبرة في تطبيقها.
2. اعتماد نظام أو نمط واحد للحوافز في عدد كبير من المؤسسات، طبيعة نشأتها، هيكلها التنظيمي، القوى العاملة، الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة .
3. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها.
4. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
5. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
6. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.
7. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
8. تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
9. كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

10. عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية المتعلقة بهذا الشأن.
 11. غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز، أو ميلها للتعميم وأهم من ذلك إختلاف تفسير الجهات المعنية لها .
 12. سوء إستخدام الحوافز من جانب المسؤولين فالبعض يستخدمها كأداة لترهيب وتخويف العاملين، كما أن البعض يحاول إخفاء معايير الحوافز عن العاملين .
 13. إرتفاع تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسين ملموس في الانتاج أو الخدمات المقدمة .
- وبالتالي فإن دراسة هذه المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسة عند وضع أو تطبيق نظاماً للحوافز داخل توصيتهم، سوف يساعدهم على ضمان نجاح نظام الحوافز في القيام بدورها على أكمل وجه وبما يخدم كل من العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، وذلك إذا ما تجاوزنا هذه المشاكل والصعوبات ولم تقع إدارة المؤسسة فيها كغيرها من المؤسسات، يتضح من العرض الآنف أنه يمكن تصنيف المعوقات الى عدة مجالات منها ما يخص دور الإدارة العليا في تفعيل الحوافز، ومنها ما يخص درجة تفهم العاملين لدور الحوافز، وأخرى تخص ثقافة المنظمة، لذلك لا بد من مراعاة الشروط الآتية إذا ما أرادت إدارة المؤسسة الاستفادة من الحوافز في نجاح العمل وهذه الشروط هي : (عوض الله، 2012) -

1. وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل .
2. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والمؤسسة معاً .
3. إختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز .
4. ضمان العدالة والمساواة، بمعنى عدم تعميمها وإنما تقييمها ومنحها لمن يستحقها.
5. إدراك العاملين للسياسة التي تنظم الحوافز .
6. أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المنتجز (وليس الأداء العادي) وبين الحصول على الحافز .
7. أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
8. أن ينفق الحافز من الحاجات الملحة لدى الفرد .
9. تنمية روح المبادرة في العمل .
10. تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة .
11. توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد .

ويتضح مما ذكره أعلاه أهمية تفعيل دور الحوافز وما يتطلبه من تفاعل بين دور الإدارة العليا وفهم

العاملين لأثر الحوافز على الولاء والانتماء للمؤسسة وتفعيل الدوافع لديهم.

ومن هنا يرى الباحث بأن الناتج الحقيقي في أثر الحوافز على الأداء يعود بأن أهداف الأفراد متوائمه مع أهداف المؤسسة وهذا أمر مهم لتحقيق مبدأ التحفيز الفعال وضرورة تناسب الحوافز مع الجهد المبذول من خلال أن تكون عادلة وموجه للأداء مع وجود نظام ساري يتم تقييمه حتى يواكب المتغيرات الإدارية.

6.2.2. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

إن نظام وضع الحوافز في أي مؤسسة من المؤسسات يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز ، فعلى مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أساسيين هما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها التشريعات والقوانين والأنظمة تالتي تطبقها إدارات المؤسسات، والقيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم ، أما على مستوى المؤسسة فيتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولها الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيها نوع العاملين، وثالثهما الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة من قبل المسؤولين، إذ أنه يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالإدارة الناجحة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وإرتياح، وليس عن خوف من العقاب، لهذا لا بد لمستوى الإشراف في المؤسسة أن يراعي الأمور التالية (عبد الرحمن، 2010):

أ- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه يتبعه المسؤول في إشرافه على الموظفين وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وإرتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة المسؤول بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب- احترام المسؤول لمؤوسيه.

ج- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي مسؤول أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين المسؤول والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.
- ظروف العمل: لمسؤول دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
- الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

7.2.2. الاداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي لاقت إهتماماً واسعاً من قبل خبراء إدارة الموارد البشرية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ونظراً لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتوغلها، وسوف نسلط الضوء على أهم التعريفات لمفهوم الأداء، ومنها تعريف الخزامي " اذ يعتبر الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنفة والالات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" . (الخزامي، 1999) ويرى هلال بأن الأداء " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " (هلال، 1996) في حين يعرف اندرود الأداء بأنه " تفاعل لسلوك للموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (با جابر ، 1996) ويعتبر هانيز الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي 2008). من هنا يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي كلف بهما من قبل المؤسسة، والتي تعتبر بالمحصلة الناتج الحقيقي لأدائه.

1.7.2. عناصر الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن تقييم أداء العاملين يأتي بالأهمية بمكان في العملية الإدارية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وصولاً لتحسين أداء الموظف وتطويره، ووسيلة لتحديد المكافآت والحوافز، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات (ابوشيخة، 2010) وتتنوع وتتعدد العناصر المرتبطة بالأداء، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وأهمها :

أ. المعرفة التامة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل المعارف والمهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات الأخرى المرتبطة بها.

ب. كمية العمل المنجز : وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة انجازه .

ت. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد من قبل المشرفين في المؤسسة وتقييم نتائج عمله.(الحسيني، 1994).

ومن هنا يرى الباحث بأن المعرفة التامة بالعمل ، وإتقان الإجراءات ، والثوق والمثابرة في تأدية الأعمال بفاعلية سينعكس بالضرورة على أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وصولاً لتعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة.

2.7.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات العملية الانتاجية في المؤسسة، ويتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواء من العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة أو العوامل الداخلية فيها وبالتالي فهناك عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي نوردتها على النحو التالي(السقا، 2013) :-

- أ. غياب الأهداف المحددة :فالمؤسسة التي لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائه، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً .
- ب. عدم المشاركة في الإدارة :ان عدم مشاركة العاملين في التخطيط وإتخاذ القرارات يساهم بشكل أو بآخر بايجاد فجوة بين القيادة الادارية والموظفين أو العاملين في المستويات الدنيا، ويؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ت. إختلاف مستويات الأداء :من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد المميز ذو الأداء العالي وبين الموظف ذو الأداء المتوسط أو الضعيف .
- ث. مشكلات الرضا الوظيفي : حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً على الأداء والانتاجية، ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل، كالعوامل الاجتماعية (السن، والمؤهل العلمي، الجنس، العادات، التقاليد) والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة .

ج. التسبب الإداري : ويعتبر التسبب الإداري في المؤسسة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسبب قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف .

ولتجنب المعوقات سالفة الذكر يرى الباحث بأن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية موضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في العمل.

3.7.2. تقييم الأداء :

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الموضوعات في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية في المؤسسة للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل المسؤولين يتابعون واجباتهم ومسؤوليات العاملين والمرؤوسين بشكل مستمر، وتدفع العاملين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة عند النظر على المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ومن أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، وإعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الإختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات(أبو شيخة، 2000).

4.7.2. تعريف تقييم الأداء:

لقد عرف عباس تقييم أداء العاملين بأنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر (عباس ، 2011)، ويرى كل من العزاوي وجواد "بأنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم أي الأفراد عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها" (العزاوي ، وجواد ، 2010)، وعرف القريوتي تقييم الأداء " تقييم قدرة العامل على القيام بالمهام التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل الوظيفة " (القريوني ، 1990).

في حين أن حسونة يرى بأن تقييم الأداء " عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم " (حسونة، 2011).

ويعتبر علام بأن تقييم الأداء " الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول الى حكم موضوعي حول مستوى كفاءة الفرد بالنسبة لما تتطلبه من وظيفته الحالية وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات مستويات أعلى، وذلك على أساس الأعمال التي أتمها في فترة معينه وتصرفاته وسلوكه

مع من يعملون معه وعادة ما يتخذ هذا النظام شكل تقارير الأداء (علام، 2009)، وعرفه كل من حمود والخرشة بأن تقييم الأداء، وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها (حمود، والخرشة، 2011). ويمكننا القول أن تقييم الأداء هي عملية المراجعة الشاملة لأداء وسلوك الموظف خلال فترة محددة.

1.4.7.2. أهمية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين لتحديد مدى كفاءتهم إحدى أهم السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها، نظراً لأهمية هذا التقييم، والذي من خلاله يتم قياس الأداء للعاملين لا سيما اذا ما تم تنفيذها وفقاً للأسس الموضوعية والسليمة (زوليف، 2010).

وتتلخص أهمية تقييم الأداء في الآتي :

- أ. يمكن المؤسسات ويساعدها باستمرار على النمو وتحقيق أهدافها، إذ يعتبر تقييم الأداء أحد أهم مفاتيح الإدارة الناجحة، وهو الذي يمكنها من تحقيق النمو والازدهار (الحلبي، 2009).
- ب. تساهم عملية تقييم الأداء بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، ويمكن الإدارة العليا من تحديد نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين في المؤسسة (حمود، خريشة، 2011).
- ت. يعتبر تقييم الأداء المحفز للعاملين في المؤسسات، إذ يتم من خلاله قياس مستوى أدائهم وإنتاجيتهم ومدى تحقيق أهداف المؤسسة (علام، 2009).
- ث. يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، إذ من خلال التقييم تبين للإدارة مدى الحاجة الجدية للبرامج التدريبية التي من شأنها أن تساهم في تحسين وتطوير قدرات العاملين في المؤسسة (الحلبي، 2011).
- ج. يمكن متخذي القرار في المؤسسة من تحديد أنظمة الحوافز والمكافآت للعاملين بناءً على مستوى الأداء المنجز والأهداف التي تم تحقيقها (حسونة، 2011).
- ح. تعتبر عملية تقييم الأداء أداة مهمة لإكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية وإشرافية في المؤسسة (القريوني، 1990).

2.4.7.2. خطوات تقييم الأداء :

أولاً : خطوات وضع نظام تقييم الأداء :

أ. تحديد المقاييس : ويتم ذلك من خلال اعتماد معايير تكون بمثابة المقياس التي يتم مقارنة الأداء بها.

ب. اختيار طريقة قياس الأداء : إذ على إدارة موارد البشرية في المؤسسة أن تحدد الطريقة الملائمة التي سيتم قياس الأداء بها .

ت. تحديد دورية التقييم : ويكون ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية لتحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم وهذا الأمر يختلف من مؤسسة الى أخرى حسب حجم ونشاط وطبيعة عمل المؤسسة .

ث. تحديد المقيم : وهنا يقع على عاتق المقيم الذي قد يكون المسؤول المباشر عن العاملين المنوي تقييمهم عملية تقييم العاملين بشكل موضوعي، وهذا يستلزم أن تتوفر للمقيم المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء العاملين وسلوكهم .

ج. علنية نتائج التقييم : وهذا الأمر يعتبر في غاية الأهمية، لكي يكون للموظف أو العامل في المؤسسة المعرفة لجوانب القوة التي يمتلكها وتعزيزها، وأيضاً إطلاعه على نقاط الضعف التي يعاني منها لكي يتم معالجتها وتجنبها في المستقبل.

ح. التظلم من نتائج التقييم : وهذا من الحقوق المكفولة للعاملين المقيمين والتي تدفع المقيمين الى أخذ عملية التقييم على محمل الجد لا سيما اذا تم التظلم والطعن في عملية التقييم .

خ. تدريب المقيم : إذ يعتبر دور المقيم من أهم أسباب نجاح عملية التقييم وبالتالي هذا يتطلب تدريب المقيم وتزويده بكافة الارشادات اللازمة لعملية التقييم لكي يتم ضمان نجاح عملية التقييم .

د. تصميم استمارة التقييم : ويكون ذلك ببناء نموذج تقييم أداء مناسب للعاملين ، يحتوي على المعلومات المطلوبة ويشتمل على عناصر التقييم ويراعي الفئات الوظيفية والوظائف في المؤسسة (حسونه، 2011).

ثانياً : خطوات التقييم التنفيذية

حيث يقوم المقيم بالخطوات التنفيذية التالية :

- أ. دراسة معايير التقييم وفهمها .
- ب. قياس أداء وانجاز العاملين من خلال ملاحظته ومتابعته الحثيثة لذلك.
- ت. عمل مقارنة لأداء العاملين بالمعايير الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف .
- ث. اتخاذ القرارات بناءً على نتائج التقييم (حسونه، 2011).

3.4.7.2. طرق تقييم الأداء والمعايير المستخدمة في ذلك :

تختلف طرق ومعايير التقييم من مؤسسة الى أخرى تبعاً لأنشطتها الانتاجية، أو الخدماتية وبناءً على المهام التي يقوم العاملين بأدائها، فهناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المؤسسات والمنظمات فمنها الطرق التقليدية ومنها المقاييس الحديثة، وسنستعرض هنا هذه الطرق مع ذكر مزايا وعيوب كل منها في تقييم الأداء (حمود والخرشة، 2011).

