

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية
الضفة الغربية

وليد شفيق علي البيضة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437 هـ / 2016 م

تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية

إعداد:

وليد شفيق علي البيضة

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية/ جامعة عمان الأهلية/ الاردن

المشرف: د. سهيل سلطان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1437 هـ / 2016 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية

اسم الطالب : وليد شفيق علي البيضة
الرقم الجامعي: 21220113

إشراف : الدكتور سهيل سلطان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/04/27 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|--------------------------------------|
| التوقيع:..... | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. سهيل سلطان |
| التوقيع:..... | 2. ممتحنا داخليا: د. منصور غرابية |
| التوقيع:..... | 3. ممتحنا خارجيا: د. محمد عوض |

القدس - فلسطين

1437هـ/2016م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع...

إلى روح والدي الطاهرة الذي ما زالت دعواته ترافقني حتى بعد وفاته.
إلى من ساندتني يوم ضعفي... إلى من ذرفت الدموع من أجلي... من سقتني الحب في
صغري حتى ارتوت منه عروق جسدي.... إليك يا نبع الحنان والدتي.
إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية ساميه البيضة التي ساندتني من أجل أن نكون الأفضل.
إلى فلذات كبدي أبنائي الأعمام خالد ومجد ولين.
ولا يسعني إلا أن أهدي هذا الجهد الى سيادة اللواء حازم عطا الله مدير عام الشرطة
الفلسطينية الذي كان لتشجيعه ودعمه المتواصل الدور الكبير في الوصول إلى ما توصلت
اليه.
أهدي ثمرة جهدي هذا اليهم جميعاً.


وليد شفيق البيضة

إقرار:

أقر أنا معدّ هذه الرسالة، بأنها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم : وليد علي شفيق البيضة

التاريخ : 2016 / 04 / 27 .

التوقيع:  W. S. A.

شكر وعرّفان

يسعدني أن أقدم بالشكر والتقدير والعرّفان الى الدكتور سهيل سلطان المشرف على هذه الدراسة لما قدمه لي من نصائح وتوجيهات حتى أتمكن من إنجاز هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر العميق، إلى كل من قدم لي المساعدة لإخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود، وإلى أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة واللجنة الأكاديمية أساتذتي ممن تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في معهد التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات، وأخص بالذكر الدكتور عزمي الأطرش، وزملاءه أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرّفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً ريادياً في فلسطين الحبيبة.

مصطلحات الدراسة

الشرطة : هي هيئة مدنية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطنين الأمن والطمأنينة وتختص بالمحافظة على النظام والأمن العام والآداب وحماية الأرواح والأعراض وعلى الأخص منع الجريمة وضبطها كما تختص بكفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في المجالات كافة وتنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات(وادي، 2010).

وإجراءياً يقصد به في هذا البحث أحد أذرع السلطة التنفيذية الذي يتبع لوزارة الداخلية والتي تقع عليه أعباء حماية الأمن والنظام العام، وإقرار السكينة والحفاظ على الصحة العامة للمجتمع، وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات وذلك بهدف حماية نظام الدولة ومنع الجريمة قبل وقوعها.

الدافع : حالة فسيولوجية ونفسية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من السلوك في اتجاه معين وتهدف هذه الدوافع إلى خفض حالة التوتر لدى الكائن الحي وتخليصه من حالة عدم التوازن أي أن الكائن الحي يعمل على إزالة الظروف وإشباع الدافع الذي يحركه (ابو عون، 2014).

الدوافع : مجموعة من القوى المحركة التي تبعث النشاط في الكائن الحي ويبدئ السلوك وتوجهه نحو هدف أو أهداف معينة(ابوعون، 2014).

الكفاءة : إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة، سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مادية، كذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية(الهبيل، 2013).

الفاعلية : التأكد مما إذا كانت الأهداف المتحققة والأساليب التي اتبعت في تحقيقها تتفق مع الأهداف المقررة و مع ما هو مخطط له (الهبيل، 2013).

الحوافز : هي كل ما تقدمه الشرطة الفلسطينية من حوافز مادية ومعنوية تؤدي إلى رفع أداء الضباط والأفراد في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم. ومن هنا تعرف الحوافز المادية إجرائياً على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة

بزيادة الراتب السنوية، وزيادة الاستثنائية على الراتب، والمكافآت، وبدل تنقلات، وبدل سكن، وما إلى ذلك.
كما تعرف الحوافز المعنوية إجرائياً على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بترقية استثنائية، وبطاقة شكر، وتفويض سلطات، وإكمال دراسات عليا.

الأداء : الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008، ص33). واجرائياً، يقصد به في هذا البحث، قيام الضباط والأفراد العاملين في الشرطة الفلسطينية بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الضباط والأفراد الأكفاء، نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية/ الضفة الغربية، ومعرفة فيما إذا اختلف هذا التأثير باختلاف كل من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمحافظة).

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة ضمت (67) فقرة وزعت على خمسة محاور، وتمتعت بدرجة صدق، وبدرجة ثبات بلغت (0.95)، حيث تم توزيعها على جميع افراد مجتمع الدراسة في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية والذين تلقوا حوافز مادية ومعنوية وعددهم (999) حسب سجلات الإدارة العامة للشرطة للعام (2016)، حيث سعى الباحث لإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع السابق ذكره، ولكن لأسباب عدة تم استرجاع (806) استبانة صالحة للتحليل، والتي شكلت عينة هذه الدراسة.

وتوصل الباحث إلى أنه يوجد تأثير مباشر للحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية في تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، كونها تعمل على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة للعاملين في الجهاز، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالجهاز، وزيادة دافعيتهم لتقديم الخدمات، كما وتلعب دوراً فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية، وزيادة الشعور والانتماء للفريق، ودفعه نحو التجديد والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، حيث إنها تزيد من معدل الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على مستوى جودة العمل.

أما بالنسبة لفحص المتغيرات الديمغرافية فتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية/الضفة الغربية تعزى لجميع متغيرات الدراسة الديمغرافية، بإستثناء متغير عدد مرات الحصول على الحافز فلم يكن به فروق دالة احصائياً.

وأوصت الدراسة على مدى أهمية اصدار نشرة الترقيات الخاصة بأفراد الأمن في وقتها المحدد، والاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وترسيخ العدالة والإنصاف فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، ومراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق بنظام التقاعد، والعلاوات الدورية السنوية والاجتماعية، وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات منتسبي الشرطة، وتوفير فرص التدريب والتأهيل لمنتسبي جهاز الشرطة.

The impact of incentives on human resource performance in the Palestinian civil Police / West Bank.

Prepared by: Walid Shafeeq Ali Albaidah.

Supervised by: Dr. Suhail Sultan.

Abstract

This study aimed to identify the impact of incentives on human resource performance in the Palestinian civil police / West Bank, and to find out whether this effect differs according to different demographic variables, namely, (sex, educational qualification, military rank, nature of work, years of experience, and governorate

The researcher applied the descriptive method, where he designed a questionnaire that included (67) items distributed on five dimensions, with a degree of validity, and the degree of consistency was (0.95), where it was distributed to all members of the community of study in the Palestinian police in the West Bank and who received financial and moral incentives. The number was (999) according to the public administration records of the police for the year (2016), the researcher sought to conduct a comprehensive survey of all the members of the former community mentioned, but for various reasons (806) were collected as valid for analysis, which formed the sample of this study.

The researcher concluded that there is a direct effect of the moral and material incentives provided to Palestinian police force personnel in improving the performance of human resources in the Palestinian police force, as it works to meet and satisfy the needs, desires and diverse of employees in the police, and to promote their affiliation and their relationship with the organization, and increase the motivation to provide services, also it plays an active role in the development of human relationships, and increase the sense of belonging to the team, and pushed him toward innovation and active participation in decision-making, as it increases the rate of job satisfaction, which is reflected in the level of quality of work.

As for the examination of demographic variables, it turned out to be no statistical significance differences at the level of statistical significance ($0.05 \geq \alpha$) between the mean answers of respondents to the impact of incentives on human resource performance in the Palestinian civil police / West Bank is due to all the demographic variables of the study.

The study recommended the importance of the issuing the promotions bulletin of security personnel in a timely manner, and take care of material incentives and linking the salary scale of the cost of living, and the establishment of justice and fairness with respect to the granting of incentives and bonuses, review and evaluate the laws that relate to the pension system, the annual social and increments, and developed it to fits and expectations of police personal, and the provision of training and rehabilitation opportunities for those working in the police service .

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

نشأت الشرطة الفلسطينية في مرحلتها الأولى وانتشرت في أماكن سيطرة السلطة الوطنية الفلسطينية بموجب اتفاق أوسلو (إعلان المبادئ) عام (1993) وتلاه اتفاقية القاهرة (غزة أريحا عام 1994) ومن ثم التوقيع على الاتفاقية الانتقالية في واشنطن عام (1995) التي نصت المادتين (12,14) منها تحت الفصل الثاني إعادة الانتشار والترتيبات الأمنية على تشكيل قوة شرطية قوية. (إطار العمل الاستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية، 2014-2016م).

ومنذ ذلك التاريخ بدأت مرحلة التأسيس والتي أخذت منحى تصاعدياً حتى العام (2000) تاريخ اندلاع الانتفاضة الفلسطينية الثانية (انتفاضة الأقصى) حيث تعرضت الشرطة الفلسطينية مع الأجهزة الأمنية الأخرى لهزات قوية نتيجة لاستهدافها من قبل الجيش الإسرائيلي حتى عام (2006) الأمر الذي أدى إلى تراجع أدائها وقدراتها على القيام بواجباتها وفرض سيادة القانون، ومنذ ذلك الحين تركزت جهود القيادتين السياسية والأمنية على إعادة تأهيل الأجهزة الأمنية بما فيها الشرطة، ومنذ عام (2008) أثبتت الشرطة قدرتها على التجديد والبناء انطلاقاً من التوجهات الحكومية السياسية والأمنية، استعداداً لبناء مؤسسات الدولة الفلسطينية، حيث اعتبرت الشرطة ركيزة من ركائز الدولة الفلسطينية التي تعنى بالحفاظ على الحقوق والحريات وصيانتها. (إطار العمل الاستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية، 2014-2016م).

تمكنت الشرطة الفلسطينية منذ العام (2008) من إعادة بناء منظوماتها واحتياجاتها الأساسية من البنى التحتية والتجهيزات والمقرات والمرافق التدريبية، وفق التوجهات الإستراتيجية للحكومة ضمن الإمكانيات المتاحة، وترافق ذلك مع ظهور قيادة شابة جادة تولت زمام القيادة تؤمن بالتغيير والعمل المؤسسي، وعملت على تعزيز صورة العمل الشرطي لمننسيه وتحسين صورة الشرطة لدى المواطنين والمؤسسات من خلال أعمال مبدأ سيادة القانون وتفعيل الشراكة وتعزيز مفهوم أن المواطن شريك في تحقيق الأمن في المجتمع،

وغيرها من الأمور التي ساهمت في الانتقال من الدور التقليدي لعمل الشرطة وواجباتها إلى الدور العصري في خدمة المواطنين وحماية مصالحهم. (إطار العمل الاستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية، 2014-2016م).

يعتبر التحفيز من أهم موضوعات إدارة القوى العاملة وذلك لما له من تأثير في حسن استخدام الموارد البشرية، ويجب على الإدارة أن تعرف الأسباب التي تجعل القوى العاملة في المنظمة تعمل بجد وكفاءة، ونظراً لطبيعة الكائن البشري وكثرة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في نفسيته وسلوكه، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة القيام بتحفيز هذا الكائن البشري (الموارد البشرية)، فتوافر القدرة على العمل وحدها لا تكفي، لكي يقدم الأفراد أفضل ما لديهم من أداء (الوايل، 2005).

ومن هنا نجد أن العديد من المؤسسات تهتم كثيراً في موضوع إدارة الموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية هي أحد أهم عناصر المؤسسة وبدونها لا وجود للمؤسسة، أي لا وجود للعمل ولا وجود لأي نشاطات في هذه المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها على المورد البشري، ومن هنا فهي تسعى وبشكل دائم لدفع المورد البشري لتقديم أفضل ما لديه بما يحقق أهداف المؤسسة نحو النمو والتطور وتحسين الأداء مما يؤدي بالضرورة إلى استمرارية المؤسسة ونموها.

ويتبين لنا أن المؤسسات باختلاف أنواعها تؤدي أعمالها بالاعتماد بشكل رئيس على المورد البشري لتحقيق أهدافها طويلة الأمد أو القصيره، لكي تحقق المؤسسة أهدافها لا بد لها من إيجاد ذلك المورد القادر على تحقيق أهدافها وعلى المؤسسة إيجاد نظام حوافز متكامل لدفع المورد البشري إلى بذل أقصى جهد في سبيل تحقيق هذا الهدف.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على موضوع الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية العاملة في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث سيتم التعريف بمفهوم الحوافز وأهميتها ومدى فاعلية أنظمة الحوافز وتأثيرها على أداء المنتسبين في المؤسسة من خلال مراقبة سلوكهم ومدى التزامهم بالسياسات والأنظمة من خلال قياس معدلات الأداء وجودة الأداء في العمل إضافة إلى الولاء والرضا الوظيفي وصولاً إلى أقل معدلات دوران ويتم ذلك من خلال إيجاد أنظمة خاصة للتعرف على حاجات المنتسبين، وكذلك من خلال توفير الحوافز المناسبة سواء المادية أو المعنوية أو كليهما معاً، حيث أن المؤسسات تتنافس في عملية تقديم الحوافز وذلك في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء، ولذلك لا بد أن تترك الإدارة أن نجاحها يعتمد على كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم وذلك عن طريق إشعار العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له.

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة الى الاحتفاظ بالموارد البشرية داخلها من خلال تحفيزها لبذل اقصى جهد وأداء ممكن، لذا تعتمد العديد من المنظمات الى استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المادية والمعنوية ، أو الامكانيات المتاحة لديها في حث الموارد البشرية العاملة فيها على رفع أداءها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي الارتقاء بأداءها لأفضل المستويات(الزيبيدي وآخرون، 2015).

كما أن الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية، وكان لا بد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة، وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للإنجاز بالعمل ، ويزيد لديهم شعور الانتماء للمنظمة التي يعملون بها، وكانت دائماً المطالبة بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز والمزايا الإضافية، بما يشابه إدارة الأجور والرواتب، وبشكل متلائم وداعم للحاجات والأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها (Mondy & Noe,2005) .

كما ويعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المنظمات لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة، إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة كالزيادة في كمية الإنتاج وسرعته، وخفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات مع المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة، والحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها، كما تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة (الكلادة، 2011).

فالتحفيز قد يكون مادياً أو معنوياً، والمنظمه التي تجمع بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي وتعرف متى تنفذ وكيف ولمن، وتدرس الحاجات والدوافع المختلفة لموظفيها وتضع خططها في هذا المجال، كما أنه مهم للمنظمة ويجب أن نتعلم ما فيه من فائدة وفاعلية على مستوى المنظمه والعاملين، وقد أصبح فن التعامل مع القوى البشرية من أهم ما يبحث عنه المهتمون والباحثون في مجال الإدارة والتنمية البشرية، فالإنسان طاقة وكنز يجب علينا معرفة كيفية التعامل معه حتى نحقق ما نتمناه لصالح المنظمه (الهيبي، 2010)، وحيث أن الباحث بطبيعة عمله في جهاز الشرطه الفلسطينية وملامسته المباشرة للكثير من القضايا المالية والمعنوية للموظفين لاحظ بعدم وجود نظام حوافز فعال في الجهاز منظم بقانون رغم منح العديد من الحوافز لأفراد الشرطة .

لذا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما الحوافز المادية والمعنوية، وما مدى كفاءة تلك الحوافز وفعاليتها وتأثيراتها على أداء منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية؟"

3.1 أهمية الدراسة

بالرغم من أن هنالك العديد من الأبحاث والدراسات التي أجريت على موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين، إلا أنه من خلال الاطلاع على بعض التقارير التي تعنى بالحوافز وتأثيرها على أداء المورد البشري ونتائج الدراسات السابقة التي بينت تأثير الحوافز على أداء الموظف، جاءت أهمية هذه الدراسة التي تتلخص بالاتي:

أولاً : الحاجة إلى توفير دراسات سابقة تتعلق بموضوع الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية – الضفة الغربية.

ثانياً : التطرق إلى وجود نظام حوافز مهني وعصري يلبي احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية – الضفة الغربية.

ثالثاً : الحاجة إلى النهوض في أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية – الضفة الغربية لتقديم خدمه عاليه الجودة للجمهور.

رابعاً: محاولة إثراء المكتبة الفلسطينية ببحث عن تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية/ الضفة الغربية، مما قد يساهم في مساعدة المؤسسة الأمنية خاصة والقطاع الرسمي عامه للاستفادة من الدراسة لخدمة هذا القطاع المهم والحيوي.

4.1 مبررات الدراسة

لهذه الدراسة مبررات موضوعية ومبررات شخصية كما يلي:

1.4.1 مبررات الدراسة الموضوعية:

تعتبر الموارد البشرية هي أولى ركائز أي منظمه أو جهاز، وتلعب الحوافز دورا فاعلا في تطوير أداء الموارد البشرية لضمان أدائها لمهامها وقيامها بالدور المناط بها بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي بالتالي الى تطويرها.

2.4.1 مبررات شخصية:

من واقع عمل الباحث في جهاز الشرطة الفلسطينية وجد أنه من الضرورة بمكان معرفة وبيان الدور الذي تقوم به الحوافز التي تعمل على تحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي حل المشكلات التي تكتنف العمل الإداري، وكذلك معرفة الآثار المترتبة على ذلك.

5.1 أهداف الدراسة

تركز هذه الدراسة على الهدف العام وهو: التعرف على الحوافز وكفاءتها وفعاليتها وتأثيراتها على أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية واقتراح آليات وتوصيات لتطوير نظام الحوافز من أجل رفع كفاءة العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بما يتلاءم والاحتياجات الأمنية للمواطنين بأعلى درجات المهنية والعصرية وتم تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على الحوافز المعنوية التي يتطلع منتسبو جهاز الشرطة الفلسطينية للحصول عليها.
- التعرف على الحوافز المادية التي يتطلع منتسبو جهاز الشرطة الفلسطينية للحصول عليها.
- التعرف على معايير منح الحوافز لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية.
- التعرف على كفاءة وفاعلية الحوافز المعمولة بها في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- التعرف على تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية.

6.1 أسئلة الدراسة

انبثقت من مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الحوافز المعنوية التي يتطلع منتسبو جهاز الشرطة الفلسطينية للحصول عليها ؟
- ما الحوافز المادية التي يتطلع منتسبو جهاز الشرطة الفلسطينية للحصول عليها ؟
- ما المعايير المعتمدة لمنح الحوافز لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما مدى كفاءة وفاعلية نظام الحوافز المعمول به في جهاز الشرطة الفلسطينية ؟

- ما الأثر المترتب على منح الحوافز في تحسين مستوى أداء منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين في تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية حسب كل من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المحافظة التي يعمل بها)؟

7.1 فرضيات الدراسة

أهم فرضيات الدراسة تمثلت فيما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير طبيعة العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير نوع الحافز.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد مرات الحافز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية، تعزى لمتغير المحافظة التي يعمل بها.

8.1 حدود الدراسة

- لدراسة حدود زمانية، وحدود مكانية وحدود بشرية وحدود موضوعية وفيما يأتي توضيح لذلك:
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية الذين تلقوا حوافز مادية ومعنوية.
 - الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية فقط.
 - الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين (2013/9-2015/9) ميلادي.
 - الحدود الموضوعية: سينحصر البحث على تأثير تطبيق الحوافز على أداء منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية على كل من تقاضى حوافز مادية أو معنوية.

9.1 مصادر الدراسة

تكونت مصادر 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.

10.1 هيكلية الدراسة

أخرج الباحث دراسته في خمسة 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، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
 - الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، والعينة ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
 - الفصل الرابع: تضمن عرضاً للنتائج وتحليلاً للبيانات ومناقشتها.
 - الفصل الخامس: تضمن ملخصاً لأهم النتائج وقائمة بأهم الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.
- وأخيراً تم توثيق المراجع والمصادر المستخدمة، وكذلك اضافة المرفقات اللازمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. مقدمة

تتجه منظمات اليوم إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي تهتم بالعاملين وشؤونهم وتنظيمها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل، عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم، وإن معنى الحفز هو محاولة الربط بين الإنجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء أكثر من المعدل العادي ودفع مكافأة مقابل ذلك.

وعملية الحفز تحث مكاناً بارزاً في اهتمامات منظمات الأعمال بشكل عام، وتحث أسبقية في تفكير المدربين في المنظمات الفاعلة، بل يشكل الاهتمام بها مؤشراً مميزاً للمنظمات الفاعلة والنشيطة عن المنظمات غير الفاعلة أو غير النشيطة، علاوة على ذلك فإن امتلاك منظمة الأعمال لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال التي لا تمتلك مثل هذه الميزة.

وقد ظهرت سياسة الحوافز في بداية القرن الحالي بشكل واضح، إذ أنها لم تكن وليدة هذا القرن، فقد مرت بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداء من خلق الإنسان ومروراً بالعصور التي كان بها الفرد عبداً لأصحاب رؤوس الأموال، حافزهم الوحيد هو الخلاص من العقاب الذي يقع عليه إذا ما خالف نظم العمل وتقاليده.

تتبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أو تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم

جهود المورد البشري وتوجيهها (الكلالدة، 2011).

كما أن ديننا الإسلامي الحنيف حث على التحفيز من خلال الآيه الكريمة رقم (30) من سورة الكهف قال تعالى "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا".

تملك جميع المنظمات التي نتعامل معها، سواء كانت عامة أو خاصة نوعاً من تقييم أداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمياً أو غير رسمي، والواقع أن التقييم الرسمي يكون محور اهتمامنا الغالب في إدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريف الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (درة و الصباغ، 2008، ص259).

وتحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من إهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم وهذا ما سيتناوله هذا المبحث.

2.2. الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية، للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتماؤهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم (الجساسي، 2011).

1.2.2. مفهوم الحوافز:

تم تعريف الحوافز بأكثر من تعريف نذكر منها:

الحوافز لغة: من حفز وهي الحث والإعجال (السقا، 2013).

الحوافز اصطلاحاً: هي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف محدد (السقا، 2013).

الحوافز: المعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد (Rewards) أي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته (الطائي وآخرون، 2006).

ويمكن تعريف الحوافز: (بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم) (الطائي وآخرون، 2006).

ويقصد بالأجور والحوافز: كافة ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله وإسهاماته سواء كان ذلك في شكل أجور، رواتب نقدية ثابتة أو متغيرة، أو حوافز مختلفة، أو مزايا كأنظمة التأمينات والمعاشات والرعاية الصحية وخدمات الإسكان... الخ (الحبشي، 2010).

وبين عامر أن الحوافز هي "مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إشباعها عن طريق العمل" (عامر، 2011).

وعرفها الظاهر بقوله: هي "عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها" (الظاهر، 2009).

كما عرضها أبو كشك بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه الموفق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى (أبو الكشك، 2006، ص 133).

وإجرائياً يقصد بها في هذا البحث هو كل ما تقدمه الشرطة الفلسطينية من حوافز مادية ومعنوية تؤدي إلى رفع أداء الضباط والأفراد في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمن لائهم.

ومن هنا تعرف الحوافز المادية إجرائياً على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوية، وزيادة الاستثنائية على الراتب، والمكافآت، وبدل تنقلات، وبدل سكن، وما إلى ذلك.

كما تعرف الحوافز المعنوية إجرائياً على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بترقية استثنائية، وبطاقة شكر، وتقويض سلطات، وإكمال دراسات عليا، وهدايا تذكارية وما إلى ذلك.

وهناك فرق بين الدافع والحوافز، حيث يعرف الدافع بأنه العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة

أو حاجات معينة.

بينما تعرف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، لأنها مثيرات تدفع الفرد العامل لأداء عمله، بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه باتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مثيراً لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني الذي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب (الكلادة، 2011).

وبرأي الباحث يمكن القول إنها أهم العوامل التي تحقق العوائد بشقيها المادي والمعنوي من خلال مكافأة الأفراد والجماعات على مجهوداتهم وحسن أدائهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات كافة سواء الحكومية منها أو المنشآت الخاصة.

2.2.2. أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها.

يتضح أن للحوافز دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وعليه فإن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة (السقا، 2013 ، ص47).

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام المعنيين في علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز (الوايل، 2005، ص26).

أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل (أياً كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، حيث إنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز

تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن البيئة المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل (رجل الأمن) إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء سواء كانت المنظمة تعمل ضمن الإطار المدني أو الأمني، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي (الجريد، 2007):

1. المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
4. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
6. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
7. المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

3.2.2. نظريات الحوافز:

يوجد العديد من النظريات التي ركزت على دوافع وحوافز الإنسان، التي يترتب عليها السلوك المتوقع، ويرى الباحث من خلال النظر في أدبيات الحوافز، أن هذه النظريات تقسم إلى نوعين أولهما: النظريات النفسية للدافعية، وتقوم على تحليل العوامل النفسية الداخلية للفرد، ومن ثم تفسر سلوكه، أما النوع الثاني: فيقوم على دراسة المظهر الخارجي للفرد، وتحليله لمعرفة آثار الدوافع من خلال عمل الفرد، واستنتاج العوامل الداخلة له، ومن ناحية أخرى تصنف الدوافع حسب ما سبقها من نظريات قديمة مثل: الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية، ونظريات حديثة مثل: نظريات النسق ونظريات المحتوى.

ومن هنا نستطيع القول بأن جميع النظريات الدافعية تهدف إلى الوصول للطرق التي من شأنها دفع الإنسان للأداء الأفضل، وتحقيق أغراض المنظمة والفرد، وسوف يتناول الباحث أهم النظريات الحديثة بالتفصيل وهي:

1.3.2.2. هرم ماسلو للحاجات:

من أشهر نظريات احتياجات الأفراد نظرية ماسلو التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي:

الاحتياجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الاعتراف و التقدير، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا أتم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات، وهكذا اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، سيظل الأفراد محفزين دائماً طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير وهو إدراك الذات، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لأخر مستوى، والشكل رقم(1-2) هرم "ماسلو" للحاجات (الوافي، 2013):

1. الحاجات الجسمية الفسيولوجية:

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء و الحاجات الفسيولوجية التي تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2. حاجات الأمن والسلامة:

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

3. الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى بعيدة عن الحاجات الأولية.

4. حاجات التقدير واحترام الذات:

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية فإن الحاجة للشعور بالذات

تظهر وتصبح هي الحاجة الملحة التي توجه سلوك الفرد، وحاجات الشعور بالذات لها شقان:

الشق الأول: يتعلق بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة واحترام النفس والجدارة والاستقلال والحرية وإشباع هذه الحاجات يقود إلي الشعور بالمقدرة والقوة وبأن الإنسان مفيد وضروري في هذا العالم.

الشق الثاني : يتعلق بحاجة الفرد إلي شعوره باعتراف الآخرين به.

5. حاجات تحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى على المدرج قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف (ماسلو) إثبات الذات على أنها رغبة في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه الإنسان وعند هذا المستوى من مدرج الحاجات الإنسانية فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة، فهو مهتم بإثبات ذاته وتنميتها بالفكر الخلاق في أوسع معانيه.

و يختلف الشكل الذي تأخذه حاجات إثبات الذات من فرد لآخر، فحاجات إثبات الذات يمكن إشباعها من خلال أي خليط من ممارسة الرياضة أو السياسة أو البحث الأكاديمي أو تكوين الأسرة أو الدين أو الهوايات أو الدخول في مشروعات الأعمال، و تشير الدراسات والبحوث إلى أن رغبة الإنسان في إثبات الجدارة ترتبط أيضاً بحاجات إثبات الذات التي حددها (ماسلو).

