

نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية

إعداد الباحث
إياد محمد أحمد مصبح

إشراف
د. أحمد عبد الفتاح كلوب

دراسة مقدّمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

غزة - فلسطين

1437هـ - 2016م



قال تعالى:

﴿وَقُلْنَا يَا نَارُ كُونِي بَرْدًا وَسَلَامًا إِنَّكَ عَالِيَةٌ﴾

صدق الله العظيم

(طه: 114)

إهداء

إن كان لدي من إهداء فإنني لأملك الا أن أتوجه به مقبل الرأس
واليدنين للتي ربتني صغيراً، وأدبتني وعلمتني كبيراً ...

والدتي الحبيبة ،،،

ألبسها الله ثوب الصحة والعافية، وأمد الله في عمرها على الطاعة
ورزقني رضاها في الدنيا والآخرة.

كما أنني أهدي هذا الجهد إلى أبي الحبيب أمد الله في عمره

وإلى إخوتي الأعزاء ،،،

وإلى زوجتي الغالية ،،،

وإلى أبنائي (محمد وآيه وعلي وزكريا وسجا) ،،،

وإلى أقاربي وأحبابي و أصدقائي ،،،

وإلى قيادة جهاز الشرطة الفلسطينية وضباط وصف ضابط وجنود

وإلى جهاز الشرطة العسكرية ،،،

وإلى أرواح الشهداء جميعاً وعلى رأسهم الشهيد رمزي أبو عيد

أهدي هذا العمل المتواضع ،،،

كما أنني أهب اجر هذا العلم الذي أسأل الله أن ينفع به لحماتي

الغالية حنان الشواف "أم جبر" رحمها الله ،،،

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمّدك ربي حمداً كثيراً طيباً مباركاً، فيه ملء السماوات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه، ومن اقتفى أثره إلى يوم الدين وبعد،،،

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله)) (الترمذي 399/4)، يطيب لي أن أبدي شكري وتقديري وامتناني لأصحاب الفضل بعد الله في إنجاز هذه الدراسة.

بداية أتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل/ أحمد عبد الفتاح كلوب الذي تقضّل بالإشراف على هذه الدراسة ولم يبخل علي بالنصح والتوجيه والمتابعة الحثيثة، وأعطاني من وقته وحصيلته علمه الكثير الكثير.

وأقدم بالشكر للأستاذ الدكتور الفاضل/ محمد إبراهيم المدهون والدكتور الفاضل/ أيمن راضي لتفضلهما بمناقشة الرسالة، ولأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة على ما قدّموه من ملاحظات وتعديلات قيّمة.

وأشكر المدرسين والعاملين والزملاء في أكاديمية الإدارة والسياسة، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل/ أحمد الودية، الذي لا يدخر جهداً في خدمة الطلاب.

كما وأشكر العقيد/أيوب أبو شعر والدكتور/ أسعد عطوان على مساعدتهم ومساهمتهم في إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لجهاز الشرطة الفلسطينية، ضباط وصف ضباط وجنود، وأخص بالذكر اللواء/ تيسير البطش.

وأخيراً أشكر كل من أعانني ووقف بجانبني، وكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

فجزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء، وأسأل الله لي ولهم السداد والقبول ،،،



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة من رتبة نقيب فأعلى، والبالغ عددهم (1556) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (156) موظفاً، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، ولكن تم استرداد (145) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. يتوفر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة قليلة وبوزن نسبي (47.07%).
2. يتوفر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.87%).
3. يوجد مستوى جيد من فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية وبوزن نسبي (69.54%).
4. توجد علاقة بين درجة توافر الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.
5. لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (أكثر من 50 عاماً)، وتوجد فروق تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم).
6. لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. زيادة معدل الأجور للعاملين في جهاز الشرطة لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية.
2. العمل على تفعيل نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية.
3. تمكين العاملين في جهاز الشرطة من المشاركة في اتخاذ القرار.
4. تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.
5. تعزيز فاعلية الأداء الأمني من خلال مكافأة المتميزين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

Abstract

The purpose of this study is to identify the Incentive System and its Relationship to Effective Security Performance of the Palestinian Police in Gaza Strip.

Descriptive analytical method was adopted for the study, the study of all employees in the police force in Gaza Strip from the rank of Captain and above, (1556), and chose a random sample (156), percentage (10%) from the study, but was recovered (145) identifying valid analysis, questionnaire was used as a tool to study.

One of the main results of the study:

1. Physical incentives system on Palestinian police little, and came with a relative weight (47.1%) .
2. Moral incentives system on Palestinian police is moderate, and came with a relative weight (60.9%) .
3. There is a good level of effective security performance on the Palestinian police service, and came with a relative weight (69.5%) .
4. There is a relationship between the degree of incentives and the level of effective security performance on the Palestinian police service.
5. There are no differences between the views of the study sample members about the availability of incentive system on the Palestinian police due to variables: (qualification, number of years of service), while there are differences attributed to the variable age and aged (over 50 years), there are differences attributed to the class variable, and the owners rank (Lieutenant colonel).
6. There are no differences between the study sample members ' opinions about the level of effective security performance on the Palestinian police due to variables (age, education, years of service, while there are differences attributable to the class variable, and the owners rank ((Lieutenant colonel).

The study recommended several recommendations including:

1. Raising police members' wages to meet the requirements of living costs .
2. Activate incentive system for police service .
3. Enable employees to participate in the decision .
4. Encourage present opinions and proposal in the field of work.
5. Enhance the effectiveness of security performance through promotions for the excellent individuals in the Palestinian Police Service.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	• الآية القرآنية
ب	• الإهداء
ج	• شكر وعرفان
د	• ملخص الدراسة
هـ	• Abstract
و	• فهرس المحتويات
ط	• قائمة الجداول
ك	• قائمة الاشكال
ل	• قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولاً - المقدمة
3	ثانياً - مشكلة الدراسة
3	ثالثاً - تساؤلات الدراسة
4	رابعاً - متغيرات الدراسة
5	خامساً - فرضيات الدراسة
6	سادساً - أهداف الدراسة
6	سابعاً - أهمية الدراسة
7	ثامناً - حدود الدراسة
7	تاسعاً - مصطلحات الدراسة
8	عاشراً - صعوبات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
11	المبحث الأول: أهمية الحوافز وأنواعها
11	تمهيد وتقسيم
12	المطلب الأول: مدخل إلى الحوافز
22	المطلب الثاني: نظام الحوافز
25	المطلب الثالث: الحوافز في الإسلام

الصفحة	الموضوع
29	خاتمة المبحث
30	المبحث الثاني: فاعلية الأداء الأمني وعلاقته بالحوافز
31	المطلب الأول: فاعلية الأداء الأمني
39	المطلب الثاني: عوامل رفع مستوى الأداء الأمني
44	المطلب الثالث: تقييم الأداء وعلاقة الحوافز بفاعلية الأداء
54	خاتمة المبحث
55	المبحث الثالث: نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية
61	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
62	أولاً- الدراسات الفلسطينية
68	ثانياً- الدراسات العربية
73	ثالثاً- الدراسات الأجنبية
76	رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات ومناقشة النتائج
81	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
81	أولاً- منهج الدراسة
81	ثانياً- مصادر البيانات
82	ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة
83	رابعاً - أداة الدراسة
84	خامساً - خطوات بناء الاستبانة
84	سادساً - صدق الاستبانة
88	سابعاً - ثبات الاستبانة
89	ثامناً - الأساليب الإحصائية المستخدمة
90	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
91	أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
93	ثانياً- المحك المعتمد في الدراسة
94	ثالثاً- تحليل البيانات
100	رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
100	1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
102	2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
112	أولاً- نتائج الدراسة
115	ثانياً- توصيات الدراسة
116	ثالثاً- مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهة الاختصاص
117	رابعاً- دراسات مستقبلية مقترحة
118	قائمة المصادر والمراجع
126	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أنواع الحوافز	21
2	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	78
3	أعداد كل رتبة من الرتب المستهدفة	82
4	درجات مقياس ليكرت الخماسي	83
5	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال	85
6	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال	86
7	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال	87
8	معاملات الثبات لمجالات القياس	88
9	توزيع أفراد العينة حسب العمر	91
10	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية	92
11	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	92
12	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	93
13	المحك المعتمد في الدراسة	93
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور الحوافز المادية	94
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور الحوافز المعنوية	96
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور فاعلية الأداء الأمني	98
17	العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لإجمالي الحوافز	100
18	العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور الحوافز المادية	101
19	العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور الحوافز المعنوية	101
20	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف"	103

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	مستوى الدلالة لمتغير العمر	
21	فروقات بين فئات العمر في محور الحوافز المادية	104
22	فروقات بين فئات العمر في محور الحوافز المعنوية	104
23	فروقات بين فئات العمر في إجمالي الحوافز	105
24	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي	106
25	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة لمتغير الرتبة	107
26	فروقات بين فئات الرتبة في محور الحوافز المادية	108
27	فروقات بين فئات الرتبة في محور الحوافز المعنوية	108
28	فروقات بين فئات الرتبة في إجمالي الحوافز	109
29	فروقات بين فئات الرتبة في محور فاعلية الأداء الأمني	109
30	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة لمتغير عدد سنوات الخدمة	110
31	مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص	116

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	متغيرات الدراسة	4
2	الهيكلية العامة لجهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة	57

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	مخاطبة التحكيم	128
2	قائمة بأسماء المحكمين	129
3	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	130

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً - المقدمة
- ثانياً - مشكلة الدراسة
- ثالثاً - تساؤلات الدراسة
- رابعاً - متغيرات الدراسة
- خامساً - فرضيات الدراسة
- سادساً - أهداف الدراسة
- سابعاً - أهمية الدراسة
- ثامناً - حدود الدراسة
- تاسعاً - مصطلحات الدراسة

أولاً - المقدمة:

تعتبر القوى العاملة من أهم الموارد في أي مؤسسة سواءً كانت ربحية أم غير ربحية، لذلك كان على الإدارات الاهتمام بهذا المورد وتنميته وتحفيزه، وهذا يعود بالنفع على المؤسسة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

تتبع أهمية الدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، ولذلك اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجّه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، واكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، ومن خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، لأن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري (برنوطي، 2004: 82).