أولاً : الطرق التقليدية في التقييم ومن هذه الطرق :

- **طريقة الصفات أو السمات :** اذ يتعين على المدير تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها في أداء العاملين من خلال تطبيق الخطوات التالية :
 1. تحديد الصفات التي يمكن إعتماها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، العلاقة مع رؤسائه في العمل، العلاقة مع الزملاء، الالتزام بأوقات الدوام وغيرها
 2. إعطاء كل صفة من الصفات التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيار لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثل ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف .
 3. تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها مثلاً : الدرجة ممتاز يقابلها 10 نقاط، جيد جداً يقابلها 8 نقاط وهكذا يتم وضع عناصر الاداء والدرجات والنقاط داخل نموذج ، أي اعداد نموذج التقييم لكل العاملين يشتمل كافة الصفات والمعايير والدرجات والنقاط التي إعتمدت لهذه الغرض .
 4. تدوين الملاحظات أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم .
 5. جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم المعد لهذا الغرض اذ يتم من خلال ذلك تحديد المستوى التقييمي للموظف .

6. ضرورة أن يقوم الفرد المقيم بكتابة إسمه وتوقيعه وتوثيقه في نموذج التقييم للمقارنة والمراجعة إن لزم الأمر .

ومن عيوب هذه الطريقة نقص الموضوعية والعدالة، وتأثر نتيجة التقييم بسلوك المقيم .

- **طريقة معايير العمل (الإنتاج):** وتستخدم هذه الطريقة في حقول الأنشطة الانتاجية، ويتضمن هذا الاسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ومن ثم مقارنتها مع الأداء الفعلي المتحقق للفرد، وبالتالي فهذه الطريقة يجب أن تعكس مستوى الانتاج الطبيعي للفرد ، ومن مزاياها أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم أما الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال، إذ لا يمكن إستخدامه للوظائف غير المتماثلة أو المتشابهة (حمود والخرشة، 2011).

ثانياً : الطرق الحديثة في التقييم :

وسنتطرق الى نوعين من الطرق الحديثة في التقييم وهي :

- **الادارة بالأهداف :** حيث تسعى هذه الطريقة الى ايجاد منهج مأسس لوضع الأهداف وتقييم الأداء من خلال إستخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم والتحسين في انتاجية المؤسسة وتعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية :

1. تحد أهداف المنظمة بشكل دقيق مع تحديد سقف زمني لتحقيق إنجاز كل هدف وضع من قبل المؤسسة.

2. تحديد أهداف العاملين في المؤسسة .

3. مناقشة الأهداف مع العاملين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

4. تقييم الأداء وفقاً للنتائج أو بناءً على ما تم تحقيقه من أهداف من قبل العاملين في المؤسسة

يذكر أن هذه الطريقة لكي يتم تطبيقها بطريقة صحيحة وسليمة لا بد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية ومنها :

1. أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة.

2. أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي لإمكانيات العاملين في المؤسسة .

3. أن يحصل العاملين على التغذية العكسية من عملية التقييم .

4. وأن تتسم الأهداف بالمرونة ، وأن تكون موثقة ومكتوبة مع ضمان مشاركة الافراد في تحديد الأهداف (شاويش،2000).

- **تقييم الأحداث الحرجة:** وهي من الطرق الحديثة المستخدمة في عملية تقييم الأداء، وهذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، وتوفر هذه السجلات عبر الوقت أساساً لتقييم الادارة لهؤلاء العاملين وفقاً للوقائع والأحداث أثناء تأدية عملهم، وهذه الطريقة تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتحد من مستوى الاشراف على أداء العاملين،ولكن يوجه لهذه الطريقة انتقاداً مفاده بأن تسجيل الأحداث بانتظام يشكل عبئاً وجهداً وقد يشكل التدوين والمتابعة حاجزاً نفسياً بين العامل والمقيم وذلك لشعور العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ ويتابع ويدون ما يتعلق به من أحداث ووقائع بشكل مستمر (حمود، والخرشة،2011) .

ومن هنا يؤكد الباحث على أهمية معايير التقييم لتكون مؤشر مباشر وقابل للقياس للوصول الى الطريقة الفعالة والموضوعية لتقييم العاملين والتي على أساسها من الممكن أن يبني عليها الكثير من النتائج والمخرجات الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسات.

3.2.3. المبحث الثاني

1.3.2. دائرة الجمارك الفلسطينية:

تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية الصلاحيات الضريبية والجمركية بموجب بروتوكول باريس الاقتصادي في نيسان 1994م حيث بدأ العمل بموجب هذه الصلاحيات بتاريخ 1/1/1995 تحت مسمى دائرة الجمارك والمكوس وضريبة القيمة المضافة وهي تتبع لوزير المالية مباشرة. يحكم عمل دائرة الجمارك والمكوس قانون الرسوم على المنتجات المحلية رقم (16) لسنة 1963 والنظام بشأن الرسوم على المنتجات المحلية لسنة 1985م بموجب ابرتوكول باريس الاقتصادي في نيسان 1994م ، وتشكل إيراداتها ما يزيد عن 80% من إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية وتشمل بشكل أساسي ضرائب الاستيراد، ضريبة القيمة المضافة ، الجباية المحلية والمكوس.

وتقوم دائرة الجمارك والمكوس بعملها من خلال الإدارة العامة والمكاتب الإقليمية في الضفة الغربية الفلسطينية وقطاع غزة، حيث تم في العام 2008 اعتماد الجمارك والمكوس إدارة عامة بمفردها ولم تعد جزءاً من هيكلية الإدارة العامة لضريبة القيمة المضافة، و يبلغ عدد مكاتب الادارة العامة للجمارك والمكوس حاليا 13 مكتبا، ويعمل جزءا من مكاتبها من خلال الأنظمة المحوسبة وهي: بيسان ، RMS ، ونظام تواصل.

ونتيجة لتطور الفكر الإداري الجمركي خلال السنوات الماضية ونتيجة لزيادة الوعي والفهم لدور دائرة الجمارك والمكوس فيما يتمثل في كونها جزء من نظام ضريبي ومالي واقتصادي شامل ، وأنها الرافد الأساسي للخزينة الفلسطينية ، وانطلاقا من فهمها لسياسات وأهداف الموازنة العامة وذلك في كون هذه الموازنة أداة البرمجة والتخطيط والتقييم والمحرك الاقتصادي لعملية توجيه المصادر والنفقات، فقد أدركت دائرة الجمارك والمكوس انه يجب أن يصاحب الزيادة في النفقات (وخاصة الجارية والتي تشكل 75% من النفقات الكلية) أيضا زيادة في الإيرادات وذلك لتغطية النمو في الطلب المتزايد على النفقات ومن ثم الوصول إلى مرحلة الإنفاق على النفقات التطويرية (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

إن النظام الجمركي المتبع لدى السلطة الوطنية الفلسطينية ذات طابع خاص وذلك بسبب الظروف السياسية والعوائق الناتجة عنها، فهو عبارة عن مزيج من القوانين والأنظمة المعمول بها في غزة حتى اليوم وقانون الجمارك الأردني رقم (1) لعام 1962م المعمول به في الضفة الفلسطينية إضافة إلى التعليمات والاتفاقيات ذات العلاقة.

أما عن الإجراءات الجمركية المتبعة في السلطة الوطنية الفلسطينية فهي المبادلات التجارية للسلع والخدمات في التجارة الخارجية حيث تتم تبعا للقوانين والإجراءات الجمركية المطبقة والتي تعتمد على

القانون الإسرائيلي والأوامر العسكرية وقانون الجمارك الأردني رقم (1) لعام 1962م بالإضافة إلى التعديلات والتعليمات التي تصدرها وزارة المالية بحدود الصلاحيات التي تتمتع بها. وبخصوص التشريعات المطبقة (من حيث التنظيم والصلاحيات) في قطاع غزة فهو قانون الجمارك الإنجليزي رقم 29 لعام 1911 وعام 1929 المعدل، إضافة إلى إتفاقية باريس الاقتصادية والأوامر العسكرية.

تستند الاتفاقية المرحلية بين الجانب الفلسطيني والإسرائيلي إلى نقل السلطة والصلاحيات التي تخص التجارة الخارجية إلى السلطة الفلسطينية واستخدام جميع المعابر الإسرائيلية القائمة لحين إنشاء معابر خاصة بهم، كما تفرض على الجانب الإسرائيلي معاملة السلع المنقولة من وإلى الخارج بالمثل مع السلع الإسرائيلية، وبالإضافة إلى ذلك أصبح بمقدور الفلسطينيين الانفراد بالعلاقات التجارية مع الدول الأخرى دون الانتقاص من إمكانية الاستفادة من السياسة التجارية الإسرائيلية المعمول بها حالياً.

بالرغم من نقل الصلاحيات إلى الجانب الفلسطيني جراء الاتفاقية المرحلية، فإن عقبات جمة ما زالت حائلاً أمام تحقيق حرية التجارة الفلسطينية وما تزال إسرائيل غير ملتزمة في تطبيق تعهداتها على أرض الواقع بالشكل المطلوب، إضافة إلى الخروقات والتجاوزات الإسرائيلية تحت ذرائع إدارية وأمنية مختلفة مما يؤدي إلى تعطيل الأداء وبطء في الإمكانيات التي أتاحتها الاتفاق حول العمل في المعابر وفي نقاط التفتيش مما أعاق القطاع الخاص الفلسطيني (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

2.3.2. رؤية دائرة الجمارك الفلسطينية:

أن تكون دائرة الجمارك والمكوس دائرة فلسطينية تتمتع بإدارة مهنية حديثة للضرائب والجمارك والمكوس بحيث تستطيع التكيف مع إدارة الإيرادات والتجارة والأمن وتحديات وتغيرات القرن الحادي والعشرين وتلبية وتحديد المعايير وأفضل الممارسات الإقليمية والعالمية والتقدم باضطراد نحو تسلم صلاحيات دولة ذات سيادة من خلال تنفيذ إدارة الحدود وسياسات الإيرادات في فلسطين (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

3.3.2.رسالة دائرة الجمارك الفلسطينية:

المساهمة في التنمية الاقتصادية في فلسطين والإطار الإقليمي من خلال إدارة وتنفيذ عملية جباية الضرائب بشكل فعال من حيث التكاليف وإدارة التبادل التجاري وسياسات وقوانين الحماية الاجتماعية (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

4.3.2.أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية:

- أ. تحصيل وجباية الإيرادات الجمركية والضريبية وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وعلى أساس قاعدة تحقيق العدالة الضريبية.
- ب. إنشاء معايير تجارية للتزود بسلسلة امن وتسهيل التجارة على المستوى العالمي لتعزيز النزاهة ولبناء الثقة.
- ت. تعزيز التعاون ما بين المراكز الجمركية المختلفة عبر الوطن وذلك للتحقق جيداً من تسرب المعلومات من اجل الحماية والأمن والمكافحة والضبط.
- ث. تعزيز وتقوية التعاون مع القطاع الخاص، وتنمية ثقافة الالتزام الطوعي للمكلفين.
- ج. تشجيع وتسهيل التجارة الدولية عبر القنوات الدولية المضمونة امنياً.
- ح. إنشاء كادر جمركي مؤهل للعمل بأعلى مستوى (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

5.3.2. قيم دائرة الجمارك الفلسطينية:

- أ. المشاركة مع أصحاب المصالح المشتركة على المستوى الإقليمي والمساهمة في امن المنطقة وسلسلة التزود العالمية.
- ب. المشاركة مع أصحاب المصالح المشتركة على المستوى الوطني في وضع وإدارة الأنظمة القانونية.
- ت. تطبيق الأنظمة القانونية بشكل عادل .
- ث. إجراءات تتميز بالبساطة والاستقرار والشفافية.
- ج. تسهيل التجارة الشرعية .
- ح. مكافحة التجارة غير الشرعية.
- خ. تشجيع الخضوع للقانون من خلال تعليم العاملين في الاقتصاد والجمهور .