إن جوهر نظرية (ماسلو) لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد وبالرغم من أن نظرية (ماسلو) لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر البداية في فهم الحفز عند الأفراد قدر (ماسلو) أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد.

سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير وهو إدراك الذات، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى، وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير، وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات (الوافي ، 2013).

شكل (1-2)

هرم (ماسلو) للحاجات



المصدر: الكلالدة، (2011)

2.3.2.2. نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم (سكنر) الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الايجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط (سكنر) لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي (الهيبي، 2005):

1. تحديد السلوك أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
2. جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
3. اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
4. عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
5. اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

3.3.2.2. نظرية الحاجة إلى الإنجاز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم (مكلياند) الذي درس ثلاث حاجات لدى الفرد هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة للإنتماء، والحاجة للإنجاز، وقد وجد بأن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة للإنجاز، إذ إن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب فيه، حيث اقترح (مكلياند) سنة (1967) نظرية الإنجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي: (عزبون، 2007)

1. الأهداف المقبولة.

2. تحمل المسؤولية الشخصية.

3. الاعتماد على التغذية الراجعة أو العكسية.

استنادا إلى هذه النظرية فإن عملية التحفيز يمكن أن تتجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحته العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودُعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيئ (الهييتي، 2005).

4.3.2.2. نظرية العاملين:

تعود هذه النظرية إلى عام (1959) عندما قام العالم (هرزبرج) بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، وفي عينة بحثه من المهندسين والمحاسبين، وجد بأن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل هما: (الكلادة، 2011).

1. العوامل الصحية

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العامل داخل المنظمة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد و ضمانات العمل، واعتبر العالم (هرزبرج) هذه العوامل بأنها وقائية بحيث لو توفرت في المنظمة، فإنها تمنع تبرم وشكوى العامل، ولكنها لا تحسن أدائه لأنها معطيات أساسية.

2. العوامل الدافعة

وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل كالعامل ذاته والصلاحية والمسؤولية التي تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، لذلك فإن عملية التحفيز يجب أن تركز على محتوى العمل لكي يكون ناجحاً وهذا يعني بأن المنظمة التي تريد أن تتجح جهودها التحفيزية عليها أن تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها (الكلادة، 2011).

2.2.3.5. نظرية المساواة:

تفترض هذه النظرية أن الفرد العامل يحاول إيجاد حالة من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية.

وهذا التوازن يتحقق عندما يشعر العامل بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا فإن هذه النظرية تعتمد على المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهوده}} = \frac{\text{عوائد آخرين}}{\text{جهودهم}}$$

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا يتعين على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات (الهييتي، 2005) و(الكلادة، 2011).

2.2.3.6. نظرية التوقع:

وهي نظرية (فروم) نسبة إلى العالم الذي وضع النظرية، وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث إن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الدافع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال}. \text{ (الكلادة، 2011، ص126).}$$

2.2.3.7. نظرية (الدرفير):

فقد صنف (الدرفير) حاجات الإنسان إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (الكلادة، 2011):

1. حاجات الوجود.

2. حاجات الارتباط (الانتماء).

3. حاجات النمو ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

ويرى صاحب هذه النظرية أن هذه الحاجات تتم في مستوى واحد وعلى خط مستقيم، وليس بشكل هرمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حالة فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات، فإنه يحاول مرة أخرى أن ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية.

ونلاحظ من نظرية (الدرفير) أن عملية التحفيز يجب أن تكون متكاملة من حيث المحتوى، وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية (الكلالدة، 2011).

ويرى الباحث أن جميع النظريات قد ركزت على إشباع الحاجات للعاملين سواء كانت حاجات مادية أو معنوية.

4.2.2. أنظمة الحوافز:

إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر (سعيد، 2010).

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه.

وبالتأكيد فإن نظام الحوافز الجيد له من النتائج المهمة والمفيدة الكثير ومنها (سعيد، 2010).

1- زيادة نواتج العمل.

2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء عندهم.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

7- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ويوجد نظامان أساسيان من الحوافز، النظام الأول يركز على الحوافز الفردية، أما النظام الثاني فيركز على الحوافز الجماعية.

1.4.2.2. أنظمة الحوافز الفردية:

تقوم أنظمة الحوافز الفردية Individuals Incentives على أساس الدفع للأداء الفردي، ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية، حيثما تتسم الأهداف بالوضوح، ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، وأن أكثر الحوافز الفردية شيوعاً هي خطط الدفع بالقطعة Piece Work Plan وخطط الوقت المتوفر Time Swing Bones وكذلك العمولات (الكالدة، 2011، ص129).

حيث إن حافز الدفع بالقطعة يعتمد على تلقي العامل أجراً يعادل عدد القطع التي ينتجها بسعر القطعة، ولا يتغير سعر القطعة مهما كان حجم إنتاج العامل، نظراً لأن تكلفة كل قطعة تعتبر ثابتة، وهكذا يسهل احتساب اجر العامل بدقة عالية.

وبالرغم من حسنات وبساطة هذا الأسلوب إلا أنه قد يتعذر تطبيقه على كثير من المنظمات الخدمية وخاصة على جهاز الشرطة الفلسطينية(نصر الله، 2009، ص307).

كما إن أسلوب خطط الوقت المتوفر تعتمد على تحديد أدنى للأجر يدفع للعامل الفرد في الوقت المحدد للانجاز، أما إذا تم الانجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر للانجاز (الكالدة، 2011، ص132) (نصر الله، 2009، ص311).

كما أن أسلوب العمولات غالباً ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية مع مندوبي البيع والتأمين وغيرها من الأنشطة الأخرى، ولا يمكن استخدامه في الأنشطة الإنتاجية أو الشرطة (الكالدة، 2011، ص132).

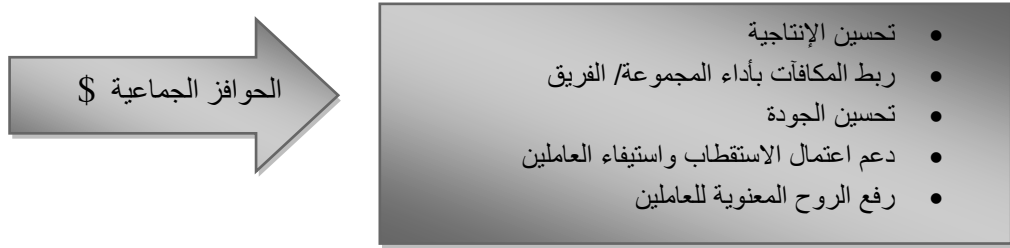
2.4.2.2. الحوافز الجماعية/ حوافز الفرق:

إن تحول العديد من المنظمات إلى استخدام أساليب العمل الجماعي يجب أن ينعكس على تظلم التعويضات السائدة في تلك المنظمات، لكن رغم التوسع في استخدام أساليب العمل الجماعي خلال

السنوات الأخيرة لا زال تعويض أعضاء الفرق بعدالة يمثل تهديداً يورق بال المهتمين.

ومن جهة أخرى هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المنظمات تستخدم برامج أجر متغير تخص مجموعات/ فرق العمل. والشكل (2.2) يشير إلى بعضها على أن العديد من الدراسات تبين أن 80% من الشركات الكبيرة تقدم مكافآت جماعية لأعضاء مجموعات/ فرق العمل لديها وإن كان ذلك بأشكال متنوعة.

الشكل (2.2): الأسباب التي تدفع المنظمات لاستخدام برامج الحوافز الجماعية.



المصدر: Robert, L. Mathis – John H. Jackson، ترجمة محمود فتوح (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.

وخلال تصميم برامج الحوافز الجماعية على المنظمات أن تضع في حسابها عدداً من الاعتبارات، أهمها كيفية وتوقيت توزيع الحوافز وتحديد المسؤول عن اتخاذ القرار المتعلق بمبالغ الحوافز.

وهناك عموماً طريقتان لتوزيع المكافآت الجماعية هما (فتوح، 2009):

1. مكافآت متساوية لكافة الأعضاء: وفقاً لهذا المدخل يحصل كافة أعضاء المجموعة/ الفريق على المبلغ ذاته بغض النظر عن المستوى الوظيفي والأجر الحالي والأقدمية والفروقات في الأداء الفردي.

2. مكافآت متميزة: هنا تختلف المكافآت من فرد إلى آخر استناداً إلى عوامل معينة مثل مدى المساهمة في تحقيق نتائج المجموعة/ الفريق أو الأجر الحالي أو عدد سنوات الخبرة أو مستوى المهارة في أداء العمل.

وتعتمد غالبية المنظمات على الشكل الأول مزجة إياه بالراتب الأساسي الذي يختلف من شخص لآخر.

هذا ويمكن تحديد حجم الحوافز الجماعية إما كنسبة من الأجر الأساسي للأفراد أو كافة أفراد المجموعة/ الفريق، أو كمبلغ ما يوزع على أعضاء المجموعة/ الفريق (علاوة جماعية) (فتوح، 2009).

5.2.2. أنواع الحوافز :

هناك العديد من التصنيفات التي تنتوع بموجبها الحوافز حيث تسهم تلك الحوافز على اختلاف أشكالها في تحفيز العاملين وشحذ همهم لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة درجة رضاهم عن العمل، وتعمل على رفع روحهم المعنوية، لذا فان الحوافز التي توفرها القيادات الإدارية للعاملين يجب أن تعمل على إشباع حاجاتهم، حتى يمكن الحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الجهد الإنساني للعاملين، وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب تحقيق أهداف الجهاز الذي يعملون فيه (ياغي، 1986، ص27).

وسوف يستعرض البحث تلك التصنيفات على النحو الآتي:

1.5.2.2. الحوافز المادية:

تتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، بالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل، وتكون الحوافز المادية على شكل أو أكثر من الأشكال التالية: (السقا، 2013، ص37).

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

2) منح رتبة في الدرجة تمثل اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للتوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة فترة معينة منذ بداية عمله لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.

3) توزيع جزء من أرباح العمل السنوية على العاملين بالمؤسسة، على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة، وهي طريقة تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

4) ساعات العمل الإضافي أو الخاص حيث تمنح على شكل مبلغ نقدي، وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة

من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الانجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به.

5) صرف مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما وتمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتمييز إبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة في العمل، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

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

7) صرف مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين المنضبطين بمعدل حصة واحدة في السنة ومن شروطها، الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

8) صرف مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

9) توفير بدلات مادي، مثل بدل السكن، وبدل التنقل (مواصلات).

10) تحسين بيئة العمل من خلال توفير وجبات طعام وضيافة مناسبة ونوادي.

11) توفير خدمات صحية ملائمة للعاملين وأفراد أسرهم.

12) توفير صندوق المسؤولية المجتمعية (التكافل الاجتماعي) للعاملين.

2.5.2.2. الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل، ومن الحوافز المعنوية: (عبد الرحمن، 2010).

1- التقدير والاحترام

كثير من المؤسسات تتعامل مع الموظف على أنه آله يجب أن ينصاع للأوامر ويعمل كل ما يطلب منه

مقابل الأجر الذي يأخذه، ولا يستطيع الموظف في هذه المؤسسات أن يناقش قراراً أو يبدي اعتراضاً أو يطرح فكرة فهذا غير مسموح، وبالتالي إذا أحس الموظف بعدم التقدير أو الاحترام لما يقوم به من عمل فستخسر المؤسسة جهده، فقد يعمل ظاهراً بكل إخلاص وقد ينفذ ما يطلب منه لكنه سيعيق أعمالاً كثيرة دون أن يشعر به أحد وستصبح نظرتة مادية فقط.

العمل ليس فقط تنفيذ أوامر لأن هناك مئات الأعمال و الإنجازات التي يمكن تحقيقها وتعتمد على الأفكار المتبادلة وعلى النقاش وإبداء الرأي والتفويض والتحفيز، لكن على العكس تماماً قد يعمل الموظف ضعف طاقته وإنتاجيته إذا أحس بالتقدير والاحترام بل سيصبح كالنحلة الدؤوب لا يمل ولا يحس بالوقت، حين يحس أنه مشارك في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وقد يكون حافز التقدير والاحترام على عدة أشكال منها:

- التكريم المعنوي.
- الترشيح للمشاركة في اللجان والندوات والمؤتمرات.
- تفويض الصلاحيات.
- منح الإجازات الاستثنائية.
- المشاركة في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات.

2- كتب الشكر والثناء

الشكر والثناء كلمتان مترادفتان يقع أثر سماعهما ولو شفويًا وقعاً مريحاً حيث يطمئن العامل أو الموظف أن عمله لم يذهب سدى وتعبه لم يمض دون أن يشعر به أحد، إن كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية إذ إنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل، فالحافز المادي ليس الوحيد الذي له أثر على أداء الموظف، فإحساس الفرد في المنظمة بأن هناك من يشعر بتعبه وبمجهوده ويشكره ويعترف بعمله ويقدر تميزه، لكفيل للمؤسسة بأن تستمر بموظفيها الذين سيكونون كل ولاء وحب لمؤسستهم وسيشعرون بالانتماء لها.

3- جوائز التميز أو لوحة الشرف

من المكافآت التي يمكن أن تقدم للموظفين جائزة التميز أو لوحة الشرف، حيث إنها وسيلة للظهور ونشر اسمه بين زملائه على أنه الموظف المثالي والمميز، وتعد دافعاً كبيراً للعمل دون كلل أو ملل، فلوحة الشرف أو التميز في المنظمة تعطي شعوراً كبيراً من السعادة في نفس الموظف، فتعني له التميز والاحترام

من قبل الزملاء، وهي أيضا حافز لغيره لدخول لوحة الشرف والتميز فالزملاء ينظرون لبعضهم البعض في مجالات العمل وخاصة زملاء الدائرة الواحدة أو القسم الواحد، فلوحة الشرف والتميز تعني لهم جائزة معنوية أو حافزاً معنوياً يحضهم على العمل وزيادة الإنتاجية والأداء المتميز خاصة عندما تكون مقرونة بحافز مادي ولو كان صغيراً.

3- الدورات التدريبية

إن التدريب يعد نوعاً من أنواع التحفيز المعنوي، إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينياً، وكذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه وبقدراته، ويشعره باهتمام المنظمة به ويعمله لاختياره للخروج لهذه الدورة ويؤمله للتطور الوظيفي وترشيحه لمواقع وظيفية متقدمة (السقا، 2013، ص40_42).

4- الترقيات الاستثنائية

حيث يتم منح العامل درجة وظيفية ضمن السلم الوظيفي المعتمد دون تحقيق متطلبات تلك الدرجة وذلك تقديراً للعامل وتحفيزاً له.

3.5.2.2. الحوافز الداخلية:

هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها الاستقلالية في العمل، واستخدام مهارات متنوعة، والقيام بأداء عمل مهم، والحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته، هذا وتختلف الحوافز الداخلية من وظيفة إلى أخرى وغالباً ما يكون تأثيرها كبيراً في الأداء والرضا الوظيفي، وتحدد العوامل الخمسة الآتية: تنوع مهارات العمل، وطبيعة العمل، وأهمية العمل، والمعلومات المرتدة من العمل، والاستقلالية في العمل (عاشور، 1997، ص50-54).

4.5.2.2. الحوافز الخارجية:

هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته، ومنها الأجر النقدي، والإجازات، والتأمين، والوجبات المجانية، العلاج، وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، وتوجد ثلاثة أنماط للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة وهي الأجر والمكافآت المالية الأخرى، والترقية، والتقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء (عاشور، 1997، ص50-54).

5.5.2.2. الحوافز الإيجابية:

وتمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك (يوسف، 2011، ص 27).

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما :

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحوافز .
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة (العنقري، 1999، ص 38).

6.5.2.2. الحوافز السلبية:

يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، 2006، ص 95).

والحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة ويعتبر هذا حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين، ومن أمثلة الحوافز السلبية (الخرز، 1987، ص 289):

• الإنذار والردع.

• الخصم من الراتب.

• الحرمان من العلاوة.

• الحرمان من الترقية وغيرها حسب النظام المعمول به.

قال تعالى " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8) " (الزلزلة 7، 8)

6.2.2. مراحل تصميم نظام الحوافز:

يجب أن يتلاءم نظام الحوافز مع طبيعة عمل المنظمة وحتى يتم تصميم نظام حوافز ملائم لا بد من إتباع الخطوات الآتية (الطائي و آخرون،2006):

1) **تحديد هدف النظام:** حيث تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2) **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يأتي:

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم.

2. وجود عدد سليم للعاملين.

3. وجود ظروف عمل ملائمة.

4. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3) **تحديد موازنه الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في موازنه الحوافز البنود الآتية:

1. قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لموازنه الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
2. التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
3. تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

7.2.2. العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على فعالية نظام الحوافز نذكر أهمها (الطائي و آخرون،2006):

- 1- التبعية: وهو أن يكون التحفيز تالياً مباشراً للعمل قدر المستطاع.
- 2- الحجم والنوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما متناسب.
- 3- إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لِمَ حفز.
- 4- الثبات: فإذا حفز احد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
- 5- التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

وهناك ثلاثة معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يأتي:

1. الأداء: إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم اثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى.
2. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.
3. رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

8.2.2. شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

هناك العديد من الشروط الواجب توفرها بأنظمة الحوافز حتى تحقق هدفها وهي:

1. عدالة الحوافز وكفايتها وبعدها عن العلاقات الشخصية وارتباطها بمعايير الأداء.
2. الاستمرارية في إعطائها وارتباطها بدوافع العاملين وتكيفها مع توقعاتهم.
3. أقلمتها مع بيئة العمل وارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. (حسونة، 2008، ص92).
4. أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة وان تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
5. يجب تعريف العاملين والمرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز(السلمى، 1984، ص29).
6. أن تقوم المنظمة بتحديد الوقت الملائم الذي تستنفد به الحوافز خاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة (اللوزي ، 1998).

9.2.2. نظام الحوافز في أجهزة الشرطة:

إن أنظمة الحوافز بنوعها: المادي والمعنوي هي أنظمه وجدت لتعزيز الولاء والانتماء ورفع الروح المعنوية لمنتسبي أجهزة الشرطة، وتمنح من يثبت جدارته وأداءه المتميز ولفئة محددة ومختارة من منتسبي أجهزة الشرطة تقديراً لمجهوداتهم غير العادية التي يقومون بها، وتكون حافزاً لهم ولبقية منتسبي الشرطة لمواصلة بذل الجهود والابداع من جهة ومحاولة لرفع الأداء وتقديم أفضل خدمه من جهة أخرى.

وقد تختلف الحوافز الممنوحة للعاملين في المنظمات المدنية عنها في أجهزة الشرطة في المسميات ولكن تتفق معها في الأسس (الجريد، 2007).

ومن أهم الحوافز التي تعطى لمنتسبي الشرطة حيث يتطلع كل منتسب للحصول عليها والتي تبقى ملازمه له طيلة فترة خدمته الشرطية مثل الأقدميات في الرتب والترقية المباشرة للرتبة التالية لرتبته ومنح الأوسمة والأنواط والميداليات حيث إن هذا النوع من الحوافز لا يتوفر في أنظمة الحوافز في المنظمات المدنية.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر في استخدام الحوافز وتحديدها في أجهزة الشرطة مثل طبيعة العمل الأمني

المتسمة بالانضباط وتنفيذ الأوامر والتعليمات والعلاقات الرسمية المرتبطة بالتعامل بين الرتب المختلفة والفواصل بين المنتسبين، حيث يحد من إمكانية التعبير عن الحاجات النفسية والاجتماعية التي يتطلبها أداء العمل، كما أن تعدد متطلبات العمل الشرطي وزيادة الأعباء الخاصة به تحد من إمكانيات الإدارة في التعرف على دوافع وحاجات منتسبي أجهزة الشرطة التي تؤثر على سلوكهم (المطيري، 2005).

10.2.2. نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية:

تعمل الشرطة ضمن إطار قانوني ينظم عملها بصفقتها سلطة ضبط قضائي أو سلطة ضبط إداري وفقا لما ورد في اتفاقية أوسلو والاتفاقيات اللاحقة والبروتوكولات اللاحقة وخاصة المادة الرابعة من بروتوكول إعادة الانتشار والترتيبات الأمنية (الملحق الأول) باتفاق واشنطن والتي نصت على واجبات الشرطة ووظائفها، وقرار رئيس المجلس الفلسطيني بتاريخ (13/5/1994) بتشكيل الشرطة الفلسطينية، وقراره بتاريخ 20/5/1994 بشأن استمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية قبل تاريخ (5/6/1967) في الضفة الغربية وقطاع غزة، والقرار بقانون رقم (6) لسنة (1963) بشأن الشرطة في قطاع غزة، وقانون الأمن العام الأردني المؤقت رقم (38) لسنة (1965) بشأن الشرطة في الضفة الغربية، وقانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لسنة (2001) والذي حدد اختصاصات الشرطة بصفقتها سلطة ضبط قضائي، وأعقب ذلك صدور القانون الأساسي عام (2002) وتعديلاته اللاحقة وخاصة المادة (84) من القانون الأساسي الفلسطيني، التي نصت على أن قوات الأمن والشرطة تتحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة، وتؤدي واجبها في حدود القانون باحترام كامل للحقوق والحريات، وصدور المرسوم الرئاسي رقم (12) لسنة (2002) بإلحاق جهاز الشرطة وجهاز الأمن الوقائي وجهاز الدفاع المدني بوزارة الداخلية، وصدور قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) لسنة (2005) والقوانين الأخرى ذات العلاقة.

تتلخص مهام الشرطة بحفظ الأمن والنظام العام، وحماية الأرواح والأعراض والأموال والممتلكات العامة والخاصة، ومنع الجريمة قبل وقوعها وضبطها وتقديم مرتكبيها للعدالة، وتنفيذ كل ما توجبه التشريعات والأنظمة النافذة. (إطار العمل الاستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية، 2014-2016م).

أشار قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة (2005) في المادة (74) والتي تنص على "تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام الحوافز للضباط الذين يقدمون خدمات ممتازة، أو أعمالاً أو بحوثاً تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء أو حصلوا على تقدير ممتاز في العمل". وفي المادة (156) التي تنص على "تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام الحوافز لضباط الصف والأفراد الذين يقدمون خدمات ممتازة، أو أعمالاً أو بحوثاً تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء أو حصلوا على تقدير ممتاز في العمل".

وصدر مرسوم رئاسي رقم (1599) لسنة (2015) وفي المادة (3) التي تنص "بتنسيب من رؤساء الأجهزة العسكرية والأمنية، وبقرار من رئيس دولة فلسطين، يتم منح الميداليات والأنواط العسكرية لأغراض التكريم لمن يستحق ذلك، نتيجة لقيامهم بعمل مشرف أو بطولي لخدمة وطنهم وشعبهم، وذلك في إطار ترتيبات يتم الإعداد لها في الأعياد والمناسبات الوطنية".

3.2. أداء المورد البشري: (مفهوم الأداء الوظيفي):

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم (الشوابكة، 2008، ص 41).

ويعرف الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (الخزامي، 1999، ص 19).

ويعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم، فقد عرف " فريدريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"، كما يرى (البابطين) أن الأداء "ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام به فهو في حقيقة الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه " (عقيل، 2006، ص 51).

ويُعتبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (عكاشة، 2008، ص 33).

ويشير (العوامل) إلى الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (عقيل، 2006، ص 52).

1.3.2. أهمية قياس الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء أحد المهام الرئيسية للمشرفين، ومن خلاله يستطيع المشرف قياس أداء العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه، كما يسعى المشرف من خلاله إلى معرفة نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، كما تعد تقارير تقييم الأداء ذات أهمية أيضا للموظف نفسه، باعتبارها من مصادر التغذية المرتدة التي يتعرف من خلالها الموظف على رأي رئيسه فيما يقوم به من عمل وعليه فإن من الممكن إجمال فوائد تقارير الأداء في الآتي (العنبي، 2010):

(1) اختيار وترشيح المرشحين لمراتب أعلى: من خلال تقارير تقييم الأداء تستطيع الإدارة التعرف على الموظفين البارزين وذوي الكفاءة العالية لترشيحهم لمراتب عليا أو لترشيحهم لمسئوليات جديدة عند الحاجة.

(2) تطوير أداء العاملين: تلعب تقارير تقييم الأداء دوراً كبيراً ومهما في تطوير أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة لدى الموظف وتدعيمها، ونقاط الضعف وتلافيها عن طريق الدورات التدريبية المتاحة أو التوجيه المباشر للعاملين.

(3) نقل الموظف إلى قسم آخر: هناك بعض الموظفين ذوي الأداء المتواضع إما بسبب عدم توافر المهارات والمعارف المطلوبة للعمل، أو لعدم ملاءمة العمل للمعارف أو المهارات المتوفرة عند الموظف، وتتغلب الإدارة على هذه المعضلة في حالة حدوثها بنقل الموظف لقسم آخر ليمارس عملاً مناسباً لمهارته ومعارفه.

(4) أداة اتصال بين الموظف والمشرف: على الرغم من توافر أدوات الاتصال المعروفة بين المشرف وموظفيه تعتبر تقارير تقييم الأداء أداة اتصال مهمة لمعرفة رأي الإدارة فيما يقوم به الموظف من الأعمال.

(5) مصادقية طرق الاختيار: من خلال تقييم الموظفين الجدد تستطيع الإدارة إلى حد كبير الحكم على فعالية الوسائل والأدوات المتخذة في اختيار الموظفين، حيث أن الأداء الجيد لموظف يدل دلالة كبيرة على مدى فاعلية تلك الوسائل والأدوات.

كما يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في بيئة العمل لأهداف إدارية، التوجيه والإرشاد، أو البحث العلمي، وتشمل القرارات الإدارية قرارات النقل، الترقيّة، صرف مكافآت، التدريب والتطوير وكذلك إنهاء أو تجديد العقود (مرعي، 2001)، أما بالنسبة لأهداف الإرشاد فهي تأتي من المعلومات المرتدة التي يقدمها المشرفون للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف والتي تستخدم عادة لتحسين الرضا

الوظيفي، والدافع للعمل من خلال توفير بيانات عن سير الأداء ومدى الإتقان والتقصير وبالتالي قد تشكل نقطة نحو زيادة أو تقليص حجم ونوع العمل (لاندي وال فار، 1990).

يمكن بيان أهمية قياس الأداء من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويمكن تلخيصها بما يأتي (عكاشة، 2008، ص37).

1 . الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

2 . تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3 . إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ إن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4 . مقياس أو معيار: حيث إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5 . تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

6 . يعتبر متطلباً للمعرفة الشخصية والإطلاع: وذلك لأن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

7 . اكتشاف الاحتياجات التدريبية: إذ إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

2.3.2. أصناف سلوك العاملين:

من المهم ونحن في ميدان الإشراف على العمل أن نشير إلى العامل، فحين ندرس أداء العاملين نجد أن كل واحد في أدائه العملي لا بد أن يكون واحداً من الأصناف الأربعة الآتية (الطائي و آخرون، 2006).

1. عامل عالي الأداء عالي الدافعية.

2. عامل عالي الأداء منخفض الدافعية.

3. عامل منخفض الأداء عالي الدافعية.

4. عامل منخفض الأداء منخفض الدافعية.