إن تطور ورفع مستوى الأداء في منظمة ما يأخذ عدة أشكال واتجاهات، ومن هذه الاتجاهات الاهتمام بالموظف في المؤسسة الأمنية وتهئيه علمياً، إضافة إلى خلق بيئة عمل مناسبة تمكنه من إبراز المهام المنوطة به على مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية متى كان ذلك ممكناً.

ولعل الاهتمام بدراسة الحوافز الممنوحة للموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يحقق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة (الوابل، 2005: 15).

تزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية بشكل عام والأجهزة الأمنية بشكل خاص، ونظراً للدور الحيوي الذي تتفرد به هذه الأجهزة لتحقيق الرفاهية لمواطنيها، وتعتبر دراسة موضوع الحوافز من المواضيع التي تحقق المنفعة المشتركة أو المصلحة المتبادلة بين الأفراد والأجهزة التي يعملون بها، فالفرد يحقق حاجته في الحصول على نواحي الإشباع لدوافعه المتنوعة، والجهاز يحقق مصلحته في صورة إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وزيادة الفاعلية، والإنتاج وتقديم الخدمات وخصوصاً الأمنية (الدالة، 2003: 2).

لما كانت الأجهزة الأمنية في الوقت الحاضر تعمل في غاية التعقيد والتطور فإنه يجب عليها مواكبة ذلك من خلال وضع أفضل السياسات والأهداف والعمل على تطبيقها، من خلال توظيف واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تعمل على رفع كفاءة أدائهم.

وفي ضوء ذلك يمكن ملاحظة الأهمية القصوى التي أولتها الإدارة الحديثة لنظام الحوافز وتأثيرها الواضح على مستوى أداء العاملين، فكلما زادت الحوافز كلما ارتفع معدل الأداء نحو الأفضل، ونظراً لتعدد الظروف والمتغيرات التي يمر بها الشعب الفلسطيني في الوقت الراهن من أوضاع أمنية غير مستقرة على المستويين الفردي والمجتمعي، فإن رجل الأمن مطالب بفاعلية أدائه لمواكبة تلك المتغيرات رغم قلة العائد المادي وقلة الحوافز والمكافآت الممنوحة.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية والمعنوية والاقتصادية على فاعلية الأداء لدى العاملين، في وجود قلة من الدراسات التي تناولت العمل الأمني وتأثير الحوافز عليها، وذلك مع العلم بأهمية العمل الأمني وخطورة المهام التي يمارسها في جميع المجالات، والتي تتطلب تنفيذها مكافآت عالية، فيظهر جلياً أثر الحوافز على كفاءة الأداء الأمني وما يترتب عليها من نتائج في تقديم الخدمات الأمنية وحفظ الأمن باعتباره الهدف الرئيس للمؤسسة الأمنية.

ومن خلال عمل الباحث ومعايشته للعاملين في الأجهزة الأمنية يمكن القول بوجود عدد من المؤشرات التي قد يستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية مما يمكن أن ينعكس سلباً على فاعلية الأداء.

وعلى ضوء ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للوقوف على نظام الحوافز المقدمة للعاملين في الشرطة ومدى تأثيرها إيجابياً أو سلبياً على فاعلية الأداء لدى العاملين ضباطاً وأفراداً وكيفية تعزيزها رغم قلة الموارد والعائدات وظروف الحصار والانقسام، ومن هنا تولد لدى الباحث الإحساس بمشكلة الدراسة من حيث ربط الحوافز بفاعلية أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، والسعي للوصول إلى حلول عملية لزيادة فاعلية الأداء الأمني، ومن خلال الاطلاع على التجارب الأمنية يتبين أن العناصر الإجرامية تستغل ضعف العائد المادي والحوافز لدى بعض العاملين في الجهاز الأمني، وضعف الوازع الديني، مما يؤدي إلى إختراق للمؤسسة الأمنية، على سبيل المثال تجار المخدرات والتهرب.

ثالثاً - تساؤلات الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة توافر نظام الحوافز وعلاقته بمستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
2. ما درجة توافر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
3. ما مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
4. ما العلاقة بين درجة توافر نظام الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخدمة)؟

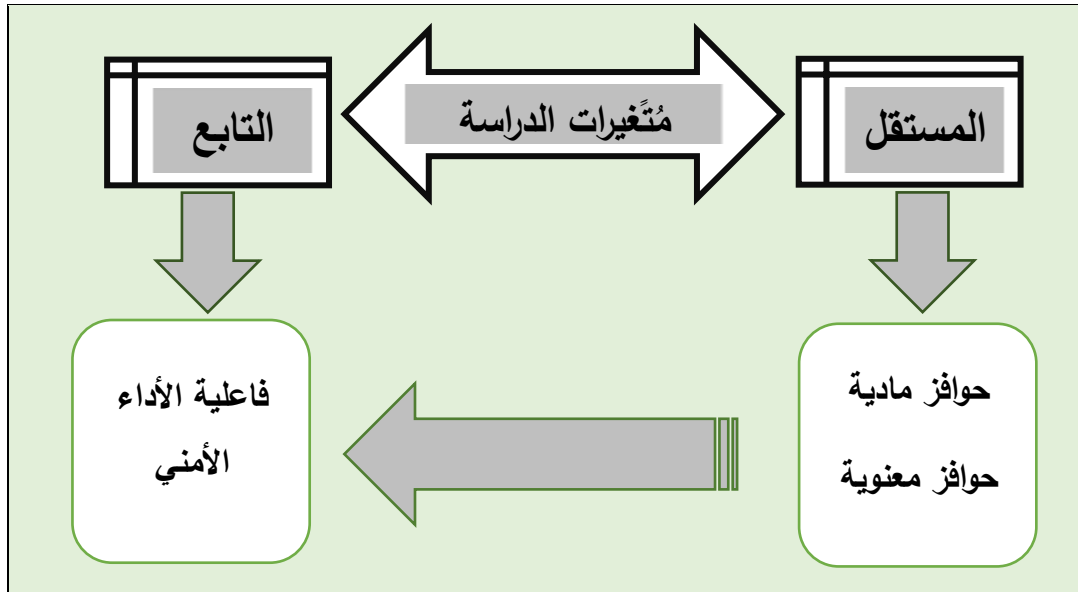
رابعاً - متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل:
 - الحوافز المادية (الأجور - المكافآت).
 - الحوافز المعنوية (تقدير جهود العاملين - اشراك العاملين - توسيع العمل - الترقية).
2. المتغير التابع:
 - فاعلية الأداء الأمني (خصائص الأداء - عناصر الأداء - معايير الاداء).

والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1)

يبين متغيرات الدراسة



جاء بواسطة الباحث: بناءً على الدراسات السابقة

خامساً - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز المادية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز المعنوية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخدمة).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز، ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

سادساً - أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة مترابطة من الأهداف تتمثل في الآتي:
1. التعرف إلى درجة توافر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
 2. التعرف إلى درجة توافر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
 3. بيان مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.
 4. تحديد طبيعة العلاقة بين درجة توافر نظام الحوافز، وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.
 5. الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخدمة).

سابعاً - أهمية الدراسة:

- تم تقسيم الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو التالي:
1. الأهمية النظرية:
 - إثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي والعلوم الشرطية بمفهوم نظام الحوافز وفاعلية الأداء على الصعيد الأمني.
 - تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوع الدراسة الحديث الذي أصبح مرتبطاً باهتمامات المنظمات الحديثة، ومن باب أولى المؤسسات الشرطية.
 - نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، فإن هذه الدراسة يمكن أن تضيف رؤية جديدة عن أهمية نظام الحوافز في المجال الشرطي، ويمكن أن تكون نقطة انطلاق للمزيد من الدراسات والأبحاث عن نظام الحوافز لجهاز الشرطة لمواكبة المتغيرات والتحوليات بجميع أنواعها.
 2. الأهمية التطبيقية:
 - تناولت الدراسة قطاعاً رئيساً مهماً للمجتمع، وهو القطاع الأمني، وهو الجدار الأول والأساسي لعمل باقي قطاعات المجتمع.
 - من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء والرؤساء العاملون في المؤسسات الشرطية بشكل خاص والمؤسسات الحكومية بشكل عام، ومساعدتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، من أجل إعداد نظام الحوافز اللازم في مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

- تضع هذه الدراسة أداة ونهجاً جديداً من علوم الإدارة الحديثة داخل العمل الشرطي، وهو نظام الحوافز لتحقيق الرقي اللازم للمؤسسة الشرطية، ومدى تأثيره على الخدمات الأمنية المقدمة للجمهور.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه قطاع الأمن في المجتمع، وانعكاسات ذلك على المجتمع، إذا ما تم الأخذ بنظام الحوافز داخل الجهاز الشرطي.
- تسلط هذه الدراسة الضوء على خطر أمني قد تتعرض له المؤسسة الأمنية في ظل ضعف العوائد المادية والحوافز مما يؤثر سلباً على الأداء الأمني.
- العمل على تفعيل نظام الحوافز داخل المؤسسة الأمنية لرفع مستوى الأداء الأمني.

ثامناً - حدود الدراسة:

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على نظام الحوافز، وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
2. **الحد المكاني:** جهاز الشرطة الفلسطيني في قطاع غزة.
3. **الحد الزمني:** خلال الفترة من 2015م - إلى 2016م.
4. **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على الضباط العاملين من رتبة نقيب فأعلى في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

تاسعاً - مصطلحات الدراسة:

1. الحوافز:

تعرف بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوتي، 2004: 301).