- د. مقارنة النشاطات مع أفضل المواصفات العالمية.
- ذ. الانفتاح والاستقامة في حسابات الإيرادات التي يتم جبايتها.
- ر. عدم التسامح إطلاقاً مع أي فساد.
- ز. توظيف عادل وعمليات تجنيد الموظفين بشفافية (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

6.3.2. إستراتيجية دائرة الجمارك الفلسطينية:

- أ. تخفيض الاعتماد على المساعدات الدولية بواسطة تنمية الإيرادات المحلية وتوحيدها
- ب. النهوض بالخدمات المقدمة للمواطنين بواسطة رفع قدرات الكوادر العاملة بالوزارات ورفدها بالأدوات الحديثة من تشريعات ونظم وإجراءات عمل
- ت. تعزيز الدور الدولي والسيادي لفلسطين بواسطة العمل على إن تصبح عضواً كاملاً في منظمة الجمارك العالمية
- ث. تأهيل الكادر الجمركي وتطويره بما يتلاءم مع المعايير الدولية والعالمية (إستراتيجية دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

7.3.2. علاقة دائرة الجمارك الفلسطينية بالمكاتب الجمركية والادارات الأخرى:

تنظم العلاقة ما بين الادارة العامة للجمارك والمكوس والمكاتب الاقليمية للجمارك هيكلية تنظيمية تضبط وتحكم عمل كافة الادارات والمكاتب، ويكون المدير العام للجمارك والمكوس مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام مدير عام الجمارك والمكوس وضريبة القيمة المضافة عن سير عمل الجمارك، وبالتالي يكون المدير العام للجمارك والمكوس المسؤول المباشر لمدراء الدوائر ومدراء المكاتب، ويكلف المدير العام من ينوب عنه ويساعده في متابعة بعض القضايا الخاصة بالجمارك سواء كان ذلك ادارياً، أو فنياً (وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

8.3.2. مهام وتنظيم دائرة الجمارك الفلسطينية :

الهيكل التنظيمي للجمارك الفلسطينية

الإدارة العامة للجمارك والمكوس
المدير العام

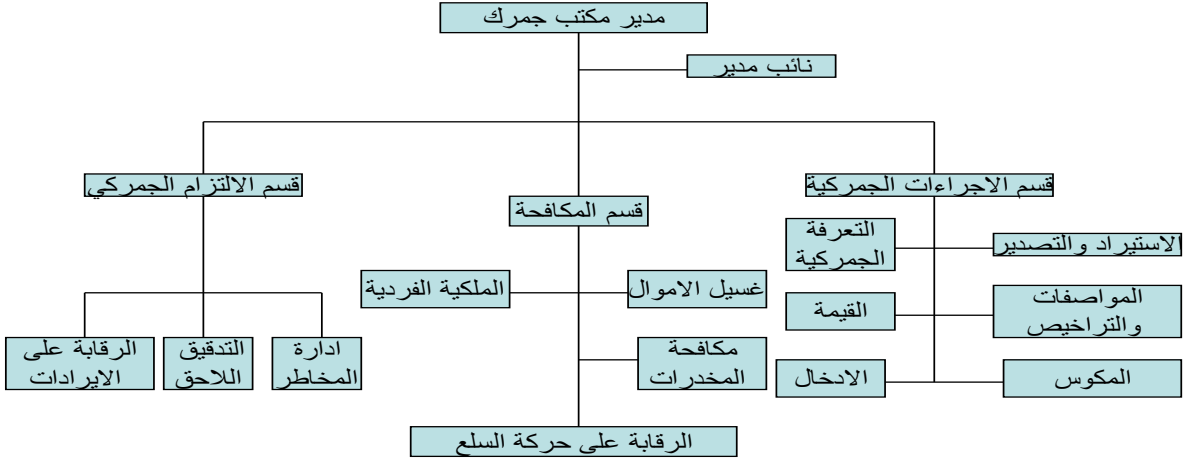
دائرة العلاقات الدولية والتطوير	دائرة المعابر ومراكز تسهيل التجارة
دائرة الالتزام الجمركي	دائرة الاجراءات الجمريكة
دائرة جمارك السيارات	دائرة الحسابات
دائرة الاجراءات والمكوس العادية	دائرة الرقابة والسلوك المهني
دائرة التبغ والايرادات الاخرى	دائرة التدقيق الداخلي
دائرة المعابر الدولية	دائرة تكنولوجيا المعلومات لإجراءات الأسيكودا (تواصل)

المصدر : وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010

9.3.2. الدوائر الفرعية للجمارك / المكاتب الإقليمية

مكتب جمارك رام الله	مكتب جمارك نابلس
مكتب جمارك الخليل	مكتب جمارك بيت لحم
مكتب جمارك جنين	مكتب جمارك الرام
مكتب جمارك طولكرم	مكتب جمارك قلقيلية
مكتب جمارك سلفيت	مكتب جمارك طوباس
مكتب جمارك أريحا	مكتب جمارك جنوب الخليل
مكتب جمارك أبو ديس	

التنظيم الداخلي للمكتب الجمركي:



المصدر: وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010.

10.3.2. المهام المختلفة المناطة بدائرة الجمارك الفلسطينية :

- المهام المالية : وتتمثل بجباية الرسوم الجمركية والضرائب بموجب القانون، إضافة الى الحفاظ على المال العام وتمميته.
- المهام الاقتصادية :
- حماية الاقتصاد الوطني من التهريب والقرصنة.
- تعزيز وتقوية التعاون مع القطاع الخاص.
- حماية المستهلك.
- تسهيل التجارة .
- المهام الرقابية: تطبيق الانظمة الرقابية القانونية بما يتلاءم مع مبدأ تسهيل التجارة الشرعية والعامّة مع ضمان عملية رقابية ناجعة لمكافحة التجارة غير المشروعة والتهرب والتهريب.
- مهام اخرى: المهام الاجتماعية والأمنية والصحية بما يضمن حماية المجتمع من الآفات والمخدرات والجريمة والاتجار بصحة المواطن (وزارة المالية دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010).

11.3.2. نظام الرواتب والحوافز المطبق على موظفي دائرة الجمارك الفلسطينية :

تعمل وتنظم دائرة الجمارك الفلسطينية أعمالها ومهامها وفقاً لتشريعات وقوانين وضعها المشرع الفلسطيني، وخصوصاً فيما يتعلق بالرواتب والأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية، حيث تخضع لقانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998 ، ويطبق على كافة المؤسسات المدنية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبموجبه يتقاضى موظفي دائرة الجمارك الفلسطينية رواتبهم وتتم الترقيات والعلاوات والتعيينات حسب بنود القانون. (قانون الخدمة المدنية،1998).

ويرى الباحث أنه ونظراً لطبيعة المهام التي يؤديها موظفي الجمارك الفلسطينية، فهم بحاجة الى نظام حوافز يتناسب مع هذه المهام والمسؤوليات، حيث تعتبر دائرة الجمارك الفلسطينية أحد أهم روافد خزينة الدولة، ويقع على عاتق موظفيها جباية 80% من إجمالي الإيرادات، ناهيك عن الدور التي تضطلع به هذه الدائرة من مكافحة التهرب والتهريب الجمركي والضريبي، والخطورة العالية التي تواجه موظفي الضرائب والجمارك، الأمر الذي يحتم على الحكومة إقرار نظاماً خاصاً للحوافز المادية والمعنوية لموظفي الجمارك والضرائب يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، لا سيما وأن قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998 وبموجب المادة 56 حول ديوان الموظفين العام مع الدائرة المختصة وضع نظام للحوافز والعلاوات التشجيعية (قانون الخدمة المدنية، 1998).

علماً بأن كافة الإدارات الجمركية في العالم عمدت ومنذ فترة طويلة الى إعتقاد نظام حوافز خاص بموظفيها وذلك نظراً للدور الذي تضطلع به هذه الإدارات، ولأهمية وخصوصية عملها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3.1. مقدمة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على مستوى الأداء، بحيث نستطيع القول أنّ العديد من الدراسات قد ناقش هذا الموضوع مرات عدة، وذلك لأهميته القصوى للباحثين والدارسين، وإذا اعتبرنا الحوافز كجزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، نستطيع القول إنه تم بحث موضوع الموارد البشرية وإدارتها في فلسطين، ولكن لم يتناول أيّ من هذه الأبحاث هذه الجزئية من الموارد البشرية وإدارتها، خاصة في وزارة المالية (دائرة الجمارك) - حسب علم الباحث - وذلك بعد البحث العميق واستشارة ذوي العلاقة في هذا المجال، وعلية نعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها الى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى القدم.

1.3.1.1. الدراسات العربية

◆ دراسة (السقا، 2013) بعنوان: " الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها باداء العاملين في حقل

القطاع المصرفي في قطاع غزة" دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م.ع. م "

هدفت الدراسة الى معرفة اثر الدوافع والحوافز على اداء العاملين والتعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة اداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة والعمل على تعزيز دور هذه الحوافز في دفع الموظفين للتميز في ادائهم وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز والدوافع ومعرفة النقاط السلبية والايجابية في نظام تقييم الاداء لدى البنك وافضل السبل للوصول الى نظام مكافآت وعلاوات متين وعادل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لذلك وتم اعتماد الاستبانة كاداة لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة عشوائية (300) موظف تم استرجاع 264 استبانة منه، وقد أسفرت نتائج الدراسة الى أن تفويض السلطات للعاملين ومنحهم صلاحية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على انتاجيتهم ايجابيا، وأن نظام المكافآت والعلاوات في البنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الانتاجية وتحسين الاداء، كما أن الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج الى تعديل، ونظام واليات الترقية بالبنك غير واضحة وتحتاج الى اعادة هيكلة لتصبح اكثر عدالة ووضوح

للعاملين في البنك، ونظام تقييم الاداء المستخدم في البنك يحتاج الى مزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين.

◆ دراسة (الحلايبية، 2013) بعنوان: "أثر الحوافز تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين في أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات في دراسته، حيث قام بإختيار عينة عشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة والبالغة عدد 449 موظف، وقد أسفرت نتائج الدراسة الى أن هناك ضعف في منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين في أمانة عمان الكبرى، وتهتم الأمانة بشكل متوسط في منح الحوافز الإجتماعية للموظفين، ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وهناك عدم فهم ووضوح لنظام الحوافز المطبق والمعمول به في الأمانة.

◆ دراسة (ابو شرح ، 2010) بعنوان : " تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر العاملين "

هدفت هذه الدراسة التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وتشخيص اهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة، واستندت هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كاداه لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية بلغت (220) موظف وتم استرجاع 220 استبانة منها. وقد أسفرت نتائج الدراسة الى أنه لا يوجد معايير وضوابط واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، وان الحوافز المقدمة للموظفين تتناسب مع الجهد المبذول، كذلك هناك ربط بين نتائج تقييم الاداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، وأن نظام تقييم الاداء يتم

الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في اعمالهم، إضافة الى أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين وهذا يساهم في تحسين مستويات الاداء الوظيفي بشكل العام، كذلك عدم اتاحة الادارة العليا للموظفين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

◆ دراسة (الحلبي ، 2009) بعنوان : " دور الحوافز في رفع كفاءة الاداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الاداريين في جامعة القدس "

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الحوافز المطبقة في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الاداريين فيها، والتعرف ايضا على مستوى رضا الموظفين الاداريين تجاه نظام الحوافز المطبق ، ودور نظام الحوافز في رفع كفاءة الاداء الوظيفي ، واهم هذه الحوافز ومقترحات الموظفين الاداريين لبناء نظام حوافز يعمل على رفع مستوى الاداء الوظيفي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، معتمدة في جمع البيانات على الاستبانة كأداة ذلك حيث اختارت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد افرادها (182) موظف ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة. وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ان انظمة الحوافز في جامعة القدس غير واضحة عند بعض الموظفين الاداريين وذلك بسبب عدم وجود آلية مكتوبة ومعلنة لانظمة الحوافز، وأنه لا يوجد هناك معايير محددة لتطبيق نظام الترقيّة الادارية ونظام المكافآت المادية والمعنوية بينما يوجد معايير محددة لتطبيق نظام العلاوات الادارية والفنية، كذلك يرى الموظفون الاداريين ان الحوافز المعنوية لها دور كبير في رفع مستوى ادائهم الوظيفي، وإنتمائهم لوظائفهم وإبداعهم في العمل، وأن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ولكن هذه العلاقة غير مباشرة وسببها عائد للحوافز.

◆ دراسة (الدرابيع، 2009) بعنوان : " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي عند معلمي التربية في المدارس الخاصة في محافظة عمان "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، ومعرفة مدى فاعليتها، وأثرها على الأداء، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، والبالغ عددهم (356) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته .

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ان أن الحوافز المادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الخاصة تلقى إهتماماً متوسطاً، بينما لاقت الحوافز المعنوية لديهم اهتماماً كبيراً ، كذلك

الحوافز السلبية والإيجابية فقد حظيت باهتمام كبير من قبل المعلمين والمعلمات، والحوافز الفردية والجماعية اهتماماً كبيراً لديهم .

◆ دراسة (الخالدي ، 2009) بعنوان : " أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت "

هدفت الدراسة لتحديد وقياس تأثير الحوافز المختلفة سواء كانت مادية أو إجتماعية أو معنوية على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من خلال تحقيق التعرف على مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها، ومفهوم أداء العاملين وأهميته وأساليب قياسه والعوامل المؤثرة عليه، ونظام الحوافز في شركة نفط الكويت وتقييم العاملين في الشركة لهذا النظام، وتقييم العاملين في شركة نفط الكويت لأدائهم، وتأثير الحوافز بأنواعها (المادية والاجتماعية والمعنوية) منفردة ومجمعة على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وتقديم الاقتراحات العملية الهادفة لمعالجة ثغرات نظام الحوافز المتبعة حالياً في المنظمات وخصوصاً في شركة نفط الكويت، بما يكفل تطوير وتحسين الأداء في الشركة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة نفط الكويت حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في مركز الشركة مؤلفة من (200) موظف وتمثل حوالي (20,7%) من العاملين في المراكز والبالغ عددهم (965)، حيث وزع الاستبيان عليهم باليد، وتم استعادة (155) استبيان صالحاً للتحليل، أي ما نسبته (77,5%) .

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ان تقييم العاملين لنظام الحوافز مرتفع حيث أن لنظرتهم الى نظام الحوافز المادية والاجتماعية والمعنوية مرتفعة، وان تقييم العاملين لنظام الأداء عال وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وأثبتت الدراسة ان هنالك علاقة قوية بين الحوافز وأداء العاملين في الشركة .

◆ دراسة (العازمي ، 2008) بعنوان : " قياس أثر نظام الحوافز المادية على الأداء المؤسسي دراسة حالة : وزارة المالية في دولة الكويت . "

هدفت الدراسة الى قياس أثر نظام الحوافز المادية على الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في دولة الكويت من فئة رئيس قسم وأعلى والبالغ عددهم (100) موظف حتى نهاية شهر ديسمبر 2007، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى انه توجد هناك علاقة قوية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء في وزارة المالية بالكويت، كذلك توجد هناك علاقة قوية ما بين الحوافز المادية الجماعية ومستوى الأداء في وزارة المالية بالكويت، وأنه لا يؤثر الجنس في مستوى الحوافز المادية للعاملين في وزارة المالية بالكويت، كذلك يؤثر المؤهل العلمي للعاملين في وزارة المالية بالكويت في مستوى الحوافز المادية

الفردية، كما تبين أنه لا يؤثر عمر العاملين في وزارة المالية بالكويت في مستوى الحوافز المادية الفردية والجماعية .