ولكل واحد منها خصائصه وأسلوب التعامل الذي ينفع معه، ويمكن أن يلاحظ ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (1) أصناف سلوك العاملين

أسلوب التحفيز المناسب معه	الخصائص التي يتميز بها	مستوى العامل
الإشراف غير المباشر	<p>1- لديه رغبة في تطوير مستواه ومستوى مرؤوسيه وزملائه.</p> <p>2- لديه رغبة في مساعدة الزملاء لتحقيق أهداف المهنة.</p> <p>3- يقدم أفكاراً وأنشطة بلا حدود.</p> <p>4- يطبق أفكاره في الواقع العملي.</p>	<p>عالي الأداء</p> <p>عالي الدافعية</p>
الإشراف التشاركي	<p>1- يملك خاصية الذكاء.</p> <p>2- يدرك ما يجري حوله جيداً.</p> <p>3- لديه أفكار عملية.</p> <p>4- لا يوظف أفكاره في الواقع العملي.</p>	<p>عالي الأداء</p> <p>منخفض الدافعية</p>
الإشراف التشاركي	<p>1- لا يملك الحماس والجهد والاهتمام.</p> <p>2- لديه الرغبة في تحسين مستواه.</p> <p>3- لديه الرغبة في تحسين مستوى مرؤوسيه.</p> <p>4- ممارسته للعمل مضطربة وغير واقعية.</p>	<p>منخفض الأداء</p> <p>عالي الدافعية</p>
الإشراف المباشر	<p>1- لا يملك الحماس والجهد والاهتمام.</p> <p>2- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه.</p> <p>3- ليس لديه الرغبة في تحسين مستوى مرؤوسيه.</p> <p>4- ممارسته للعمل مضطربة وغير واقعية ولا يفكر في التغيير.</p>	<p>منخفض الأداء</p> <p>منخفض الدافعية</p>

المصدر: (الطائي و آخرون، ص 417).

وحيثما نقول عالي الأداء نقصد بذلك أن لديه القدرات التي تمكنه من الأداء الأفضل، كما أن لديه معرفة بأسرار مهنته وصفاته (الطائي وآخرون، ص 418-419):

1- يستطيع تحديد المشكلات التي تواجهه.

2- يستطيع وضع عدد من الخطط الإدارية المفيدة في المنظمة.

3- يستطيع انتقاء أنسب الخطط لمواجهة المواقف العملية.

أما العامل ضعيف الأداء فهو بعكس السابق ويتصف بما يلي:

1- لا يستطيع تحديد المشكلات التي تواجهه.

2- لا يحسن التصرف حيال المشكلات التي تعترضه.

3- يستخدم عادة إجابة واحدة للتغلب على أي مشكلة تواجهه.

وحيثما نقول أن العامل عالي الدافعية فإننا نعني أن العدل عنده دافع يدفعه نحو العمل والعطاء أي أنه:

1- يعمل بدافع حب الآخرين والمصلحة العامة.

2- يهتم بالعاملين كأفراد من أجل تعاقد قدرات كل عامل.

3- يهتم بالجانب النوعي من الإنتاجية.

4- يخصص وقتاً وجهداً كبيراً لخدمة الزملاء والمنظمة.

أما العامل منخفض الدافعية فهو بعكس ذلك، ويتصف بما يأتي:

1- يقدم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

2- يقدم الحد الأدنى من العمل.

3- يهتم بالجانب الكمي من العملية الإنتاجية.

4- لا يبذل جهداً أو وقتاً ذا قيمة لخدمة العمال أو زملائه والمنشأة، وبمعرفة جوانب سلوك كل فرد من خلال صفاته يمكن اختيار الأسلوب أو نوع التحفيز الذي يناسبه سواء عن طريق الترغيب والثناء

والشكر أو الترهيب، والسعي لوقوفه جيداً على مستواه الحقيقي ليتولى اختيار الحل المناسب قبل أن يتولى الآخرون ذلك.

3.3.2. تقييم الأداء (ماهية تقييم الأداء):

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به (صالح، 2004، ص137).

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (زوريلف، 2003، ص188).

كما أنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً" (شنوقي، 2005، ص7).

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، وبعد ذلك حكماً مثالياً لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل" (رجم، 2012، ص5).

كما وتعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الإدارية الهامة التي تهدف بصورة عامة إلى ضبط سلوك المرؤوسين، وإيجاد الأساس الموحد لاتخاذ قرارات سليمة بشأنهم، واختيار الأفراد المناسبين للأعمال المناسبة، بالإضافة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لهم، فهي وسيلة تساعد الإدارة العليا على إلقاء الضوء على مدى فاعلية عمليات التخطيط والتنظيم والتدريب، وعلى مدى كفاءة العديد من البرامج المتعلقة بشؤون الموظفين وفعاليتها مثل: الاختيار، التعيين، الترقية، والتدريب (طناش واللوزي، 1994).

4.3.2. أهداف تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها (صالح، 2004، ص 137-138):

1- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا

فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2- **وضع نظام عادل للحوافز:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، وتتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نسيبه من الأرباح الموزعة، أو توقع عقوبات تأديبية عليه.

3- **يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية Transfer and Promotion وتحديد الفائض من القوى العاملة** فقد يكشف السبب الحقيقي أن لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

4- **يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة،** ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

5- **كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف،** حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

6- **التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل** مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

ويهدف تقييم الأداء إلى الآتي (المدهون، 2005):

1. تحسين أداء الموظف في قطاع العمل عن طريق تحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه تلك القدرات والمهارات بشكل شبه مثال، وبالتالي يقترح نظام التقييم الوسائل والطرق للوصول إلى الأداء المطلوب وتطوير سلوك الفرد وتطوير بيئته الوظيفية تطويراً علمياً سليماً.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله،

وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

3. مكافأة الموظف الذي يؤدي عمله بنجاح ماديا ومعنويا، أو مساعدة الموظف متوسط الأداء على تحسين أدائه، أو إنهاء خدمة الموظف الذي يستمر في الأداء غير المرضي، بعد إعطائه أكثر من فرصة من أجل التحسن والتغلب على أخطائه.

4. وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين، كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة.

5. توفير المعلومات اللازمة لتعديل مهام عمل الموظف واتخاذ قرارات إدارية بحقه، لحماية المواطن (الزبون) من سوء تصرف أو عدم كفاءة الموظف الذي يقدم الخدمة أو البضاعة.

6. من ضمن الوظائف التي يؤديها نظام التقييم أنه يشكل أداة إدارية، بحيث يتولى وظيفة إعداد تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك يمثل نظام تقييم الأداء أداة برمجة لكونه يتولى وظيفة تساعد على التنبؤ المستقبلي والتطور المستقبلي للمؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة من أجل التخطيط والتطوير أثناء الخدمة.

وقد ذكر بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي (البرادعي، 2008):

1 . إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.

2 . إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى:

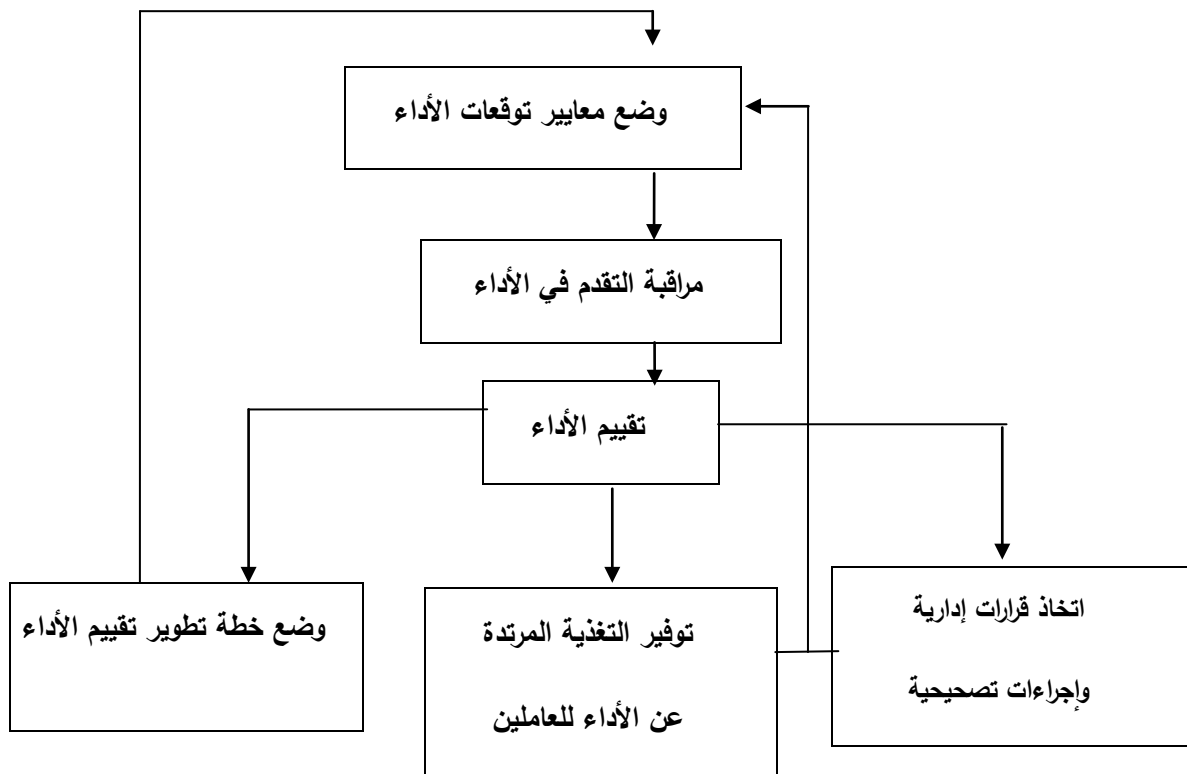
- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
- تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين، وتقوية العلاقة بينهم.
- زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

3 . تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين حيث يؤدي إلى:

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية.
- 4 . تقييم الاستعداد للترقية ونفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور .
 - 5 . تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء .
 - 6 . التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .
 - 7 . تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
 - 8 . تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

5.3.2. مراحل التقييم:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب هذه العملية تخطيطاً سليماً يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما فإن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:



الشكل رقم (01): خطوات عملية تقييم أداء العاملين.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (2009) ص 75.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في (نصر الله، 2009، ص75) (عبد الرحمن، 2004، ص 126):

1. وضع معايير الأداء: تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وهكذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين

للقيام بعملهم.

2 . مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملون، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

3 . تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4 . التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

5 . اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ.

6 . وضع خطة تطوير وتقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

6.3.2. معايير تقويم الأداء الوظيفي:

معايير تقويم الأداء عبارة عن مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإلتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة (مرعي، 2002، ص15).

ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده وتعدّه مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف

قياساً على زملائه الآخرين، تكون من يغيب أقل فهو الأفضل والأكثر هو الأسوأ.

كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج، أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة، مثل عدد السلع المنتجة وعدد المهام المنجزة، عدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل، والبيئة المحيطة به الداخلية مثل روح الفريق، القدرة على المبادرة، والخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين(مرعي، 2002، ص69).

ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يُنسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما طلب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة، مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة (الهيبي، 2003).

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين هما (الهيبي، 2003):

1 . معايير موضوعية: وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، الزمن، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

2 . معايير سلوكية: تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي،... الخ.

إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق والثبات وسهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

7.3.2. أساليب قياس الأداء:

ولقياس أداء المهام والواجبات، يمكن أن تستخدم المنظمة ثلاثة أنواع من معايير الأداء(حريم، 2013، ص 257-258):

1. الخصائص/ السمات الشخصية

2. السلوكيات

3. النتائج الموضوعية

ونعرض فيما يأتي توضيحاً مختصراً لكل منها:

1. معايير قياس السمات/ الخصائص الشخصية:

تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوفر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلاً الانتماء، الولاء، مهارات التفاعل، والاتصال، والقيادة وغيرها، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس ما يقوم به أو ينجزه في العمل، وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل، وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين وتستخدمها أساساً في قرارات الترقيات والزيادات والفصل وغيرها، للمحاكم والقضاء في الدعاوى التي يرفعها المتظلمون، ولذا يفضل استخدام معايير أدائية أخرى.

2. المعايير السلوكية:

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بإنجاز العمل، وقد تشمل سلوكيات إيجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل أو التأخر عن العمل أو الإهمال وغيرها، وبالنسبة للسلوكيات الإيجابية فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة، وتتيح للشخص المقدر/ المقيم أن يأخذ في الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء، وتسمح بتقييم قبول السلوكيات، ومن بين أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها وقابليتها للتحيز، وتنطبق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد (مثل أعمال خدمات الزبائن، والوظائف الإدارية) مثل المودة، والصدقة وغيره، والمعايير السلوكية مفيدة بشكل خاص لتطوير العاملين، إذا ما تم جمعها مع التغذية العكسية.

3. النتائج الموضوعية:

وهذه المعايير تعنى بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلياً بدلاً من كيفية إنجازه/ إنتاجه، وقد تكون مناسبة إذا كانت المنظمة غير معنية وغير مهتمة بكيفية تحقيق الإنجاز، ولكنها لا تناسب كل الأعمال التنظيمية أكثر مما هي على مستوى الفرد لأن أداءه يعتمد كثيراً على الآخرين، ومن الانتقادات التي توجه لهذه المعايير أنها لا تقيس جوانب هامة في العمل يصعب ترجمتها كمياً، وكذلك يمكن أن تسبب مشكلات غير متوقعة عن طريق تشجيع ذهنية/ عقلية بين العاملين "تحقيق النتائج مهما كان الثمن".

وتصنف معايير النتائج غالباً إلى الأنواع الآتية:

- **معايير كمية:** وتعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/ العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد/ جماعة (عدد المخرجات/ الخدمة).
- **معايير تكلفة:** تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة/ الخدمة المقدمة أو العمل المنجز.
- **معايير زمنية:** وتمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلاله إنجاز العمل أو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

إن معظم الأعمال حتى يتم إنجازها والقيام بها بشكل جيد، أو القيام بالعديد من الواجبات والمهام المتنوعة بشكل جيد، هذا يتطلب استخدام مهارات وقدرات وسلوكيات متنوعة والتي يعكسها الوصف الوظيفي، ومن ناحية أخرى يغطي جميع جوانب العمل، ولذلك لا بد من استخدام مقاييس أداء متنوع فبعض مهام/ واجبات العمل قد تتطلب معايير خصائص/ سمات الفرد، والبعض الآخر تتطلب مقاييس سلوكية، وثالثة تتطلب مقاييس نتائج، وهكذا ينبغي استخدام مجموعة محددة من مجالات الأداء التي تغطي جميع جوانب أي عمل تقريباً (حريم، 2013، ص 257-258).

يرى الباحث ومن خلال ما تقدم حول تقييم الأداء، أن عملية التقييم ضرورية في جهاز الشرطة الفلسطينية وأنها عملية دورية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إصدار الأحكام على النشاطات التي يتم ممارستها من قبل الأفراد، وذلك من خلال مقارنة مستوى الأداء والمهام والواجبات، كما تهدف إلى ضبط سلوك المنتسبين في المؤسسات مما يساعد في عمليات التخطيط والتطوير والتدريب، وحتى تكون عملية التقييم مثمرة لا بد من الاتصاف بالاستمرارية والديناميكية.

4.2. الحوافز والأداء

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالأداء مكاناً بارزاً لدى كثير من الباحثين ومنذ بدايات الفكر الإداري، وبرهنت كثير من الدراسات بأن المنظمة التي تستهدف زيادة أداء أفرادها العاملين عليها أن تهتم بمسألة الحوافز، كما تشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تتحقق أغراضها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي والعائد الفردي، بينما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المنظمات التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل (الهيبي، 2005).

بناءً على ذلك تتفق الدراسات على أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى، وهذا يعني بأن على المنظمة التي تستهدف تحسين الأداء أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية الأمور الآتية:

1- تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي أن يتم التحليل لجزيئات العمل المنجز، ومن الطبيعي القول: بأن ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين في كفاءة الأداء خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المنظمة أن تدقق نتائج تحليل العمل أولاً للتأكد من دقة التحليل وارتباطه بكفاءة الأداء.

2- تصميم أو إعادة تصميم العمل وبما يجعل العمل المؤدى منسجماً مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم، وهذا يعني بأن على المنظمة ممثلة بإدارة مواردها البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة والرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

3- التركيز على التغذية العكسية عند إجراء تقييم الأداء، إذ إن هذه التغذية تعتبر محفزاً رئيسياً في غالب الأحيان.

فالعوامل أعلاه يمكن أن تؤثر مجتمعة أو منفردة في تحسين الأداء، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق أهدافها في ذلك عندما تفتقر إلى مقوماتها الذاتية (مضمون عملية التحفيز) ومقوماتها الموضوعية (الهدف من عملية التحفيز)، كما أن توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري يمكن أن يسهم ليس في تحجيم نتائجها السلبية وإنما في إظهار نتائجها الايجابية أيضاً(الهييتي، 2005، ص 267-269).

5.2. الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على 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 الأجهزة الأمنية العاملة في فلسطين، حسب علم الباحث، وذلك بعد البحث العميق واستشارة ذوي العلاقة في هذا المجال. وفيما يأتي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال:

1.5.2. الدراسات العربية:

- دراسة أبو شرح (2010) بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أنظمة الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هنالك علاقة وطيدة ما بين الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية وأداء الموظفين، ووجود نظام حوافز واضح منصف ومعلن لجميع الموظفين يساهم في تحسن الأداء ومعرفة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم، هنالك اختلاف في أنظمة الحوافز المقدمة لكل دائرة من دوائر المؤسسة تختلف عن غيرها من الدوائر وعليه تختلف أنظمة الحوافز المقدمة لهم.

- دراسة الجساسي (2010) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز التي تقدمها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على أداء المعلمين بها وأثارت الفروق في أداء المعلمين العاملين بالعاصمة مسقط مقارنة مع المناطق التعليمية الأخرى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أنظمة الحوافز وأثرها في تحسين أداء العاملين وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج، كان من أهمها أن الدولة لا تقوم بالتركيز على المناطق خارج حدود العاصمة حيث يوجد خلل واضح في متابعه أنظمه الحوافز وتطبيقها في تلك المناطق، ووجود خلل في أنظمه القياس للأداء حيث أنها غير واضحة ولا تعكس الأداء الفعلي للمعلمين في السلطنة.

وقد تطرق الباحث في نتائجه إلى عدم وجود شبكة معلومات تضم نظم الحوافز واليات التقييم حتى يستطيع المعلم الوصول إليها والتعرف إلى الآليات المتبعة.

• دراسة الطيب (2008) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -دراسة حالة".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي والأداء للموظفين العاملين في تلك الفترة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة وثيقة ما بين المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات ورضا الموظفين العاملين بها وأن اختلاف المناخ التنظيمي المتبع بحسب الإدارات المختلفة يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ولاحظ الباحث أن هنالك تأثيراً واضحاً على أداء العاملين القدامى الذين تأثروا بمناخ العمل عمّن هم من الموظفين الجدد.

• دراسة الجريد (2007) بعنوان " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف - دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بشرطة منطقة الجوف والبالغ عددهم (1050) منهم (200) ضابط و (850) فرد، وقد تم أخذ عينة مؤلفة من (254) شخص منهم (50) ضابط و (204) فرد لإجراء الدراسة عليهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله (الوثائقي) و(المسح الاجتماعي) لأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :

1. إن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباطاً وأفراداً) بشرطة منطقة الجوف.
2. إن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباطاً وأفراداً) بشرطة منطقة الجوف.
3. إن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.
4. هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

• **دراسة العكش (2007)، بعنوان "نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أنظمة الحوافز وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هنالك خللاً واضحاً في الطرق و الآليات المتبعة في نظام الترقيات وعدم وجود ضوابط ومعايير واضحة لأنظمة الحوافز المعمول بها داخل هذه الوزارات، عدم قيام الإدارات العليا في وزارات السلطة بربط نتائج تقييم الأداء كأساس لتقديم الحوافز للموظفين بناءً على أدائهم خلال فترة محددة، مما يعكس عدم وجود إنصاف في منح الحوافز والمكافآت مما أثر سلباً على أداء الموظفين وأداء الوزارات بشكل عام.

• **دراسة المطيري (2005) بعنوان "مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل".**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى استخدام القائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة للعاملين.
2. التعرف على مدى تأثير استخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.

3. التعرف على المعايير التي يعتمد عليها القائد الأمني في تقييم أداء العاملين لتحفيزهم.

4. التعرف على خصائص الحوافز التي يمنحها القائد الأمني للعاملين.

5. التعرف على أكثر الحوافز التي يستخدمها القائد الأمني لمكافأة العاملين.

6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاور الدراسة الأساسية وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

يشتمل مجتمع الدراسة في هذا البحث على الضباط وصف الضباط العاملين بشرطة منطقة حائل والبالغ عددهم (1010) فرداً، منهم (98) فرداً من الضباط و (912) فرداً من ضباط الصف وقد تم أخذ عينة مؤلفة من (287) فرد، منهم (59) فرد من الضباط و (228) فرد من ضباط الصف العاملين في شرطة منطقة حائل حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مدخل المسح الاجتماعي بطريقة العينة.

وقد تم التوصل الى النتائج الآتية:

1. امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين.

2. الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية لمكافأة العاملين.

3. التأثير القوي لاستخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.

4. وجود معايير جيدة يعتمد عليها القائد الأمني في تقييم أداء العاملين وتحفيزهم.

5. التميز المتوسط للحوافز التي يمنحها القائد الأمني للعاملين.

6. أكثر الحوافز المستخدمة عادة في العمل الإداري الأمني هي "علاوة دورية، وعلاوة فنية، وثناء شفوي، وبدل انتداب، وشهادات شكر، وترقيات، وبدل ترحيل، والثناء أمام الزملاء، وبدل مناطق نائية، والمدح والثناء فردياً".

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين بعض المتغيرات الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة مثل طبيعة العمل، والعمر، والمؤهل العلمي وآرائهم نحو بعض متغيرات الدراسة الأساسية (المحاور) عن مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن.

- دراسة الوايل (2005) بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج لعام (2004) والبالغ عددهم (1200) وقد تم أخذ عينة مؤلفة من (300) شخص لتوزيع استبانته الدراسة عليهم حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. لا توجد معايير محددة للحوافز المقدمة لضباط المشاركين في موسم الحج.
2. يوجد مستوى عالٍ من الرضا لدى الضباط المشاركين في موسم الحج.
3. للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج.

وقد تم تقديم عدة توصيات أهمها:

1. أن يتم صرف الحوافز حسب الجهد والأداء.
2. صرف بدل عدوى للضباط المشاركين في موسم الحج.
3. توزيع الحوافز حسب موقع عمل الضابط.
4. الإسراع في إعطاء الحوافز في وقتها.

- دراسة محيسن (2004) بعنوان "مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة والتعويضات المختلفة، وذلك من خلال الربط ما بين أنظمة التعويضات والحوافز المعمول بها في الوكالة وحاجات ورغبات العاملين بها، وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي في وصف مدى رضا موظفي وكالة الغوث على أنظمة التعويض والحوافز وقد استخدم الإستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج والتي كان من أهمها أن الراتب، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدل والمساواة بين الموظفين كانت على الترتيب العناصر المساعدة في تحسين درجة الرضا الوظيفي وزيادة الأداء للعاملين.

• دراسة الودناني (1999) بعنوان " أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي ومعرفة أثر الحوافز على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين العسكريين من الضباط والأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض والبالغ عددهم (1178) منهم (348) ضابطاً و(830) فرداً، وقد تم أخذ عينة مؤلفة من (236) شخصاً منهم (70) ضابطاً و (166) فرداً لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي بطريقة أخذ عينة عشوائية طبقية.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. إن أكثر الحوافز انتشاراً بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض وأكثرها أهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الترتيبات، العلاوات، الإجازات، بدل العلاج والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2. إن أقل الحوافز انتشاراً وأهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب:

النساء الشفوي، خطابات الشكر، وبدل المناطق النائبة.

3. إن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشاراً وأهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

4. إن الضباط منحوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

• دراسة المطيري (1998) بعنوان "الحوافز وعلاقتها برفع الأداء الأمني - دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة بالرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الحاجات والرغبات المختلفة التي يسعى منتسبو قطاع قوات الأمن الخاصة إلى إشباعها، والوقوف على الحوافز الأكثر تفضيلاً لدى منتسبي القطاع، وتقييم مدى رضا منتسبي القطاع عن أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى كشف العلاقة التي تربط الحوافز بالأداء وبين جوانبها، ويشتمل مجتمع الدراسة على ثلاث طبقات، طبقة الضباط وطبقة الأفراد وطبقة الموظفين المدنيين، وقد تم أخذ عينة مؤلفة من (105) أشخاص، (35) شخصاً من كل طبقة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. وجود فروق بين دوافع العاملين.
2. وجود حوافز أكثر تفضيلاً.
3. وجود رضا.
4. وجود اختلاف في الأداء بعد الحصول على الحوافز مما يدل على أن الحوافز تحسن الأداء.

2.5.2. الدراسات الأجنبية

• دراسة (Agarwal, 2007):

بعنوان "performance Role of managerial incentives and discretion in hedge fund".

يهدف هذا البحث لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل، وعدم التقييد في تحديد الأداء، وحرية الاختيار في تحديد الأداء على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً، تتفق مع الأداء المتميز، وأن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز، وقد استخدم منهج الوصفي في اعداد الدراسة وبالاعتماد على قاعدة البيانات الخاصة بهيج فند، وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء، والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل.
2. أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.
3. أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

• دراسة (Charness, & Gneezy, 2006) بعنوان "Incentives and Habits"

- يهدف هذا البحث للتحقق من أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين (كحافز) مقابل حضور تدريب عمل إضافي، 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 استخدم المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة، وكان من أهم النتائج ما يلي:
1. تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
 2. أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوال هـ، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.
 3. أن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
 4. أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر.

• دراسة (Choe, & pin, 2006) بعنوان "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance"

- يدرس هذا البحث العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات 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، واعتمدت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي في اجرائها، وكان من أهم النتائج ما يلي:
1. أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحاف ز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
 2. أن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحاف ز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
 3. أن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.

• دراسة (Campbell, 2006) بعنوان "An Empirical Investigation of Implicit financial Performance Improvement Incentives for Non"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجات، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. أن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي (الحوافز المالية).
2. هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي.
3. أن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

• دراسة (Gibbs, & others, 2004) بعنوان "Performance Measure Properties and Incentives"

يهدف هذا البحث لدراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، ودراسة مكون هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة وباستخدام قاعدة البيانات لنظام الحوافز، وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. إن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى النقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين.
2. إن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
3. إن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى.
4. إن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية (علاوات الموظفين) لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

• دراسة (Eriksson, & Villeval, 2004) بعنوان:

"Other- Regarding Preference and Performance Pay- AnExperiment on Incentives and "Sorting

يهدف هذا البحث لإيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات الأسلوبية لدفع الأداء، وأيضاً قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي:

1. هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.
2. بالرغم من التداخلات إلا أن الأجر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع.

1.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

- ✓ تتنوع الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، فمنها محلي في فلسطين ومنها ما تم في الخارج وكذلك هناك تنوع عمل في المؤسسات التي تم عمل الدراسات عنها.
- ✓ اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تقديم نظام حوافز شامل لجميع الموظفين العاملين بها.
- ✓ 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 وحجمها يؤدي بالضرورة إلى تمكين الموظفين وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة في سبيل تحقيق الهدف العام من خلال سلوكيات الموظف.
- ✓ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث.
- ✓ معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي، وذلك لطبيعة موضوع الحوافز والمكافآت وأثره في الأداء باعتباره من الظواهر الإنسانية، وكذلك تم استخدام الاستبانة في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات.

✓ تتشابه دراستي مع الدراسات الأخرى بضرورة التركيز على المورد البشري وضرورة وجود أنظمة حوافز شاملة لجميع العاملين باختلاف إداراتهم لما في ذلك من تحقيق للمصلحة والهدف الذي وجدت من أجله هذه القطاعات المستهدفة بالدراسات السابقة.