التعريف الإجرائي: هي كل ما تقدمه الشرطة الفلسطينية من وسائل مادية ومعنوية، وتؤدي إلى رفع أداء الأفراد والضباط في العمل، وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمن ولائهم.

2. الحوافز المادية:

بأنها الاجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الاجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الارباح (زويلف، 2000: 276).

التعريف الإجرائي: هي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانات العمل المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

3. الحوافز المعنوية:

تشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات (رابعة، 2003: 50).

التعريف الإجرائي: هي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية.

4. الأداء الأمني:

القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي (الهواري، 1998: 7).

التعريف الإجرائي: هي تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن رجل الشرطة الفلسطينية في خدمة المواطن، وقدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات بفاعلية أمنية عالية.

عاشراً - صعوبات الدراسة:

1. الأوضاع الصعبة التي يمر بها قطاع غزة وخاصة انقطاع الكهرباء مما زاد مدة عمل الدراسة.
2. صعوبة ترجمة كتب ودراسات أجنبية تناولت نظام الحوافز، مما زاد من الوقت والجهد في إعداد الدراسة.
3. قلة الأبحاث العربية وخاصة المحلية التي تناولت نظام الحوافز في المجال الأمني والربط بين نظام الحوافز والأداء.
4. الظروف الصعبة التي يمر بها موظفيه غزة من انقطاع للرواتب، مما شكل عبئاً مادي لإنجاز هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول - أهمية الحوافز وأنواعها.
- المبحث الثاني - فاعلية الأداء الأمني .
- المبحث الثالث - نبذة عن جهاز الشرطة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد وتقسيم:

حظي موضوع الحوافز باهتمام كثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وينبع ذلك الاهتمام من الأهمية العلمية والعملية للحوافز في حد ذاتها، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي، إلى تحفيز العاملين للقيام بأعمالهم بمستوى عال من الكفاءة، لذا تحرص المنظمات بمختلف أنواعها على وضع نظم وقواعد خاصة بالحوافز وكيفية استخدامها بما يحقق الهدف الرئيس منها والذي يتمثل في تحسين الأداء.

كما أن الأداء الوظيفي كان من الموضوعات التي نالت العديد من أوجه الاهتمام، وكان الهدف الرئيس من ذلك الاهتمام التوصل إلى أفضل الطرائق وأيسرها لتحسين الأداء، ولما كانت الأجهزة الأمنية تتطلب مستوىً عالياً من الأداء الوظيفي، كان لابد من محاولة استقراء العلاقة بين الحوافز باعتبارها أحد أهم وسائل تحسين الأداء بشكل عام، وهنا يمكن الاستفادة من الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الحوافز، والأداء الوظيفي وسبل تحسينه، إضافة لما تضمنته الدراسات السابقة من نتائج بهذا الخصوص.

ويرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها بما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية للعاملين، ولذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائماً لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز لديهم ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع الحوافز بشكل دوري خارج نطاق الأتانية والمحسوبة والعلاقات الخارجية والشخصية. وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: أهمية الحوافز وأنواعها.

المبحث الثاني: فاعلية الأداء الأمني وعلاقته بالحوافز.

المبحث الثالث: نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية.

المبحث الأول أهمية الحوافز وأنواعها

تمهيد وتقسيم:

إن للحوافز دوراً رئيساً في توفير العمل المناسب، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل فإن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسة إلى نوع من عدم الاستقرار، والتي تؤثر سلباً على مجمل الأداء. ويرتبط نجاح المنظمات وابداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من حوافز معنوية أو مادية أو بهما معاً للعاملين فيها، ولهذا فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة لفهم نوعية الحوافز وأكثرها أهمية للعاملين لديها. وفي هذا المبحث تطرق الباحث إلى مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها ونظام الحوافز، وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: مدخل إلى الحوافز.

المطلب الثاني: نظام الحوافز.

المطلب الثالث: الحوافز في الإسلام.

المطلب الأول مدخل إلى الحوافز

أولاً- مفهوم الحوافز:

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الحوافز بين الباحثين والكتاب، وذلك نظراً لاختلاف المجالات التي ينتسبون إليها، وكذلك لتعدد أنواع الحوافز وتصنيفاتها المختلفة.

إن التحفيز مفهوم يقوم على استثارة ودفع سلوك الأفراد وتحريكهم نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق الهدف، ويكون مصاحباً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، حيث إن التحفيز ينمي الدافعية، وتعد الحوافز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات بشكل عام وجهاز الشرطة بشكل خاص إلى تحقيقها، للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكسب ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وتعددت التعريفات الاصطلاحية ومنها:

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرائق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أم المعنوية (الفقي، 2011: 5).

وتعرف بأنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتشجع رغبات الأفراد التي يسعون إشباعها عن طريق العمل (عامر، 2011: 299).

وكما تعرف بأنها الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال (عباس، 2011: 180).

وعرفت بأنها مجموعة من العوامل الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهييتي، 2003: 255).

وهي إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (الزيادي، 2006: 25).

وتعرف بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي، 2000: 300).

ويعرف بأنه المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغبتهم والإجابة عما يطلب منهم (عبدالرحمن، 2005: 194).

وهي ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز (العامري، 2007: 459).

وتعرف بأنها كل شيء يخفف من الحاجة، ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (حريم، 2006: 247).

وقد نصت المادة (56) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة (1998) على أن يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها، بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها (قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998).

ونصت المادة (74) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم 4 لسنة (2005) حيث تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام الحوافز للضباط الذين يقدمون خدمات ممتازة، أو أعمالاً أو بحوثاً تساعد على تحسين أساليب العمل، ورفع كفاءة الأداء أو الحصول على تقدير ممتاز في العمل (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم 4 لسنة 2005).

يتضح مما سبق بأنها وسيلة لتحسين وتطوير أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية باعتبارها سبيلاً لإثارة اهتمام رجل الأمن بعمله ودفعه نحو المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال الموكلة إليه.

وبهذا فإن مهارة التحفيز للعاملين عملية أساسية وضرورية، لكنها ليست سهلة، نظراً للاختلافات الفردية بين العاملين والتغير المستمر في سلوكياتهم وتصرفاتهم، والتي لا يحكمها سوى انطباعات ومشاعر وأحاسيس العاملين أنفسهم، ولذا تكمن مهارة التحفيز في أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بالمؤسسة.

ثانياً - أهمية الحوافز:

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

وبذلك يتضح أن للحوافز دوراً مهماً في حفز العاملين وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل

وراعياً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز لأهداف المؤسسة.

ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز إحدى أهم المتغيرات المستقلة للدافعية، بانعكاساتها وبعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية، ثم على نتائج النشاط الإداري، وأيضاً نحو الولاء والانتماء التنظيمي.

لذا فإن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى الرضا، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتتخفص روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفاعلية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي، وهذا يبرز أهمية الحوافز في تحسين الأداء وتدفع الحوافز بالموظف نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من انضباطه في أداء العمل وتحمل المسؤولية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة (السقا، 2013: 48).

ويمكن تلخيص الأهمية فيما يلي (الجريد، 2007: 10):

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معهم، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة، ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

ومما سبق يمكن بيان أهمية الحوافز للأجهزة الشرطية على النحو التالي:

- زيادة الأداء في العمل ورفع الروح المعنوية لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- جذب العاملين إلى المؤسسة، وعدم النفور والتهرب من المؤسسة التي يعملون بها.
- تنمية روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في جهاز الشرطة.
- تحسين صورة المؤسسة الأمنية في المجتمع.
- شعور الفرد أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث أن أي نجاح يعتبر نجاحاً له وأي فشل فهو فشل له.
- اقتناع كل أفراد المؤسسة أنهم أعضاء ذو أهمية في المؤسسة التي ينتمي إليها.
- يلعب الحافز دوراً حيوياً وجوهرياً في رفع وتطوير أداء العاملين عامة، وأداء أفراد جهاز الشرطة بصفة خاصة.
- تقوية وتحريك طموح المؤسسة في تقديم الخدمة الأمنية على أكمل وجه.
- وضع سياج حصين لعدم الإختراق الأمني نتيجة ضعف العائد المادي والمعنوي.

ثالثاً - أنواع الحوافز:

تتم عملية إشباع حاجات العاملين داخل المؤسسة من خلال عملية التحفيز، حيث توجد صور مختلفة ومتنوعة للحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين، وعليه يمكن القول بأن تعدد أنواع الحوافز ناتج عن المعايير التي يتم على أساسها عملية تصنيف الحوافز، ومن خلال ذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى ما يلي:

1. الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أم غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية (خضير، 2014: 14).

ويرى الباحث أن الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية هي تلك الحوافز التي يقدمها مقابل جهد معين أو أداء متميز، وعادة ما تكون أموالاً نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات... الخ.

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً، كما أنه الأكثر تأثيراً، فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان، وهذا ما يؤكد البعض بالقول: إن

الأجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزاً على العمل، بل إن المال حافزاً أساسياً، وترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية للإنسان. وتتعدد أنواع الحوافز المادية ومن أهمها:

الأجور:

يعتبر الأجر من الحوافز المادية الذي يستحقه العامل مقابل جهد يبذله، وعلى المؤسسة منح زيادات مادية كدافع للعمل، وتتبع أهميته كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس (شاويش، 2005: 209).

ويرى آخرون أن احتساب عدد الوحدات المنتجة يعد من الحوافز المادية التي يمكن تقديمها للعاملين، وتتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجوراً تتناسب مع عدد ما ينتجون من وحدات سلعية أو خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حافزاً لإنتاج عدد أكبر من الوحدات (القريوتي، 2006: 279).