◆ دراسة (العكش، 2007) بعنوان : "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة، وذلك من خلال قيامها بنظام الحوافز وتقييم فعاليته وأثره على الأداء، حيث إستخدم الباحث الإستبيان لإستطلاع رأي العينة التي إختارها والتي بلغ عددها 386 موظفاً، وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ان هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت غير فعال ومدني، ومعظم الموظفين لا علم لهم بنظام منح المكافآت، كما أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والإختبارات) في منح الحوافز، كذلك الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، كما أنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وهذا أثر سلباً على أداء

◆ دراسة (الحميدي ، 2006) بعنوان : " تقويم نظام الحوافز في الادارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين " .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تقويم نظام الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت على كفاءة أداء العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام 2005/2006، والبالغ عددهم (1319) موظفاً، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ان الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر ايجابي على كفاءة الأداء، وأن الحافز المادي كان له أثر أكبر من الحافز المعنوي، كذلك الفئات العمرية من (35) سنة فما فوق دون ميولهم بشكل واضح الى الحوافز المادية أكثر من المعنوية ، وهذا ما ينسجم مع المنطق العام، لأن الفئات العمرية الشبابية، أكثر ميلا الى الحوافز المادية، وذلك لأن مرتباتهم تكون أقل من الفئات العمرية الكبيرة وتكون حاجاتهم الى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، إضافة الى الفئات العمرية من (45) سنة فأكثر كانت ميواها أكثر الى الحوافز المعنوية، وهذا أيضاً ينطبق من الواقع، وباعتبار أن هذه هذه الفئات تكون مرتباتهم أعلى وهم في حالة استقرار مالي أكثر، لذلك

يميلون الى الحوافز المعنوية، ولم تظهر أي علاقة قوية بين الجنس والأداء، ولم تظهر النتائج أي علاقة بين المؤهل العلمي والجوانب المادية والمعنوية، كما أن الخبرة لم يكن لها تأثير خصوصاً على نوع الحافز .

♦ دراسة (بحر، 2006) بعنوان: " واقع الحوافز في شركة يوناييتد للتجارة الدولية وتأثيره على أداء العاملين من وجهة نظرهم"

وهدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع نظام الحوافز في شركة يوناييتد للتجارة الدولية ومدى تأثير الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية وغيرها من إجتماعية وثقافية على العاملين في الشركة التي تقتصر عليهم الدراسة من ناحية تأثيره على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة لجمع البيانات ، حيث قام باختيار عينة عشوائية قوامها (89) موظف حيث يمثل هذا العدد 76% من المجتمع الأصلي. وقد اسفرت نتائج الدراسة الى العديد 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، ومن هنا إتجاهات العاملين في مجال الخدمات الإضافية كان في المرتبة الأولى ليه مجال الحوافز المعنوية، ثم مجال الحوافز المادية، أما بالنسبة الى إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز من حيث تأثيره على الأداء في كل المجالات جاء بدرجة عالية. وقد تبين وجود فروق في إستجابة عينة الدراسة نحو نظام الحوافز تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، مكان السكن، الحالة الإجتماعية، السن).

2.3.1. الدراسات الأجنبية:

♦ دراسة (2011, Gana&bababe) بعنوان : " أثار التحفيز على أداء العاملين " دراسة

حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورفو / نيجيريا .

هدفت الدراسة الى معرفة الأثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميد جوري، وذلك بهدف دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتحفز فيما اذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل حيث أشارت نتائج الدراسة الى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة بإحتياجاتهم، كما أشارت النتائج الى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز حيث تلبي إحتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وقد أوصت الدارسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بحيث تلبي إحتياجات العاملين .

♦ دراسة (2009, Aljishi) بعنوان " التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين

والممرضات في مركز أرامكو العلمي " .

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو العلمي، إضافة الى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالإستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة الى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج الى أن الممرضين أكثر تحمساً للعمل ، كما ان أدائهم هو الأكثر إيجابياً، وبالتالي فهم الأقل إهتماماً لتترك المهنة، بينما كان أداء الممرضات منخفضاً مقارنة بالممرضين، وتحمس للعمل كان سلبياً، كما وأشارت الدراسة أيضاً الى أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر ، والاصابات، وطول ساعات العمل، والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير، وذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات، وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل .

◆ دراسة (Agarwal,2007) بعنوان " دور الحوافز الإدارية والتقديرية في أداء صناديق التمويل "

يهدف هذا البحث لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الادارية، وعدم تقيدها وتزافقها مع أداء أفضل، وعدم التقييد في تحديد الأداء، وحرية الإختياري في تحديد الأداء على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة إتفاقية حوافز مفضلة إدارياً، تتفق مع الأداء المتميز، وان معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز، وقد اسفرت نتائج الدراسة الى أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على اساس الأداء، والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل، وأن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل كما أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد

◆ دراسة (Charness,&Gneezy,2006) بعنوان " الحوافز والعادات "

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

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ان حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم، وأن استخدام ربما يكون له أثر موضعي يزول بزواله، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها، وأن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تثبتى بعد زوال المحفز، وأن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاز خطط الحوافز في ايجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر .

◆ دراسة (Gibbs,&others,2004) بعنوان " مؤثرات الحوافز "

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

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين، وأن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر، كذلك أن

الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى، كما تبين أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية (علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة .

◆ دراسة (choe,&pin,2006) بعنوان "السلطة الإدارية و المالية وبناء الحوافز، وأداء الشركات "

تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين السلطة الإدارية التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء، مقابل التعويض وأداء الشركة .

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية الى المدراء، كذلك أن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على اجمالي أداء الشركة، وأن تأثير السلطة الادارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه .

3.3.1.التعقيب على الدراسات السابقة:

تحدثت الدراسات السابقة سواء أكانت محلية أو عربية أو أجنبية عن الحوافز وآثارها على مستوى الأداء سواء بالقطاع العام أو الخاص، فمنها ما تحدث عن الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين كذلك أثر الحوافز تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ، كذلك تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركات قطاع الخاص، كذلك دور الحوافز في رفع كفاءة الاداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الاداريين في مؤسسات تعليمية، أيضاً فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين ، كذلك أثر الحوافز على الرضا الوظيفي عند معلمي التربية في المدارس ، أيضاً قياس أثر نظام الحوافز المادية على الأداء المؤسسي ، كذلك نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، كما أن هناك دراسات بحثت في تقويم نظام الحوافز المتبع في بعض المؤسسات.

نلاحظ مما سبق ما يلي:

◆ اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أساليب التحفيز الواجب تقديمها للموظفين باختلاف المهام وطبيعة النشاط.

◆ تشابهت الدراسات في أن وجود نظام للتحفيز في المؤسسات باختلاف نشاطها سينعكس بالضرورة إلى تمكين الموظفين في أعمالهم محققاً بذلك أهداف العاملين وأهداف تلك المؤسسات.

◆ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي، وذلك لطبيعة موضوع الحوافز والمكافآت وأثره في الأداء باعتباره من الظواهر الإنسانية،

- تتشابه دراستي مع الدراسات الأخرى بضرورة التركيز على المورد البشري الذي يعتبر رأس المال الحقيقي في المؤسسات والذي يجب أن يكون أداءه محفز لتحقيق المصلحة المشتركة بينه وبين أهداف المؤسسات.

- وأن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو في تخصيص الباحث في هذا الدراسة على تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في وزارة سيادية وأساسية في عصب الدولة الفلسطينية وهي وزارة المالية ولا سيما الإدارة العامة للجمارك للوقوف على نظام الحوافز والمطلوب تفعيله لتحسين أداء دائرة الجمارك الفلسطينية، وما يمكن أن يقاس عليه على بقية المؤسسات والهيئات الحكومية الأخرى في الدولة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.4. المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة ألا وهي الجوانب التوضيحية للخطوات والمراحل كافة التي تم إعدادها وتنفيذها، وفقاً للأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، الذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول " دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها " ولذلك فإن السطور الآتية توضح الخطوات التي تم اتباعها نحو الهدف، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.4 منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي للتعرف على " دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها " وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميّاً.

3.4 أداة الدراسة:

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد دراسته بعنوان " دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها " من خلال إعداد إستبانة مستعين بالأدبيات السابقة ومتبع الخطوات الآتية:

- تحديد مجالات الدراسة الأساسية وهي :

1. مجال دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين.
2. مجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين
3. مجال دور الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية.

4. مجال دور الحوافز في تحقيق أهداف الدائرة.
 5. مجال تأثير الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
 - الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بواقع الحوافز في القطاع العام والمدني والخاص.
 - تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
 - تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (62) فقرة موزعة على خمسة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم (ليكرت) الخماسي.

1.3.4. صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين الذين يعملون في جامعات فلسطينية وحكومية وخاصة مختلفة جميعهم من حملة شهادة الدكتوراه، ويشغلون مناصب أكاديمية وإدارية مختلفة انظر-ملحق رقم(2)-، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من ثم التعديل الأخير بناء على تحليل رأي المحكمين والأخذ به بما يخدم غرض الدراسة.

2.3.4. الإتساق الداخلي:

للتحقق من إتساق فقرات الإستبانة مع محاورها، تم حساب معامل الثبات (كرونباخ-ألفا)(Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على مصداقية وموثوقية أداة الدراسة، وفيما يلي جدول يوضح نتائج كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي وجاءت النتائج معبرة عن درجة إتساق داخلي بطريقة علمية.

جدول 1.4: معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ - ألفا).

الرقم	المجالات	قيمة ألفا
1.	مجال دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين.	0.78
2.	مجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين	0.83
3.	مجال دور الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية.	0.92
4.	مجال دور الحوافز في تحقيق أهداف الدائرة.	0.90
5.	مجال تأثير الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	0.91
	الأداة الكلية	0.95

4.4. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع أفراد الإدارة العامه للجمارك الفلسطينية وعددهم (300) حسب سجلات وزارة المالية الفلسطينية (2016).

5.4. عينة الدراسة:

قام الباحث بإختيار طريقة العينة القصدية من المجتمع المذكور بلغت (100) مستجيب ممثلة للمجتمع السابق ذكره، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول 2.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	57.0%
أنثى	43	43.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من الجدول رقم (2.4) إن ما نسبته (57%) من أفراد العينة هم من الذكور، وأن ما نسبته (43%) من أفراد العينة هم من الإناث.

جدول 3.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	3%
من 25 الى أقل من 30 سنة	26	26%
من 30 سنة الى أقل من 35 سنة	22	22%
من 35 سنة الى اقل من 40 سنة	15	15%
40 سنة فأكثر	34	34%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (3.4) إن ما نسبته (34%) من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 40 سنة، وأن ما نسبته (26%) من أفراد العينة أعمارهم من 25 الى أقل من 30 سنة، في حين أن ما نسبته (22%) أعمارهم تراوحت ما بين 30 سنة الى أقل من 35 سنة، وأن ما نسبته (15%) أعمارهم ما بين 35 سنة الى أقل من 40 سنة، وأن أقل نسبة جاءت من أفراد العينة أعمارهم أقل من 25 سنة ونسبة 3%.

جدول 4.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (5) سنوات	11	11%
من (5-أقل من 10) سنة	32	32%
أكثر من (من 10-اقل من 15) سنة	13	13%
15 سنة فأكثر	44	44%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن ما نسبته (44%) من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم تزيد عن 15 سنة ، وأن ما نسبته (32%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تراوحت ما بين 5- أقل

من 10 سنوات، وأن ما نسبته (13%) لديهم سنوات خبرتهم من 10 الى أقل من 15 سنة، وأن 11% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات. إذ يتضح أن 89% من الباحثين خبرتهم تفوق خمس سنوات وما يقارب من نصفهم تفوق خبرتهم 15 سنة وأن 13% تفوق خبرتهم 10 سنوات، مما يعكس درجة جيدة من الإستقرار الوظيفي وخبرتهم تؤهلهم في عملهم وتمكنهم من فهم الإستبانة وهدفها، ما يفترض أن ينعكس على صدق الإجابات.

جدول 5.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
7%	7	توجيهي فأقل
19%	19	دبلوم متوسط
62%	62	بكالوريوس
12%	12	ماجستير فأعلى
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.4) إن ما نسبته (62%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، بينما تبين أن (19%) هم من حملة الدبلوم المتوسط، وأن ما نسبته (12%) من أفراد العينة هم من حملة درجة الماجستير فأعلى، وان ما نسبته (7%) هم من حملة الثانوية العامة فأقل. أي أن 74% من عينة الدراسة تحصيلهم العلمي بكالوريوس فأعلى وهذه نتيجة تعكس مدى الإهتمام بالتحصيل العلمي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية وما يؤهلهم لإنجاز مهامهم بعلمية.