✓ إلا أنه حسب معرفتي الشخصية ومن خلال الاطلاع على معظم الدراسات السابقة فإنه لم يتم التطرق إلى أنواع الحوافز كافة وتأثيرها على الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية وهو الجانب الذي لم يتوفر في دراسات كثيرة وخصوصاً في هذا المجال، ومدى تأثير أداء المنتسبين بأنظمة الحوافز في قطاع يضم عدداً كبيراً من المنتسبين، كما أن الدراسة شملت أفراد الفئة المستهدفة كافة وقد بلغ عددها 1000 منتسب، وحسب معرفتي فإن دراستي تعتبر من الدراسات النادرة التي اتخذت جهاز الشرطة الفلسطينية مجالاً لهذا البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة ألا وهي الجوانب التوضيحية للخطوات والمراحل كافة التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، الذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3. منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي للتعرف على تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- 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 كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات، وأبو السميد، 2002).

3.3. أداة الدراسة:

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد دراسته بعنوان تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال تطوير إستبانه مستعين بالأدبيات السابقة واتباع الخطوات الآتية:

- ✓ تحديد مجالات الدراسة الأساسية.
- ✓ صمم الباحث نموذج الاستبانه على غرار استبانة علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة.
- ✓ قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانه 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 الاستبانه بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانه، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- ✓ تكونت الاستبانه بصورتها النهائية من (67) فقرة فعلية موزعة على خمسة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم (ليكرت) الخماسي.

1.3.3. 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 حيث: مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرتئونها مناسبة، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم الآتي:

- 1- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر والبالغ عددها (10) فقرات.
- 2- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين وعددها (6) فقرات.
- 3- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- 4- تحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- 5- بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها،

أصبحت الأداة مكونة من (67) فقرة.

2.3.3. ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة (عبد الحفيظ، باهي، 2000).

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات (كرونباخ-ألفا) (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة ثبات قوامها (10) أفراد من العاملين في جهاز الشرطة كعينة استطلاعية واستقرت الأداة على (67) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.95) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة ولللمجال الكلي:

جدول 1.3: معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ - ألفا).

الرقم	المجالات	قيمة ألفا
1.	مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.91
2.	مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.89
3.	مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.87
4.	مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.93
5.	مجال أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.95
	الأداة الكلية	0.95

4.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع أفراد جهاز الشرطة في الضفة الغربية والذين تلقوا حوافز مادية ومعنوية وعددهم (999) حسب سجلات الإدارة العامة للشرطة للعام (2016).

5.3. عينة الدراسة:

سعى الباحث إلى إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع، حيث قام بتوزيع الاستبانة على كل فرد من أفراد المجتمع، وطلبت منه الإجابة عليها، ولكن لأسباب عدة منها: عدم تعبئة الاستبانة بدقة

من قبل البعض، والتحاق بعض الأفراد بمهام عمل، وعدم جدية البعض من أفراد المجتمع، تم استرجاع (999) استبانة، وعند مراجعتها وتفحصها تبين أن (806) استبانة منها فقط تصلح للتحليل حيث اعتبرت عينة للدراسة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	738	91.6
أنثى	68	8.4
المجموع	806	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) إن ما نسبته (91.6%) من أفراد العينة هم من الذكور، وأن ما نسبته (8.4%) من أفراد العينة هم من الإناث.

جدول 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العلمي.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	303	37.6
دبلوم	138	17.1
بكالوريوس	331	41.1
ماجستير فأعلى	34	4.2
المجموع	806	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) إن ما نسبته (37.6%) من أفراد العينة يحملون درجة الثانوية العامة فأقل، بينما تبين أن (17.1%) هم من حملة الدبلوم، وأن ما نسبته (41.1%) من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، وان ما نسبته (4.2%) هم من حملة الدرجة العلمية ماجستير فأعلى.

جدول 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الرتبة العسكرية.

الرتبة العسكرية	التكرار	النسبة المئوية
جندي	49	6.1
ضابط صف	250	31.0
ضابط	378	46.9
ضابط بمرتبة سامية	129	16.0
المجموع	806	100.0

يتضح من الجدول رقم (4.3) إن ما نسبته (6.1%) من أفراد العينة هم جنود، وأن ما نسبته (31%) من أفراد العينة هم ضباط صف، وأن ما نسبته (46.9%) هم ضباط، وأن ما نسبته (16%) من فئة ضباط بمرتبة سامية.

جدول 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
42.1	339	ميداني
57.9	467	مكتبي
100.0	806	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) إن ما نسبته (42.1%) من أفراد العينة طبيعة أعمالهم ميدانية، وأن ما نسبته (57.9%) من أفراد العينة طبيعة أعمالهم مكتبي.

جدول 6.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.2	74	أقل من (5) سنوات
26.7	215	من (5-10) سنوات
64.1	517	أكثر من (10) سنوات
100.0	806	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6.3) أن ما نسبته (9.2%) من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته (26.7%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تراوحت ما بين 5-10 سنوات، وأن ما نسبته (64.1%) لديهم سنوات خبرة أكثر من (10) سنوات.

جدول 7.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الحافز.

النسبة المئوية	التكرار	نوع الحافز
15.1	122	مادي
49.8	401	معنوي
35.1	283	الإثنان معاً (مادي ومعنوي)
100.0	806	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7.3) أن ما نسبته (15.1%) من أفراد العينة قد تلقوا حوافز مادية، وأن ما نسبته (49.8%) من أفراد العينة تلقوا حوافز معنوية، في حين أن ما نسبته (35.1%) من أفراد العينة تلقوا حوافز مادية ومعنوية معاً.

جدول 8.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد تكرار الحصول على الحافز.

النسبة المئوية	التكرار	عدد تكرار الحصول على الحافز
70.8	571	أقل من 3 مرات
20.5	165	من 3-7 مرات
8.7	70	8 مرات فأعلى
100.0	806	المجموع

يتضح من الجدول رقم (8.3) أن ما نسبته (70.8%) من أفراد العينة قد تلقوا حوافز بعدد أقل من (3) مرات، وأن ما نسبته (20.5%) من أفراد العينة تلقوا حوافز ما بين 3-7 مرات، في حين أن (8.7%) تلقوا حوافز أكثر من 8 مرات.

جدول 9.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المحافظة التي يعمل بها.

النسبة المئوية	التكرار	المحافظة التي تعمل بها
11.2	90	جنين
4.3	35	طولكرم
11.4	92	نابلس
6.1	49	طوباس
2.0	16	قلقيلية
9.1	73	سلفيت
4.7	38	أريحا
33.4	269	رام الله والبيرة
7.1	57	الخليل
5.0	40	بيت لحم
5.8	47	ضواحي القدس
100.0	806	المجموع

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن ما نسبته (11.2%) من أفراد العينة يعملون في محافظة جنين، وأن ما نسبته (4.3%) من أفراد العينة يعملون في محافظة طولكرم، وأن ما نسبته (11.4%)

يعملون في محافظة نابلس، أن ما نسبته (6.1%) من أفراد العينة يعملون في محافظة طوباس، وأن ما نسبته (2%) من أفراد العينة يعملون في محافظة قلقيلية، وأن ما نسبته (9.1%) يعملون في محافظة سلفيت، وأن ما نسبته (4.7%) يعملون في محافظة أريحا، أن ما نسبته (33.4%) من أفراد العينة يعملون في محافظة رام الله والبيرة، وأن ما نسبته (7.1%) من أفراد العينة يعملون في محافظة الخليل، وأن ما نسبته (5%) يعملون في محافظة بيت لحم، أن ما نسبته (5.8%) من أفراد العينة يعملون محافظة القدس (الضواحي).

6.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة يلخصها بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- ✓ جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها، وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- ✓ بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (67) 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.

7.3. متغيرات الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات هي:

1.7.3. المتغير المستقل: الحوافز.

2.7.3. المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

1. الجنس
2. المؤهل العلمي
3. الرتبة العسكرية
4. طبيعة العمل
5. سنوات الخبرة
6. المحافظة التي تعمل بها: (_____)

3.7.3. المتغير التابع:

أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية.

8.3. 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 المئوية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، كذلك تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، وذلك لفحص فرضية الجنس، وطبيعة العمل، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بحسب كل من متغير الرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الحافز وعدد تكرار الحافز، والمحافظة التي يعمل بها.

كما يتوجب العلم بأن اختبار (ت) هو فحص فرضية متعلقة بمساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين، وله شكلان: الأول في حالة افتراض أن تباين العينتين متساو، والثاني في حالة افتراض أن تباين العينتين غير متساو، ولاستخدام هذا المتغير يجب أن يكون لكل مفردة من مفردات العينة قيمة على متغيرين: الأول يسمى متغير التجميع (Grouping Variable or Factor) وهو المتغير الذي يقسم العينة الكلية إلى عينتين جزئيتين غير متداخلتين مثل متغير الجنس الذي يقسم العينة إلى عينة ذكور وعينة إناث. والثاني يسمى متغير الاختبار (Test Variable) أو المتغير التابع، وهو متغير كمي مثل الراتب والهدف من هذا الاختبار هو فحص ما إذا كان متوسط الاختبار لفئة متغير التجميع الأولى (الذكور) مساوية لمتوسط متغير الاختبار لدى الفئة الثانية (الإناث) من متغير التجميع (الفقي، 2014).

أما تحليل التباين الأحادي فهو إذا كان لكل مفردة من مفردات العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العاملي (Factor) أو المتغير المستقل (Independent Variable) وهو متغير من النوع الاسمي (Nominal) أو الترتيبي (Ordinal) له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع (Dependent Variable) فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العاملي (الفقي، 2014).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4. 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 الحوافز؟ وما مدى كفاءتها وفعاليتها وتأثيراتها على أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية؟".

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.

1.2.4 الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الأوسمة والأنواط.	4.26	0.88	85.2	كبيرة جدا
2	كتاب الشكر والتقدير من القيادة العليا.	4.37	0.82	87.4	كبيرة جدا
3	جائزة التميز.	4.32	0.89	86.4	كبيرة جدا
4	منح الإجازة الاستثنائية.	4.14	0.94	82.8	كبيرة
5	الترقية الاستثنائية.	4.19	1.05	83.8	كبيرة
6	حفلات التكريم.	3.94	0.97	78.8	كبيرة
7	أولوية في الترشيح (للدورات التدريبية والابتعاث).	4.14	0.94	82.8	كبيرة
8	أولوية في الترشيح لمناصب قيادية عليا.	4.13	0.95	82.6	كبيرة
9	المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.13	0.88	82.6	كبيرة
10	المشاركة في اللجان.	3.91	0.93	78.2	كبيرة
11	تولي رئاسة اللجان.	3.77	0.98	75.4	كبيرة
12	حضور المؤتمرات.	3.96	0.93	79.2	كبيرة
13	المشاركة في الاجتماعات.	3.97	0.89	79.4	كبيرة
14	المشاركة في وضع خطط العمل المستقبلية.	3.96	0.95	79.2	كبيرة
15	تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.	4.03	0.96	80.6	كبيرة
	المتوسط العام	4.08	0.63	81.6	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج الجدول (1.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت الفقرة الثانية والتي تنص (كتاب الشكر والتقدير من القيادة العليا)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.37)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبنسبة (87.4%) من مجموع المستجيبين على أداة الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يعزو السبب في ارتفاع درجة الاستجابة والنسبة لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية تجاه أهمية الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها لهم، حيث إن حصولهم على كتب الشكر والتقدير من القيادة العليا له أثر ومدلول نفسي كبير من طرفهم، كون ذلك يشير إلى اهتمام القيادة العليا ورأس الهرم

الإداري بهم والتصاقها بأفراد الشرطة، واهتمامها الكبير بهم، وبذلتها مختلف الجهود لإبراز طاقاتهم وتوجيههم نحو خدمة الوطن والمواطن، بالإضافة إلى أن هذه الخطابات الخاصة بالشكر والتقدير تؤدي إلى تحقيق الرضا الذاتي وتحقيق الذات لدى أفراد الشرطة وتعزز من مكانتهم بين أقرانهم، وتزيد من مستوى الرضا والثقة بالنفس، كما أن تراكم كتب الشكر والتقدير في سجلاتهم الوظيفية سيساعدهم إلى الترفيع لمناصب ورتب سامية بالمستقبل، ويؤدي إلى تمييزهم، كما أن ذلك سيؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في إنتاجية المورد البشري العامل في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

كما ونجد من جدول (1.4) أن الفقرة الحادية عشر والتي تنص (تولي رئاسة اللجان)، حظيت بأقل متوسط حسابي كان (3.77)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (75.4%)، ولقد كان درجة التقدير والنسبة المئوية لهذه الفقرة متسقة مع المستوى العام، ولعل السبب في انخفاضها عن المستوى العام في هذه الفقرة، لأن هنالك مستوى متدنياً من الوعي والإدراك لدى بعض العاملين في أفراد الشرطة الفلسطينية تجاه مدى أهمية رئاسة اللجان، باعتبارها أحد أهم الحوافز المادية التي يمكن منحها للعاملين في المؤسسات وخصوصاً في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث إنه يتم تكليف العناصر المتميزين برئاسة اللجان المختلفة التي يندرج عملها تحت مظلة الشرطة الفلسطينية سواء من خلال اللجان الخاصة بالبحث والتحري والتحقيق أو لإنجاز مهمات خاصة، حيث يعتبر ترأس هذه اللجان دليل على تميز القائم عليها واعترافاً مباشراً من قيادته بقدرته على تحمل المسؤولية وامتلاكه مهارات خاصة تميزه عن غيره من أقرانه.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بالحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.08)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.6%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الحوافز المعنوية لدى الكثير من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث يعتبرها البعض أهم من الحوافز المادية لأن احترام وتقدير وتحقيق الذات يعتبر من أعلى المراتب الخاصة بعملية التحفيز والتي عبر عنها العالم (ماسلو) في سلم الاحتياجات، فمن المهم من وجهة نظرهم أن يلقي أفراد الشرطة الاحترام والتقدير، فليس المهم أن يكون هنالك مردود مالي ورواتب عالية في ظل احتقار أو عدم تقدير لأدمية العنصر البشري، فالكثير من العاملين في جهاز الشرطة يعتبر الحافز المعنوي الذي يعتمد على أساس الإحترام والتقدير للعنصر البشري ويحقق تطلعاته الاجتماعية أفضل بكثير من الحافز المادي كونه يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي ويحد من الإحساس بالضعف والعجز والإحباط، وهذا ينسجم ويتفق مع دراسة أبو شرح (2010) والمتضمنة وجود علاقة وطيدة ما بين الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين، ويتعارض مع دراسة الجريد (2007) التي تضمنت عدم تقديم حوافز معنوية للعاملين.

2.2.4. الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	المكافآت الخاصة بمهام العمل.	4.41	0.74	88.3	كبيرة جدا
2	منح علاوات اختصاص.	4.47	0.73	89.52	كبيرة جدا
3	توفير بدل سكن.	4.27	0.94	85.42	كبيرة جدا
4	توفير بدل مواصلات.	4.56	0.76	91.26	كبيرة جدا
5	تعويض مادي عن الإجازات.	4.25	0.96	85.18	كبيرة جدا
6	العلاوات السنوية المستحقة.	4.61	0.67	92.24	كبيرة جدا
7	منح راتب استثنائي.	4.17	1.01	83.44	كبيرة
8	تحسين بيئة العمل.	4.44	0.71	88.82	كبيرة جدا
9	تقديم خدمات صحية للعاملين.	4.52	0.66	90.58	كبيرة جدا
10	إنشاء نادٍ للعاملين في جهاز الشرطة.	4.44	0.80	88.94	كبيرة جدا
11	تقديم تعويضات مجزية عند التقاعد .	4.58	0.69	91.72	كبيرة جدا
12	توفير صندوق للائحة يقوم بمنح قروض وإعانات لأفراد الجهاز في بعض المناسبات الشخصية.	4.44	0.89	88.94	كبيرة جدا
13	قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة.	4.48	0.79	89.62	كبيرة جدا
	المتوسط العام	4.43	0.54	88.78	كبيرة جدا

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت الفقرة السادسة والتي تنص (العلاوات السنوية المستحقة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.61)، وبدرجة كبيرة جداً، وبنسبة استجابة قدرها (92.24%) من أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك لأن أفراد عينة الدراسة لديهم اهتمام كبير في هذا الجانب نتيجة ما يعانونه من عدم انتظام الحصول على العلاوات السنوية المستحقة المرتبطة بمنح الدرجات، وذلك بسبب ما تعانيه الحكومة الفلسطينية من شح في مصادر التمويل للموازنة العامة حيث انعكس ذلك بشكل مباشر في تأخير

منحهم للاستحقاقات المالية السنوية الخاصة بهم، وتأخير منحهم العلاوات والدرجات والترقيات التي تنعكس بأثر مالي عليهم، حيث تم في بداية العام (2016) المصادقة على نشرة الترقيات من قبل فخامة الرئيس والتي كانت متوقفة لفترة طويلة لما يقارب (3) سنوات، حيث إنها تتضمن حقوق العسكريين ورتبهم ومستحقاتهم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبالتالي فإن هذه الترقيات والعلاوات المالية السنوية تكون محكومة بضوابط وإجراءات مالية وإدارية ومصادقة الرئيس، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية، وبالتالي فإن هنالك توافق من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية انتظام استحقاقهم لمثل هذه العلاوات السنوية والحد من تأخيرها ومنحها في وقتها المستحق، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

كما نجد في جدول (2.4) أن الفقرة السابعة والتي تنص (منح راتب استثنائي) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.17)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (83.44%)، وهذه الدرجة والنسبة كانت ضمن المستوى العام ولكنها انخفضت في هذه الفقرة بسبب أن أفراد عينة الدراسة من جهاز الشرطة الفلسطينية لديهم مستويات متباينة تجاه اعتبار حصولهم على رواتب استثنائية كحوافز مادية يتم تقديمها في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث إن هنالك العديد من الاعتبارات التي يخضع لها منح مثل هذه الحوافز المادية، وأهمها الوضع المالي للدولة ومستوى الانجاز، حيث إن الدولة تعاني من شح لمصادر التمويل للخزينة العامة الأمر الذي يفرض قيوداً كبيرة على منح الحوافز المادية بشكل عام، وبالتالي فإن أفراد الشرطة لا يتطلعون للحصول على مثل هذه الحوافز نتيجة معرفتهم التامة بالوضع المالي والإمكانيات المتوفرة لدى موازنة جهاز الشرطة الفلسطينية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.43)، وبدرجة كبيرة جداً وبنسبة (88.78%)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى وجود أثر ودور مباشر للحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أن حصول عنصر الشرطة على الراتب والعلاوات والمكافآت وبدل السكن والمواصلات وخدمات التأمين الصحي، كل ذلك يمكنه من العيش حياة كريمة، ومواجهة تكاليف ومتطلبات الحياة، وتعتبر هذه من أهم الأدوات التي يمكن من خلالها حث الموظفين على العمل الجيد والوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، ودفعهم نحو السلوك الإيجابي الذي يتفق مع الأداء المرغوب به من قبل إدارة جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

وهذا ينسجم ويتفق مع دراسة أبو شرح (2010) والمتضمنة وجود علاقة وطيدة ما بين الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين، ويتعارض مع دراسة الجريد (2007) التي تضمنت عدم تقديم حوافز معنوية للعاملين .

3.2.4. معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء.	4.13	0.90	82.6	كبيرة
2	الأقدمية في العمل.	4.00	0.98	80	كبيرة
3	الكفاءة والفاعلية.	4.28	0.82	85.6	كبيرة جدا
4	الأفكار الجديدة المتميزة.	4.11	0.85	82.2	كبيرة
5	الالتزام والمواظبة في العمل.	4.15	0.85	83	كبيرة
6	القيام بأعمال استثنائية.	4.16	1.64	83.2	كبيرة
7	العلاقة مع الرؤساء.	3.79	1.09	75.8	كبيرة
8	العلاقة مع المرؤوسين.	3.87	1.05	77.4	كبيرة
9	العلاقة مع الزملاء.	4.01	0.97	80.2	كبيرة
10	التميز في العمل.	4.28	0.82	85.6	كبيرة جدا
11	الحصول على درجة علمية.	4.12	0.94	82.4	كبيرة
12	إنهاء دورة تدريبية متخصصة.	4.07	0.94	81.4	كبيرة
	المتوسط العام	4.08	0.65	81.6	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت للفقرتين الثالثة والعاشر واللتان تتصان على (الكفاءة والفاعلية، والتميز بالعمل)، حيث حظيتا بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.28)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبنسبة استجابة لكل منهما قدرها (85.6%) من استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك لكون أفراد العينة لديهم مستويات جيدة من قبولهم للمعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز التي من أهمها الكفاءة والفاعلية والتميز في العمل كمعايير لمنح الحوافز، حيث إن قيادة جهاز الشرطة تعتمد بالأساس لمنح الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على مستوى الكفاءة والفاعلية في تأدية الأعمال المنوطة بأفراد جهاز الشرطة ومدى الالتزام بالتعليمات والتوجيهات الإدارية وحسن تنفيذها، ويتم ربط الحوافز بمستوى الجهد المبذول في تحقيق الأهداف والمهام الموكلة للأفراد، ويتم منحها للأشخاص المتميزين في العمل والذين يقدمون أفكاراً واقتراحات ابتكارية إبداعية من شأنها رفعة الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة الفلسطينية.

ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة السابعة التي تنص (العلاقة مع الرؤساء) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.79)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (75.8%)، ويعزو الباحث سبب ذلك أن أفراد الشرطة الفلسطينية لديهم مستويات مختلفة تجاه نمط العلاقة مع الرؤساء كمعيار لمنح الحوافز، حيث إن جهاز الشرطة بشكل عام يفترض احترام التسلسل الإداري في الجهاز، والعمل على الاستجابة للأوامر والتعليمات التي تتفق مع الأنظمة والقوانين الخاصة بالجهاز العسكري، وبالتالي فإنه لعلاقة عنصر الأمن مع رئيسه واحترامه للتسلسل الإداري ونمط الإشراف والعمل بروح الفريق والتعاون والانسجام مع الرؤساء ضمن علاقات ايجابية دور في منحه للحوافز المادي أو المعنوي، كون هذه الحوافز تستند بشكل أساسي على تقييم الأداء الوظيفي ومدى الانضباط العسكري في تأدية المهام والواجبات المنوطة بعنصر جهاز الشرطة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.08)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.6%)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى نتيجة وعي وإدراك العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية للمعايير والأسس والشروط التي يتم على أساسها منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الجهاز والتي يتم تعميمها ونشرها لجميع أفراد الجهاز، وهي تستند بالأساس على نتائج تقييم الأداء الوظيفي والانضباط بالعمل والتي تكون مرتبطة بمعايير عادلة وخطط عمل، بالإضافة لمعايير الأقدمية بالعمل، ومدى الكفاءة والفاعلية في تأدية الأعمال والمهام التي يكلف بها الأفراد، بالإضافة إلى معيار التميز والإبداع في العمل ونمط العلاقة مع العاملين في جهاز الشرطة، حيث إن وجود هذه المعايير ووضوحها وتعميمها على جميع العاملين في الجهاز يشعرهم بالأمان الوظيفي والعدالة في التعامل، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم الوظيفي ويزيد من انتمائهم ويعزز من رغبتهم بالعمل والإنجاز، في سبيل تحقيق رفعة وتطور الجهاز وتميزه.

وهذا ينسجم ويتفق مع دراسة المطيري (2005) المتضمنة وجود معايير جيدة للحوافز، ويتعارض مع دراسة العكش (2007) المتضمنة وجود خلل واضح في الآليات والمعايير لمنح الحوافز.

4.2.4. فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يسود الجهاز (العدالة والمساواة) في نظام الحوافز.	3.29	1.30	65.9	متوسطه
2	يمنح الجهاز الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.	3.30	1.26	66.1	متوسطه
3	يتبع الجهاز آليات وطرق لمنح الحوافز بما يتناسب مع الأداء.	3.28	1.31	65.7	متوسطه
4	يتم منح الحوافز لمن يستحق.	3.38	1.22	67.7	متوسطه
5	الحوافز والترقيات تتلاءم مع التدرج الوظيفي.	3.42	1.20	68.46	كبيرة
6	يتم تحري الدقة في إعداد تقرير الحوافز.	3.34	1.23	66.88	متوسطه
7	يتم تعميم ونشر الحوافز.	3.53	1.18	70.68	كبيرة
8	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الجهود المبذولة.	3.30	1.22	66.12	متوسطه
9	يتم منح الحوافز في وقتها المناسب.	3.28	1.94	65.7	متوسطه
	المتوسط العام	3.35	1.08	67.02	متوسطه

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت الفقرة السابعة التي تنص (يتم تعميم ونشر الحوافز)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.53)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة (70.68%) من مجموع المستجيبين على أداة الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يعزو سبب ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية لفاعلية الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث إن قيادة جهاز الشرطة الفلسطينية تعمل وبجهد حثيث على تعميم ونشر الحوافز المادية والمعنوية التي يتم تقديمها لأفراد الشرطة المتميزين حيث تم منحها وفقاً للأصول، من خلال تقديمها ضمن حفل خاص للمتميزين، وتعميم كشوف المستحقين للحوافز ضمن إصدار شهري أو سنوي، حيث إن ذلك يشجع 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.

كما ونجد من جدول (4.4) أن الفقرتين الثالثة والتاسعة اللتان تتصان على (يتبع الجهاز آليات وطرق

لمنح الحوافز بما يتناسب مع الأداء، ويتم منح الحوافز في وقتها المناسب)، حظيتنا بأقل متوسط حسابي حيث كان لكل منهما (3.228)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (65.7%)، ويعزو الباحث السبب في انخفاضها عن المستوى العام، لوجود مستوى ينخفض عن المستوى العام في تفهم أفراد الشرطة الفلسطينية تجاه ما تقوم به إدارة الجهاز في إتباع آليات وطرق لمنح الحوافز بما يتناسب مع الأداء حيث يتم الاعتماد على معايير تقييم الأداء وعلى مستوى الكفاءة والفاعلية والتميز بالعمل، وعلى طبيعة العلاقة مع المنتسبين في الجهاز، كما ويتم منح المنتسبين العديد من الحوافز المادية والمعنوية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات ورغبات المنتسبين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ولكن على الرغم من ذلك فإن هنالك شبه قناعة بأنه لا يتم منح الحوافز وبالذات المادية منها في وقتها نتيجة الكثير من الأسباب وأهمها الشح في موارد الحكومة المالية التي تفرض قيوداً كبيره خلال منح مثل هذه الحوافز والاستحقاقات للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.35)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (67.02%)، ويعزو الباحث الانخفاض في المتوسط العام لهذا المجال نتيجة التباين في مستويات القبول العام لدى أفراد العينة من المنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية، لمدى فاعلية الحوافز المعمول بها في الجهاز وتأثيرها على أداء المورد البشري، حيث أن هناك تبايناً في مستويات العدالة والمساواة في بعض المحافظات في منح الحوافز نتيجة لاعتبارات مختلفة، إن عملية منح الترقيات والدرجات للمتميزين في العمل داخل الجهاز مرتبطة بنشرات يتم إصدارها بشكل جماعي ولا يتم نشرها بشكل استثنائي خاصة بأشخاص محددين، وهي بالعادة ونتيجة للظروف المالية يتم تأخيرها وهذا ما حصل خلال آخر نشرة للترقيات حيث صدرت بعد تأخير قارب 3 سنوات، إن تقارير الحوافز وتوقيت منح الحوافز يتخللها الكثير من التباين، وبالتالي فإن فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية تركز بالأساس على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المالية التي ترتبط بالعديد من الإجراءات المعقدة.

وهذا ينسجم ويتفق مع دراسة المطيري (2005)، ويتعارض مع دراسة العكش (2007)، ودراسة الوابل (2005) المتضمنة وجود خلل واضح في الآليات والمعايير لمنح الحوافز في الأولى، وعدم وجود معايير في الثانية.