ويرى الباحث أن هذه الطريقة لا تتناسب إلا مع القطاعات الإنتاجية كالمصانع، والورش، وبعض القطاعات الخدمية كالفنادق والتسويق، أما العاملون في الأجهزة الأمنية فلا تتناسب معهم هذه الطريقة، لأن المصانع يمكنها حساب القطع التي ينتجها كل عامل، أما العمل في المجال الأمني فغالباً ما يكون الإنجاز فيه بشكل جماعي، ولما يقوم شخص بمفرده بتحقيق إنجاز ما، باعتبار العمل الأمني مجالاً واسعاً مقابل اتساع مفهوم الأمن في الوقت المعاصر وتشعبه.

ولقد بين لنا قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 أجور العمل على النحو التالي:

حيث نصت المادة 51 على استحقاق الموظف للأجر

- تحد رواتب الموظفين لسلم الرواتب الملحق بهذا القانون.
- يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين إلى آخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه.
- يصرف الراتب الإجمالي للموظف على أساس:

الاستحقاقات:

- الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة.
- علاوة الاختصاص.
- علاوة اجتماعية للزوج والأولاد.
- بدل انتقال من مكان السكن إلى مكان آخر.

- علاوة غلاء معيشة.
- علاوة ندرة.
- علاوة مخاطرة.
- علاوة طبيعة عمل.
- علاوة إدارية: وتمنح لمن يشغلون مواقع إشرافيه قيادية وفقاً للهيكل التنظيمي.

الاستقطاعات:

- قسط التقاعد.
- قسط التأمين الصحي.
- ضريبة الدخل.
- أية استقطاعات أخرى يحددها القانون.

المكافآت:

وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل مميز، كما يمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يعمل على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، وبهذا يتبين أن الحوافز المادية بجميع أنواعها تتعلق بالجانب النقدي، غير أن هناك جانباً مادياً يعد غير مباشرة للحوافز المادية التي تسمى بالحوافز المنتقاة، أو المميزات على الراتب، كالتأمين الصحي، علاوة القيادة، بدل تقاعد، وغير ذلك من المزايا، ولا شك أن هذا الشكل يعد من الحوافز المادية (القيوتي، 2006: 281).

وهناك بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

الدفع على أساس المهارة: ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل.

الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور، والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي (جرينبرج، 2004: 63).

أنواع المكافآت:

لتحقق المكافآت أهدافها غاياتها، يجب أن تتكامل بأنواعها المختلفة المادي والمعنوي، بأن لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح إلى متلقي المكافأة النقدية، كأن تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية، أو أنظمة الاتصال الأخرى، فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة تجاه العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل، ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين .

مكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر، حيث تكون هذه المكافآت حال وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

- أن تتوافق وتتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف، وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته.
- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه، ويجب الأخذ بالاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة تتناسب مع هذا الإنجاز.
- أن تكون المكافأة آنية، بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل، فلو تأخرت المكافأة، فإنها تفقد بريقها وبهجتها.

المكافآت الرسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة، والعمل الدؤوب، وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة، وهنا يجب مراعاة التالي:

- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة؟ وما هي المكافأة؟ ومتي وأين تمنح؟.
- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة.
- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت.
- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة.

2. الحوافز المعنوية:

ويقصد بها التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، وتدفع هذه الحوافز في أشكال مختلفة أهمها (عبد الباقي، 1996: 209):

- **تقدير جهود العاملين:** ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة أو تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف في المؤسسة.
- **إشراك العاملين في الإدارة:** أي إشراك العاملين بآرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياسة المؤسسة واتخاذ قراراتها.
- **توسيع العمل:** أي إضافة مهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد العامل الرغبة في العمل والقضاء على الروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز العاملين على أداء عملهم.
- **الترقية:** حيث إن الترقية تحقق الرغبة للعامل في تحقيق مكانة وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وبالتالي تحقيق مركزاً اجتماعياً أعلى، وبذلك تكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل.

وبالإشارة إلى أن كثيراً من الباحثين يصنف الترقية من الحوافز المادية كونها تزيد راتب العامل بسبب الترقية.

ويتضح مما سبق أن الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية هي التي تشبع الحاجات المعنوية لدى العاملين وتتمثل في الآتي:

- حوافز تتعلق بالعمل الشرطي مثل مناسبة العمل مع قدرة الضابط وإمكانياته وفرص الترقى.
- حوافز تتعلق ببيئة العمل الشرطي مع الإشراف الفاعل من قبل القيادة والانسجام مع زملاء العمل، إضافة إلى خطابات الشكر ولوحات الشرف والتكريم وتسليم الدروع والميداليات والأوسمة ودافع الانتماء الوطني، وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء داخل المؤسسة الشرطية وخارجها في تقديم الخدمة الأمنية للجمهور.

3- حسب أثر الحافز:

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية (الهيثمي، 2005: 319):

الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع العاملين ومصالح المؤسسة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المؤسسة لهؤلاء العاملين، ومن هذه الحوافز: الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية والمعنوية.

الحوافز السلبية:

هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي وتقييمه، والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتماهل والتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن هذه الوسائل حث وتنبية الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن (كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة أو الترفيع) وتوجيه اللوم والإنذار، أو إيقاف الترقية، ونقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والأخطاء من حيث ضآلتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها:

- التنبيه على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها.
- عدم الاستمرار في الخطأ.
- التحفيز على تحسين الأداء لإزالة آثار العقوبة من جهة، والحصول على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.
- حث وتنبية الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

4-الحوافز من حيث شمولها:

ونميز هنا بين نوعين من الحوافز على النحو التالي:

- الحوافز الفردية:

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسين الإنتاجية، ويمكن اتباع هذا الأسلوب للأعمال التي يمكن قياسها ووضع معايير لها، وأهم

ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد، حيث لا يتساوى العامل الماهر والمجدد، والعامل العادي والعامل المتكاسل، ولكن قد يكون للحوافز الفردية آثاراً جانبية كعدم التعاون بين الأفراد (روح الفريق) التي هي جوهر عمل الإدارة (المطيري، 2005: 53).

- الحوافز الجماعية (بدر، 2008: 107):

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العاملين كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل أفراد العمل سواء كانوا عمال الإنتاج أم عمالاً إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية مستقلة. ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدة، بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعاً لنظام الحوافز الجماعية.

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدلاً من روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، ولصحية التنافس الفردي وروح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد في المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

جدول رقم (01)

يبين أهم الحوافز التي يستفيد منها العاملين في مختلف المؤسسات

انواع الحوافز			
حوافز إيجابية		حوافز سلبية	
حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز مادية	حوافز معنوية
الأجور	إشراك العاملين في الإدارة	تنزيل درجة	توجيه وتنبيه
المكافآت	تقدير جهود العاملين	توقيف علاوة	تأنيب الموظف
	الترقية		توجيه إنذار

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الثاني نظام الحوافز

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور بالمؤسسة، وقد تم تناول المراحل الأساسية للنظام والمقومات الأساسية وشروط نجاح نظام الحوافز.

أولاً- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل وضعها هي كما يلي: (السالم، 2009:337).

1- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، والأمنية من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في المجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا.

2- مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة.

3- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضعتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

ثانياً - مقومات فاعلية نظام الحوافز:

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم، مدة خدمتهم، مستوى أجورهم، حالتهم الاجتماعية بحث تقدم مزيج من الحافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات).

ومما سبق يمكن القول إن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه، إن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم - إياً كان طبيعته - فاعلاً من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعا له على اتباع السلوك المؤدي للحافز.

ويتطلب نجاح نظام الحوافز "بشكل عام" توافر عدة مقومات أساسية يسهم النظام في رضا العاملين عن أعمالهم، زيادة إنتاجيتهم وعمق ولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في (مصطفى، 2003: 175):

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه للمستوى نفسه من مزايا لكل من الإدارة والعاملين.

ثالثاً - خصائص نظام الحوافز المتميز (علي حسن، 2008: 296):

- لابد من وجود صلة وثيقة بين الحوافز وأهداف العمل.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.

- ضمان العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز لمن يستحق.
 - أن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول.
 - أن لا تكون المكافآت غاية في حد ذاتها.
 - تنمية روح المبادرة والابتكار
 - تعزيز روح العمل كفريق أو كمجموعة.
 - تقييم العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
 - مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل.
 - توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الفرد.
 - إتاحة الفرصة للانتقال من قسم إلى آخر.
 - إعطاء الحق للحصول على الترقية وإتاحة الفرصة.
 - تقوية حالة الأمان والاستقرار للفرد داخل المؤسسة.
- ويرى الباحث أن هذه النقطة قد تعتبر من أهم النقاط التي ذكرت، لأنه كلما أحس الفرد بأنه مستقر وفي أمان وظيفي سيؤدي ذلك إلى راحة نفسية تجعله أكثر عطاءً، وفي الوقت نفسه يجب أن يشعر بأن هذا الأمان والاستقرار معرض للخطر في حالة التقاعس والإهمال.

ومما سبق معوقات نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز، وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام المسؤولين عن تطبيقها.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للجهاز، والظروف البيئية المحيطة.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء تمنح الحوافز بناءً عليها، لذلك ترى العاملين يحصلون على حوافز متشابهة، بالرغم من فروق في مهارات العاملين.
- سوء استخدام بعض المديرين للحوافز حيث يستخدمها البعض لترهيب العاملين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز والتي تتحملها الدولة والتي تتفق في صورة إجازات أو بدلات... الخ.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي يتركه على الأفراد.
- نقص مهارات المديرين أو الرؤساء في تطبيق الحوافز، وتحيز البعض وتدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز.