جدول 6.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
4%	4	مدير عام
19%	19	مدير
6%	6	نائب مدير
33%	33	رئيس قسم
7%	7	رئيس شعبة
31%	31	موظف
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6.4) إن ما نسبته (33%) من أفراد العينة هم رؤساء اقسام، وأن ما نسبته (31%) من أفراد العينة هم موظفين ولا يحملون مسميات إشرافية، وأن ما نسبته (19%) هم مدراء، وأن ما نسبته (7%) من رؤساء شعب، وأن ما نسبته (6%) منهم نواب مدراء، وأن (4%) منهم مدراء عامين.

أي أن ما يقارب 70% من عينة الدراسة في مواقع المسؤولية، ما يعني أن نسبة إستجابة أفراد العينة ممن يتبوؤون مواقع المسؤولية، ما انعكس على الثقة بنتائج الإجابات.

6.4. إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة يلخصها بالآتي:

1. جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
3. جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها، وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
4. بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (100) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة باسم آل (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.4. متغيرات الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات هي:

- المتغير التابع : مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.
- المتغيرات الضابطة: وتتمثل بخصائص أفراد العينة التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

8.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج آل (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، حيث تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المؤوية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

1.5 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفرضياتها:

2.5. النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي كما يأتي:

4.21 - 5 بدرجة كبيرة جداً.

3.41 - 4.20 بدرجة كبيرة.

2.61 - 3.40 بدرجة متوسطة.

1.81 - 2.60 بدرجة ضعيفة.

1.00 - 1.80 بدرجة ضعيفة جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

1.2.5 مدى إسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية؟

جدول 1.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مدى إسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	91.4	0.655	4.570	منح المكافآت المادية يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول عليها.	1
كبيرة جداً	85.6	0.779	4.280	يشعر العاملين بأهمية الحوافز المتاحة لهم في العمل.	2
متوسطه	60.4	1.154	3.020	يشعر العاملين بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به.	3
متوسطه	63.8	1.070	3.190	هناك فرص متاحة أمام العاملين للترقية الإستثنائية في العمل.	4
متوسطه	54.6	1.062	2.730	تمنح المكافآت والعلاوات للعاملين المتميزين في الأداء.	5
متوسطه	55.6	1.050	2.780	تتناسب الحوافز المقدمة مع أداء العاملين.	6
كبيرة	79.6	0.942	3.980	وجود الحوافز يدفع العاملين للتمسك بالعمل .	7
متوسطه	56.6	1.163	2.830	يحصل العاملين على المكافآت المادية نظير قيامهم بالعمل الإضافي.	8
كبيرة جداً	87	0.657	4.350	تعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.	9
كبيرة	81.8	0.911	4.090	تعزز الحوافز القدرات الشرائية للعاملين.	10
كبيرة	68.6	1.257	3.430	تلبي الحوافز الممنوحة للعاملين الحاجات الإجتماعية الخاصة بهم (كالمسكن والتعليم والصحة وغيرها)	11
كبيرة	82.8	0.853	4.140	تتعكس الحوافز على زيادة إنتاجية العاملين.	12
كبيرة جداً	85.2	0.629	4.260	تعمل الحوافز على زيادة إرتباط العاملين بالعمل.	13
كبيرة	82.8	0.651	4.140	تزيد الحوافز من شعور العاملين بولائهم للدائرة.	14
كبيرة	73.8	0.480	3.699	المتوسط العام	

أظهرت نتائج الجدول (1.5) بأن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال مدى اسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية كانت الفقرة الاولى والتي تنص (منح المكافآت المادية يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول عليها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.57)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبنسبة (91.4%) من مجموع المستجيبين على أداة

الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يعزو السبب في ارتفاع درجة الاستجابة والنسبة لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية تجاه أثر الحوافز في إشباع حاجاتهم، كون وزارة المالية الفلسطينية وحسب السياسة المتبعة فيها سنوياً وبناء على تقييمات الاداء ونظام الحوافز المعمول به في الوزارة تقوم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها، وتسعى المؤسسة من خلالها الى تشجيع العاملين على بذل مزيداً من الجهود والانجازات المتميزة في سبيل الحصول على الحوافز، حيث تسهم هذه الحوافز في إشباع حاجات ورغبات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، ويؤثر على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتزيد من إرتباطهم وعلاقتهم مع المؤسسة، وتزيد من رغبة العاملين تجاه انجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية واخلاص، وبالتالي فانها تعتبر حافزاً نفسياً وإجتماعياً تولد الإحساس بالإنتماء، وتمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الفردية والإجتماعية من السلع والخدمات، حيث تسهم هذه الحوافز في إعادة صياغة المنظومة الخاصة بإحتياجات العاملين، في إطار تحديد أولوياتهم، إنسجاماً مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وقدرتها على الإستجابة لمتطلباتهم وأهدافهم، فهي تساهم في رسم إتجاههم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحدد مدى الإستجابة للجهود المبذول للوصول الى هدف معين، وهذا يشير الى ان هنالك أثر مباشر وهام للحوافز في اشباع حاجات العاملين وبالتالي التأثير الايجابي على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.

كما ونجد من جدول (1.5) أن الفقرة الخامسة والتي تنص (تمنح المكافآت والعلاوات للعاملين المتميزين في الأداء)، حظيت بأقل متوسط حسابي كان (2.73)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (54.6%)، ولقد كان درجة التقدير والنسبة المئوية لهذه الفقرة منخفضة بالمقارنة مع المستوى العام، ولعل السبب في انخفاضها بسبب انخفاض مستوى المعرفة لبعض العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية للأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز في الوزارة بشكل عام والتي تتنوع حسب الفئة والدرجة الوظيفية الخاصة بالعاملين، ويتم ربطها بمستوى الانجاز وتقييم الاداء السنوي ومدى توفر المخصص المالي لهذه الحوافز في الوزارة، وبالتالي فإن ذلك يؤدي الى تفاوت في منح هذه المكافآت والعلاوات للعاملين في وزارة المالية بشكل عام وفي دائرة الجمارك بشكل خاص، حيث انه وفي بعض الاحيان يكون مستوى تقييم الاداء للموظفين عالي ولكن لا يوجد مخصص مالي متوفر لدى الوزارة يمكن من خلاله تغطية نفقات منح الحوافز، والذي سيؤثر على منحها لمستحقيها، الامر الذي أدى الى انخفاض مستوى الاجابة عن هذه الفقرة لدى العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.69)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (73.8%)، ويعزو الباحث

ذلك بسبب أهمية ودور الحوافز في اشباع حاجات العاملين، في دائر الجمارك الفلسطينية، حيث أن لوجود نظام حوافز فعال يساعد على زيادة مستوى الرضى العام للعاملين في المؤسسة، ويدفعهم ويشجعهم نحو زيادة الانتاجية وانجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، حيث ان وجود هذه الحوافز يشعر العاملين بامكانية وجود فرص للترقية الاستثنائية في العمل نتيجة انجاز اعمال متميزة، كما انها تدفع العاملين للاستقرار الوظيفي وترفع روحهم المعنوية وبالتالي تزيد منقيم الانتماء والولاء للمؤسسة، ومن مقدرتهم الشرائية وفي تلبية احتياجاتهم الاساسية، الامر الذي ينعكس وبشكل مباشر على رفع مستوى أداء العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.

تتفق النتيجة مع دراسة (السقا، 2013) والتي تحدثت عن الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة" وأشارت الى أن نظام المكافآت والعلاوات في البنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الانتاجية وتحسين الاداء، كما وانفقت مع دراسة (ابو شرح ، 2010) والتي تحدثت عن تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر العاملين " وأشارت الى أن ان الحوافز المقدمة للموظفين تتناسب مع الجهد المبذول، كذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Gana&bababe,2011)التي تحدثت عن : " أثار التحفيز على أداء العاملين " دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورفو / نيجيريا وأشارت نتائج الدراسة الى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال.

2.2.5. مدى إسهام الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية:

جدول 2.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مدى إسهام الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تعمل الحوافز على تقوية وتعزيز علاقات العمل .	3.980	0.724	79.6	كبيرة
2	تؤدي الحوافز الى إنجاز العمل بكفاءة وقدرة عالية.	4.020	0.803	80.4	كبيرة
3	تؤثر الحوافز على خفض درجة الصراع في العمل.	3.560	0.924	71.2	كبيرة
4	تعمل الحوافز على تحويل السلوك المحبط والهدام الى سلوك مثمر وبناء.	3.990	0.703	79.8	كبيرة
5	تساعد الحوافز على تكامل دور العاملين في العمل.	3.830	0.725	76.6	كبيرة
6	تساعد الحوافز في الوصول الى بيئة تنظيمية ناجحة.	3.930	0.742	78.6	كبيرة
7	تسهم الحوافز في زيادة شعور العاملين بأهميتهم	4.110	0.680	82.2	كبيرة
8	تحقق الحوافز الرضا الوظيفي لدى العاملين.	3.980	0.738	79.6	كبيرة
9	هناك شعور لدى العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.	3.850	0.845	77	كبيرة
10	تسهم الحوافز في تعزيز سلوك العاملين بما يخدم مصلحة العمل.	3.880	0.935	77.6	كبيرة
11	تعمل الإدارة العليا على تعزيز أي سلوك للعاملين يعزز الأداء.	3.340	1.046	66.8	متوسطة
12	تعمل الاداة العليا على محاسبة أي سلوك يؤثر سلباً على العمل.	3.360	0.926	67.2	كبيرة
	المتوسط العام	3.819	0.487	76.38	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (2.5) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية كانت الفقرة السابعة والتي تنص (تسهم الحوافز في زيادة شعور العاملين بأهميتهم)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وبدرجة كبيرة، وبنسبة استجابة قدره (82.2%) من أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك لأن أفراد عينة الدراسة لديهم اهتمام ومعرفة كبيرة في هذا الجانب نتيجة ما يلمسونه من أثر مباشر ناتج عن حصولهم على هذه الحوافز في زيادة شعورهم بأهميتهم في المؤسسة، حيث ان منح هذه الحوافز ضمن اطار عادل وشامل لجميع الموظفين وضمن معايير واضحة ومحددة ومععمة

على الجميع، يؤدي بشكل مباشر وإيجابي على الفرد والمؤسسة بشكل مباشر، حيث ان الفرد الذي يحصل على حافز مادي او معنوي سيكون محط اهتمام الادارة والزملاء كونه يقوم بانجازات متميزة استحق على اساسها للحوافز، وبالتالي فان منحها سيترك انطباع ايجابي في نفس العاملين كونهم محل ثقة واهتمام من باقي العاملين ومدرائهم، وسيعمل على زيادة انتماء وولاء وانتاجية هؤلاء العاملين لدوائر الجمارك الفلسطينية.

كما نجد في جدول (2.5) أن الفقرة الحادية عشر والتي تنص (تعمل الإدارة العليا على تعزيز أي سلوك للعاملين يعزز الأداء) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.34)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (66.8%)، وهذه الدرجة والنسبة انخفضت في هذه الفقرة بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية لديهم مستويات متباينة تجاه دور الادارة العليا في تعزيز سلوكيات العاملين والتي تنعكس بشكل مباشر على الاداء، حيث انه ومن خلال وجه نظره ارتبط هذا التباين بنمط القيادة الخاص بالادارة العليا، فبعض المدراء لديهم اهتمام كبير في تحفيز مرؤوسيهم والتأثير عليهم بطرق التحفيز المتنوعة سواء المادية والمعنوية، ويستخدمون اساليب متطورة في الاشراف والقيادة والتأثير على مرؤوسيهم، وبعضهم لديه اهتمام فقط بمستوى الانجاز دون النظر لاحتياجات العاملين، وبالتالي وجدنا ان هنالك تباين في مستوى الاستجابات لدى العاملين في دوائر الجمارك الفلسطينية تجاه دور الادارة العليا في تعزيز السلوكيات الداعمة للأداء.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دوائر الجمارك الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.81)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (76.38)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى وجود أثر ودور مباشر للحوافز المادية والمعنوية في ضبط سلوك العاملين من خلال ما تؤديه هذه الحوافز في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية وقدره عالية، وتعزيز وتقوية العلاقات الانسانية في العمل وخلق بيئة تنظيمية ناجحة، وخفض درجة الصراع في العمل، وتوجيه السلوك نحو الاداء الجيد البناء، وتحقيق التكامل في الادوار، وزيادة مستوى الشعور لدى العاملين بأهميتهم نتيجة حصولهم على حوافز متنوعة، الامر الذي يزيد مستوى الرضا لديهم ويعزز سلوكهم الايجابي نحو اداء العمل بشكل يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة، ويحد من السلوكيات السلبية، الامر الذي يؤدي في نهاية المطاف الى ضبط السلوك العام لدى العاملين في دوائر الجمارك الفلسطينية.

وهذه النتيجة السابقة تتفق مع دراسة (الحلايبية، 2013) والتي تحدثت عن أثر الحوافز تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن وعبرت عن وجود علاقة خطية وترابطية

قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وتختلف مع دراسة مع دراسة (Gana&bababe,2011).