5.2.4. تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تساعد الحوافز التي أحصل عليها على أداء العمل بصورة أفضل.	4.25	0.79	85	كبيرة جدا
2	تساعد الحوافز على الإلتزام بالقوانين والأنظمة.	4.27	0.74	85.4	كبيرة جدا
3	تشجع الحوافز أفراد الشرطة على الانضباط بالعمل.	4.36	0.68	87.2	كبيرة جدا
4	تساهم الحوافز في زيادة الإلتزام بالدوام الرسمي.	4.23	0.79	84.6	كبيرة جدا
5	تنمي الحوافز حب العمل.	4.29	0.80	85.8	كبيرة جدا
6	تساعد الحوافز على أداء العمل المطلوب (بكفاءة وفاعلية).	4.32	0.73	86.4	كبيرة جدا
7	تساعد الحوافز على (التجديد والابتكار).	4.25	0.79	85	كبيرة جدا
8	ترفع الحوافز من الروح المعنوية.	4.37	0.78	87.4	كبيرة جدا
9	تساعد الحوافز على الحفاظ على ممتلكات الدولة.	4.18	0.82	83.6	كبيرة
10	تعزز الحوافز القدرة على تحمل المسؤولية.	4.17	0.86	83.5	كبيرة
11	تنمي الحوافز (مهارات وقدرات) العاملين الذاتية.	4.20	0.80	84	كبيرة جدا
12	تعزز الحوافز المنافسة البناءة بين العاملين.	4.19	0.82	83.8	كبيرة
13	تعزز الحوافز ثقافة العمل الجماعي.	4.12	0.82	82.4	كبيرة
14	تنمي الحوافز العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز.	4.07	0.909	81.4	كبيرة
15	تحسن الحوافز سمعة الجهاز من خلال حسن التعامل مع المواطنين.	4.23	0.79	84.6	كبيرة جدا
16	تعمل الحوافز على اكتشاف العناصر المخلصة والمؤهلة.	4.12	0.91	82.4	كبيرة
17	تؤدي الحوافز إلى زيادة (الاستعداد والرغبة) للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	4.18	0.89	83.6	كبيرة
18	تعزز الحوافز الثقة بالنفس.	4.31	0.79	86.2	كبيرة جدا
	المتوسط العام	4.23	0.61	84.6	كبيرة جدا

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال أثر الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت الفقرة الثامنة والتي تنص (ترفع

الحوافز من الروح المعنوية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.37)، وبدرجة كبيرة جداً، وبنسبة استجابة قدرها (87.4%) من أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، ويعزو الباحث السبب في ذلك بكون الحوافز على اختلافها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين والحد من الإحباط وتحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي لهم من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، وتساعد على تحقيق ذاتهم، الأمر الذي ينتج عنه رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفاعلية، والمساهمة في تعزيز قدرات العاملين وطاقاتهم، ودفعهم للمساهمة في ابتكار وتطوير أساليب العمل والتميز الإداري الذي يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة للجهاز، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مستويات عالية من الرضا والعدالة لديهم وزيادة مستويات الانتماء والولاء للجهاز، والحد من الغياب والشكاوي، ومنع السلوك السلبي، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على الصورة العامة لأداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

كما ونجد من جدول (5.4) أن الفقرة الرابعة عشر والتي تنص (تنمي الحوافز العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.07)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.4%)، ولعل السبب في ذلك كون أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية لديهم مستوى جيد تجاه الدور الذي تقوم به الحوافز المادية والمعنوية في تنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز، حيث إن هذه الحوافز بشكلها الطبيعي تعمل على تعزيز العلاقات الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفرض مستويات مختلفة من الاحترام المتبادل القائم على المهنية والعدالة في التعامل، والعمل بروح الفريق، مما يؤدي بشكل واضح إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة الفلسطينية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال أثر الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.23)، وبدرجة كبيرة جداً وبنسبة (84.6%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الوعي العام تجاه الأثر المباشر للحوافز على تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال ما تقوم به هذه الحوافز المادية والمعنوية في تحسين نوعية العمل والمساهمة في ضبط الالتزام بالقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وزيادة مستوى الالتزام بالعمل، وإنجازه بكفاءة وفاعلية، وتحفيز العاملين على الابتكار والتجديد وتطوير القدرات الخاصة بالعاملين وتنمية مهاراتهم، الأمر الذي يعزز مستوى الأداء العام للجهاز ويجعله قادر على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه من خلال وجود الكادر البشري المتميز وهذا يتفق مع دراسة أبو شرخ (2010) المتضمنه وجود علاقة وطيدة بين الحوافز وأثر وجود نظام عادل ومنصف ويتعارض مع دراسة العكش (2007) المتضمنة عدم وجود أثر واضح للترقيات بسبب غياب المعايير والانظمة.

6.2.4 مجالات الدراسة ومجالها الكلي

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لجميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي.

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	4.08	0.631	81.6	كبيرة
2	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	4.43	0.545	88.6	كبيرة جداً
3	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	4.08	0.651	81.6	كبيرة
4	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	3.35	1.088	67.02	متوسطه
5	أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	4.23	0.610	84.6	كبيرة جداً
	المجال الكلي	4.03	0.477	80.6	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، المتوسط الحسابي له (4.08)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.6%)، كما أن مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.43)، وبدرجة كبيرة جداً وبنسبة (88.6%)، وأيضاً كان مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، كان المتوسط الحسابي له (4.08)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.6%)، كما أن مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، كان المتوسط الحسابي له (3.35)، وبدرجة متوسطة وبنسبة (67.02%)، وأيضاً كان مجال أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.23)، وبدرجة كبيرة جداً وبنسبة (84.6%)، كما أن مجال الدرجة الكلية لموضوع أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.03)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.6%)، وهذا يدل وبشكل مباشر على الأثر الكبير والمباشر الذي تؤديه الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال ما تقوم به من توفير للحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أن توفير مثل هذه الحوافز يساعد إيجاباً على زيادة إنتاجية المورد البشري وزيادة الفرصة في تحقيق

أهداف المؤسسة، وزيادة دافعية منتسبي الشرطة في تقديم الخدمات والحفاظ على أمن المواطن الفلسطيني.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

- الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية.

ولفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

جدول 7.4: نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية بحسب متغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
0.76	.306-	803	4.08	737	ذكر	1. مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.10	68	أنثى	
0.66	.440-	803	4.43	737	ذكر	2. مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.46	68	أنثى	
0.65	.449	804	4.08	738	ذكر	3. مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.05	68	أنثى	
*0.02	2.291	804	3.32	738	ذكر	4. مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
			3.64	68	أنثى	
0.44	-.765-	803	4.22	737	ذكر	5. مجال أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.28	68	أنثى	
0.18	1.323	801	4.08	737	ذكر	الدرجة الكلية
			4.10	68	أنثى	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه أثر الحوافز على أداء المورد

البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- تعزى لمتغير الجنس، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية.

ف نجد أن مجالي الحوافز المعنوية والمادية التي يتطلع للحصول عليها المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير الجنس، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.76)، (0.66)، وهذه القيم أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد يكون السبب في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية، وعلى اختلاف أجناسهم، حول أثر الحوافز على تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية في جهاز الشرطة، حيث أن حصولهم على الحوافز المعنوية كالأوسمة والأنواط وكتب الشكر والتقدير من القيادة العليا وجائزة التميز يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا لديهم ويعزز دافعيتهم للعمل نتيجة شعورهم باهتمام المستوى القيادي بهم واحترامهم وتقديرهم، الأمر الذي يشعرهم بتحقيق الذات، وبالتالي تغيير سلوكياتهم باتجاه إيجابي نحو جهاز الشرطة والعاملين به، ويزيد من دافعيتهم تجاه العمل بإخلاص وتفان، كما أن هناك أثراً مباشراً للحوافز المادية كالمكافآت الخاصة بمهمات العمل والحصول على علاوات الاختصاص وتوفير بدل السكن التي يتطلع أفراد الشرطة للحصول عليها خلال عملهم في جهاز الشرطة وكذلك لتحسين نوعية العيش الكريم التي يسعى لها منتسبي الشرطة، والسعي نحو إشباع احتياجاته المادية الأساسية له ولعائلته، والعمل على جميع احتياجاته ووصوله إلى درجة الاكتفاء الذاتي، وعدم حاجة الآخرين لتوفير متطلبات الحياة، كل ذلك من شأنه أن يزيد من درجة رضاه الوظيفي، ويخلق لديه دافعاً نحو السعي لتحقيق أهداف الجهاز، وخدمة أفراد المجتمع بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

كما نجد أن كلاً من مجال معايير منح الحوافز ومجال أثر الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة والدرجة الكلية حسب متغير الجنس، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما على التوالي (0.65)، (0.44)، (0.18) وهذه القيم أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، قد يكون السبب في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية، وعلى اختلاف أجناسهم، حول تأثير الحوافز على تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية في جهاز الشرطة، نتيجة لما يتم ممارسته وتطبيقه من خلال وجود معايير خاصة لمنح الحوافز في جهاز الشرطة تستند على نتائج تقييم الأداء في العمل، التي تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق العدالة في منح الحافز، بالإضافة إلى اعتماد معيار الأقدمية لمنح الحافز بناء على سنوات الخدمة في العمل، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار عند منح الحوافز معيار الكفاءة والفاعلية في تأدية الأعمال المنوطة بالعسكري المنتسب لجهاز الشرطة، كما أن هذه الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لعناصر الشرطة تساعد على أداء الأعمال بصورة أفضل وتزيد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجهاز، وتشجع على الانضباط في العمل

والالتزام بالدوام الرسمي وعدم خلق الأعذار للتهرب من الخدمة، حيث إن الشعور العام بالرضا عن العمل وعن معايير منح الحوافز يشكل دافعاً نحو التميز والإبداع والانتماء المؤسسي لدى أفراد الشرطة الفلسطينية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

أما وبالنسبة لمجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة حسب متغير الجنس، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.02) وهذه القيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب في ذلك هو تباين مستوى الفهم والإدراك تجاه فاعلية هذه الحوافز المادية والمعنوية في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في جهاز الشرطة الفلسطينية، وقد كانت الفروق لصالح فئة الإناث ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي يبلغ (3.64)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة.

- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بالمؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتيه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المجال
ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	
4.16	4.14	4.14	3.98	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.32	4.43	4.47	4.44	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.86	4.05	4.11	4.13	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.22	3.27	3.41	3.42	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.14	4.19	4.32	4.25	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.94	4.01	4.09	4.04	الدرجة الكلية

جدول 9.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال	رتبة
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
*0.009	3.86	.39	801	4.31	1.52	3	4.57	1. الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.52	0.73	.29	801	1.23	0.22	3	.65	2. الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.08	2.26	.42	802	4.33	0.95	3	2.86	3. معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.24	1.40	1.18	802	5.94	1.66	3	4.99	4. فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.12	1.94	.37	801	3.29	0.72	3	2.16	5. تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.27	1.29	.22	799	1.18	0.29	3	0.88	المجال الكلي	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية - تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية.

نلاحظ أن مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي، يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.009) وهذه القيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون السبب في ذلك تباين وجهات نظرهم تجاه نوعية الحوافز المعنوية التي يتطلع إليها المنتسبون لجهاز الشرطة الفلسطينية، وقد كانت الفروق لصالح فئة الماجستير فأعلى، ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي يبلغ (4.16)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة وهذا يتفق

مع دراسة المطيري (2005) المتضمنه وجود فروق دالة احصائيا وفق متغير المؤهل العلمي. كما نجد أن مجالي الحوافز المادية التي يتطلع للحصول عليها المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية ومجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة حسب متغير المؤهل العلمي، قد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.52)، (0.08)، وهذه القيم أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولعل ذلك ناتج عن انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة من منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، حول تأثير الحوافز المادية على تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية في جهاز الشرطة، حيث أن توفير بدل مواصلات للمنتسبين في جهاز الشرطة يوفر عليهم إنفاق رواتبهم للوصول إلى مكان عملهم وبالتالي فإن توفير بدل مواصلات يزيد من رغبتهم في الالتزام بالدوام والمحافظة عليه، كما أن توفير إمكانية التعويض المادي عن الإجازات المستحقة التي لا يستطيعون الحصول عليها نتيجة تأدية الواجب العسكري يعزز من رغبتهم في الخدمة وتقديم مصلحة الجهاز على المصلحة الشخصية، كما أن منح منتسبي الشرطة علاوات سنوية على الراتب ذو أهمية كبيرة في خلق الانتماء والتحفيز لديهم لتطور الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديهم نتيجة وجود عائد مادي عن الجهود المبذولة في العمل، كما أن وضوح المعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز، مثل تقديم الأفكار الجديدة والتميز والالتزام والمواظبة في العمل والقيام بأعمال استثنائية تؤدي وبشكل مباشر إلى تحسين مستوى الأداء والشعور بالعدالة كون عملية التحفيز تتم وفق معايير واضحة ومعظمة على الجميع، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

أيضاً نجد أن كل من مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية ومجال تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة والدرجة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما على التوالي (0.24)، (0.12)، (0.27) وهذه القيم أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد يكون السبب في انسجام أفراد عينة الدراسة من منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية، على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، حول تأثير الحوافز على تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية في جهاز الشرطة نتيجة لما يلمسونه من عدالة ومساواة في تطبيق نظام الحوافز على جميع العاملين في الجهاز، ولعدالة الطريقة التي يتم على أساسها منح الدرجات والترقيات التي تستند بالأساس على الأداء المتميز المحكوم بمعايير واضحة ومعروفة للجميع، وبالتالي فإن هذه الحوافز تساعد على تحسين مستوى أداء العاملين وتنمي فيهم حب العمل وتأديته بالشكل المطلوب كما ونوعاً، وتنمي فرص التجديد والابتكار لأساليب عمل جديدة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف والغايات التي وجد جهاز الشرطة الفلسطينية لإنجازها، والسعي لخدمة الوطن والمواطن وتوفير حياة كريمة آمنة ومستقرة، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

-الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- تعزى لمتغير الرتبة العسكرية".

ولفحص هذه الفرضية الخاصة بالرتبة العسكرية، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتيه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

المتوسطات الحسابية				المجال
ضابط بمرتبة سامية	ضابط	صف ضابط	جندي	
4.15	4.13	4.00	3.96	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.38	4.45	4.44	4.43	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.08	4.07	4.12	4.20	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.09	3.34	3.40	3.81	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.16	4.22	4.28	4.26	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.96	4.04	4.04	4.13	الدرجة الكلية

جدول 11.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية:

رقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1.	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	3.53	3	1.17	5.31	801	0.39	2.96	*0.03
2.	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.56	3	0.18	8.23	801	0.29	0.62	0.59
3.	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	1.71	3	0.57	6.33	802	0.42	1.35	0.25
4.	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	19.45	3	6.48	1.93	802	1.16	5.56	*0.001
5.	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	1.41	3	0.47	1.29	801	0.37	1.26	0.28
	المجال الكلي	1.24	3	0.41	6.18	799	0.22	1.82	0.14

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية - تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا مجالي الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية.

نلاحظ أن مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير الرتبة العسكرية، يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.03) وهذه القيمة أقل من

($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون السبب في ذلك هو التباين تجاه طبيعة الحوافز المعنوية التي يرغب بها المنتسبون في جهاز الشرطة الفلسطينية، وقد كانت الفروق لصالح فئة ضابط برتبة سامية ذات المتوسط الحسابي الاعلى والذي يبلغ (4.15)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة.

كما نجد أن مجالي الحوافز المادية التي يتطلع للحصول عليها المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية ومجال معايير منح الحوافز للمنتسبين في جهاز الشرطة حسب متغير الرتبة العسكرية، قد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.59)، (0.25)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة لديهم مستويات عالية من التوافق على اختلاف رتبهم العسكرية تجاه تأثير الحوافز المادية على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث إن منح منتسبي الشرطة رواتب استثنائية يساعدهم في تحسين مستواهم المعيشي ويمكنهم من مواجهة متطلبات الحياة، الأمر الذي يؤدي إلى استقرارهم على الصعيد المالي وبالتالي زيادة عطائهم وانتمائهم الوظيفي من خلال تأدية المهام والأعمال التي يكلفون بها على أكمل وجه، بالإضافة إلى ما تقوم به إدارة الشرطة من تحسين لظروف العمل من حيث المبنى والأدوات المكتبية واللباس والمعدات المستخدمة في العمل التي لها دور مباشر في حمايتهم وتقليل المخاطر التي يمكن أن تواجههم، بالإضافة إلى أن توفير الخدمات الصحية من تأمين ورعاية صحية كاملة له دور في المحافظة على سلامتهم والحد من المخاطر وحمايتهم منها، كذلك إن اعتماد معايير منح الحوافز على طبيعة العلاقات في بيئة العمل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، لها دور في تحسين بيئة العمل وتشجيع منتسبي الشرطة على التوجه للعمل بروح الفريق وتحقيق الانسجام بين المنتسبين بمختلف المجالات والمستويات، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستوى أداء جهاز الشرطة وتحقيق الأهداف والغايات بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

ونجد أن مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة حسب متغير الرتبة العسكرية، يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.001) وهذه القيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون السبب في ذلك هو التباين في اتجاهاتهم تجاه فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وقد كانت الفروق لصالح فئة جندي ذات المتوسط الحسابي الأعلى حيث يبلغ (3.81)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة.

أيضاً نجد أن كلاً من مجال تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء المنتسبين في جهاز الشرطة والدرجة الكلية حسب متغير الرتبة العسكرية، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما على التوالي (0.28)، (0.14) وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون السبب في توافق أفراد عينة الدراسة

من منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية، وعلى اختلاف رتبهم العسكرية، حول تأثير الحوافز على تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية في جهاز الشرطة، نتيجة للدور المهم لهذه الحوافز في رفع وتحسين الروح المعنوية نتيجة وجود درجة عالية من التقدير والاحترام والاهتمام بالاحتياجات الفسيولوجية والنفسية لهم، الأمر الذي يدفعهم نحو الحفاظ على الممتلكات العامة وزيادة تحملهم للمسؤولية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية، من أجل زيادة وتحسين مستوى الأداء والتي ينتج عنها حصولهم على حوافز مادية ومعنوية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

- **الفرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير طبيعة العمل.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير طبيعة العمل، فقد تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول 12.4: نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- بحسب متغير طبيعة العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط	العدد	طبيعة العمل	المجال
*0.005	2.80	803	4.01	338	ميداني	1. مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.13	467	مكتبي	
0.98	0.02	803	4.43	338	ميداني	2. مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.43	467	مكتبي	
0.65	0.44	804	4.09	339	ميداني	3. مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.07	467	مكتبي	
*0.01	2.59	804	3.46	339	ميداني	4. مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
			3.26	467	مكتبي	
0.83	.210	803	4.22	339	ميداني	5. مجال تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
			4.23	466	مكتبي	
0.66	0.43	801	4.04	337	ميداني	الدرجة الكلية
			4.03	466	مكتبي	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية - تعزى لمتغير طبيعة العمل، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا مجالي الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية.

نلاحظ أن مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير طبيعة العمل، يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.005) وهذه القيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، قد يكون السبب في ذلك هو التباين في وجهات نظرهم تجاه الحوافز المعنوية التي يرغب العاملون في جهاز الشرطة الفلسطينية بالحصول عليها، وقد كانت الفروق لصالح فئة طبيعة العمل المكتبي ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي بلغ (4.13)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة. وهذا يتفق مع دراسة المطيري (2005) المتضمنه وجود فروق دالة احصائية عند متغير طبيعة العمل.

ونجد أن مجالي الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطيني ومجال معايير منح الحوافز للمنتسبين في جهاز الشرطة حسب متغير طبيعة العمل، قد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.98)، (0.65)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك لانسجام أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف طبيعة عملهم تجاه أهمية الحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء وتنمية وتطوير السلوك العام للأفراد ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعزيزها، في سبيل رفعة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، حيث إنهم يرغبون بتوفير نواذٍ لهم يمكنهم من خلالها قضاء أوقات فراغهم والاستفادة منها في بناء الشخصية، وإيجاد أماكن للتنزه خاصة بهم وبأسرهم، ولديهم اهتمام كبير في تحسين ورفع قيمة التعويضات الخاصة بهم والتي يحصلوا عليها عند التقاعد لكي تساعد في العيش ب حياة كريمة ولأثقة، كما أن أفراد العينة لديهم مستوى إدراك عالٍ تجاه المعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز التي تستند بالأساس على التميز في العمل وتقديم أفكار وأساليب عمل من شأنها تحقيق الكفاءة والفاعلية وتقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

نلاحظ أن مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير طبيعة العمل، يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.01) وهذه القيمة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعود السبب في ذلك لتباين مستوى الفهم تجاه فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وكانت الفروق لصالح فئة طبيعة العمل الميداني ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي يبلغ (3.46) ، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة.

أما مجالي تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة والدرجة الكلية حسب متغير طبيعة العمل، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لكل منها على التوالي (0.83) ، (0.66) وهذه القيم أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعود السبب في انسجام وتوافق أفراد عينة الدراسة، وعلى اختلاف طبيعة أعمالهم، نتيجة لما للحوافز من دور في تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية، من خلال تعزيز المنافسة الايجابية البناءة بين العاملين وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

-الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بسنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية			المجال
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
4.08	4.12	3.99	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.42	4.51	4.45	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.12	4.06	4.07	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.28	3.48	3.47	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.21	4.23	4.32	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.01	4.08	4.07	الدرجة الكلية

جدول 14.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

رقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			مستوى الدلالة	قيمة "ف"
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1.	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.94	2	.47	11.32	802	.39	1.17	0.30
2.	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.72	2	.36	12.23	802	.29	1.22	0.29
3.	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.56	2	.28	78.34	803	.42	.66	0.51
4.	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	7.30	2	3.65	26.94	803	1.18	3.09	*0.04
5.	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.72	2	.36	81.29	802	.37	.96	0.38
	المجال الكلي	0.93	2	.46	12.18	800	.22	2.04	0.13

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية -الضفة الغربية- تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية.

ونلاحظ أن مجالي الحوافز المعنوية والمادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة، قد بلغت الدلالة الإحصائية لهما على التوالي (0.30)، (0.29)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك لانسجام أفراد العينة على اختلاف سنوات الخبرة المتوفرة لديهم تجاه أهمية الحوافز المعنوية المقدمة، كمنحهم إجازات استثنائية نتيجة جهد مميز، وكذلك الترقية الاستثنائية وحفلات التكريم وإعطائهم الأولوية في الترشيح للدورات والبعثات وتقلد مناصب قيادية عليا والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي تحسن مستوى الأداء من خلال تحقيق الذات

والتميز على مستوى العاملين، بالإضافة إلى أهمية توفير صندوق خاص بمنح القروض لتلبية احتياجاتهم خلال بعض المناسبات، وتوفير امتيازات جيدة من خلال قانون التقاعد المبكر، حيث إن منحهم لمثل هذه الحوافز على اختلافها يؤدي بشكل إيجابي لتطوير مهارات وقدرات العاملين والإبداع في العمل والانضباط للقوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة العسكرية، الأمر الذي من شأنه المساعدة في رفعة هذه المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها، وتقديم خدمات متميزة للمواطن الفلسطيني بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

أما بالنسبة لكل من مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وتأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة والدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة، فقد بلغت الدلالة الإحصائية لكل منها على التوالي (0.51)، (0.38)، (0.13) وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في القبول العام لأفراد عينة الدراسة، وعلى اختلاف سنوات الخبرة الخاصة بهم، نتيجة لإدراكهم لأهم المعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز كالحصول على درجة علمية أو إنهاء دورة تدريبية متخصصة، فيأتي الحافز كمكافأة عن الجهود المبذولة في تحقيق هذه الإنجازات، بالإضافة إلي أن منح هذه الحوافز تؤثر وبشكل مباشر على تحسين سمعة الجهاز من خلال حسن تعامل الموارد البشرية مع المواطنين وتقديمهم للخدمات، وتمكن إدارة الجهاز من اكتشاف العناصر المخلصة والمؤهلة في الجهاز، وبالتالي فإن مجمل هذه الحوافز والمعايير التي تمنح على أساسها ستؤدي بكل تأكيد إلى تحسين في نوعية الخبرات والمؤهلات الخاصة بالإفراد حيث ستعكس بشكل ايجابي على نمط وطبيعة العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

نلاحظ أن مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة، يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت الدلالة الإحصائية له (0.04) وهذه القيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك نتيجة تباين اتجاه فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وكانت الفروق لصالح فئة من (5-10) سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (3.48)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة.

-الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير نوع الحافز.

لفحص هذه الفرضية الخاصة نوع الحافز، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول الآتية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير نوع الحافز.

المتوسطات الحسابية			المجال
الاثنين معا	معنوي	مادي	
4.13	4.08	3.98	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.44	4.42	4.46	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.11	4.04	4.14	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.54	3.23	3.29	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.32	4.19	4.15	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.11	3.99	4.00	الدرجة الكلية

جدول 16.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الحافز:

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال	رتبة
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
0.08	2.53	0.39	802	3.31	1.01	2	2.01	1. الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.80	0.21	0.29	802	71.23	.06	2	0.12	2. الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
0.27	1.30	.42	803	24.34	.55	2	1.10	3. معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.001	6.93	1.16	803	31.93	8.12	2	16.25	4. فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.007	4.95	0.36	802	78.29	1.82	2	3.65	5. تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.005	5.39	0.22	800	61.18	1.21	2	2.43	المجال الكلي	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية - تعزى لمتغير نوع الحافز، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة عدا مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وتأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، والدرجة الكلية.

نلاحظ أن كل من مجال الحوافز المعنوية والمادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية ومجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير نوع الحافز، قد بلغت الدلالة الإحصائية لها على التوالي (0.08)، (0.80)، (0.27)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك نتيجة توافق أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف نوع الحافز تجاه

أهمية ودور الحوافز على اختلاف أنواعها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث إنهم يتطلعون للمشاركة في اللجان وتولي رآستها حيث أن ذلك يعبر لهم عن مدى الاهتمام بهم وبخبراتهم وكفاءتهم وقدرتهم على إدارة وحل المشكلات المختلفة، بالإضافة إلى إكسابهم خبرات في مجالات متنوعة بقصد تطويرهم وتدريبهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل، كما أن مشاركتهم في المؤتمرات الشرطة المتخصصة يزيد من إدراكهم للقضايا والموضوعات في مجال الشرطة على الصعيد المحلي والعربي والدولي، كذلك فإنهم يسعون للحصول على الحوافز المادية التي تعمل على زيادة مستوى الدخل الشهري الخاص بهم، الأمر الذي يساعدهم في سد احتياجاتهم وتوفير متطلبات الحياة، بالإضافة إلى أن جهاز الشرطة ومن وجهة نظرهم تسوده معايير واضحة يتم الاستناد عليها في منح الحوافز بطريقة عادلة، الأمر الذي يخلق لديهم شعوراً بالمساواة ويعزز لديهم الانتماء المؤسسي، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

نلاحظ أن مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية ومجال تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة ومجال الدرجة الكلية حسب متغير نوع الحافز، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما على التوالي (0.001)، (0.007)، (0.005)، وهذه القيمة أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعود السبب في ذلك نتيجة تباين مستويات الإدراك تجاه فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وكانت الفروق في مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة لصالح فئة الإثنيين معاً ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي يبلغ (3.54)، كما وكانت الفروق في مجال تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة لصالح فئة الإثنيين معاً ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (4.32)، أما بالنسبة للدرجة الكلية فكانت الفروق لصالح فئة الإثنيين معاً ذات المتوسط الحسابي الأعلى والذي بلغ (4.11)، وعليه فقد تم رفض الفرضية المفترضة.

-الفرضية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير عدد مرات الحافز.

ولفحص هذه الفرضية الخاصة وهي عدد مرات الحافز، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير عدد مرات الحافز.