المطلب الثالث

الحوافز في الإسلام

تمهيد:

إن الشريعة الإسلامية قبل ألف وأربعمائة عام تناولت موضوع الحوافز، وحثت على فعلها، فكثير من آيات القرآن تحمل معاني تحث على فعل الخير وتنتهي عن فعل الشر. فالإسلام يتميز عن غيره من المذاهب والمدارس في معالجة الحوافز واهتمامه بالجانب المعنوي والمادي على السواء لتحقيق توازن فعال بينهما بالإضافة إلى تركيزه على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها وربط سلوك الفرد بالمؤثرات الاجتماعية، فالإسلام يغرس في الفرد حب العمل والإخلاص فيه ابتغاء مرضات الله عز وجل أولاً، ثم لتحقيق مكانة مرموقة بين رؤسائه وزملائه نسبة للأداء الجيد.

ويتناول هذا المطلب الحوافز في الإسلام، من حيث أهمية الحوافز في الإسلام، وصور الحوافز في الإسلام، وأسس الحوافز في الإسلام.

أولاً- أهمية الحوافز في الإسلام:

يرى الفكر الإسلامي أن الإنسان المسلم منضبط أخلاقياً، سماً فوق الغرائز ويختار بإرادته البدائل السلوكية المناسبة، حيث استقر على مبادئ وقيم أخلاقية، حياته متوازنة يعمل لآخرته كأنه يموت غداً ويعمل لديناه كأنه يعيش أبداً، شعاره في العمل الجودة والإتقان والفاعلية والكفاءة والانضباط والمسؤولية إضافة إلى سمة الخوف من المولى عز وجل في تصرفاته، فهناك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية، كما أن هنالك حوافز أخروية لمن صدق وأحسن العمل (العامي، 2000: 53).

تصديقاً لقوله تعالى: (فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ ..)

"النساء: 173"

وإن من الأساليب التربوية النافعة التي يمكن الاستفادة منها ما يمكن أن نعبر عنها بالحوافز (الثواب)، وهي المشجعات والمرغبات والمستحاثات التي تدفع المتربي إلى مزيد من الرضا والقناعة، وبالتالي الجد والبذل والعطاء (الجهني، 2014: 87).

وقد اهتم الإسلام بموضوع الحوافز، وحرص أن تكون هذه الحوافز محددة ومعلومة مقدماً، حتى يكون لها مفعولها كحافز للعامل على مواصلة عمله بكفاءة، قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (من استأجر أجيراً فليبين له أجره) (مصنف ابن شيبة، 4/26110: 366).

وقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية دفع الأجر لصاحبه حال انتهائه من العمل، إذ يقول صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) (مسند الشهاب، 494/1: 433).

ويحذر صلى الله عليه وسلم من الإخلال بهذا المبدأ الإسلامي، فيقول في الحديث القدسي: (قال الله: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره) (صحيح البخاري، 2/2110: 776).

ولقد كفل الإسلام للإنسان العامل احترامه وتقديره وعدم الإنقاص من آدميته، بل إنه سبحانه وتعالى وضعه في أعلى الرتب بين المخلوقات، وفي هذا دليل على أهمية الإنسان وعلو قدره، وأن تقديره واحترامه يعتبر عاملاً في كسب المزيد من عطائه وانتمائه للتنظيم.

فالإسلام يدعو إلى استعمال الكلمة التقديرية الطيبة للعامل المجد والاعتراف بجهده إذا أحسن صنعا. قال تعالى: (قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أذى وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ *) ("البقرة: 263"، بمعنى تفوق التحفيز بالقول على التحفيز بالمال إذا ما أتبعه أذى معنوياً بالقول أو بالإشارة.

وعلى الرغم من أن الإسلام قد أولى الحوافز الإيجابية اهتماماً كبيراً، فإنه لم يغفل الحافز السلبي (الرادع) والذي يتضمن العقاب.

والحافز السلبي في الإسلام ليس هدفاً في ذاته، بمعنى أنه لا يقصد عقاب المقصر في أداء واجباته، وإنما هو حث وتشجيع للعامل لبذل المزيد من الجهد في الأداء، وليسلك سلوكاً يتوافق مع السلوك الذي يدعو له المنهج الإسلامي.

فالمنهج الإسلامي باعتباره منهجاً اجتماعياً واقتصادياً يأخذ بكل أنواع الحوافز المناسبة من ترغيب وترهيب تتمثل في الجزاء الإيجابي أو السلبي أي في الثواب والعقاب (الجنة والنار)، قال تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ *) ("الزلزلة: 7-8"، فالثواب الذي يمن الله به على عباده، والعقاب الذي يرصده للمخالفين منهم يعطي للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجدية، كيف لا والله سبحانه وعد المحسنين بالجنة التي تحوي من النعيم

ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر، ووعد المسيئين بالنار (بدر، 2008: 100).

ولأهمية الحوافز في مجال العمل ودورها في تحفيز العاملين نحو الوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة، فقد أقر الإسلام ذلك المبدأ وجعله أسلوباً للثواب والعقاب ترغيباً للإنسان المؤمن في اتباع أوامر الله وترهيباً له من ارتكاب معصية الله عز وجل.

ثانياً - صور الحوافز في الإسلام:

اهتم الإسلام بالحوافز، وحرص على إقرارها في صور متعددة، ومنها (بدر، 2011: 103):
الحوافز المادية: حيث أكد الإسلام على أهميتها في مواقف متعددة ومنها أنه جعل الأجر حقاً شرعياً للعامل، كما أن الإسلام قد اهتم بتحسين الظروف المادية للعمل من حيث توفير أسباب الراحة للعامل، وعدم الإقبال عليه في العمل، وورد في قصة موسى عليه السلام مع الشيخ الكبير في مدين حين زوجه ابنته حيث قال تعالى (... وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ *) (القصص: 27).

وعلى الرغم من اهتمام الإسلام بالجانب المادي للحوافز إلا أنه حرص على ربطها بالجانب الروحي، حيث نجده يحث الإنسان على أن ينظر للحوافز المادية على أنها وسيلة تعين العبد على طاعة الله والتقرب إليه، يقول تعالى (الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا *) (الكهف: 46).

الحوافز المعنوية: يؤكد الإسلام على أهميتها لكونها تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل، وقيل في تعريف المعنوية "المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشوق والحماس".

الحوافز الروحية والإيمانية: حيث ينفرد الإسلام بإقرار هذا النوع من الحوافز والتي تنتج عن الإيمان بالله عز وجل في السر والعلن، والاعتقاد الجازم بأن جميع ما يقوم به الإنسان من أعمال إنما هو عبادة لله، وعليه فإن الإنسان يكتسب القيم الإيجابية التي توجه نحو إتقان العمل والحرص على ابتغاء مرضاة الله عز وجل، يقول الله تعالى: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ *) (الملك: 2).

وتلعب الحوافز الدنيوية بأنواعها المادية والمعنوية دوراً كبيراً في تحسين الأداء ومضاعفة الجهد والتي لانستطيع أن نقلل من قيمتها وجدواها في منظمات الأعمال، ولكن نستطيع تعزيزها وتقويتها من خلال مفهوم آخر للحوافز وهي **الحوافز الدينية**. وأن الحافز المناسب هو ذلك الحافز الذي يتلاءم ويتوافق مع دافعية العامل. وهنا تكمن الصعوبة في تقديم الحوافز الدنيوية بسبب تباين دوافع العاملين وتعتمد الحوافز الدينية على الدافع الديني الذي يمتلكه كل عامل، وقد

يتفاوت هذا الدافع الديني من عامل لآخر، وعلى الرغم من هذا التفاوت يبقى هذا الدافع موجوداً في جميع العاملين ، بل يمكن تقويته وتعزيزه خصوصاً ونحن نعيش في مجتمع يرفض العلمانية ويولي الدين الأسبقية في كل شيء (مكين ، 2007: 10).

ثالثاً - أسس الحوافز في الإسلام:

- إن أسس الحوافز في الإسلام مستمدة من شريعة الله عز وجل، من حيث (بدر، 2011: 104):
- أن الله عز وجل قد تكفل برزق مخلوقاته من خلال القدرات التي ميزهم الله بها، ومنها الحركة التي تدفع المخلوقات الحية إلى البحث عن الرزق، قال تعالى: (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ *) (هود: 6).
- أن الإسلام يغرس القيم النبيلة في النفوس البشرية من خلال الدعوة إلى فعل الخير ونبذ الشر، قال تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ *) (الزلزلة: 7-8).
- أن الإسلام يحث الإنسان على العمل، والبعد عن التواكل من خلال إقرار مبدأ الثواب والعقاب، قال تعالى: (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ *) (فصلت: 33).
- ينظر الإسلام إلى الإنسان على أنه جسم وروح، إذ لا بد من الاهتمام بكل جانب دون أن يطغى جانب على الآخر، قال تعالى: (وَمِنْ رَحْمَتِهِ جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ *) (القصص: 73).
- أن نظام الحوافز في الإسلام يحث الإنسان على العمل رغبة في الثواب وخوفاً من العقاب وبذلك نجد أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إثارة الدوافع الداخلية للإنسان للوصول إلى الحافز المنشود.
- أن الإسلام يرسى القواعد الصحيحة لحياة حافلة بالعمل الصالح من خلال تطبيق نظام الحوافز، قال تعالى: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا *) (الكهف: 30).
- ومن خلال ذلك يمكن القول بأن العقيدة الإسلامية قد تميزت على النظريات الوضعية بنظرتها للحوافز من خلال الجانب الروحي والإيماني الذي يجعل من الإيمان الصادق بالله عز وجل قولاً وعملاً مصدراً رئيساً للقوى الدافعة للعمل، لأن الإنسان الذي يتمكن الإيمان بالله عز وجل من قلبه وجميع جوارحه ستتولد في نفسه الرغبة الصادقة في الإخلاص في العمل.

خاتمة المبحث

تعد الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأية مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرائق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك إلى جانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كل في مجاله.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها في المؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة، وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها. وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

إن لنظام الحوافز الفعال أثراً إيجابياً على أداء العامل ورفع روحه المعنوية ، كما أن له أثراً ملحوظاً على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل.

ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب، وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة ، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه، لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها، ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

المبحث الثاني الأداء الأمني

تمهيد وتقسيم:

بعد أن تناول الباحث موضوع الحوافز، فسيعرض في هذا البحث المفاهيم الأساسية لمفهوم فاعلية الأداء، ونظراً لأهمية الحوافز في الارتقاء بالأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء في جهاز الشرطة، حيث تعاني كثير من المنظمات العديد من المعوقات المتعلقة بالأداء، وتتجلى هذه المعوقات في اعتماد الإدارة العليا لجهاز الشرطة نظام فرض التعليمات وإصدار الأوامر دون التطلع إلى حاجة العاملين الاجتماعية والإنسانية، مما يخلق نوعاً من الأنانية في المعاملة وعدم تنفيذ الأوامر بالشكل المطلوب، مع العلم أن العمل في الأجهزة الأمنية مختلف تماماً عن العمل في أي مجال آخر، ولذلك كان لزاماً على الإدارة العليا التطلع إلى ما يحتاجه الموظف ووضعة في عين الاعتبار، وعدم تلاشي هذا الأمر حتى لا يؤدي إلى فشل المؤسسة الأمنية، والعمل على خلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة ككل من أجل إنجاحها والاستمرار في أعمالها وأهدافها والنهوض بجهاز الشرطة.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول- فاعلية الأداء الأمني.

المطلب الثاني- عوامل رفع مستوى الأداء الأمني.

المطلب الثالث- تقييم الأداء و علاقته الحوافز بفاعلية الأداء.

المطلب الاول فاعلية الاداء الامني

تمهيد:

يتناول هذا المبحث موضوع الفاعلية، من حيث مفهوم الفاعلية، ومفهوم الأداء الأمني، وعناصر الأداء، ومتطلبات العمل الشرطي، ومعايير الأداء.

أولاً- مفهوم الفاعلية (Effectiveness):

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، وعلى الرغم من هذا الإشكال الذي يمثل تحدياً أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفاعلية (برحومة، 2008: 60).

كما تعرفها بأنها تعني تعاضم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرائق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة (بوقحف، 2001: 222). وتشتمل الفاعلية على عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف : تقاس فاعلية المدير والمنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد (المدخلات): تقاس فاعلية المدير والمنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخلية: تكون منظمة فعالة إن تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.
- رضا الجماعات والأطراف: التي تتأثر مصالحها بالمنظمة، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها (أخورشيدة، 2006: 79).

وللفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة، وإحداث التأثير الإيجابي.

الركن الأول: الأهداف المنشودة: فالهدف هو صورة لحالة مستقبلية منشودة، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

الركن الثاني: التأثير الإيجابي: من أركان الفاعلية (التأثير)، فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو أنك قلّبت كلمة التأثير في خلدك، وتأمّلت مضمونها، في محاولة للوصول إلى دلالتها، لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير الوضع القائم إلى وضع آخر يختلف عنه (أخورشيدة، 2006: 79).

ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة، أو على سبل وأساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه، ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية.

ولا يفوتنا هنا أن التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيراً سلبياً، لكن لا يمكن وصفها بالفاعلية، حيث إن الفاعلية بذاتها ذات مفهوم إيجابي، وتزداد كلما كان التأثير أعمق، وأوسع، وأنفع، وأطول، وأكثر توافقاً مع القيم الجليّة.

ثانياً - مفهوم الأداء الأمني:

يعد موضوع الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، حيث حظي باهتمام كبير وواضح من قبل الباحثين والمسؤولين في الأجهزة الإدارية والأمنية، ويعرف مفهوم الأداء بأنه " العمل الذي يتعهد الفرد، بعد أن تكلف به، ويكون محدد الكمية، ومن مستوى جودة معينة ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة (ابوعفلة، 2002: 270).

ويعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004: 219).

ويعرّف على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Bromiley&Miller, 1990: 759)، وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفاعلية.

ويعرّف على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، أي أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس (Peter Drucker, 2007:23).

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء في جهاز الشرطة ينعكس في مدى المهارة في استغلال الموارد الأمنية من أفراد وأدوات ومركبات وأجهزة متنوعة، وذلك لتحقيق مستوى مرغوب من الأمن من خلال الأداء في التوقيت المناسب وبالطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي.

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي (سلطان، 2002: 213):

- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
- نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، وإنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو قرار لمشكلة معينة.
- معدلات الأداء: وتعني أن يقوم المقيّم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

خصائص الأداء الأمني (المطيري، 2005: 22):

- الأداء الأمني هو خلاصة التفاعل بين الجمهور والأجهزة الأمنية شعوراً بالمسؤولية من الجميع وإدراكاً لمعنى التعاون من أجل مجتمع آمن.
- للأداء الأمني جانبان:

- جانب موضوعي يمكن تحديد مكوناته وعناصره والتعبير عنه كمياً.
- جانب معنوي يتعلق بالروح المعنوية، ومدى ارتباط الشعب بالنظام.
- الأداء الأمني ظاهرة حركية ذاتية الحركة، نحو تطور يتم بالحركة والتغير وليس مرحلة تصل إليها المجتمعات وتستقر عندها.

- إن الأداء الأمني حقيقة نسبية وليست مطلقة، بمعنى أنه يقاس ويقوم بمقارنة الأداء مع الأداء الآخر في مكان آخر أو فترة أخرى أو مدى تحقيق أهداف معينة.

ثالثاً - عناصر الأداء:

- على الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:
- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الصغير، 2002: 32).
- **ويؤكد (درة) ما ذكره (الصغير) بأن عناصر الأداء هي (درة، 2003: 97):**
- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات لدى عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال " التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- **ويضيف بعض الكتاب عناصر أخرى وهي (العماج، 2003: 76):**
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوشوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- ويرى الباحث بأن عناصر أداء العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية تتمثل في معرفة العاملين بالمهام والوظائف والمهارات المهنية المطلوبة والمتمثلة في المعرفة الفنية بالمهارات

والأساليب المستخدمة في جهاز الشرطة، كما تعد الدقة والإتقان في الأداء من عناصر العمل الخالصة في الشرطة، وذلك نظراً لطبيعة الأعمال التي ينفذها جهاز الشرطة، كالمداهمة والانتشار السريع والمتابعة الأمنية وغيرها...، كما تشمل الدقة والإتقان في العمل والقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال والتقليل من الأخطاء، كما يجب أن يتحلى العاملون في جهاز الشرطة بالصبر والمثابرة أثناء أداء المهام الموكلة إليهم، والتي قد تستغرق الساعات بل تصل إلى أيام متتالية في متابعة المهمة المطلوبة.

رابعاً - متطلبات الأداء الشرطي:

1. متطلبات بشرية للأداء الشرطي:

يمثل المورد البشري قيمة عالية بالنسبة لجهاز الشرطة حيث يتوقف نجاح الأداء الأمني لجهاز الشرطة وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه على كفاءة وإمكانية وفاعلية الموارد البشرية العاملة به في كل ما تقوم به من مهام، فال مورد البشري في جهاز الشرطة هو أحد أهم أصول هذا الجهاز، والذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافه والتي يجب المحافظة عليه وتنميته (عفيفي، 2006: 117).

ويعرّف البعض المورد البشري بأنه " مجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم وبحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم (مصطفى، 2003: 19).

ويعرف الباحث الموارد البشرية في جهاز الشرطة بأنها " مجموعة من العاملين في جهاز الشرطة على مختلف رتبهم وفئاتهم ودرجاتهم من ضباط وأفراد، والذين يقدمون على أداء الواجب الأمني بما تلقوه من تدريب وإعداد وتنمية ومهارة شرطية وصولاً إلى الأهداف المنشودة والمرجوة".

ويتطلب الأداء الشرطي تنمية العاملين بجهاز الشرطة بما يعني منح العاملين من ضباط وأفراد القدر الكافي والمتجدد من المهارات والمعارف، ونظم التعليم، والتدريب والإعداد وتنمية كل هذا الوسائل تماشياً مع متطلبات العصر وصولاً إلى الأداء الشرطي المستهدف.

2. متطلبات مادية للأداء الشرطي:

والعنصر الثاني من عناصر الأداء الشرطي لإكمال منظومة الاستقرار الأمني يكمن في التنمية التكنولوجية لأساليب العمل الإداري والفني بإدارات وزارة الداخلية، وتحويل ما يمكن تحويله من أنشطة أمنية إلى أنشطة تعمل آلياً مع زيادة مساحة العمل الإلكتروني في مراكز الشرطة ومحافظتها من خلال تجهيزات وأدوات وآليات تضمن هذا العمل، مع تصميم قواعد

البيانات الالكترونية وتحديثها، وكذا استخدام أجهزة اتصالات عصرية مع نشر واستخدام أساليب وأدوات الإدارة عن بعد في قضايا البحث والتحري (مصطفى، 2003: 21).

وكذلك استخدام أساليب الميكرو فيلم في تخزين كم البيانات الهائلة في العمل، وتطوير الوحدات ذات العلاقة المباشرة بالمواطن، والتدريب على نظم المعلومات والحاسبات الالكترونية مع اعتبار هذه الوسائل واجتياز التدريب عليها عاملاً للترقي للمستوى الأعلى (إسماعيل، 1992: 16).

ونستخلص مما سبق أن متطلبات الأداء الشرطي تحتوي على عنصرين أساسيين هما:

1. المتطلبات البشرية:

تتخصر هذه المتطلبات في تنمية رأس المال الفكري لدى جهاز الشرطة ألا وهو الموارد البشرية من حيث تنمية أفراد جهاز الشرطة من خلال التدريب والتعليم والتطوير في سياسة الأداء الشرطي.