3.2.5. مدى إسهام الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية:

جدول 3.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مدى إسهام الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تشجع الإدارة العليا العاملين المبدعين لديها.	3.210	1.085	64.2	متوسطه
2	تتبنى الإدارة العليا المواهب من العاملين في الدائرة.	3.100	1.020	62	متوسطه
3	تقوم الإدارة العليا بإستقطاب أصحاب القدرات الخلاقة.	3.070	0.997	61.4	متوسطه
4	تعزز الحوافز شعور العاملين بالأمن الوظيفي.	3.670	1.087	73.4	كبيرة
5	بيئة العمل تقوم على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.490	0.999	69.8	كبيرة
6	يتسم المسؤولون بمستوى عال من سعة الأفق.	3.300	1.029	66	متوسطه
7	تتعاطى الإدارة مع المقترحات والأفكار المقدمة من العاملين بإيجابية .	3.260	1.071	65.2	متوسطه
8	تؤمن الإدارة العليا بأهمية مبدأ التفويض في الصلاحيات.	3.320	1.054	66.4	متوسطه
9	تخصص الإدارة العليا الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لكافة العاملين .	3.040	0.994	60.8	متوسطه
10	تعلم الإدارة على الإستفادة من أساليب تنمية القدرات الإبداعية.	3.150	1.000	63	متوسطه
11	تقوم الادارة العليا بتحليل أداء العاملين لمواعمه مع تطوير قدرات العاملين.	2.990	0.989	59.8	متوسطه
	المتوسط العام	3.236	0.775	64.72	متوسطه

أظهرت نتائج الجدول (3.5) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال دور الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية كانت للفقرة الرابعة والتي تنص على (تعزز الحوافز شعور العاملين بالأمن الوظيفي)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها (73.4%) من استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة

الجمارك الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك لكون أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات جيدة من الفهم والوعي لاهمية وجود نظام للحوافز معتمد ومعمول به في دائرة الجمارك الفلسطينية، حيث أن ذلك يفسح لهم المجال للحصول على الحوافز المادية والمعنوية بمختلف اشكالها والتي تتسجم مع الجهود المبذولة في العمل بحيث يتم منحها للأشخاص المتميزين في العمل والذين يقدمون أفكار واقتراحات ابتكارية إبداعية من شأنها رفعة الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الفلسطينية، والتي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها وأهداف العاملين في الحصول على الترقيات وتحقيق الذات والمكانة في العمل، كونها تمكنهم من اشباع حاجاتهم المتنوعة على الصعيد الشخصي وعلى صعيد العمل، وبالتالي زيادة انتمائهم للمؤسسة وشعورهم بالامن الوظيفي من خلال معرفتهم التامة لان لكل جهد مبذول عائد مجزي يتناسب معه، ويتم تقديره من قبل الادارة العليا في المؤسسة، الامر الذي ينعكس ايجاباً على زيادة قدراتهم الانتاجية وتحقيق المهام والاهداف الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية.

ونجد من جدول (3.5) أن الفقرة الحادية عشر التي تنص (تقوم الادارة العليا بتحليل أداء العاملين لموائمتهم مع تطوير قدرات العاملين) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.99)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (59.8%)، ويعزو الباحث سبب ذلك أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية لديهم مستويات مختلفة تجاه ما تقوم به الادارة العليا من جهود خاصة بعملية تحليل اداء العاملين لكي يتم موائمتهم مع قدراتهم، حيث انه يتم الاستناد على نتائج تقييم الاداء السنوي المعتمد في قانون الخدمة المدنية والذي تم العمل على تطويره بحيث ينسجم مع الفئات الوظيفية الواردة بالقانون وتم وضع مؤشرات لتقييم الاداء تتناسب مع طبيعة هذه الفئات، بحيث اصبحت هذه النماذج قادره على تحديد نقاط القوة والضعف في قدرات العاملين، ويتم على اساسها وضع برامج تطويرية من اجل موائمة القدرات الفردية للعاملين مع مستويات الاداء العام للعاملين، كما تم العمل على تطوير بطاقات الوصف الوظيفي والتي تحدد مهام الشخص في العمل بحيث تم ربطها بعملية تقييم الاداء، وبالتالي فإن كل ذلك سيساعد على رفع مستويات الاداء الوظيفي وتنمية القدرات الابداعية في دائرة الجمارك الفلسطينية.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال تنمية القدرات الابداعية، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.23)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (64.72%)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى التباين في مستويات الفهم والادراك لدى العاملين في دائرة الجمارك لتأثير الحوافز الممنوحة لهم على تحسين مستوى الاداء الوظيفي، حيث ان عملية منح الحوافز تتم وفق اسس ومعايير عادلة وواضحة، الامر الذي يشعر العاملين بالأمان الوظيفي، ويعمل على زيادة انتمائهم ويعزز من رغبتهم بالعمل والإنجاز ويعمل على خلق بيئة ممكنة تستند على الثقة بين العاملين، بالاضافة الى قيام الإدارة العليا بتبني المواهب والافكار الابداعية وتشجيع العاملين المبدعين من خلال منحهم المكافآت التشجيعية، كما ويتم العمل

على استقطاب اصحاب القدرات الخلاقة والتي يمكن من خلالها اثراء وتطوير العمل الاداري، كما وتسعى الادارة العليا بتخصيص الموازنات التطويرية التي يتم من خلالها توفير البرامج التدريبية لكافة العاملين ضمن مجالات العمل الاداري والمالي، كما وتقوم الادارة وفي سبيل تنمية القدرات الابداعية بتحليل اداء العاملين لكي يتم موائمتها مع قدراتهم، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الادارة العليا في تنمية القدرات الابداعية الا انها ومن وجهة نظر افراد عينة الدراسة لا زالت متواضعة وبحاجة لمأسسة وتطوير، لكي تتلائم مع توقعات العاملين، ولكي يكون لها دور مباشر في عملية تحسين الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية.

وهذه النتيجة السابقة تتفق مع دراسة (الحلبي ، 2009) التي تحدثت عن دور الحوافز في رفع كفاءة الاداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الاداريين في جامعة القدس" وخلص الى أن الموظفين الاداريين يرون ان الحوافز المعنوية لها دور كبير في رفع مستوى ادائهم الوظيفي، وإنتمائهم لوظائفهم وإبداعهم في العمل.

4.2.5. مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يؤمن العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية بأهداف الدائرة .	3.650	0.946	73	كبيرة
2	هناك قناعة لدى العاملين في دائرة الجمارك بأهداف الدائرة.	3.720	1.004	74.4	كبيرة
3	تولد الحوافز علاقة ترابطية بين أهداف الدائرة وأهداف العاملين.	3.890	0.815	77.8	كبيرة
4	تعزز الحوافز بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بأداء الدائرة.	3.890	0.827	77.8	كبيرة
5	تتسم معاملة الإدارة العليا بالتعامل الإنساني بما يعزز المكانة الإجتماعية للعاملين.	3.500	1.026	70	كبيرة
6	تسمح الإدارة العليا للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.	3.370	0.960	67.4	متوسطه
7	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين.	3.530	1.016	70.6	كبيرة
8	تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية.	3.530	0.926	70.6	كبيرة
9	تعزز الإدارة العليا قدرات العاملين للوصول الى نتائج أفضل.	3.440	1.079	68.8	كبيرة
10	يتاح للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للعمل.	3.470	1.076	69.4	كبيرة
	المتوسط العام	3.599	0.716	71.98	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (4.5) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية كانت الفقرتين الثالثة والرابعة التي تتصان (تولد الحوافز علاقة ترابطية بين أهداف الدائرة وأهداف العاملين، تعزز الحوافز بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بأداء الدائرة)، حيث حظيتا بمتوسط حسابي قدره (3.89)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة (77.8%) من مجموع المستجيبين على أداة الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يعزو سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية يلمسون للدور الكبير الناتج عن الحوافز في تحقيق أهداف الدائرة من خلال ما ينتج عن تقديم هذه الحوافز من تعزيز السلوك الايجابي وزيادة انتاجية العاملين والسعي الدؤوب لتحقيق اهداف المؤسسة المرسومة وانجام مهامهم الوظيفية بأكمل وجه الامر الذي سينتج عنه حصولهم على حوافز مادية ومعنوية، يمكنهم من خلالها اشباع احتياجاتهم الشخصية والاجتماعية والوظيفية ورغباتهم المتنوعة، بالاضافة فإن هذه الحوافز ستكون ملهمة لهم نحو بذل مزيد من الجهود والتطوير الدائم باداء الدائرة، حيث ان هذا التطوير والانجازات المتميزة سيستحقون عليها بالمحصلة النهائية حوافز مادية ومعنوية، كما أن منح الحوافز سيشجع ويحفز العاملين ويعزز التنافس بينهم ويحثهم على بذل مزيد من الجهود وتحقيق الإنجازات للوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والتطور في العمل، والتي يمكنهم من خلالها الحصول على حوافز مقارنة بالأفراد المتميزين، وبالتالي فكل ذلك سيؤدي في نهاية المطاف الى تطوير مستوى الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية.

كما ونجد من جدول (4.5) أن الفقرة السادسة والتي تنص على (تسمح الإدارة العليا للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات)، حظيت بأقل متوسط حسابي حيث كان (3.37)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (67.4%)، ويعزو الباحث السبب في انخفاضها عن المستوى العام نتيجة ملامسة افراد عينة الدراسة لما تقوم به الادارة العليا من محدودة فسخ المجال لمشاركتهم في اتخاذ القرارات على الرغم من ان ذلك يعتبر من اهم اساليب التحفيز المعنوية والتي تنعكس بشكل مباشر على اداء العمل وتبني القرارات التي يتم اتخاذها والسعي المتواصل لانجازها والدفاع عنها، حيث ان هذا النوع من التحفيز يترتب وبشكل اساسي بنوع ونمط القيادة الادارية السائدة في العمل، ولكن وضمن نطاق الدراسة كان هنالك تنوع وتفاوت في فسخ المجال للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية، الامر الذي برز عند الاجابة عن هذه الفقرة ضمن مستوى متوسط الاستجابات، وعليه فان هذا يؤكد للدور القليل لمشاركة العالمين في اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك الامر الذي من المممن ان يؤثر سلباً على مستوى الاداء العام في دائرة الجمارك الفلسطينية.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.59)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (71.98%)، ويعزو الباحث ذلك لاهمية الاثر الناتج عن منح الحوافز في تحسين مستوى الاداء الوظيفي والعمل

على تحقيق أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية، من خلال ما وجود معايير واضحة وعادلة في منح الحوافز، ووجود قيادة ادارية متفهمة وواعية لاساليب التعامل الانساني بما يعزز المكانة الاجتماعية للعاملين، وامكانية مشاركة العاملين بشكل جزئي في اتخاذ القرارات الادارية، بالاضافة الى اهمية ما تقوم به الادارة في وضع اساليب للعمل تستند على النهج التشاركي ضمن فريق العمل الواحد، وزيادة دفع العاملين لتحمل المسؤولية وبذل مزيداً من الجهود للإرتقاء بالاداء العام للدائرة، والعمل ضمن منهج الادارة بالنتائج، كل ذلك من شأنه تحسن مستوى الاداء الوظيفي العام بدائرة الجمارك الفلسطينية والعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5.2.5. تأثير الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي:

جدول 5.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثير الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تشجع الحوافز على العمل بكفاءة.	4.040	0.839	80.8	كبيرة
2	تحثك الحوافز على سرعة الإنجاز في الأعمال المطلوبه منك.	3.980	0.864	79.6	كبيرة
3	تحثك الحوافز على الإلتزام بأوقات الدوام الرسمي.	4.040	0.764	80.8	كبيرة
4	للحوافز أثر على تطوير مستوى أدائك.	4.070	0.879	81.4	كبيرة
5	تعزز الحوافز روح التعاون مع الزملاء في العمل.	3.950	.880	79	كبيرة
6	تشجعك الحوافز الفردية على القيام بجهد متميز.	4.100	0.893	82	كبيرة
7	تقدير رئيسك لجهودك يرفع من مستوى أدائك.	4.030	0.979	80.6	كبيرة
8	يرتفع مستوى أدائك بإرتفاع قيمة المكافأة المالية التي تتوقعها.	3.950	0.903	79	كبيرة
9	تزيد كتب الشكر من حماسك في العمل.	3.960	0.952	79.2	كبيرة
10	يتم تقييم الأداء للعاملين بناء على أسس علمية واضحة.	3.220	1.129	64.4	متوسطه
11	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي المتبع بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	3.240	1.074	64.8	متوسطه
12	تعزز نتائج تقييم الأداء الإيجابية العاملين على العمل بكفاءة.	3.570	0.945	71.4	كبيرة
13	تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.	3.240	1.119	64.8	متوسطه
14	تعتبر نتائج تقييم الأداء فرصة للحصول على الحوافز.	3.340	0.945	66.8	متوسطه
15	يعتبر تقييم الأداء المعيار الأساس لثواب أو عقاب العاملين على أدائهم الإيجابي أو السلبي.	3.200	0.994	64	متوسطه
	المتوسط العام	3.728	0.632	74.56	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (5.5) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تأثير الحوافز في مستوى الاداء الوظيفي كانت الفقرة السادسة والتي تنص (تشجعك الحوافز الفردية على القيام بجهد متميز)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وبدرجة كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها (82%) من أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، ويعزو الباحث السبب في ذلك بكون الحوافز على اختلافها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين الوضع المادي والوظيفي والاجتماعي من خلال اشباع رغباتهم واحتياجاتهم المتزايدة، وتساعدهم في تحقيق ذاتهم، الأمر الذي ينتج عنه رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال انجاز الاعمال والمهام بكفاءة وفاعلية، وتطوير قدرات العاملين ودفعهم للمساهمة في ابتكار وتطوير أساليب العمل والتميز الإداري الذي يسهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة المرسومة لدائرة الجمارك الفلسطينية، الأمر الذي يحفز العاملين على تحقيق مستويات عالية من الاداء المتميز وزيادة درجة الانتماء والولاء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستوى الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية.