المتوسطات الحسابية			المجال
أقل من 3 مرات	من 3-7 مرات	8 مرات فأكثر	
4.06	4.13	4.13	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.44	4.40	4.45	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.08	4.11	4.02	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
3.30	3.39	3.62	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.21	4.29	4.26	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية
4.02	4.06	4.10	الدرجة الكلية

جدول 18.4 : نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد مرات الحافز .

رقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1.	الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.91	2	.46	13.23	802	0.39	1.15	0.31
2.	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.26	2	.13	58.23	802	0.29	0.44	0.64
3.	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.42	2	.21	92.34	803	0.42	.497	0.60
4.	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	6.75	2	3.37	80.94	803	1.18	2.86	0.06
5.	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	0.77	2	.38	75.29	802	0.37	1.04	0.35
	المجال الكلي	0.57	2	.28	47.18	800	0.22	1.26	0.28

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية- تعزى لمتغير عدد مرات الحافز، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

نلاحظ أن كل من مجال الحوافز المعنوية والمادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية ومجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حسب متغير عدد مرات الحافز، قد بلغت الدلالة الإحصائية لها على التوالي (0.31)، (0.64)، (0.60)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك نتيجة وعي أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف عدد مرات

حصولهم على الحافز لأهمية ودور الحوافز على اختلافها في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث إن لمشاركتهم في الاجتماعات التي يتم عقدها في جهاز الشرطة تمكنهم من تحقيق ذاتهم والانتماء للمؤسسة والعمل ضمن نهج تشاركي يستند على تقدير الذات، وإبراز الأفكار التطويرية التي يمتلكونها من خلال طرحها في جلسات الاجتماعات، بالإضافة إلى العمل على المشاركة في وضع خطط العمل وتحديد الاحتياجات والأولويات المؤسسية في جهاز الشرطة، كما أن لديهم اهتماماً بارزاً في عملية حصولها على تفويض الأداء لانجاز المهام حيث إن هذا الموضوع هو تأكيد على القدرات والخبرات التي يتمتع بها الشخص المفوض للقيام بهذه المهام وعلى قدرته على تحمل المسؤولية، كذلك فإن سعيهم للحصول على الحوافز المادية كالراتب والعلاوات السنوية المستحقة تمكن منتسبي الشرطة من إشباع حاجاتهم، وتوفير فرص التعليم لأبنائهم وتقديم الخدمات الطبية، ويسعى أفراد الشرطة للحصول على هذه الحوافز من خلال بذل مزيداً من الجهود والإمكانيات التي من شأنها تشكيل رصيد يتم على أساسه تقديرهم ومنحهم لهذه الحوافز، وبالتالي فإن لهذه الحوافز تأثيراً كبيراً جداً على مستوى تقديم الخدمات وقابلية منتسبي الشرطة للعمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، وتجذب العناصر المؤهلة للعمل في جهاز الشرطة، وبالتالي فهم يسعون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، فالحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك يساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وتتعامل مع الحاجات غير المشبعة، بالإضافة إلى أن عدالة المعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز يخلق لدى أفراد الشرطة انتماء أكبر ويشجعهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

كما أن مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة وتأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة، ومجال الدرجة الكلية حسب متغير عدد مرات الحافز، قد بلغت الدلالة الإحصائية لها على التوالي (0.06)، (0.35)، (0.28)، وهذه القيم أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك إلى فهم أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف عدد مرات حصولهم على الحافز لأهمية الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث إن جهاز الشرطة يتبع طرقاً وآليات لمنح الحوافز تتناسب مع الأداء، ويتم تقديمها لمن يستحقها، كما أنها تتلاءم مع التدرج الوظيفي لعناصر الشرطة، ويتم تحري الدقة في إعداد تقرير الحوافز وتحقيق أقصى درجات العدالة به، كما ويتم العمل على نشر وتعميم الحوافز لإظهار وإبراز الأشخاص المتميزين من خلال تنظيم الاحتفالات الخاصة بهذا الشأن، بالإضافة إلى منح الحوافز في وقتها المناسب لكي تكون معززاً للسلوك الإيجابي وممانعة للسلوك السلبي، حيث إن منح هذه الحوافز ضمن هذه المعايير سيكون لها تأثير فاعل ومباشر على السلوك العام لأفراد الشرطة، وتزيد من استعدادهم ورغبتهم في العمل في جميع الأوقات، كونها لبت طموح الأفراد، وخلفت لديهم الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

-الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير المحافظة التي تعمل بها.

ولفحص هذه الفرضية الخاصة بالمحافظة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية- الضفة الغربية- تعزى لمتغير المحافظة.

المتوسطات الحسابية/ المحافظات											المجالات
ضواحي القدس	بيت لحم	الخليل	رام الله	أريحا	سلفيت	قلقيلية	طوباس	نابلس	طولكرم	جنين	
4.36	4.28	4.21	3.98	4.11	4.10	4.20	4.38	3.96	4.23	3.93	الحوافز المعنوية
4.61	4.51	4.50	4.38	4.45	4.63	4.44	4.55	4.20	4.42	4.40	الحوافز المادية
3.98	4.23	4.24	4.02	4.03	4.12	4.39	4.16	3.92	4.05	4.20	معايير منح الحوافز
2.99	3.47	3.43	3.25	3.28	3.80	3.80	3.22	3.29	3.33	3.42	فاعلية الحوافز المعمول بها
4.20	4.43	4.31	4.19	4.23	4.19	4.50	4.40	4.03	4.24	4.33	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين
4.03	4.18	4.14	3.96	4.02	4.18	4.27	4.15	3.88	4.05	4.06	الدرجة الكلية

جدول 20.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة التي تعمل بها.

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال	رقم
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
*0.00	4.74	0.38	794	94.30	1.81	10	18.11	1. الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.00	4.72	0.28	794	44.22	1.34	10	13.40	2. الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.01	2.33	0.41	795	62.33	0.97	10	9.72	3. معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.005	2.54	1.16	795	0.92	2.95	10	29.56	4. فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.003	2.67	0.36	794	78.28	0.97	10	9.74	5. تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	
*0.00	3.82	0.22	792	62.17	0.84	10	8.42	المجال الكلي	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (19.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية - الضفة الغربية - تعزى لمتغير المحافظة التي تعمل بها، وذلك بالنسبة لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذه المجالات على التوالي (0.000)، (0.000)، (0.01)، (0.005)، (0.003)، (0.00)، وهذه القيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ويعود السبب في ذلك نتيجة تباين في توجهات أفراد العينة تجاه فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية على تحسين مستوى الأداء للموارد البشرية، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة.

✓ كانت الفروق في مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة

- الفلسطينية لصالح محافظة طوباس ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (4.83).
- ✓ كانت الفروق في مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية لصالح محافظة سلفيت ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (4.69).
- ✓ كانت الفروق في مجال معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية لصالح محافظة قلقيلية ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (4.39).
- ✓ كانت الفروق في مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة لصالح محافظتي قلقيلية وسلفيت ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (3.80).
- ✓ كانت الفروق في مجال تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة لصالح محافظة قلقيلية ذات المتوسط الحسابي الأعلى الذي يبلغ (4.50).
- ✓ كانت الفروق في مجال الدرجة الكلية لصالح محافظة قلقيلية ذات المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.27).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

1. يوجد تأثير مباشر ناتج عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأفراد جهاز الشرطة الفلسطينية في تحسين أداء الموارد البشرية ، كونها تعمل على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية، وتعمل على زيادة جودة خدمة المورد البشري وتعزيز انتمائهم وعلاقتها مع جهاز الشرطة، من خلال إشباع حاجاته وزيادة الفرصة في تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة دافعية منتسبي الشرطة في تقديم الخدمات والحفاظ على أمن المواطن الفلسطيني، كما أنها تلعب دوراً فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية، وزيادة شعور الشرطي بروح الفريق، ودفعه نحو التجديد والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، حيث إن هذه الحوافز تزيد من معدل الرضا الوظيفي الأمر الذي ينعكس على مستوى جودة العمل.

2. يوجد تأثير مباشر للحوافز المعنوية المقدمة في جهاز الشرطة الفلسطينية في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، حيث إن حصول أفراد الشرطة على الاحترام والتقدير يحقق تطلعاتهم الاجتماعية والوصول لمستويات عالية من الرضا الوظيفي والحد من شعورهم بالإحباط، ويتم من خلالها ترغيب المنتسبين بالعمل ودفعهم نحو زيادة الجهود والحفاظ على أعلى مستوى ممكن من الأداء والإنتاجية، حيث يتم تلبية العديد من مطالب منتسبي الشرطة غير المادية، كالأمن الوظيفي وتحقيق الانتماء وإعطائه للمكانة الاجتماعية وتوفير العلاقات الطيبة التي تربطه بزملاء العمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة في العمل.

3. يوجد دور مباشر للحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية، من خلال ما يتم منحه لهم من رواتب وعلاوات ومكافآت وبدل السكن وبدل المواصلات وخدمات التأمين الصحي، حيث إن ذلك يمكنهم من العيش حياة كريمة، والقدرة على مواجهة تكاليف

ومتطلبات الحياة، وبالتالي حث منتسبي الشرطة على العمل الجيد والوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، ودفعهم نحو السلوك الإيجابي الذي يتفق مع الأداء المرغوب به من قبل إدارة جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

4. يتم العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية على تحديد وتعميم ونشر للمعايير والأسس والشروط التي يتم على أساسها منح الحوافز المادية والمعنوية، حيث إنها تستند بالأساس على نتائج تقييم الأداء الوظيفي والانضباط بالعمل وتكون مرتبطة بمعايير عادلة وخطط عمل، بالإضافة لمعايير الأقدمية بالعمل، ومدى الكفاءة والفاعلية في تأدية الأعمال والمهام التي يكلف بها المنتسبين، بالإضافة إلى معيار التميز والإبداع في العمل ونمط العلاقة مع الزملاء، حيث إن وجود هذه المعايير ووضوحها وتعميمها يشعرهم بالأمان الوظيفي والعدالة في التعامل، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم الوظيفي ويزيد من انتمائهم ورغبتهم بالعمل وتحقيق مستويات عالية من الإنجازات الملموسة، في سبيل تحقيق رفعة وتطور الجهاز وتميزه.

5. الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية لديها دور متباين في تحسن مستوى أداء الموارد البشرية، وذلك في بعض المحافظات والتي يتم فيها تقييد عملية منح الحوافز نتيجة لاعتبارات مختلفة، كالوضع المالي الذي يؤثر على تأخير منحها، ونمط القيادة وغيرها من الاعتبارات، كما أن تقارير الحوافز وتوقيت منحها يوجد به بعض القصور، ولذلك فإن هذه الفاعلية تركز بالأساس على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية التي ترتبط بالعديد من الإجراءات المعقدة.

6. هنالك تأثير مباشر للحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، من خلال ما تقوم به هذه الحوافز المادية والمعنوية في تحسين نوعية العمل والمساهمة في ضبط الالتزام بالقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وزيادة مستوى الالتزام بالعمل، وإنجازه بكفاءة وفاعلية، وتحفيز العاملين على الابتكار والتجديد وتطوير القدرات الخاصة بالمنتسبين وتنمية مهاراتهم، الأمر الذي عزز مستوى الأداء العام للجهاز وجعله قادراً على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه من خلال وجود الكادر البشري المتميز.

7. تبين أنه توجد فروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث من منتسبي الشرطة الفلسطينية حسب متغيراتهم الديمغرافية تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية في بعض المجالات وعدم وجود فروق في مجالات أخرى كما يلي:

- حسب متغير الجنس أظهر وجود فروق في مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى.
- حسب متغير المؤهل العلمي أظهر وجود فروق في مجال الحوافز المعنوية التي تتطلع عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى.
- حسب متغير الرتبة العسكرية أظهر وجود فروق في مجالي (الحوافز المعنوية التي تتطلع عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية) وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى.
- حسب متغير طبيعة العمل أظهر وجود فروق في مجالي (الحوافز المعنوية التي تتطلع عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية) وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى.
- حسب متغير سنوات الخبرة أظهر وجود فروق في مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى.
- حسب متغير نوع الحافز أظهر وجود فروق في مجال تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية ، والمجال الكلي وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى.
- حسب متغير عدد مرات الحوافز تبين عدم وجود فروق في جميع مجالات الدراسة.
- حسب متغير المحافظة تبين وجود فروق في جميع مجالات الدراسة.

وفي نهاية الاستنتاجات يدرج الباحث ما يلي :

• أوجه التشابه ما بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة

تم قياس تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية -الضفة الغربية- من خلال خمسة مجالات رئيسية وكانت كما يلي:

1. بلغ مجال تقديم الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، 81.6%.
2. بلغ مجال الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية، بنسبة 88.6%.
3. بلغ مجال إتباع معايير منح الحوافز للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية 81.6%
4. بلغ مجال فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية 67.02%

5. بلغ مجال تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء المنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية 84.6% وهذا يدل بشكل مباشر على التأثير الكبير والمباشر الذي تؤديه الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال ما تقوم به من توفير للحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أن توفير مثل هذه الحوافز يساعد إيجاباً على زيادة إنتاجية المورد البشري وزيادة الفرصة في تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة دافعية منتسبي الشرطة في تقديم الخدمات والحفاظ على أمن المواطن الفلسطيني.

وقد تقاطعت نتائج الدراسة مع بعض مجالات الدراسات السابقة في دراسة أبو شرح (2010) بوجود علاقة وطيدة بين الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية وأداء الموظفين، ودراسة الجريد (2007) بوجود معايير جيدة يعتمد عليها القائد الأمني في تقييم أداء العاملين وتحفيزهم. وكذلك دراسة المطيري (2005).

• أوجه الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة

اختلفت نتائج هذه الدراسة باختلاف مجالاتها حيث ركزت الدراسة كما ذكر في البند أعلاه على خمسة مجالات في حين ركزت الدراسات السابقة على مجالات محددة وكذلك النتائج المشتركة في طرح المجالات حيث أكدت دراسة الجسائي (2010) بوجود خلل واضح في متابعه أنظمه الحوافز وتطبيقها و وجود خلل في انظمه القياس للأداء وعدم وجود شبكة معلومات تضم نظم الحوافز، كذلك دراسة الجريد(2007) في أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباطاً وأفراداً) بشرطة منطقة الجوف، كذلك نتائج دراسة العكش (2007) التي خلصت إلى وجود خلل واضح في الطرق و الآليات المتبعة في نظام الترقيات وعدم وجود ضوابط ومعايير واضحة لأنظمة الحوافز المعمول بها داخل هذه الوزارات، وكذلك، دراسة الوابل(2005) في عدم وجود معايير محددة للحوافز المقدمة للضباط المشاركين في موسم الحج، وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية معاكسة لنتائج الدراسات السابقة.

• استنتاج عام

بناء على خبرة الباحث الشخصية والعملية في جهاز الشرطة الفلسطينية لمدة تزيد عن عشرين عاماً، يرى الباحث مدى الأهمية الخاصة لتوفير نظام للحوافز في جهاز الشرطة بناء على تقييم أداء فعلي ضمن نموذج خاص لجهاز الشرطة، لما لذلك من تأثير مباشر على تعظيم الانجازات الفردية والجماعية لكوادر جهاز الشرطة، حيث إن أداء العمل وفق الأنظمة

والإجراءات المتبعة تكفله الرواتب المقدمة للمنتسبين، ولكن الإبداع والتميز بحاجة إلى دوافع تقدم من خلال حوافز تشكل أرضية انطلاق للمبادرات الخلاقة.

وعلاوة على ذلك فإن تعديل السلوك بالاتجاه الايجابي لمنتسبي الشرطة كان ظاهراً من خلال تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية من قبل رئيس الجهاز نتيجة بعض الممارسات الايجابية التي تنسجم مع الهدف العام لجهاز الشرطة الفلسطينية والمتمثل بتوفير الأمن والأمان للمواطن، وما رافق ذلك من تعديل للممارسات اليومية لجميع منتسبي الشرطة بالميدان، إضافة لذلك فإن وجود نظام حوافز ضمن معايير محددة يكفل العدالة والمساواة للجميع بعيداً عن التقديرات الشخصية.

2.5. التوصيات

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

1. تعزيز عملية منح الحوافز المعنوية للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال توفير وتطبيق العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تقديم هذه الحوافز كحفلات التكريم والمشاركة في اللجان وترأسها، وحضور المؤتمرات الخاصة بالجانب الأمني، والمشاركة في الاجتماعات، ووضع خطط العمل المستقبلية لجهاز الشرطة، حيث إن هذه الأساليب من شأنها تعزيز إمكانيات منتسبي الشرطة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، الأمر الذي ينعكس على أدائهم للعمل بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للكادر البشري، الأمر الذي من شأنه إشباع رغباتهم في تقدير وتحقيق الذات.
2. تعزيز الجانب الخاص بالحوافز المادية المعمول به في جهاز الشرطة الفلسطينية، من خلال منح المنتسبين في الجهاز رواتب استثنائية ترتبط بتحقيق انجازات إبداعية، ومنح منتسبي الشرطة بدلاً مادياً عن الإجازات السنوية التي لا يستطيعون الحصول عليها نتيجة التزامات العمل، كما ومن المهم العمل على ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، كون معدل الرواتب في دولة فلسطين في تآكل مستمر نتيجة الارتفاع في المعدل العام للأسعار.
3. تعزيز اهتمام القيادة العليا في جهاز الشرطة الفلسطينية بترسيخ قيم العدالة والمساواة في منح الحوافز والترقيات، وربطها بمعايير وضوابط مهنية، والعمل على توجيهها لمن يستحقها، في سبيل الحد من المحاباة والمحسوبية في منحها، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموارد البشرية في الحصول على المكافآت، بما يكفل العدالة في بيئة العمل والمساهمة في رفع مستوى الأداء.
4. العمل على تعزيز فاعلية دور نظام الحوافز المعمول به في جهاز الشرطة، من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق بنظام التقاعد، والعلاوات الدورية السنوية والاجتماعية، وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات منتسبي الشرطة، وأن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، وخصوصاً عند استخدام الحوافز سواء أكانت ايجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت، والعمل على إصدار نشرة الترقيات الخاصة بأفراد الأمن في وقتها المحدد، ودون أي تأخير.
5. ضرورة التركيز من قبل قيادة جهاز الشرطة الفلسطينية على زيادة التأثير الناجم من منح الحوافز المادية والمعنوية الخاصة بأفراد الجهاز من خلال توفير الإمكانيات المادية الخاصة بالموازنات،

- وتطوير أساليب القيادة الفعالة التي يمكن من خلالها توفير الفرص الخاصة بمنح الحوافز بشقيها، والتي سيكون لها تأثير مباشر على تحسين الكفاءة والفاعلية بمستوى الأداء العام للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالجهاز، وزيادة دافعيتهم للعمل والحفاظ على أمن المواطن الفلسطيني.
6. إعادة النظر في رواتب المنتسبين كافة في جهاز الشرطة الفلسطينية عبر إجراء دراسة مسحية لمستويات الرواتب في الجهاز ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة السائدة والتغير في مستوى الأسعار.
7. تطوير أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية خصوصا ممن لا يحملون مؤهلات علمية، ومساعدتهم في الحصول على مؤهل علمي، بهدف فتح فرص أكثر للترقية أمامهم.
8. زيادة الاهتمام بفئات المنتسبين الذين يعانون من تدنٍ في نسبة الرضى ومحاولة معرفة مشاكلهم الإدارية والمالية والوظيفية والاجتماعية في محاولة لوضع الحلول المناسبة لمعالجة هذه المشاكل.
9. رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز والمكافآت الحكومي بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
10. ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين عناصر الجهاز، وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف الجهاز، والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
11. ضرورة العمل على وضع سياسات وإجراءات تبتث روح التعاون والإخاء بين الزملاء، بغرض تحسين في مناخ وبيئة العمل، وزيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين.
12. ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز، بحيث يوازن بين الحوافز المقدمة وبين مسؤوليات العمل وواجباته من خلال الاستناد إلى نظام وصف وتوصيف الوظائف في جهاز الشرطة الفلسطينية.

3.5 المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة نظام الحوافز المعمول به في الأجهزة الأمنية في دولة فلسطين.
2. إجراء دراسة حول نظام التقاعد المعمول به لدى الأجهزة الأمنية في دولة فلسطين.
3. القيام بإجراء دراسة مقارنة ما بين جهاز الشرطة الفلسطينية والأجهزة الأمنية الأخرى فيما يخص المكافآت والحوافز.

المراجع

- المراجع العربية

1. القرآن الكريم.سورة الكهف آية رقم (30) صفحة (297)
2. القرآن الكريم.سورة الزلزله آية رقم (7,8) صفحة (599)
3. أبو شرح، ن. (2010م): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر، فلسطين.
4. أبو عون، ض. (2014): "الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة" الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
5. البرادعي، ب. (2008م): تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
6. جاكسون وماتير، ج. (2009م): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.
7. الجريد، ع. (2007م): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
8. الجساسي، ع. (2010م): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
9. الحبشي، ح. (2010_2009): الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
10. حريم، ح. (2013م): إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. حسونة، ف. (2008م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
12. الخراز، م. (1987م): الحوافز وأثرها على العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان.
13. الخزامي، ع. (1999م): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر.
14. درة والصباغ، ع. (2010م): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
15. الدروبي، س. (2006م): التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. رجم، خ. (2012م): أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، جامعة ورقلة، الجزائر.
17. الزبيدي، غ، الزبيدي، ن، عباس. ح. (2015): ادارة الموارد البشرية ، مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
18. زويلف، م. (2003م): إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. سعيد، أ. (2010م): إدارة الموارد البشرية، دار النور للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
20. السقا، ع. (2013م): الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في القطاع المصرفي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
21. السلمي، ع. (١٩٨٤ م) : الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
22. شنوقي، ن. (2005م): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، الجزائر.
23. الشهراني، س. (2003م): التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل للأمن، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.
24. الشوابكة، خ. (2008م): العلاقة بين تطبيق الحكومة الأردنية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، الجامعة الأردنية، الأردن.
25. صالح، م . (2004م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
26. الطائي، ي، آخرون. (2006م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. طناش، م، واللوزي، س. (1995م): تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، المجلد الثاني، العدد السادس، الأردن.
28. الطيب، إ. (2008م): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -دراسة حالة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. الظاهر، ن. (2009م): تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
30. عاشور، أ. (1997م): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
31. عامر، س. (2011م): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
32. عباس، م. (2015): مرسوم سيادة الرئيس محمود عباس بشأن تعيين نظام منح الميداليات والأنواط العسكرية، رام الله، فلسطين.

33. عبد الرحمن، ت. (2004م): منهج النظام والأساليب، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
34. عبد الرحمن، ع. (2010م): إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. عبيدات، ذ، أبو السميد، س. (2002): البحث العلمي، البحث النوعي والكيفي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. العتيبي، م. (2010م): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. عزيزون، ز. (2007م): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة ، الجزائر.
38. عقيل، ن. (2006م): العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
39. عكاشة، أ. (2008م): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
40. العكش، ع. (2007م): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
41. العنقري، ع. (1999م): نظام الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
42. الفقي، إ. (2014): الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. الكلاله، ط. (2010م): أساسيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
44. الكلاله، ط. (2011م): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. لاندي وال فار، ف. (1990م): قياس أداء العمل، الأساليب النظرية والتطبيق، ترجمة: رحي محمد الحسن، مطابع معهد الإدارة العامة.
46. اللوزي، س. (1998م): أساسيات في الإدارة، النظريات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. المجلس التشريعي الفلسطيني (2005): قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005، رام الله، فلسطين.

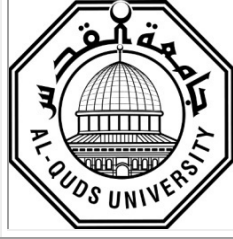
48. محيسن، و. (2004م): مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
49. المدهون، م. (2005م): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
50. مرعي، م. (2006م): أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق.
51. المطيري، ج. (2005م): مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
52. المطيري، ع. (1998م): الحوافز وعلاقتها برفع الأداء الامني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
53. نصر الله، ح. (2009م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. الهبيل، ن. (2013): قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
55. الهيتي، خ. (2005م): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
56. الهيتي، خ. (2010): ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
57. الوابل، ع. (2005م): دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
58. وادي، ر. (2010): مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
59. الوافي، ط. (2013م): التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
60. الوداني، ع. (1999م): أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
61. وسام، ر. (2004): "الدافع المعرفي والبيئة الصفية وعلاقتها بالتفكير الابتكاري لدى طلاب الصف الرابع" جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.

62. ياغي، م. (1986م): تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.

63. يوسف، م. (2011م): التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية.

- المراجع الأجنبية :

1. Charness, Gary, and Uri Gneezy. (2006). "Incentives and Habits.", American Economic Journal: Applied Economics ..
2. Choe, & pin,(2006), Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance, University Of New South. Wales,UK, ..
3. Dennis Campbell (2006), An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Nonfinancial Performance Improvement, Harvard University,
4. Michael Gibbs Kenneth A. Merchant Wim A. Van der Stede Mark E. Vargus (2004) , Performance Measure Properties and Incentives ,DISCUSSION PAPER SERIES - Institute for the Study of Labor, Germany,
5. R. Wayne MondyRobert M. Noe (2005): Human Resource Management, Pearson Prentice Hall, 2005
6. Tor Eriksson & Marie-Claire Villeval ,(2004)."Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting" DISCUSSION PAPER SERIES - Institute for the Study of Labor, Germany.
1. Vikas Agarwal , Naveen D. Daniel Purdue (2007). Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance,UK



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الفاضل/أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

"تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية وبناء المؤسسات جامعة القدس.

وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجياً منكم التكرم بالإجابة على فقراته وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك، علماً أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم

الباحث

وليد شفيق البيضة

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الفاضل/اختي الفاضلة: يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

4. الجنس: ذكر أنثى .

5. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى.

6. الرتبة العسكرية: جندي صف ضابط ضابط ضابط بمرتبة سامية.

7. طبيعة العمل: ميداني مكتبي .

8. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات.

9. نوع الحافز الذي منح لك: حافز مادي حافز معنوي الاثنين معاً (مادي ومعنوي).

10. عدد تكرار الحصول على الحافز: أقل من 3مرات 3-7 مرات 8 مرات فأعلى.