2. المتطلبات المادية:

والتي تعتمد على تطوير جهاز الشرطة لمواكبة تحديات العصر وتطوراته وملاحقة الجريمة باستخدام التقنيات الحديثة من حيث التجهيزات والأدوات والآليات المستخدمة التي تؤدي خدمة شرطية جيدة بأقل مجهود مع تحقيق أعلى معدلات الأداء للقائمين عليها.

خامساً - معايير الأداء:

يجب قياس الأداء وفق معايير دقيقة لتحديد الفارق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي بهدف تحديد أوجه النقص والقصور في أداء العاملين، وكذلك تحديد المعوقات التي تتسبب في ذلك تمهيداً لمواجهتها بمنح العاملين تدريبات وحوافز تساعد على معالجة أوجه القصور في أدائهم (آل الشيخ، 2011: 34).

ومعايير الأداء هي الجوانب التي من خلالها يتم قياس الأداء، وتتمثل فيما يلي (قوي وسلمى، 2006: 95):

1. كمية الطاقة المنفقة في العمل: تتوقف على حجم الجهد المبذول والسرعة في إنجاز العمل.
2. نوعية الجهد: يترجم الفرد حجم الجهد الذي يبذله إلى تصرفات ذات خصائص معينة تتضمن:

- محتوى السلوك: أي نوع التصرف الذي يقوم به الفرد في مجموع تصرفاته.
- استراتيجية التصرف: أي اختيار الفرد لطريقة سلوكه.

- درجة الاتقان والدقة.

- درجة الابتكار والتجديد.

3. **التواصل مع الآخرين:** الفرد اتصالي بطبعة، حيث يشارك ويساعده ويراقبه آخرون، ومن ثم يتوقف سلوك الأداء على تحليل أبعاده ومراعاة المواقف الواقعية التي يستجيب لها هذا السلوك ويتعامل معها، أي أن جودة سلوك الفرد تتوقف على مدى ملائمة أبعاد السلوك لمعطيات الموقف الذي يتعامل معه، ولأن الأداء هو المتحكم في نجاح الفرد في تحقيق أعماله، فهذا يعني أنه يتضمن محددات معينة يقاس على أساسها سلوك الأداء الوظيفي.

ويمكن حصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1. **الجودة:** ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية تُرضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة (العلي، 2008: 12). وتحمل الجودة معاني كثيرة متعددة، فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والالتزام بالمنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها (كمراجع الأجهزة الأمنية)، بمعنى مدى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الأمنية، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم (بن سعيد، 1997: 50).

2. **الكمية:** تعبر الكمية عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانات العاملين، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى وقوع مشكلة عدم القدرة على تطوير الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات (هلال، 1999: 100).

3. **الوقت:** السيطرة على الوقت مؤشر على النجاح، فهو معيار كل شي في الكون والدولة والمجتمع والفرد، ويتأثر الوقت بالمهنة، حيث ترتفع أجور بعض أصحاب المهن المتميزة كالمحامين والأطباء وأساتذة الجامعات والعلماء الباحثين، لأن معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم نادرة وليست شائعة، بينما المهن الاستخدامية أو الخدمية أو التشغيلية أو التنفيذية تكون ذات أجور متدنية، لأنها لا تحتاج أن يتمتع من يقوم بأعبائها بالمعرفة العلمية الكبيرة أو الخبرة الأصلية (الشيخلي، 2008: 16).

وتعزى أهمية الوقت إلى كونه مورداً غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا، لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة، فالوقت أغلي من الذهب، لأنه لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، والمعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت (الجريسي، 2001: 9).

4. **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقيعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الاتفاق على الطرائق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف (هلال، 1999: 102).

5. **رضا المستفيدين:** يعد رضا المستفيدين من الخدمة من أهم معايير قياس الأداء، حيث يسهم هذا الرضا في زيادة السلعة أو الخدمة، وزيادة الفائدة أو معدل الربح المتوقع منها، والرضا يتوقف على نوعية الخدمة المقدمة ومميزاتها ومدى إشباعها لاحتياجات المستفيدين (ماهر، 2010: 44).

6. **التعاون مع الزملاء:** من المعايير المهمة لقياس الأداء، حيث يسهم هذا التعاون في التغلب على الصعوبات وتلافي الأخطاء والمشكلات وتقديم أكبر كمية بأفضل مواصفات من السلعة أو الخدمة (العلي، 2008: 13).

7. **أداء الواجبات:** يعد أداء كل عامل لواجبه من إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة من أهم معايير قياس الأداء، لأن أي تقصير في دور كل فرد مشارك في تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة يترتب عليه التأخير وخروجها على نحو غير مرض (ماهر، 2010: 45).

المطلب الثاني

عوامل رفع مستوى الأداء الأمني

يتناول هذا المطلب عوامل رفع مستوى الأداء الأمني، وهي العوامل التي تسهم في تحسين مستوى الأداء الأمني، وهي عوامل كثيرة، وهنا نذكر أهم العوامل على النحو التالي:

أولاً- التدريب:

يقصد بالتدريب تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أداء لازمة لأداء معينة، أو بلوغ هدف محدد، فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات والمحاضرات مهما بلغت أهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد، ومن ثم نستطيع ان نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرائق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم (حافظ، 2009: 123).

أهمية التدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية (الوزان، 2004: 385):

1. يساعد التدريب في تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تكفل الارتقاء بالتكوين المهني، مما يؤدي إلى المقدرة على النهوض بأعباء العمل وسرعة إنجاز المهام الموكلة إليهم.
2. يساعد التدريب في تخفيف عبء وتكاليف عملية المتابعة والإشراف التي يقوم بها الرؤساء لمتابعة المرؤوسين في الأعمال الموكلة إليهم.
3. يساهم التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية والارتقاء بالمستوى الفكري الإداري، وصنع القرار الرشيد وبنشاط المعارف والمهارات لدى القادة بما يحقق الكفاية الإدارية للوظيفة.
4. زيادة انتاجية رجل الشرطة مع تحسين أداء الخدمة الأمنية .
5. انخفاض نسبة تعرض رجال الشرطة للحوادث في العمليات نتيجة لإلمامهم بالعمل الصحيح في العمليات.
6. يؤدي التدريب إلى خفض الوقت في إنجاز الأعمال وتوفير الجهد والتكلفة المالية.
7. زيادة معارف رجل الشرطة ومهارته في التعامل مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية وصولاً إلى أعلى معدلات الأداء.

ولابد من ذكر أهمية منظومة التدريب للكوادر الشرطية وتأثيرها على الأداء الأمني، وذلك من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لصقل قدراتهم الادارية والفنية في سبيل تطوير الأداء الأمني لمواجهة تحديات العصر من الجرائم المستحدثة واستخدام التقنيات ووسائل العلم الحديثة، وكذلك ما ينتهي به التدريب من مخرجات لدعم الكوادر الأمنية وتتمثل في العناصر التالية (دياب، 2009: 219):

- **المهارات التدريبية الأمنية:** وهي اكتساب مهارات عمل جديدة تهدف لزيادة وتطوير قدرة العاملين على الأداء الأمني (مهارات استخدام الأسلحة الحديثة، إدارة العمليات الأمنية، إدارة الفريق، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، مهارة التفاوض الأمني).
- **المعرفة:** اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية بما يمكنه من معرفة كل جديد في أداء وظيفته الحالية، وتعدده أيضا لأداء متطور في أداء وظيفة أمنية مقبلة (العلوم القانونية- العلوم الشرطية- قوانين حقوق الإنسان- العلوم الإدارية).
- **الاتجاهات:** حيث يتم تعديل الاتجاهات والميول نحو دعم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة العاملين نحو العمل الأمني (زيادة القناعة بالولاء للعمل الأمني- التفوق في مواجهة التحديات الأمنية المعاصرة).
- **الخبرة:** وتعني تزويد العاملين بالخبرات المكثفة والمتعلقة بتنمية وتطوير الأداء (خبرة التعامل في المواقف الحرجة- القدرة في اتخاذ القرار الرشيد).
- **الأساليب:** ويعنى بها القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة التي تمكن العاملين من تطوير الأداء الأمني الحالي والمستقبلي (التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي- الإلمام باللغة الأجنبية).

أهداف التدريب الشرطي (الوزان، 2004: 243):

1. تنمية معارف ومهارات الضباط بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية وتحقيق أهداف جهاز الشرطة.
2. تعريف الضباط بالمستحدث من الأجهزة والتقنيات الحديثة، وما يدخل عليها من تعديلات تساعد في أداء المهام الشرطية.
3. خلق صف ثان من الضباط يتحمل المسؤولية، ويمكن تفويضهم في الاختصاص.
4. تحسين جودة الخدمة الشرطية المقدمة للجمهور في أقل وقت، مما يدعم الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الجمهور

ثانياً - اكتساب المهارات:

يقصد بالمهارة " عدة معان مرتبطة، منها: خصائص الأداء المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة.

ومن معاني المهارة أيضاً الكفاءة والجودة في الأداء، وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أم ذاك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن (صادق، أبو حطب، 1994: 330).

وتعريف المهارة بأنها " شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم ، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها" (عبد الشافي رحاب، 1997: 213).

ويقصد بها في هذه الدراسة قيام رجال الشرطة بما أوكل إليهم من مهام وتحقيق أهداف في وقت محدد مع استخدام العناصر المادية والمعنوية المتاحة من غير خلل أثناء تنفيذ العمل الأمني. فممارسة العمل في أي مهنة من المهن يتطلب توافر عدد من المهارات التي تمكن رجل الأمن من أداء ما أوكل إليه بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولذلك يتطلب وجود عدد من المهارات لدى رجل الأمن:

- مهارات يحتاجها رجل الأمن في أثناء تأدية مهنته.
- مهارات يحتاجها لكي يطور نفسه وأداءه.