كما ونجد من جدول (5.4) أن الفقرة الخامسة عشر والتي تنص (يعتبر تقييم الأداء المعيار الأساس لثواب أو عقاب العاملين على أدائهم الإيجابي أو السلبي) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.20)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (64%)، وجاءت هذه الفقرة منخفضة بالمستوى العام، ولعل السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة في الفهم والمعرفة للمعايير والضوابط التي يتم على اساسها تقديم الثواب والعقاب لهم في العمل على ادائهم الايجابي والسلبي، حيث ان الصورة الغالبة لدى العاملين تركز بان عملية منح الحوافز تتم وفق معايير غير واضحة لديهم وان للعلاقات الشخصية دور مباشر في منح الحافز، مع العلم انه وحسب نص قانون الخدمة المدنية يتم منح الحوافز وفق ضوابط ومعايير تتعلق بمستوى الانجاز وتحقيق اداء متميز وابداعي، واشترط على الدائرة الحكومية وضع نظام خاص بالحوافز لها وذلك بالتعاون مع ديوان الموظفين العام، وذلك في سبيل ايجاد معايير محددة وواضحة ومععمة على جميع العام يتم من خلالها منح الحوافز المادية والمعنوية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال تأثير الحوافز في مستوى الاداء الوظيفي، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.72)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (74.56%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الوعي العام تجاه الأثر المباشر للحوافز على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال ما تقوم به هذه الحوافز بالمساهمة في الالتزام بالقوانين والتعليمات، وزيادة مستوى الالتزام بالعمل واولقات الدوام الرسمي، وإنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتحفيز العاملين على الابتكار

والتجديد والتطوير وتنمية مهاراتهم، كما وللحوافز اثر مباشر في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزز علاقات الاتصال والتواصل ما بين الزملاء، وبالتالي فأن كل ذلك يعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدائرة الجمارك ويمكنها من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها.

وهذه النتيجة السابقة تتفق مع دراسة (الخالدي ، 2009) التي تحدثت عن " أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت" وأسفرت عن أن تقييم العاملين لنظام الأداء عال وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين، كذلك أثبتت الدراسة ان هنالك علاقة قوية بين الحوافز وأداء العاملين في الشركة ، كما أنه توجد هناك علاقة قوية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء في وزارة المالية بالكويت، كما انها اختلفت مع دراسة دراسة (Aljishi,2009) التي تحدثت عن " التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو العلمي " ، وأظهرت نتائجها عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات.

6.2.5. مجالات الدراسة ومجالها الكلي :

جدول 6.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لجميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي.

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	مجال دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين.	3.699	0.480	73.98	كبيرة
2	مجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين	3.819	0.487	76.38	كبيرة
3	مجال دور الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية.	3.236	0.775	64.72	متوسطه
4	مجال دور الحوافز في تحقيق أهداف الدائرة.	3.599	0.716	71.98	كبيرة
5	مجال تأثير الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	3.728	0.632	74.56	كبيرة
	المجال الكلي	3.616	0.507	72.32	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (6.5) أن مجال دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين قد كان المتوسط الحسابي له (3.69)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (73.98%)، كما أن مجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.81)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (76.38%)، وأيضاً كان مجال دور الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية، كان المتوسط الحسابي له (3.23)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (64.72%)، كما أن مجال دور الحوافز في تحقيق أهداف الدائرة، كان المتوسط الحسابي له (3.59)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (71.98%)، وأيضاً كان مجال تأثير الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.72)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (74.56%)، كما أن مجال الدرجة الكلية لموضوع دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين فيها ، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.61)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (72.32%)، وهذا يؤكد ويشكل مباشر على الأثر والدور الهام للحوافز المادية والمعنوية على مستويات الاداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال ما تقوم به في تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتنوعة للعاملين من خلال حصولهم على الحوافز، وبالتالي زيادة رغبتهم وانتمائهم لدائرة الجمارك وسعيهم المتواصل على تحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال زيادة الانتاجية وانجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية.

ملخص تحليل النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.6. تحليل نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة دور كبير للحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، فقد كان المتوسط الحسابي العام له (3.61)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (72.32%)، ويتبين ذلك مما يلي:

1. بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.69)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (73.8%).
2. بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دوائر الجمارك الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.81)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (76.38%).
3. بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال دور الحوافز في تنمية القدرات الابداعية، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.23)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (64.72%).
4. بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.59)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (71.98%).
5. بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال تأثير الحوافز في مستوى الاداء الوظيفي، فقد كان المتوسط الحسابي له (3.72)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (74.56%).

2.6. الاستنتاجات

يوجد دور مباشر للحوافز في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال دورها في تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتنوعة للعاملين، والعمل على زيادة رغبتهم ودافعيتهم وانتمايتهم للعمل، وتحقيق الاهداف التنظيمية لدائرة الجمارك، من خلال زيادة الانتاجية وانجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية من خلال :

1. للحوافز دور هام في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية ورفع مستوى ادائهم الوظيفي، من خلال توفير ويجاد نظام للحوافز عادل ومعمم مستند على نصوص قانون الخدمة المدنية، والذي يتم من خلاله تحديد الجوانب والانجازات التي تستحق منح الحوافز بشقيها المادية والمعنوية، حيث ان ذلك يؤدي الى زيادة مستوى رضا العاملين في دائرة الجمارك، ويدفعهم تجاه انجاز المهام الموكلة اليهم بأفضل الطرق الابداعية كون جهودهم محل اهتمام وتقدير من قبل ادارة دائرة الجمارك، كما وتزيد من انتمايتهم وولائهم التنظيمي، وترفع روحهم المعنوية.

2. يوجد أثر مباشر للحوافز في ضبط سلوك العاملين في دوائر الجمارك الفلسطينية، كونها تساعد العاملين وتشجعهم على أداء انجاز الاعمال بمهنية وقدره عالية، وتعمل على تعزيز وتقوية العلاقات الانسانية في العمل وخلق بيئة تنظيمية ناجحة، وخفض درجة الصراع في العمل، وتوجيه السلوك نحو الاداء الجيد البناء، وتحقيق التكامل في الادوار، وزيادة مستوى الشعور لدى العاملين بأهميتهم نتيجة حصولهم على حوافز متنوعة.

3. يوجد تأثير نسبي للحوافز في تنمية القدرات الابداعية والاداء الوظيفي لدى العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، حيث ان الحوافز تساعد في زيادة شعور الموظفين بالامان الوظيفي، الامر الذي يزيد من درجة انتمايتهم الوظيفي، الامر الذي ينتج عنه زيادة في الانتاجية والرغبة بالعمل وتحقيق معدلات عالية من الابداع والتميز، كما ان هنالك اهتمام نسبي من جانب الادارة العليا في تبني المواهب والافكار الابداعية، وعلى الرغم من مختلف الجهود المبذولة من قبل الادارة العليا على صعيد تنمية القدرات الابداعية الا انها لا زالت متواضعة وبحاجة لمأسسة وتطوير، لتتلائم مع توقعات العاملين، وليكون لها دور في عملية تحسين الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية.

4. هنالك مساهمة مباشرة للحوافز في تحقيق أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية وتحسين مستوى الاداء الوظيفي، وانعكس ذلك من خلال وجود قيادة ادارية متفهمة وواعية لاساليب التعامل الانساني بما يعزز المكانة الاجتماعية للعاملين ويساعدهم في تحقيق ذاتهم، والعمل من خلال

النهج التشاركي وفريق العمل الواحد في اتخاذ القرارات الاداري، ومنح العاملين مزيداً من المسؤوليات والصلاحيات لانجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، الامر الذي انعكس وبشكل مباشر على تحقيق الاهداف المؤسسية، وتحسين الاداء الوظيفي العام بدائرة الجمارك الفلسطينية.

5. هنالك أثر مباشر للحوافز في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدائرة الجمارك الفلسطينية من خلال ما تقوم به هذه الحوافز بالمساهمة في الالتزام بالقوانين والتعليمات، وزيادة مستوى الالتزام بالعمل واوقات الدوام الرسمي، وإنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتحفيز العاملين على الابتكار والتجديد والتطوير وتنمية مهاراتهم والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز علاقات الاتصال والتواصل ما بين الزملاء.

3.6. التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات المهمة وهي:

○ تعزيز دور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، من خلال ايجاد وتطوير نظام للحوافز يقوم بتقديمها لمستحقيها من العاملين ضمن معايير واضحة وعادلة ومعمة على الجميع، وتخصيص الموازنات المالية اللازمة لمنح الحوافز لمستحقيها.

○ ضرورة اهتمام الادارة العليا في السعي الدائم لاستقرار واكتشاف احتياجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، وتسخير كافة الجهود والامكانيات في سبيل اشباع وتلبية هذه الاحتياجات سواء اكانت الاقتصادية او الاجتماعية او النفسية او المهنية.

○ زيادة اهتمام القيادات الادارية بالامكانيات التي توفرها الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في عملية ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتعزيز العلاقات الانسانية بالعمل.

○ زيادة الاهتمام من قبل الجهات ذات العلاقة بدائرة الجمارك بتعزيز الجانب الخاص بتأثير الحوافز على تنمية القدرات الابداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، من خلال ايجاد بيئة ممكنة للعاملين، وتوفير قيادات ادارية منقهمة ومواكبة للتغيير، تستطيع رعاية الابتكار وتبني المواهب، وقادرة على تنمية الافكار الابداعية الخاصة بالعاملين.

○ تعزيز امكانية الاستفادة من الحوافز في تحقيق أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال ايجاد قيادات ادارية واعية لاساليب التعامل الانساني، وقادرة على تعزيز النهج التشاركي في العمل واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات للعاملين، بما يمكنهم من تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

○ زيادة الاهتمام من قبل الادارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، وربطها بمعايير وضوابط واضحة وعادلة بشكل مهني، تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الاداء كمعيار اساسي لمنحها، وتستثني العلاقات الشخصية في تقديمها، لما سيكون لها أثر مباشر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وزيادة الالتزام بالعمل بكفاءة وفاعلية، وخلق بيئة قادرة على التجديد والابتكار، بحيث تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين العاملين في الحصول عليها.

4.6 المقترحات البحثية:

- إجراء دراسة مقارنة حول الحوافز الممنوحة للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية ونظيراتها في الإدارات الجمركية في بعض الدول.
- إجراء دراسة حول آليات تفعيل دور الإدارة العليا في استخدام الحوافز بما يعزز أداء العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- العوامل المؤثرة في دافعية العاملين في القطاع العام الفلسطيني.
- دور بيئة العمل في خلق قدرات إبداعية لدى العاملين في القطاع العام الفلسطيني وانعكاسه على الأداء.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

القرآن الكريم.

- ❖ أبو النصر، م.(2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ❖ أبو شرح، ن.(2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير).
- ❖ أبو شيخة، ن.(2000):إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ أبو شيخة، نادر أحمد (2010): إدارة الموارد البشرية "، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأول،عمان
- ❖ با جابر، ع.(1996): الإتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- ❖ بحر، ز. (2006): واقع نظام الحوافز في شركة يوناييتيد للتجارة الدولية وتأثيره على أداء العاملين من وجهة نظرهم. جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير).
- ❖ برنوطي،س.(2001): إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ❖ تلالوة، م، وأخرون (2009): واقع الحوافز على أداء الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. دراسة بحثية.
- ❖ جرينبرج،ج.(2005): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض/، السعودية.
- ❖ حسونة، ف.(2011): إدارة الموارد البشرية، طبعة 1. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ الحلايبة، غ.(2009): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط.(رسالة ماجستير).
- ❖ الحلبي، ن.(2009): دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس. جامعة القدس، فلسطين.(رسالة ماجستير).
- ❖ حمود، خ، الخرشة، ي.(2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ الحميدي، أ.(2006): تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. (رسالة ماجستير).
- ❖ الخالدي،ج.(2009): أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. جامعة آل البيت، عمان.(رسالة ماجستير).

- ❖ الدالة، س.(2003): أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.(رسالة ماجستير).
- ❖ الدرايع أ.(2009): أثر الحوافز على الرضا الوظيفي عند معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة في محافظة عمان. الجامعة الأردنية، عمان.(رسالة ماجستير).
- ❖ درة، ع، جودة، م. (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصر، منحى نظامي، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- ❖ الرحاحلة، ع، العزام، ز.(2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ زويلف، م.(1994): إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي، عمان.
- ❖ زويلف، م.(2010): إدارة الأفراد، الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ السقا، ع.(2013): الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م). الجامعة الإسلامية، غزة.(رسالة ماجستير).
- ❖ السلمي، ع. (2000): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الثانية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ❖ شاويش، م.(2005): إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة. دار الشروق، عمان.
- ❖ الشماع ، خ، وحمود، خ.(2005): نظرية المنظمة ط، 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن.
- ❖ العازمي، م.(2008): قياس أثر الحوافز في المؤسسي- دراسة حالة وزارة المالية في دولة الكويت. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. (رسالة ماجستير).
- ❖ عباس، أ.(2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ عباس، ع.(2004): أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ عبد الرحمن، م.(2010): الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، جامعة الفاتح، طرابلس.
- ❖ عبد الوهاب، ع.(2000): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ❖ عبيدات، ذ، أبو السميد، س. (2002): البحث العلمي، البحث النوعي والكيفي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ العديلي، ن.(1982): دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بحث ميداني، مجلة الإدارة العامة، العدد 36، الرياض.