11. المحافظة التي تعمل بها: (_____)

فقرات الاستبانة

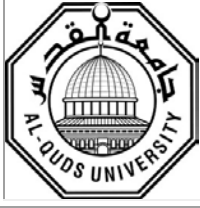
القسم الثاني: فيما يلي عدة فقرات عن تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- وعليه يتمنى الباحث وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نص الفقرات	الرقم
					المحور الأول	
					الأوسمة والأنواط.	1.
					كتاب الشكر والتقدير من القيادة العليا.	2.
					جائزة التميز.	3.
					منح الإجازة الاستثنائية.	4.
					الترقية الاستثنائية.	5.
					حفلات التكريم.	6.
					أولوية في الترشيح (للدورات التدريبية والابتعاث).	7.
					أولوية في الترشيح لمناصب قيادية عليا.	8.
					المشاركة في اتخاذ القرارات.	9.
					المشاركة في اللجان.	10.
					تولي رئاسة اللجان.	11.
					حضور المؤتمرات.	12.
					المشاركة في الاجتماعات.	13.
					المشاركة في وضع خطط العمل المستقبلية.	14.
					تفويض الصلاحيات لإنجاز المهام.	15.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية	المحور الثاني
					المكافآت الخاصة بمهام العمل.	16.
					منح علاوات اختصاص.	17.
					توفير بدل سكن.	18.
					توفير بدل مواصلات.	19.
					تعويض مادي عن الإجازات.	20.
					العلاوات السنوية المستحقة.	21.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نص الفقرات	الرقم
						22. منح راتب استثنائي .
						23. تحسين بيئة العمل .
						24. تقديم خدمات صحية للعاملين .
						25. إنشاء نادٍ للعاملين في جهاز الشرطة .
						26. تقديم تعويضات مجزية عند التقاعد .
						27. توفير صندوق للادخار يقوم بمنح قروض وإعانات لأفراد الجهاز في بعض المناسبات الشخصية .
						28. قانون للتقاعد المبكر ضمن امتيازات منصفة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	المحور الثالث
						29. ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء .
						30. الأقدمية في العمل .
						31. الكفاءة والفاعلية.
						32. الأفكار الجديدة المتميزة.
						33. الالتزام والمواظبة في العمل.
						34. القيام بأعمال استثنائية.
						35. العلاقة مع الرؤساء.
						36. العلاقة مع المرؤوسين.
						37. العلاقة مع الزملاء.
						38. التميز في العمل.
						39. الحصول على درجة علمية .
						40. إنهاء دورة تدريبية متخصصة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية	المحور الرابع
						41. يسود الجهاز (العدالة والمساواة) في نظام الحوافز .
						42. يمنح الجهاز الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.
						43. يتبع الجهاز آليات وطرق لمنح الحوافز بما يتناسب مع الأداء .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نص الفقرات	الرقم
					يتم منح الحوافز لمن يستحق.	44.
					الحوافز والترقيات تتلاءم مع التدرج الوظيفي .	45.
					يتم تحري الدقة في إعداد تقرير الحوافز.	46.
					يتم تعميم ونشر الحوافز .	47.
					الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الجهود المبذولة.	48.
					يتم منح الحوافز في وقتها المناسب.	49.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية	المحور الخامس
					تساعد الحوافز التي أحصل عليها على أداء العمل بصورة أفضل.	50.
					تساعد الحوافز على الالتزام بالقوانين والأنظمة.	51.
					تشجع الحوافز أفراد الشرطة على الانضباط بالعمل.	52.
					تساهم الحوافز في زيادة الالتزام بالدوام الرسمي.	53.
					تتمى الحوافز حب العمل .	54.
					تساعد الحوافز على أداء العمل المطلوب (بكفاءة وفاعلية).	55.
					تساعد الحوافز على (التجديد والابتكار).	56.
					ترفع الحوافز من الروح المعنوية .	57.
					تساعد الحوافز على الحفاظ على ممتلكات الدولة.	58.
					تعزز الحوافز القدرة على تحمل المسؤولية.	59.
					تتمى الحوافز (مهارات وقدرات) العاملين الذاتية.	60.
					تعزز الحوافز المنافسة البناءة بين العاملين.	61.
					تعزز الحوافز ثقافة العمل الجماعي.	62.
					تتمى الحوافز العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز.	63.
					تحسن الحوافز سمعة الجهاز من خلال حسن التعامل مع المواطنين.	64.
					تعمل الحوافز على اكتشاف العناصر المخلصة والمؤهلة.	65.
					تؤدي الحوافز إلى زيادة (الاستعداد والرغبة) للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	66.
					تعزز الحوافز الثقة بالنفس .	67.

انتهت الاستبانة مع الشكر



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور: سهيل سلطان

الموضوع: تحكيم استبانته

تحية طيبة وبعد،،،

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأرجو لكم موفور الصحة والعافية، وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" تأثير الحوافز على اداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس/ أبو ديس.

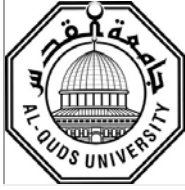
محاور التحكيم:

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.

مع احترامي وتقديري

نسخة :

1. د. عزمي الأطرش/ جامعة القدس
2. د. محمد عوض/ جامعة القدس
3. د. ثمين الهيجاوي / جامعة القدس
4. د. منصور غرابه/ جامعة القدس
5. د. عبد الوهاب الصباغ/ جامعة القدس
6. د. عبد الرحمن التميمي/ جامعة القدس
7. د. شاهر محمد عبيد/ جامعة القدس المفتوحة
8. د. عبد الهادي صباح/ جامعة القدس المفتوحة
9. د. سائد درة/ مدير عام شركة حلول الإبداعية
10. د. خالد أبو زهرة/ الشرطة الفلسطينية



Frequencies Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	738	91.6	91.6	91.6
أنثى	68	8.4	8.4	100.0
Total	806	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية عامة فأقل	303	37.6	37.6	37.6
دبلوم	138	17.1	17.1	54.7
بكالوريوس	331	41.1	41.1	95.8
ماجستير فأعلى	34	4.2	4.2	100.0
Total	806	100.0	100.0	

الرتبة العسكرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جندي	49	6.1	6.1	6.1
صف ضابط	250	31.0	31.0	37.1
ضابط	378	46.9	46.9	84.0
ضابط بمرتبة سامية.	129	16.0	16.0	100.0
Total	806	100.0	100.0	

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ميداني	339	42.1	42.1	42.1
مكتبي	467	57.9	57.9	100.0
Total	806	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	74	9.2	9.2	9.2
من 5-10 سنوات	215	26.7	26.7	35.9
أكثر من 10 سنوات.	517	64.1	64.1	100.0
Total	806	100.0	100.0	

نوع الحافز الذي منح لك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid حافز مادي	122	15.1	15.1	15.1
حافز معنوي	401	49.8	49.8	64.9
الاثنتين معا	283	35.1	35.1	100.0
Total	806	100.0	100.0	

عدد تكرار الحصول على الحافز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 3 مرات	571	70.8	70.8	70.8
3-7 مرات	165	20.5	20.5	91.3
8 مرات فأعلى	70	8.7	8.7	100.0
Total	806	100.0	100.0	

المحافظة التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جنين	90	11.2	11.2	11.2
طولكرم	35	4.3	4.3	15.5
نابلس	92	11.4	11.4	26.9
طوباس	49	6.1	6.1	33.0
قلقيلية	16	2.0	2.0	35.0
سلفيت	73	9.1	9.1	44.0
أريحا	38	4.7	4.7	48.8
رام الله	269	33.4	33.4	82.1
الخليل	57	7.1	7.1	89.2

بيت لحم	40	5.0	5.0	94.2
ضواحي القدس	47	5.8	5.8	100.0
Total	806	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1a	806	1.00	5.00	4.2630	.88060
q2a	806	1.00	5.00	4.3734	.82401
q3a	806	1.00	5.00	4.3251	.89916
q4a	806	1.00	5.00	4.1464	.94358
q5a	806	1.00	5.00	4.1960	1.05326
q6a	806	1.00	5.00	3.9491	.97860
q7a	805	1.00	5.00	4.1491	.94376
q8a	806	1.00	5.00	4.1303	.95963
q9a	806	1.00	5.00	4.1328	.88941
q10a	806	1.00	5.00	3.9194	.93500
q11a	806	1.00	5.00	3.7717	.98055
q12a	806	1.00	5.00	3.9665	.93788
q13a	806	1.00	5.00	3.9777	.89831
q14a	806	1.00	5.00	3.9615	.95085
q15a	806	1.00	5.00	4.0385	.96640
الحوافز المعنوية	805	1.13	5.00	4.0864	.63192
Valid N (listwise)	805				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1b	806	1.00	5.00	4.4156	.74581
q2b	806	1.00	5.00	4.4764	.73852
q3b	806	1.00	5.00	4.2717	.94671
q4b	806	1.00	5.00	4.5633	.76918
q5b	806	1.00	5.00	4.2593	.96059
q6b	806	1.00	5.00	4.6129	.67725
q7b	806	1.00	5.00	4.1725	1.01359
q8b	805	1.00	5.00	4.4410	.71450
q9b	806	2.00	5.00	4.5298	.66574
q10b	806	1.00	5.00	4.4479	.80627
q11b	806	1.00	5.00	4.5868	.69373
q12b	806	1.00	5.00	4.4479	.89811
q13b	806	1.00	5.00	4.4814	.79846
الحوافز المادية	805	1.69	5.00	4.4394	.54504
Valid N (listwise)	805				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1c	806	1.00	5.00	4.1328	.90051
q2c	806	1.00	5.00	4.0050	.98686
q3c	806	1.00	5.00	4.2841	.82503
q4c	806	1.00	5.00	4.1191	.85361
q5c	806	1.00	5.00	4.1526	.85627
q6c	806	1.00	43.00	4.1638	1.64803
q7c	806	1.00	5.00	3.7916	1.09032
q8c	806	1.00	5.00	3.8722	1.05609
q9c	806	1.00	5.00	4.0124	.97285
q10c	806	1.00	5.00	4.2891	.82931
q11c	806	1.00	5.00	4.1228	.94628
q12c	806	1.00	5.00	4.0794	.94896
معايير منح الحوافز	806	1.00	7.42	4.0854	.65118
Valid N (listwise)	806				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1d	806	1.00	5.00	3.2953	1.30156
q2d	806	1.00	5.00	3.3052	1.26928
q3d	806	1.00	5.00	3.2854	1.31232
q4d	806	1.00	5.00	3.3859	1.22043
q5d	806	1.00	5.00	3.4231	1.20079
q6d	806	1.00	5.00	3.3449	1.23113
q7d	806	1.00	5.00	3.5347	1.18402
q8d	806	1.00	5.00	3.3065	1.22058
q9d	806	1.00	44.00	3.2854	1.94213
فاعلية الحوافز	806	1.00	8.56	3.3518	1.08894
Valid N (listwise)	806				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1e	806	1.00	6.00	4.2556	.79856
q2e	806	1.00	6.00	4.2730	.74763
q3e	806	1.00	5.00	4.3685	.68666
q4e	806	1.00	5.00	4.2382	.79927
q5e	806	1.00	5.00	4.2990	.80290
q6e	806	1.00	6.00	4.3201	.73882
q7e	806	1.00	6.00	4.2543	.79506
q8e	806	1.00	6.00	4.3722	.78205
q9e	806	1.00	5.00	4.1824	.82220
q10e	806	1.00	5.00	4.1774	.86594
q11e	806	1.00	5.00	4.2035	.80266
q12e	806	1.00	5.00	4.1998	.82571
q13e	806	1.00	5.00	4.1290	.82701
q14e	806	1.00	5.00	4.0744	.90926
q15e	806	1.00	5.00	4.2382	.79303
q16e	806	1.00	5.00	4.1253	.91661
q17e	806	1.00	5.00	4.1824	.89317
q18e	805	1.00	5.00	4.3180	.79378
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	805	1.00	5.00	4.2342	.61037
Valid N (listwise)	805				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحوافز المعنوية	805	1.13	5.00	4.0864	.63192
الحوافز المادية	805	1.69	5.00	4.4394	.54504
معايير منح الحوافز	806	1.00	7.42	4.0854	.65118
فاعلية الحوافز	806	1.00	8.56	3.3518	1.08894
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	805	1.00	5.00	4.2342	.61037
المجال الكلي	803	2.28	5.00	4.0380	.47775
Valid N (listwise)	803				

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز المعنوية	ذكر	737	4.0843	.63009	.02321
	انثى	68	4.1088	.65582	.07953
الحوافز المادية	ذكر	737	4.4368	.55030	.02027
	انثى	68	4.4672	.48729	.05909
معايير منح الحوافز	ذكر	738	4.0885	.64010	.02356
	انثى	68	4.0515	.76580	.09287
فاعلية الحوافز	ذكر	738	3.3252	1.07162	.03945
	انثى	68	3.6405	1.23402	.14965
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	ذكر	737	4.2292	.62072	.02286
	انثى	68	4.2884	.48473	.05878
المجال الكلي	ذكر	735	4.0312	.48245	.01780
	انثى	68	4.1113	.41980	.05091

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
الحوافز المعنوية	Equal variances assumed	-.306-	803	.760
	Equal variances not assumed	-.296-	78.846	
الحوافز المادية	Equal variances assumed	-.440-	803	.660
	Equal variances not assumed	-.486-	83.590	
معايير منح الحوافز	Equal variances assumed	.449	804	.654
	Equal variances not assumed	.387	75.875	
فاعلية الحوافز	Equal variances assumed	-2.291-	804	.022
	Equal variances not assumed	-2.037-	76.601	
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Equal variances assumed	-.765-	803	.445
	Equal variances not assumed	-.938-	88.623	
المجال الكلي	Equal variances assumed	-1.323-	801	.186
	Equal variances not assumed	-1.485-	84.260	

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	ثانوية عامة فأقل	302	3.9892	.62672	1.80	5.00
	دبلوم	138	4.1420	.62869	1.13	5.00
	بكالوريوس	331	4.1442	.60540	2.13	5.00
	ماجستير فأعلى	34	4.1608	.83768	1.67	5.00
	Total	805	4.0864	.63192	1.13	5.00
الحوافز المادية	ثانوية عامة فأقل	302	4.4432	.52680	1.85	5.00
	دبلوم	138	4.4744	.47633	2.77	5.00
	بكالوريوس	331	4.4334	.54242	1.85	5.00
	ماجستير فأعلى	34	4.3213	.89576	1.69	5.00
	Total	805	4.4394	.54504	1.69	5.00
معايير منح الحوافز	ثانوية عامة فأقل	303	4.1342	.64382	1.00	7.42
	دبلوم	138	4.1123	.64114	1.00	5.00
	بكالوريوس	331	4.0524	.64209	1.00	5.00
	ماجستير فأعلى	34	3.8627	.79637	1.00	5.00
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	ثانوية عامة فأقل	303	3.4279	1.13363	1.00	5.00
	دبلوم	138	3.4114	1.12573	1.00	8.56
	بكالوريوس	331	3.2702	1.03013	1.00	5.00
	ماجستير فأعلى	34	3.2255	1.06836	1.00	5.00
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	ثانوية عامة فأقل	303	4.2503	.68283	1.00	5.00
	دبلوم	138	4.3265	.54065	2.83	5.00
	بكالوريوس	330	4.1902	.55334	2.11	5.00
	ماجستير فأعلى	34	4.1438	.69134	2.06	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	ثانوية عامة فأقل	301	4.0457	.48992	2.28	5.00
	دبلوم	138	4.0933	.41422	3.11	5.00
	بكالوريوس	330	4.0176	.46912	2.40	5.00
	ماجستير فأعلى	34	3.9428	.65716	2.40	5.00
	Total	803	4.0380	.47775	2.28	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المعنوية	Between Groups	4.576	3	1.525	3.860	.009
	Within Groups	316.481	801	.395		
	Total	321.056	804			
الحوافز المادية	Between Groups	.659	3	.220	.739	.529
	Within Groups	238.188	801	.297		
	Total	238.847	804			
معايير منح الحوافز	Between Groups	2.869	3	.956	2.266	.080
	Within Groups	338.475	802	.422		
	Total	341.344	805			
فاعلية الحوافز	Between Groups	4.993	3	1.664	1.406	.240
	Within Groups	949.572	802	1.184		
	Total	954.564	805			
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Between Groups	2.169	3	.723	1.948	.120
	Within Groups	297.363	801	.371		
	Total	299.532	804			
المجال الكلي	Between Groups	.886	3	.295	1.295	.275
	Within Groups	182.167	799	.228		
	Total	183.053	802			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

الحوافز المعنوية

cheffeS

المؤهل (J) العلمي (I)	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى	ثانوية عامة فأقل	-.15285-	.06459	.134	-.3338-	.0281
	بكالوريوس	-.15503 [*]	.05002	.023	-.2952-	-.0149-
	ماجستير فأعلى	-.17160-	.11371	.517	-.4901-	.1469
دبلوم	ثانوية عامة فأقل	.15285	.06459	.134	-.0281-	.3338
	بكالوريوس	-.00218-	.06369	1.000	-.1806-	.1763
	ماجستير فأعلى	-.01876-	.12035	.999	-.3559-	.3184
بكالوريوس	ثانوية عامة فأقل	.15503 [*]	.05002	.023	.0149	.2952
	دبلوم	.00218	.06369	1.000	-.1763-	.1806
	ماجستير فأعلى	-.01657-	.11320	.999	-.3337-	.3006
ماجستير فأعلى	ثانوية عامة فأقل	.17160	.11371	.517	-.1469-	.4901
	دبلوم	.01876	.12035	.999	-.3184-	.3559
	بكالوريوس	.01657	.11320	.999	-.3006-	.3337

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

الحوافز المعنوية

Scheffe^{a,b}

المؤهل العلمي	N	Subset for alpha =
		0.05
ثانوية عامة فأقل	302	3.9892
دبلوم	138	4.1420
بكالوريوس	331	4.1442
ماجستير فأعلى	34	4.1608
Sig.		.326

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	جندي	49	3.9673	.66292	1.80	4.93
	صف ضابط	249	4.0083	.67102	1.13	5.00
	ضابط	378	4.1300	.58021	2.20	5.00
	ضابط بمرتبة سامية.	129	4.1545	.67227	1.67	5.00
	Total	805	4.0864	.63192	1.13	5.00
الحوافز المادية	جندي	48	4.4391	.60755	2.38	5.00
	صف ضابط	250	4.4446	.52064	1.85	5.00
	ضابط	378	4.4560	.50551	1.85	5.00
	ضابط بمرتبة سامية.	129	4.3804	.66793	1.69	5.00
	Total	805	4.4394	.54504	1.69	5.00
معايير منح الحوافز	جندي	49	4.2007	.69658	1.00	5.25
	صف ضابط	250	4.1207	.66528	1.00	7.42
	ضابط	378	4.0721	.61397	1.00	5.00
	ضابط بمرتبة سامية.	129	4.0123	.70719	1.00	5.00
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	جندي	49	3.8141	1.23006	1.00	5.00
	صف ضابط	250	3.4013	1.16784	1.00	8.56
	ضابط	378	3.3460	1.03399	1.00	5.00
	ضابط بمرتبة سامية.	129	3.0973	.96755	1.00	5.00
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	جندي	49	4.2664	.74319	1.00	5.00
	صف ضابط	250	4.2838	.64798	1.00	5.00
	ضابط	377	4.2224	.56346	2.00	5.00
	ضابط بمرتبة سامية.	129	4.1606	.61033	2.11	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	جندي	48	4.1332	.58611	2.28	4.93
	صف ضابط	249	4.0490	.46568	2.43	5.00
	ضابط	377	4.0449	.45346	2.35	5.00
	ضابط بمرتبة سامية.	129	3.9610	.51967	2.40	5.00
	Total	803	4.0380	.47775	2.28	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المعنوية	Between Groups	3.530	3	1.177	2.968	.031
	Within Groups	317.526	801	.396		
	Total	321.056	804			
الحوافز المادية	Between Groups	.560	3	.187	.627	.597
	Within Groups	238.287	801	.297		
	Total	238.847	804			
معايير منح الحوافز	Between Groups	1.719	3	.573	1.353	.256
	Within Groups	339.625	802	.423		
	Total	341.344	805			
فاعلية الحوافز	Between Groups	19.450	3	6.483	5.560	.001
	Within Groups	935.114	802	1.166		
	Total	954.564	805			
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Between Groups	1.416	3	.472	1.268	.284
	Within Groups	298.116	801	.372		
	Total	299.532	804			
المجال الكلي	Between Groups	1.247	3	.416	1.827	.141
	Within Groups	181.806	799	.228		
	Total	183.053	802			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	العسكرية الرتبة (I)	العسكرية الرتبة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الحوافز المعنوية	جندي	صف ضابط	-.04095-	.09840	.982	-.3166-	.2347
		ضابط	-.16264-	.09560	.409	-.4304-	.1052
		ضابط بمرتبة سامية.	-.18718-	.10566	.371	-.4832-	.1088
	صف ضابط	جندي	.04095	.09840	.982	-.2347-	.3166
		ضابط	-.12168-	.05139	.133	-.2656-	.0223
		ضابط بمرتبة سامية.	-.14622-	.06830	.206	-.3376-	.0451
	ضابط	جندي	.16264	.09560	.409	-.1052-	.4304
		صف ضابط	.12168	.05139	.133	-.0223-	.2656
		ضابط بمرتبة سامية.	-.02454-	.06420	.986	-.2044-	.1553
ضابط بمرتبة سامية.	جندي	.18718	.10566	.371	-.1088-	.4832	
	صف ضابط	.14622	.06830	.206	-.0451-	.3376	
	ضابط	.02454	.06420	.986	-.1553-	.2044	
فاعلية الحوافز	جندي	صف ضابط	.41273	.16870	.113	-.0599-	.8853
		ضابط	.46809*	.16395	.044	.0088	.9274
		ضابط بمرتبة سامية.	.71673*	.18120	.001	.2091	1.2244
	صف ضابط	جندي	-.41273-	.16870	.113	-.8853-	.0599
		ضابط	.05536	.08803	.941	-.1912-	.3020
		ضابط بمرتبة سامية.	.30400	.11706	.081	-.0239-	.6319
	ضابط	جندي	-.46809-*	.16395	.044	-.9274-	-.0088-
		صف ضابط	-.05536-	.08803	.941	-.3020-	.1912
		ضابط بمرتبة سامية.	.24864	.11011	.166	-.0598-	.5571
	ضابط بمرتبة سامية.	جندي	-.71673-*	.18120	.001	-1.2244-	-.2091-
		صف ضابط	-.30400-	.11706	.081	-.6319-	.0239
		ضابط	-.24864-	.11011	.166	-.5571-	.0598

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

الحوافز المعنوية

Scheffe^{a,.b}

الرتبة العسكرية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
جندي	49	3.9673	
صف ضابط	249	4.0083	
ضابط	378	4.1300	
ضابط بمرتبة سامية	129	4.1545	
Sig.		.167	

فاعلية الحوافز

Scheffe^{a,.b}

الرتبة العسكرية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
ضابط بمرتبة سامية	129	3.0973	
ضابط	378	3.3460	
صف ضابط	250	3.4013	
جندي	49		3.8141
Sig.		.208	1.000

T-Test

Group Statistics

طبيعة العمل	N	Mean	Std. Deviation	
الحوافز المعنوية	ميداني	338	4.0132	.68211
	مكتبي	467	4.1393	.58804
الحوافز المادية	ميداني	338	4.4399	.54821
	مكتبي	467	4.4390	.54333
معايير منح الحوافز	ميداني	339	4.0973	.61554
	مكتبي	467	4.0767	.67639
فاعلية الحوافز	ميداني	339	3.4680	1.13984
	مكتبي	467	3.2674	1.04359
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	ميداني	339	4.2289	.60860
	مكتبي	466	4.2381	.61228
المجال الكلي	ميداني	337	4.0466	.49596
	مكتبي	466	4.0318	.46458

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
الحوافز المعنوية	Equal variances assumed	-2.807-	803	.005
	Equal variances not assumed	-2.741-	659.133	
الحوافز المادية	Equal variances assumed	.024	803	.981
	Equal variances not assumed	.024	722.441	.981
معايير منح الحوافز	Equal variances assumed	.443	804	.658
	Equal variances not assumed	.450	764.298	.653
فاعلية الحوافز	Equal variances assumed	2.591	804	.010
	Equal variances not assumed	2.555	689.356	.011
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Equal variances assumed	-.210-	803	.834
	Equal variances not assumed	-.210-	730.943	.834
المجال الكلي	Equal variances assumed	.433	801	.665
	Equal variances not assumed	.429	695.392	.668

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	أقل من 5 سنوات	74	3.9973	.76677	1.80	5.00
	من 5-10 سنوات	215	4.1265	.56473	2.07	5.00
	أكثر من 10 سنوات.	516	4.0824	.63696	1.13	5.00
	Total	805	4.0864	.63192	1.13	5.00

الحوافز المادية	أقل من 5 سنوات	73	4.5195	.52576	2.38	5.00
	من 5-10 سنوات	215	4.4576	.52993	1.85	5.00
	أكثر من 10 سنوات.	517	4.4205	.55357	1.69	5.00
	Total	805	4.4394	.54504	1.69	5.00
معايير منح الحوافز	أقل من 5 سنوات	74	4.0755	.73133	1.00	5.00
	من 5-10 سنوات	215	4.1291	.65950	1.00	7.42
	أكثر من 10 سنوات.	517	4.0687	.63591	1.00	5.00
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	أقل من 5 سنوات	74	3.4700	1.19381	1.00	5.00
	من 5-10 سنوات	215	3.4822	1.10482	1.00	5.00
	أكثر من 10 سنوات.	517	3.2807	1.06204	1.00	8.56
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	أقل من 5 سنوات	74	4.3251	.68436	1.00	5.00
	من 5-10 سنوات	215	4.2375	.53987	2.11	5.00
	أكثر من 10 سنوات.	516	4.2199	.62667	1.00	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	أقل من 5 سنوات	73	4.0735	.55030	2.28	5.00
	من 5-10 سنوات	215	4.0866	.45992	2.49	5.00
	أكثر من 10 سنوات.	515	4.0127	.47312	2.35	5.00
	Total	803	4.0380	.47775	2.28	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المعنوية	Between Groups	.942	2	.471	1.179	.308
	Within Groups	320.115	802	.399		
	Total	321.056	804			
الحوافز المادية	Between Groups	.725	2	.362	1.220	.296
	Within Groups	238.122	802	.297		
	Total	238.847	804			
معايير منح الحوافز	Between Groups	.562	2	.281	.662	.516
	Within Groups	340.782	803	.424		
	Total	341.344	805			
فاعلية الحوافز	Between Groups	7.303	2	3.651	3.095	.046
	Within Groups	947.262	803	1.180		
	Total	954.564	805			
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Between Groups	.720	2	.360	.966	.381
	Within Groups	298.812	802	.373		
	Total	299.532	804			
المجال الكلي	Between Groups	.930	2	.465	2.042	.130
	Within Groups	182.123	800	.228		
	Total	183.053	802			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

فاعلية الحوافز

Scheffe

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
الخبرة سنوات (I)	من 5-10 سنوات (J)	-.01220	.14638	.997	-.3712	.3468
	أقل من 5 سنوات	.18929	.13499	.375	-.1418	.5203
من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.01220	.14638	.997	-.3468	.3712
	أكثر من 10 سنوات	.20149	.08814	.074	-.0147	.4176
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.18929	.13499	.375	-.5203	.1418
	من 5-10 سنوات	-.20149	.08814	.074	-.4176	.0147

Homogeneous Subsets

فاعلية الحوافز

Scheffe^{a,b}

		Subset for alpha = 0.05
سنوات الخبرة	N	1
أكثر من 10 سنوات.	517	3.2807
أقل من 5 سنوات	74	3.4700
من 5-10 سنوات	215	3.4822
Sig.		.277

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	حافز مادي	122	3.9858	.55382	2.60	5.00
	حافز معنوي	400	4.0802	.63476	1.13	5.00
	الأثنين معا	283	4.1385	.65546	1.80	5.00
	Total	805	4.0864	.63192	1.13	5.00
الحوافز المادية	حافز مادي	122	4.4622	.46497	3.08	5.00
	حافز معنوي	400	4.4279	.54106	1.69	5.00
	الأثنين معا	283	4.4458	.58271	1.85	5.00
	Total	805	4.4394	.54504	1.69	5.00
معايير منح الحوافز	حافز مادي	122	4.1428	.61968	2.08	7.42
	حافز معنوي	401	4.0497	.61056	1.00	5.00
	الأثنين معا	283	4.1113	.71623	1.00	5.25
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	حافز مادي	122	3.2923	1.18464	1.00	5.00
	حافز معنوي	401	3.2350	1.08219	1.00	8.56
	الأثنين معا	283	3.5430	1.03151	1.00	5.00
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	حافز مادي	121	4.1538	.65372	1.00	5.00
	حافز معنوي	401	4.1953	.62362	1.00	5.00
	الأثنين معا	283	4.3237	.56189	2.89	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	حافز مادي	121	4.0060	.46308	2.66	4.93
	حافز معنوي	399	3.9949	.44797	2.35	5.00
	الأثنين معا	283	4.1125	.51576	2.28	5.00

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	حافز مادي	122	3.9858	.55382	2.60	5.00
	حافز معنوي	400	4.0802	.63476	1.13	5.00
	الأثنين معا	283	4.1385	.65546	1.80	5.00
	Total	805	4.0864	.63192	1.13	5.00
الحوافز المادية	حافز مادي	122	4.4622	.46497	3.08	5.00
	حافز معنوي	400	4.4279	.54106	1.69	5.00
	الأثنين معا	283	4.4458	.58271	1.85	5.00
	Total	805	4.4394	.54504	1.69	5.00
معايير منح الحوافز	حافز مادي	122	4.1428	.61968	2.08	7.42
	حافز معنوي	401	4.0497	.61056	1.00	5.00
	الأثنين معا	283	4.1113	.71623	1.00	5.25
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	حافز مادي	122	3.2923	1.18464	1.00	5.00
	حافز معنوي	401	3.2350	1.08219	1.00	8.56
	الأثنين معا	283	3.5430	1.03151	1.00	5.00
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	حافز مادي	121	4.1538	.65372	1.00	5.00
	حافز معنوي	401	4.1953	.62362	1.00	5.00
	الأثنين معا	283	4.3237	.56189	2.89	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	حافز مادي	121	4.0060	.46308	2.66	4.93
	حافز معنوي	399	3.9949	.44797	2.35	5.00
	الأثنين معا	283	4.1125	.51576	2.28	5.00
	Total	803	4.0380	.47775	2.28	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المعنوية	Between Groups	2.019	2	1.010	2.538	.080
	Within Groups	319.037	802	.398		
	Total	321.056	804			
الحوافز المادية	Between Groups	.128	2	.064	.215	.807
	Within Groups	238.719	802	.298		
	Total	238.847	804			
معايير منح الحوافز	Between Groups	1.103	2	.552	1.302	.273
	Within Groups	340.240	803	.424		
	Total	341.344	805			
فاعلية الحوافز	Between Groups	16.250	2	8.125	6.953	.001
	Within Groups	938.315	803	1.169		
	Total	954.564	805			
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Between Groups	3.655	2	1.827	4.954	.007
	Within Groups	295.877	802	.369		
	Total	299.532	804			
المجال الكلي	Between Groups	2.435	2	1.218	5.393	.005
	Within Groups	180.618	800	.226		
	Total	183.053	802			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	الحافز نوع (I) لك منح الذي	نوع (J) الذي الحافز لك منح	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
فاعلية الحوافز	حافز مادي	حافز معنوي	.05738	.11177	.877	-.2167-	.3315
		الأثنين معا	-.25064-	.11708	.102	-.5378-	.0365
	حافز معنوي	حافز مادي	-.05738-	.11177	.877	-.3315-	.2167
		الأثنين معا	-.30802 [*]	.08392	.001	-.5138-	-.1022-
	الأثنين معا	حافز مادي	.25064	.11708	.102	-.0365-	.5378
		حافز معنوي	.30802 [*]	.08392	.001	.1022	.5138
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	حافز مادي	حافز معنوي	-.04153-	.06300	.805	-.1960-	.1130
		الأثنين معا	-.16990 [*]	.06597	.037	-.3317-	-.0081-
	حافز معنوي	حافز مادي	.04153	.06300	.805	-.1130-	.1960
		الأثنين معا	-.12837 [*]	.04716	.025	-.2440-	-.0127-
	الأثنين معا	حافز مادي	.16990 [*]	.06597	.037	.0081	.3317
		حافز معنوي	.12837 [*]	.04716	.025	.0127	.2440
المجال الكلي	حافز مادي	حافز معنوي	.01115	.04931	.975	-.1098-	.1321
		الأثنين معا	-.10645-	.05161	.120	-.2330-	.0201
	حافز معنوي	حافز مادي	-.01115-	.04931	.975	-.1321-	.1098
		الأثنين معا	-.11760 [*]	.03693	.006	-.2082-	-.0270-
	الأثنين معا	حافز مادي	.10645	.05161	.120	-.0201-	.2330
		حافز معنوي	.11760 [*]	.03693	.006	.0270	.2082

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

فاعلية الحوافز

Scheffe^{a,b}

نوع الحافز الذي منح لك	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
حافز معنوي	401	3.2350	
حافز مادي	122	3.2923	3.2923
الأثنين معا	283		3.5430
Sig.		.862	.059

تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين

Scheffe^{a,b}

نوع الحافز الذي منح لك	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
حافز مادي	121	4.1538	
حافز معنوي	401	4.1953	4.1953
الأثنين معا	283		4.3237
Sig.		.782	.097

المجال الكلي

Scheffe^{a,b}

نوع الحافز الذي منح لك	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
حافز معنوي	399	3.9949	
حافز مادي	121	4.0060	4.0060
الأثنين معا	283		4.1125
Sig.		.972	.073

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	أقل من 3مرات	570	4.0647	.61666	1.13	5.00
	7-3 مرات	165	4.1390	.61786	2.07	5.00
	8 مرات فأعلى	70	4.1390	.77229	1.80	5.00
	Total	805	4.0864	.63192	1.13	5.00
الحوافز المادية	أقل من 3مرات	570	4.4472	.52834	1.69	5.00
	7-3 مرات	165	4.4042	.58049	1.85	5.00
	8 مرات فأعلى	70	4.4582	.59576	1.85	5.00
	Total	805	4.4394	.54504	1.69	5.00
معايير منح الحوافز	أقل من 3مرات	571	4.0845	.64457	1.00	7.42
	7-3 مرات	165	4.1152	.56215	1.00	5.00
	8 مرات فأعلى	70	4.0226	.87042	1.00	5.00
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	أقل من 3مرات	571	3.3063	1.10870	1.00	8.56
	7-3 مرات	165	3.3926	1.02861	1.00	5.00
	8 مرات فأعلى	70	3.6270	1.03301	1.00	5.00
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	أقل من 3مرات	571	4.2149	.61606	1.00	5.00
	7-3 مرات	164	4.2903	.56510	2.44	5.00
	8 مرات فأعلى	70	4.2603	.66347	2.06	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	أقل من 3مرات	569	4.0217	.45208	2.35	5.00
	7-3 مرات	164	4.0674	.50524	2.40	5.00
	8 مرات فأعلى	70	4.1014	.59930	2.28	5.00
	Total	803	4.0380	.47775	2.28	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المعنوية	Between Groups	.919	2	.460	1.152	.317
	Within Groups	320.137	802	.399		
	Total	321.056	804			
الحوافز المادية	Between Groups	.264	2	.132	.444	.641
	Within Groups	238.583	802	.297		
	Total	238.847	804			
معايير منح الحوافز	Between Groups	.422	2	.211	.497	.608
	Within Groups	340.921	803	.425		
	Total	341.344	805			
فاعلية الحوافز	Between Groups	6.758	2	3.379	2.863	.06
	Within Groups	947.806	803	1.180		
	Total	954.564	805			
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Between Groups	.776	2	.388	1.042	.353
	Within Groups	298.756	802	.373		
	Total	299.532	804			
المجال الكلي	Between Groups	.575	2	.288	1.261	.284
	Within Groups	182.478	800	.228		
	Total	183.053	802			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

فاعلية الحوافز

Scheffe

تكرار عدد (I) على الحصول الحافز	تكرار عدد (J) على الحصول الحافز	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 3مرات	7-3 مرات	-.08631-	.09602	.668	-.3218-	.1492
	8 مرات فأعلى	-.32070-	.13758	.067	-.6581-	.0167
7-3 مرات	أقل من 3مرات	.08631	.09602	.668	-.1492-	.3218
	8 مرات فأعلى	-.23439-	.15497	.319	-.6144-	.1456
8 مرات فأعلى	أقل من 3مرات	.32070	.13758	.067	-.0167-	.6581
	7-3 مرات	.23439	.15497	.319	-.1456-	.6144

Homogeneous Subsets

فاعلية الحوافز

Scheffe^{a.,b}

		Subset for alpha = 0.05
عدد تكرار الحصول على الحافز	N	1
أقل من 3 مرات	571	3.3063
7-3 مرات	165	3.3926
8 مرات فأعلى	70	3.6270
Sig.		.053

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحوافز المعنوية	جنين	90	3.9370	.64785	1.80	5.00
	طولكرم	35	4.2324	.81879	2.20	5.00
	نابلس	92	3.9645	.62284	2.20	5.00
	طوباس	49	4.3891	.41752	3.67	5.00
	قلقيلية	16	4.2042	.47483	3.07	5.00
	سلفيت	73	4.1087	.43921	3.00	5.00
	أريحا	38	4.1193	.60809	2.20	5.00
	رام الله	268	3.9806	.62907	1.13	5.00
	الخليل	57	4.2105	.61124	2.60	5.00
	بيت لحم	40	4.2850	.57110	2.20	5.00
	ضواحي القدس	47	4.3688	.79221	1.67	5.00
	Total		805	4.0864	.63192	1.13
الحوافز المادية	جنين	90	4.4034	.50162	3.08	5.00
	طولكرم	35	4.4264	.88680	1.85	5.00
	نابلس	92	4.2007	.58193	1.85	5.00
	طوباس	49	4.5526	.34639	3.69	5.00
	قلقيلية	16	4.4471	.35331	3.85	5.00
	سلفيت	73	4.6923	.34233	3.69	5.00
	أريحا	38	4.4555	.55510	1.85	5.00
	رام الله	268	4.3858	.52981	1.85	5.00
	الخليل	57	4.5088	.40175	3.54	5.00
	بيت لحم	40	4.5154	.58949	1.85	5.00
	ضواحي القدس	47	4.6154	.66733	1.69	5.00
	Total		805	4.4394	.54504	1.69
معايير منح الحوافز	جنين	90	4.2000	.54678	2.25	5.00
	طولكرم	35	4.0571	.97178	1.00	5.00
	نابلس	92	3.9266	.58377	2.08	5.00
	طوباس	49	4.1956	.80374	1.00	5.00
	قلقيلية	16	4.3906	.42461	3.83	5.00
	سلفيت	73	4.1256	.39944	3.33	5.00

	أريحا	38	4.0307	.57095	2.50	5.00
	رام الله	269	4.0235	.65475	1.50	5.25
	الخليل	57	4.2471	.70693	2.58	7.42
	بيت لحم	40	4.2375	.52009	2.50	5.00
	ضواحي القدس	47	3.9894	.82361	1.00	5.00
	Total	806	4.0854	.65118	1.00	7.42
فاعلية الحوافز	جنين	90	3.4296	1.13326	1.00	5.00
	طولكرم	35	3.3333	1.31081	1.00	5.00
	نابلس	92	3.2959	.90481	1.00	5.00
	طوباس	49	3.2268	1.08534	1.00	5.00
	قلقيلية	16	3.8056	1.04271	1.56	5.00
	سلفيت	73	3.8052	.85582	1.33	5.00
	أريحا	38	3.2865	.87742	1.33	5.00
	رام الله	269	3.2544	1.14358	1.00	8.56
	الخليل	57	3.4366	1.10571	1.00	5.00
	بيت لحم	40	3.4778	1.01124	1.00	5.00
	ضواحي القدس	47	2.9976	1.18758	1.00	4.89
	Total	806	3.3518	1.08894	1.00	8.56
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	جنين	90	4.3302	.63966	1.00	5.00
	طولكرم	35	4.2476	.67832	2.89	5.00
	نابلس	92	4.0320	.70008	2.00	5.00
	طوباس	49	4.4014	.53543	3.06	5.00
	قلقيلية	16	4.5069	.42498	3.83	5.00
	سلفيت	73	4.1925	.49354	3.28	5.00
	أريحا	38	4.2310	.64821	2.11	5.00
	رام الله	268	4.1922	.64544	1.00	5.00
	الخليل	57	4.3148	.44387	3.17	5.00
	بيت لحم	40	4.4333	.48305	2.89	5.00
	ضواحي القدس	47	4.2092	.51523	3.00	5.00
	Total	805	4.2342	.61037	1.00	5.00
المجال الكلي	جنين	90	4.0601	.50405	2.43	5.00
	طولكرم	35	4.0594	.71956	2.40	5.00
	نابلس	92	3.8839	.48976	2.35	4.92
	طوباس	49	4.1531	.39646	3.40	4.92

قليلية	16	4.2709	.36998	3.65	4.92
سلفيت	73	4.1849	.30453	3.31	4.88
أريحا	38	4.0246	.44444	2.40	4.92
رام الله	266	3.9623	.46782	2.49	5.00
الخليل	57	4.1436	.45464	3.15	5.00
بيت لحم	40	4.1898	.46143	2.40	4.92
ضواحي القدس	47	4.0361	.49181	2.28	4.66
Total	803	4.0380	.47775	2.28	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المعنوية	Between Groups	18.114	10	1.811	4.748	.000
	Within Groups	302.942	794	.382		
	Total	321.056	804			
الحوافز المادية	Between Groups	13.405	10	1.341	4.721	.000
	Within Groups	225.442	794	.284		
	Total	238.847	804			
معايير منح الحوافز	Between Groups	9.724	10	.972	2.331	.010
	Within Groups	331.620	795	.417		
	Total	341.344	805			
فاعلية الحوافز	Between Groups	29.562	10	2.956	2.541	.005
	Within Groups	925.002	795	1.164		
	Total	954.564	805			
تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين	Between Groups	9.744	10	.974	2.670	.003
	Within Groups	289.788	794	.365		
	Total	299.532	804			
المجال الكلي	Between Groups	8.424	10	.842	3.821	.000
	Within Groups	174.629	792	.220		
	Total	183.053	802			

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	805	99.9
	Excluded ^a	1	.1
	Total	806	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	15

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	805	99.9
	Excluded ^a	1	.1
	Total	806	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	13

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	806	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	806	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	12

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	806	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	806	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	9

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	805	99.9
	Excluded ^a	1	.1
	Total	806	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	18

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	803	99.6
	Excluded ^a	3	.4
	Total	806	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	72

التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن قطاع الامن

قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٥

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية
رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

بعد الاطلاع على القانون الاساسي المعدل،
وبناء على ما اقره المجلس التشريعي في جلسته المنعقدة بتاريخ ١١/٥/٢٠٠٥ م
باسم الشعب العربي الفلسطيني،

أصدرنا القانون التالي:

القسم الأول: خدمة الضباط

الباب الأول

مادة (١)

لغايات تطبيق أحكام هذا القانون يكون للألفاظ والعبارات التالية المعاني المخصصة لها
أدناه، ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك:

السلطة الوطنية:	السلطة الوطنية الفلسطينية.
الرئيس:	رئيس السلطة الوطنية.
مجلس الوزراء:	مجلس وزراء السلطة الوطنية.
رئيس الوزراء:	رئيس مجلس الوزراء.
قوى الأمن:	قوى الأمن الفلسطينية.
القائد الأعلى:	القائد الأعلى لقوى الأمن بصفته رئيس السلطة الوطنية.
الوزارة:	وزارة الأمن الوطني / أو / وزارة الداخلية / أو / رئيس المخابرات المختصة:
الوزير المختص:	وزير الأمن الوطني / أو / وزير الداخلية / أو / رئيس المخابرات العامة، حسب مقتضى الحال.
القائد العام:	القائد العام لقوات الأمن الوطني، وجيش التحرير الوطني الفلسطيني

2. يستحق الضابط أول مربوط الرتبة المعين بها أو المرقى إليها، كما يستحق العلاوات الدورية المقررة لرتبته الأصلية كل سنة وذلك ابتداء من تاريخ تعيينه أو ترقيته حسب الأحوال.

مادة (71)
الترقية

في حالة ترقية الضابط إلى رتبة محلية يستحق آخر مربوط رتبته الأصلية والعلاوات المقررة لها اعتباراً من تاريخ الترقية، ولا يستحق أية علاوات دورية اعتباراً من هذا التاريخ.

مادة (72)
العلاوة الاجتماعية

1. تصرف العلاوة الاجتماعية للضابط عن زوجة غير الموظف وعن أبنائه وبناته وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
2. يستمر صرف العلاوة الاجتماعية لأي من الأبناء المذكورين في الفقرة السابقة في الأحوال الآتية:
 - أ. إذا كان يتابع دراسته في أية مؤسسة تعليمية معترف بها، ولحين إتمامه دراسته أو إكماله الخامسة والعشرين من العمر، أيهما أسبق.
 - ب. إذا كان معاقاً أو أصبح معاقاً وبنسبة إعاقة تحددها اللجنة الطبية المختصة.
 - ت. إذا كانت مطلقة أو أرملة وغير موظفة في الخدمة المدنية أو العسكرية.
 - ث. إذا كانت زوج الضابط موظفة في الخدمة المدنية أو العسكرية، فتصرف العلاوة الاجتماعية لأبناء الضابط فقط.

مادة (73)
صرف العلاوة الاجتماعية

يبدأ صرف العلاوة الاجتماعية عن الزوجة وعن الأبناء اعتباراً من تاريخ الزواج، ومن تاريخ الميلاد، ويوقف صرفها عن المتوفين من الأبناء وعن الزوج المتوفى أو المطلق.

مادة (74)
تحديد نظام الحوافز للضباط

تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام الحوافز للضباط الذين يقدمون خدمات ممتازة، أو أعمالاً أو بحوثاً تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء أو حصولوا على تقدير ممتاز في العمل.

مادة (75)
استحقاق الضابط للنفقات

1. يستحق الضابط النفقات التي يتكبدها في سبيل أداء أعمال وظيفته أو ما يكلف رسمياً من مهام، وذلك في الأحوال والشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
2. يستحق العسكري مصاريف الانتقال وبدل السفر بالشروط والأوضاع التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
3. يستحق العسكري مصروفات نقل له ولعائلته ومناعه في الأحوال الآتية:

1. يبدأ صرف الراتب لضابط الصف والفرد من تاريخ تعيينه.
2. يستحق ضابط الصف والفرد أول مربوط الرتبة المعين بها أو المرقي إليها، كما يستحق العلاوات الدورية المقررة لرتبته الأصلية كل سنة، وذلك ابتداء من تاريخ تعيينه أو ترقيته حسب الأحوال.

مادة (154)

صرف العلاوة الاجتماعية

1. تصرف العلاوة الاجتماعية لضابط الصف والفرد عن زوجة غير الموظف وعن أبنائه وبناته وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
2. يستمر صرف العلاوة الاجتماعية لأي من الأبناء المذكورين في الفقرة السابقة في الأحوال الآتية:
 - أ. إذا كان يتابع دراسته في أية مؤسسة تعليمية معترف بها، ولحين إتمامه دراسته أو إكماله الخامسة والعشرين من العمر، أيهما أسبق.
 - ب. إذا كان معاقاً أو أصبح معاقاً وبنسبة إعاقة تحددها اللجنة الطبية المختصة.
 - ج. إذا كانت مطلقة أو أرملة وغير موظفة في الخدمة المدنية أو العسكرية.
3. إذا كانت زوج ضابط الصف أو الفرد موظفة في الخدمة المدنية أو العسكرية فتصرف العلاوة الاجتماعية لأبناء ضابط الصف أو الفرد فقط.

مادة (155)

صرف العلاوة الاجتماعية

- يبدأ صرف العلاوة الاجتماعية عن الزوجة وعن الأبناء اعتباراً من تاريخ الزواج، ومن تاريخ الميلاد، ويوقف صرفها عن المتوفين من الأبناء وعن الزوج المتوفى أو المطلق.

مادة (156)

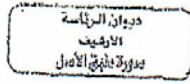
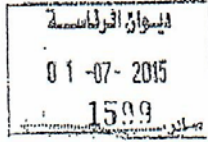
تحديد نظام الحوافز

تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام الحوافز لضباط الصف والأفراد الذين يقدمون خدمات ممتازة، أو أعمالاً أو بحوثاً تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء، أو حصلوا على تقدير ممتاز في العمل.

مادة (157)

استحقاق ضابط الصف للنفقات

1. يستحق ضابط الصف أو الفرد النفقات التي يتكبدها في سبيل أداء أعمال وظيفته أو ما يكلف رسمياً من مهام، وذلك في الأحوال والشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
2. يستحق العسكري مصاريف الانتقال وبدل السفر بالشروط والأوضاع التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
3. يستحق العسكري مصروفات نقل له ولعائلته ومتاعه في الأحوال الآتية:
 - أ. عند التعيين لأول مرة في الخدمة العسكرية.



مرسوم رقم () لسنة 2015م

بشأن تطبيق نظام منح الميداليات والأنواط العسكرية

على جميع العسكريين في دولة فلسطين

رئيس دولة فلسطين

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

وبناءً على الصلاحيات المخولة لنا،

وتحقيقاً للمصلحة العامة،

رسمنا بما هو آت:

مادة (1)

يطبق نظام منح الميداليات والأنواط العسكرية على جميع العسكريين في الأجهزة العسكرية والأمنية كافة في دولة فلسطين، ولا يعتبر تطبيق هذا المرسوم بمثابة مكافأة أو تكريم، إنما هو تطبيق لهذا النظام وذلك كما يلي (مرفق جدول التشكيلات):

1. يمنح كل من رؤساء الأجهزة تشكياً من 13 شارة للميداليات والأنواط العسكرية، ويتم تقليدهم بأعلى ميدالية أو نوط عسكري من هذا التشكيل.
2. يمنح كل من رؤساء الأجهزة الفرعية تشكياً من 11 شارة للميداليات والأنواط العسكرية لمن هم برتبة لواء ويتم تقليدهم بأعلى ميدالية أو نوط عسكري من هذا التشكيل.
3. يمنح كل من رؤساء الأجهزة الفرعية تشكياً من 9 شارات للميداليات والأنواط العسكرية لمن هم برتبة صيد ويتم تقليدهم بأعلى ميدالية أو نوط عسكري من هذا التشكيل.



4. يمنح الضباط تشكيلاً من الميداليات والأنواط العسكرية على النحو التالي:
- يمنح كل من يحمل رتبة لواء تشكيلاً من 9 شارات للميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة عميد تشكيلاً من 8 شارات للميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة عقيد تشكيلاً من 6 شارات للميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة مقدم تشكيلاً من 5 شارات للميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة رائد تشكيلاً من 4 شارات للميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة نقيب تشكيلاً من 3 شارات للميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة ملازم أول تشكيلاً من اثنين من شارات الميداليات والأنواط العسكرية.
 - يمنح كل من يحمل رتبة ملازم بالتقاعد أو من يحمل رتبة ملازم أكاديمي، واجتاز سنة الاختبار شارة ميدالية أو نوط عسكري واحد.

مادة (2)

- أ. تكون صلاحية تقلد رؤساء الأجهزة العسكرية الأمنية من اختصاص رئيس دولة فلسطين أو من يخوله بذلك.
- ب. وفقاً لهذا المرسوم، يُخول رئيس دولة فلسطين، رؤساء الأجهزة بتسليم شارات تشكيلات تطبيق النظام للضباط العاملين في أجهزتهم.
- ت. عند ترفيع أي من الرتب المذكورة أعلاه، يتم إستكمال تشكيل شارات الميداليات والأنواط العسكرية وفق الدرجة التي رُفِع لها.



مادة (3)

بتنسيب من رؤساء الأجهزة العسكرية والأمنية، ويقرر من رئيس دولة فلسطين، يتم منح الميداليات والأنواط العسكرية لأغراض التكريم لمن يستحق ذلك نتيجة لقيامهم بعمل مشرف أو بطولي لخدمة وطنهم وشعبهم، وذلك في إطار ترتيبات يتم الإعداد لها في الأعياد والمناسبات الوطنية.

مادة (4)

يُنَفَّذُ هذا المرسوم اعتباراً من تاريخه، ويبلغ من يلزم، وينشر في الجريدة الرسمية.

صدر في رام الله بتاريخ: 1 / 7 / 2015.

محمود عباس

رئيس دولة فلسطين

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
113	الاستبانة بصورتها النهائية.....	1
118	رسالة تحكيم الاستبانة.....	2
119	التحليل الإحصائي.....	3
149	قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية 2005.....	4
152	مرسوم الرئيس رقم (1599) بشأن تطبيق نظام منح الميداليات والأنواط العسكرية لعام (2015)	5

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ - ألفا).....	60
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	61
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العلمي.....	61
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الرتبة.....	61
5.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.....	62
6.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	62
7.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الحافز.....	62
8.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد مرات الحافز.....	63
9.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المحافظة.....	63
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على الحوافز المعنوية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	67
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على الحوافز المادية التي تتطلع للحصول عليها في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي	69
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على معايير منح الحوافز للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.	71
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على فاعلية الحوافز المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.	73

75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثير الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي.	5.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لجميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي.	6.4
78	نتائج إختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية بحسب متغير الجنس.	7.4
80	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	8.4
81	نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	9.4
83	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.	10.4
84	نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية:	11.4
86	نتائج إختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية بحسب متغير طبيعة العمل.	12.4
89	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	13.4

90	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	14.4
92	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الحافز.	15.4
93	نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الحافز:	16.4
95	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد مرات الحافز.	17.4
96	نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد مرات الحافز.	18.4
98	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية-الضفة الغربية- تعزى لمتغير المحافظة.	19.4
99	نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة التي تعمل بها.	20.4

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	شكر وعرقان.....	ب
	مصطلحات الدراسة.....	ج
	الملخص.....	هـ
	Abstract.....	و
	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	1
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	3
3.1	أهمية الدراسة.....	4
4.1	مبررات الدراسة.....	4
5.1	أهداف الدراسة.....	5
6.1	أسئلة الدراسة.....	5
7.1	فرضيات الدراسة.....	6
8.1	حدود الدراسة.....	7
9.1	مصادر الدراسة.....	7
10.1	هيكلية الدراسة.....	8
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	9
1.2	مقدمة.....	9
2.2	الحوافز.....	10
1.2.2	مفهوم الحوافز.....	10
2.2.2	أهمية الحوافز.....	12

13	نظريات الحوافز.....	3.2.2
14	هرم ماسلو للحاجات.....	1.3.2.2
16	نظرية التعزيز.....	2.3.2.2
17	نظرية الحاجة للإنجاز.....	3.3.2.2
17	نظرية العاملين.....	4.3.2.2
18	نظرية المساواة.....	5.3.2.2
18	نظرية التوقع.....	6.3.2.2
18	نظرية الدرفير.....	7.3.2.2
19	أنظمة الحوافز.....	4.2.2
20	أنظمة الحوافز الفردية.....	1.4.2.2
20	الحوافز الجماعية/ حوافز الفرق.....	2.4.2.2
22	أنواع الحوافز.....	5.4.2.2
22	الحوافز المادية.....	1.5.2.2
23	الحوافز المعنوية.....	2.5.2.2
25	الحوافز الداخلية.....	3.5.2.2
25	الحوافز الخارجية.....	4.5.2.2
26	الحوافز الإيجابية.....	5.5.2.2
26	الحوافز السلبية.....	6.5.2.2
27	مراحل تصميم نظام الحوافز.....	6.2.2
28	العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.....	7.2.2
29	شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز.....	8.2.2
29	نظام الحوافز في أجهزة الشرطة.....	9.2.2
30	نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية.....	10.2.2
31	أداء المورد البشري: (مفهوم الأداء الوظيفي).....	3.2
32	أهمية قياس الأداء الوظيفي.....	1.3.2
34	أصناف سلوك العاملين.....	2.3.2
37	تقييم الأداء (ماهية تقييم الاداء).....	3.3.2
37	أهداف تقييم أداء العاملين.....	4.3.2

41 مراحل التقييم	5.3.2
42 معايير تقويم الأداء الوظيفي	6.3.2
43 أساليب قياس الأداء	7.3.2
45 الحوافز والأداء	4.2
47 الدراسات السابقة	5.2
47 الدراسات العربية	1.5.2
53 الدراسات الأجنبية	2.5.2
56 التعقيب على الدراسات السابقة	1.5.2
58	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
58 المقدمة	1.3
58 منهج الدراسة	2.3
59 اداة الدراسة	3.3
59 صدق اداة الدراسة	1.3.3
60 ثبات اداة الدراسة	2.3.3
60 مجتمع الدراسة	4.3
60 عينة الدراسة	5.3
64 إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
64 متغيرات الدراسة	7.3
64 المتغير المستقل	1.7.3
64 المتغيرات الديموغرافية	2.7.3
64 المتغير التابع	3.7.3
65 أساليب المعالجة الإحصائية	8.3
66	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
66 المقدمة	1.4
66 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4
78 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
101	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
101 الاستنتاجات	1.5
106 التوصيات	2.5

107المقترحات البحثية	3.5
108المراجع	
155فهرس الملاحق	
156فهرس الجداول	
159فهرس المحتويات	