- ❖ العديلي، ن.(1985): الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، مجلة معهد الإدارة العامة، السنة 21، العدد (36)، الرياض.
- ❖ العزاوي، ن، جواد، ع.(2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ العكش، ع.(2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير).
- ❖ علام، م.(2009): كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى. مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت.
- ❖ عوض الله، م.(2012): أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة). الأكاديمية العربية بالدنمارك. (رسالة ماجستير).
- ❖ الفقي، إ.(2014): الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الفقي، أ.(2011): قوة التحفيز، الطبعة الأولى. ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ❖ قانون الجمارك والمكوس الأردني رقم (1) لسنة 1962.
- ❖ قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998.
- ❖ القحطاني، ع.(2009): فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).
- ❖ القريوتي، م.(1990): إدارة الأفراد - المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العملية إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، الطبعة الأولى. دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان.
- ❖ الكعبي، ن.(1990): إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى. مطبعة العمال المركزية، بغداد.
- ❖ المجذوب، ف.(2002): الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الطبعة الأولى. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
- ❖ محمدر، (2001): إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ❖ 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).
- ❖ الودناني، ع.(1999): أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير).

❖ وزارة المالية، دائرة الجمارك الفلسطينية، 2010.

المراجع الأجنبية :

- ❖ Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria, On Line, Available at: <http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>
- ❖ Charness, G. and Gneezy, U. , (2006). "Incentives and Habits", University of California.
- ❖ Al Jishi, Hala Abdulhadi (2009). "Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center", Open University Malaysia, On Line, Available at: <http://www.masterstudies.net/media/pdf/>
- ❖ Agarwal, V. et al.. (2007). "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Georgia University, On Line, Available at: <http://www.alazhar.edu.ps/journal>
- ❖ Gibbs, M. et al.. & Others, (2004). " Performance Measure Properties & Incentives ", Institute for the Study of Labor, No. 1356, On Line, Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu>
- ❖ Choe,Ch. & Pin, Yin, X. ,(2006). " Managerial Power, Stock Based Incentives, & Firm Performance ", University of New South Wales, On Line, Available at: <http://www.alazhar.edu.ps/journal>



لأغراض البحث العلمي، وإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس، تخصص بناء مؤسسات وتميعة موارد بشرية، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان :

" دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين "

رجياً منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة لتفني بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بأن المعلومات التي سنحصل عليها لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث : محمد نائل محمد ربيع

إشراف الدكتور: عزمي الأطرش

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب

1. الجنس : ذكر انثى
2. العمر : قل من 25 من 25 الى أقل من 30 سنة
 من 30 الى أقل من 35 سنة من 35 الى أقل من 40 سنة
 40 سنة فأكثر.
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات
 من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر.
4. المؤهل العلمي : توجيهي فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس
 ماجستير فأعلى.
5. المركز الوظيفي : مدير عام مدير نائب مدير رئيس قسم
 رئيس شعبة موظف

ثانياً : يتالف من الاسئلة (الفقرات) يرجى منكم وضع اشارة (×) مقابل كل فقرة ضمن العمود الذي يمثل الاجابة من وجهة نظركم .

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق	معارض	معارض بشدة
	المجال الأول: دور الحوافز في إشباع حاجات العاملين.					
1.	منح المكافآت المادية يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول عليها.					
2.	يشعر العاملون بأهمية الحوافز المتاحة لهم في العمل.					
3.	يشعر العاملون بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به .					
4.	هناك فرص متاحة أمام العاملين للترقية الإستثنائية في العمل.					
5.	تمنح المكافآت والعلاوات للعاملين المتميزين في الأداء.					
6.	تتناسب الحوافز المقدمة مع أداء العاملين.					
7.	وجود الحوافز يدفع العاملين للتمسك بالعمل.					
8.	يحصل العاملون على المكافآت المادية نظير قيامهم بالعمل الإضافي.					
9.	تعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.					
10.	تعزز الحوافز القدرات الشرائية للعاملين.					
11.	تلبي الحوافز الممنوحة للعاملين الحاجات الإجتماعية الخاصة بهم (كالمسكن والتعليم والصحة وغيرها).					
12.	تتعرض الحوافز على زيادة إنتاجية العاملين.					
13.	تعمل الحوافز على زيادة إرتباط العاملين بالعمل.					

					14. تزيد الحوافز من شعور العاملين بولائهم للدائرة.
					المجال الثاني: دور الحوافز في ضبط سلوك العاملين
					1. تعمل الحوافز على تقوية وتعزيز علاقات العمل.
					2. تؤدي الحوافز الى إنجاز العمل بكفاءة وقدرة عالية.
					3. تؤثر الحوافز على خفض درجة الصراع في العمل.
					4. تعمل الحوافز على تحويل السلوك المحبط والهدام الى سلوك مثمر وبناء.
					5. تساعد الحوافز على تكامل دور العاملين في العمل.
					6. تساعد الحوافز في الوصول الى بيئة تنظيمية ناجحة.
					7. تسهم الحوافز في زيادة شعور العاملين بأهميتهم
					8. تحقق الحوافز الرضا الوظيفي لدى العاملين.
					9. هناك شعور لدى العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.
					10. تسهم الحوافز في تعزيز سلوك العاملين بما يخدم مصلحة العمل.
					11. تعمل الإدارة العليا على تعزيز أي سلوك للعاملين يعزز الأداء.
					12. تعمل الاداة العليا على محاسبة أي سلوك يؤثر سلباً على العمل.
					المجال الثالث : دور الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية.
					1. تشجع الإدارة العليا العاملين المبدعين لديها.
					2. تتبنى الإدارة العليا المواهب من العاملين في الدائرة.
					3. تقوم الإدارة العليا بإستقطاب أصحاب القدرات الخلاقة.
					4. تعزز الحوافز شعور العاملين بالأمن الوظيفي.
					5. بيئة العمل تقوم على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
					6. يتسم المسؤولون بمستوى عال من سعة الأفق.
					7. تتعاطى الإدارة مع المقترحات والأفكار المقدمة من العاملين بإيجابية.
					8. تؤمن الإدارة العليا بأهمية مبدأ التفويض في الصلاحيات.
					9. تخصص الإدارة العليا الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لكافة العاملين.
					10. تعمل الإدارة على الإستفادة من أساليب تنمية القدرات الإبداعية.
					11. تقوم الادارة العليا بتحليل أداء العاملين لمواءمته مع تطوير قدرات

					العاملين.
					المجال الرابع: دور الحوافز في تحقيق أهداف الدائرة.
					1. يؤمن العاملون في دائرة الجمارك الفلسطينية بأهداف الدائرة.
					2. هناك فناعة لدى العاملين في دائرة الجمارك بأهداف الدائرة.
					3. تولد الحوافز علاقة ترابطية بين أهداف الدائرة وأهداف العاملين.
					4. تعزز الحوافز بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بأداء الدائرة.
					5. تتسم معاملة الإدارة العليا بالتعامل الإنساني بما يعزز المكانة الإجتماعية للعاملين.
					6. تسمح الإدارة العليا للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
					7. تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين.
					8. تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية.
					9. تعزز الإدارة العليا قدرات العاملين للوصول الى نتائج أفضل.
					10. يتاح للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للعمل.
					المجال الخامس : الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي
					1. تشجع الحوافز على العمل بكفاءة.
					2. تحثك الحوافز على سرعة الإنجاز في الأعمال المطلوبه منك.
					3. تحثك الحوافز على الإلتزام بأوقات الدوام الرسمي.
					4. للحوافز أثر على تطوير مستوى أدائك.
					5. تعزز الحوافز روح التعاون مع الزملاء في العمل.
					6. تشجعك الحوافز الفردية على القيام بجهد متميز .
					7. تقدير رئيسك لجهودك يرفع من مستوى أدائك.
					8. يرتفع مستوى أدائك بإرتفاع قيمة المكافأة المالية التي تتوقعها.
					9. تزيد كتب الشكر من حماسك في العمل.
					10. يتم تقييم الأداء للعاملين بناء على أسس علمية واضحة.
					11. يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي المتبع بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
					12. تعزز نتائج تقييم الأداء الإيجابية العاملين على العمل بكفاءة.
					13. تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.

					تعتبر نتائج تقييم الأداء فرصة للحصول على الحوافز.	.14
					يعتبر تقييم الأداء المعيار الأساس لثواب أو عقاب العاملين على أدائهم الإيجابي أو السلبي.	.15



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:
" دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين "

إشراف: د. عزمي الأطرش

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاوير التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد نائل محمد ربيع

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الإستبيان)

د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
د. اياد خليفة	جامعة القدس
د. صالح الكفري	جامعة بيرزيت
د. عبد الفتاح السرطاوي	جامعة فلسطين التقنية "خضوري"
د. رنا جاد الله	وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية
د. حسين حمائل	جامعة القدس المفتوحة
د. شاهر محمد عبيد	جامعة القدس المفتوحة
د. منصور غراية	جامعة القدس



Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	62

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والتقدير.....	
ج	مصطلحات الدراسة.....	
د	الملخص بالعربية.....	
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	أهمية الدراسة.....	3
4.1	أهداف الدراسة.....	3
5.1	أسئلة الدراسة.....	3
6.1	حدود الدراسة.....	3
7.1	المتغيرات الخاصة بالدراسة.....	4
8.1	مصادر بيانات الدراسة.....	4
9.1	هيكلية الدراسة.....	4
5	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	
1.2	مقدمة.....	5
2.2	المبحث الأول.....	6
1.2.2	مفهوم الحوافز.....	6
2.2.2	أهمية الحوافز.....	7
3.2.2	أنواع الحوافز.....	11
4.2.2	نظريات الحوافز.....	12

19	شروط نجاح الحوافز :	5.2.2
21	العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....	6.2.2
23	الاداء الوظيفي.....	7.2.2
23	عناصر الأداء الوظيفي.....	1.7.2
24	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....	2.7.2
25	تقييم الأداء	3.7.2
25	تعريف تقييم الأداء.....	4.7.2
26	أهمية تقييم الأداء	1.4.7.2
27	خطوات تقييم الأداء	2.4.7.2
28	طرق تقييم الأداء والمعايير المستخدمة في ذلك.....	3.4.7.2
31	المبحث الثاني	3.2
31	دائرة الجمارك الفلسطينية.....	1.3.2
32	رؤية دائرة الجمارك الفلسطينية.....	2.3.2
33	رسالة دائرة الجمارك الفلسطينية.....	3.3.2
33	أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية.....	4.3.2
33	قيم دائرة الجمارك الفلسطينية.....	5.3.2
34	إستراتيجية دائرة الجمارك الفلسطينية.....	6.3.2
34	علاقة دائرة الجمارك الفلسطينية بالمكاتب الجمركية والادارات الأخرى.	7.3.2
35	مهام وتنظيم دائرة الجمارك الفلسطينية.....	8.3.2
35	الدوائر الفرعية للجمارك / المكاتب الاقليمية.....	9.3.2
36	المهام المختلفة المناطة بدائرة الجمارك الفلسطينية	10.3.2
37	نظام الرواتب والحوافز المطبق على موظفي الجمارك الفلسطينية	11.3.2
38	الفصل الثالث : الدراسات السابقة.....	
38	المقدمة	1.3
38	الدراسات العربية.....	1.3.1
44	الدراسات الأجنبية.....	2.3.1
46	تعقيب عام على الدراسات السابقة.....	3.3.1
48	الفصل الرابع: منهجية الدراسة واجراءاتها.....	
48	المقدمة.....	1.4

48 منهج الدراسة	2.4
48 اداة الدراسة	3.4
49 صدق اداة الدراسة	1.3.4
49 الإتساق الداخلي	2.3.4
50 مجتمع الدراسة	.4.4
50 عينة الدراسة	5.4
53 إجراءات تطبيق الدراسة	6.4
53 متغيرات الدراسة	7.4
53 المتغيرات المستقلة	1.7.4
53 المتغيرات التابعة	2.7.4
53 المتغيرات الضابطة	3.7.4
53 أساليب المعالجة الإحصائية	8.4
54	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها	
54 المقدمة	1.5
54 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.5
68	الفصل السادس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
68 تحليل نتائج الدراسة	1.6
69 الاستنتاجات	2.6
71 التوصيات	3.6
72 المقترحات البحثية	4.6
73	المراجع	
77	الملاحق	

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77الاستبانة بصورتها النهائية.....	1
83رسالة تحكيم الاستبانة.....	2
85ثبات أداة الدراسة.....	3

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.4	معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ - ألفا)	50
2.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس	50
3.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر	51
4.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة	51
5.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	52
6.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المركز الوظيفي	52
1.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين	55
2.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إسهام الحوافز في ضبط سلوك العاملين	58
3.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إسهام الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين	60
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك	62
5.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تأثير الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	64
6.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لجميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي	66