ويرى الباحث المهارات التي يحتاجها رجل الأمن في أثناء تأدية مهنته:

1. مهارة التبصر بأبعاد الحدث أو الموقف الأمني: وتعني الإحاطة بأسباب الحادث ونتائجه وتطورات مستقبلية، حتى يتسنى لرجل الأمن إتخاذ ما يناسب من تدابير تلافياً لتداعيات الموقف، ويمكن أن يكتسب هذه المهارات بعدة أمور:
 - كثرة التجارب التي تمر بالفرد.
 - القراءة للأحداث السابقة والوقائع المشابهة.
 - كثرة الاطلاع على وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة.
 - الالتحاق بالدورات التدريبية والندوات المتصلة بالموضوع.
2. مهارة الإصغاء: ويقصد بها الطاعة والاستماع للرؤساء ومعرفة ما يرد إليهم من أعمال وتنفيذها على أكمل وجه.

3. **مهارة الاتصال:** وهي قدرة رجل الأمن من التواصل مع الآخرين، وتمكين العلاقة مع الجمهور وتنفيذ المهام الموكلة اليه بكفاءة عالية.
4. **مهارة إدارة الوقت:** وهي قدرة استخدام وقت العمل دون سواه، بحيث ينجز العمل في الوقت المحدد، ويمكن اكتسابها عن طريق الآتي:
 - وضع قائمة بأعمالك اليومية.
 - حدد المهام التي ستججزها أولاً، واجعل لها وقتاً محدداً.
 - صنف المهام حسب الأهمية.
 - لا تتشغل بغير ما أوكل إليك أثناء المهمة.
5. **مهارة حسن استخدام السلاح:** أي التدريب الجيد على استخدام السلاح، وتجنب الوقوع في الأخطاء التي من الممكن أن تكون قاتلة.
6. **مهارة إتخاذ القرار:** إعطاء الفرصة لرجل الأمن من المشاركة في إتخاذ القرار أو صلاحيات في إتخاذ القرار لسرعة إنجاز المهام الموكلة إليه.

ثالثاً - الإلتناء و الولاء:

يعتبر مفهوم الإلتناء و الولاء من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء والإلتناء من تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، فيفترض أن يكون الولاء والإلتناء من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء والإلتناء أهمية في حياة المنظمات، وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

تعريف الإلتناء:

هو إلتناء الفرد إلى الجماعة ويرغب الفرد عادة في الإلتناء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأسرة، أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المراكز الممتازة (مراد، 2006: 228).

ويعرّف بأنه ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين المؤسسة والفرد يترتب عليها انفاق استثمار لها شرط أن تحتل مركزاً جيداً في المجتمع (فتحي، 2003: 156).

ومن خلال ما سبق يتبين أن سبب الانتماء هو العلاقة التي تربط الفرد بالمؤسسة، فتبادل المنافع بين الطرفين انطلاقاً من استثمار العامل لمجهوداته ومؤهلاته، وكذلك استثمار المؤسسة لسياسات جديدة تحفز على العطاء بطريقة أفضل، مما يعزز ويفرض الانتماء للمؤسسة ويسهم في استمرار العلاقة التبادلية.

أما الولاء فهو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الفرد واستعداده لتقديم التضحية والقيم والمبادئ (اللوذي، 2003: 17).

ويتضح مما سبق أن مفهوم الولاء من الناحية النفسية للفرد هو ما يحاول تقديم أكبر وفاءً وتضحية للمجتمع الذي ينتمي إليه.

وإن أهمية الانتماء والولاء تتمثل في النقاط التالية (الفارس، 2011: 12):

- يمثل الولاء والانتماء عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ولاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء والانتماء إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الولاء والانتماء من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة، تمكنها من الاستمرار والبقاء.
- إن الولاء والانتماء من قبل الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يعتبر الولاء والانتماء من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء والانتماء المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء والانتماء فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء والانتماء لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

المطلب الثالث

تقييم الأداء

تمهيد

تتطلع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة باستمرار، وتأمل أن تكون الجهود المبذولة من قبل العاملين فيها محققة لتلك الأهداف، وبالتالي فإن الإدارة العليا في منظمات الأعمال تنتظر قيام جميع مديريها بدراسة شكل ونوع أداء الأفراد العاملين فيها، ومعرفة مدى تطابق ذلك الأداء مع ما تصبو إليه.

أولاً - مفهوم تقييم الاداء:

إن تقييم الأداء عملية يجري من خلالها تقييم القوة والضعف اللتين تحيطان بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرائق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في المنظمة، إذا هي أرادت مكافأة العاملين فيها وبعادلة لأدائهم السليم (جواد، 2000: 288).

ويقصد بالتقييم " تقدير إنجازات العامل بصورة دورية، ومن أوضح صوره تقارير الكفاءة التي توضع عن الموظف أو العامل سنوياً لتقييم عمله في سنة ماضية والتي قد يكون لها تأثير واضح في حياته الوظيفية من حيث ترقياته وعلاواته (عبد الوهاب، وشيخا، 1998: 291). ومن خلال تقييم الأداء " يمكن قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بأهداف الخطة والنتائج المتوقعة، وكذلك تشخيص الانحرافات وإجراء التعديلات الملائمة من خلال الوسائل المناسبة (كينان، 1995: 134).

ثانياً - أهمية تقييم الاداء:

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي مؤسسة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحياتهم للأعمال المنوطة بهم (طه، 2007: 178).

ويمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء وهي (القاسم، 2005: 129):

- **الترقية والنقل:** إذ يكشف الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترفيتهم إلى الوظائف الأعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ إن قياس الأداء يساهم 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.
- **مقياس أو معيار:** إذ 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.
- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقييم 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.
- **يعتبر مطلباً للمعرفة الشخصية والاطلاع:** إذ إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية القياس، فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمه.
- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** إذ إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازم لتقييم الأداء وترجع أهمية تقييم الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية لمعرفة مدى استعداد العاملين على قدرتهم على تنفيذ المهام التي تتطلب أن يكون العاملون على أعلى درجة من الجاهزية لمواجهة الأحداث الأمنية التي يتعاملون معها (الغوز، 2010: 79).

ثانيا - أهداف تقييم الأداء:

يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى زاويتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وذلك لتحقيق الأهداف التالية (عبد المحسن، 2004: 44):

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تقادى نظام المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر لكفاية الانتاجية.
- تساعد كأساس لمنح العلاوات الدورية وإجراء الترقيات، واختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- في حين آخر، قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات، وهي كما يلي (الصيرفي، 2007: 209):

1. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** وتشمل عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم وهي:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

2. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:** حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم وهي:

- التعرف إلى كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: مثل:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم

ثالثاً - مراحل عملية التقييم (عبد الوهاب، وشيخا، 1998: 291):

هناك ثلاث مراحل رئيسة لعملية تقييم الأداء تستخدم في تحقيق الأهداف المرسومة في الخطة من خلال الوظائف المختلفة لدى المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال معايير معينة، وهذه المراحل هي:

1. مرحلة وضع معدلات الأداء ووحدات القياس:

ويقصد بوضع معدلات الأداء، وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها، والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها، فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم والكيف والوقت، ويجب أن تكون معدلات الأداء واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق

2. مرحلة قياس الأداء الفعلي أو تقييمها:

يقصد به مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً للأداء، فهو تقييم للإنجاز، يتم بعد أداء العمل، وعملية المقارنة ودرجة نجاحها تتوقف على درجة الدقة والموضوعية التي يجب أن تتحلى بها هذه المعايير، كأدوات للتأكد من سير العمل العقلي للعمال على مختلف الوظائف للتأكد من مطابقة الإنتاج العقلي لأداء العاملين مع النتائج المتوقعة وتصحيح الأخطاء والانحرافات قبل تفشيها في المنظمة.

3. مرحلة تصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات:

فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافاً بالزيادة أو بالنقص، كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً، وتتمر عملية تصحيح الانحرافات بمرحلتين:

4. مرحلة الإبلاغ عن الانحرافات:

وذلك إلى الشخص الذي له القدرة على اتخاذ إجراء مناسب، ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب.

5. مرحلة علاج الانحرافات: ويكون ذلك بالبحث عن وسائل العلاج بعد الكشف عن الأسباب

الحقيقية التي أدت إلى الانحراف (كينان، 1995: 135).

ويمكن القول إن الإجراء التصحيحي قد يتم من استخدام الوسائل التالية (العتيبي، 2003: 63):

1. تعديل ظروف العمل: يجب ما أمكن تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.
2. تحسين طرائق اختيار العمال وطرائق تدريبهم وتوجيههم: إن العناية في اختيار الشخص الملائم ووضعه في الوظيفة الملائمة وتدريبه وتوجيهه بما يتلاءم مع ظروف العمل كلها عوامل تؤدي إلى رفع كفاية الفرد في أداء الأعمال التي توكل إليه، وتقلل من الأخطاء التي يرتكبها نتيجة لعدم مقدرته أو لعدم فهمه.
3. تعديل الخطط عند الحاجة: الخطة عرضة للأخطاء، ويحسن من المسؤول مراجعتها بين الحين والآخر، للتأكد من صحة مطابقتها للظروف الحقيقية وتعديلها بما يتناسب مع الواقع.
4. تحسين وسائل الحفز: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال التعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو الإرشاد والتوجيه، لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

رابعاً- طرائق تقييم الأداء:

تنقسم طرائق تقييم الأداء إلى قسمين، الطرائق التقليدية والطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء العاملين

1. الطرائق التقليدية:

طريقة التدرج:

هي الطريقة التي تستخدم في عملية تقييم ومقارنة أداء مجموعة من الأفراد يؤدون نفس العمل أو أعمال متشابهة، ومثل هذه الطريقة تتطلب من المقيم تحديد من هو صاحب الأداء الأفضل، ومن هو صاحب الأداء الأقل جودة، ومن ثم يتم ترتيب أداء بقية أفراد المجموعة حسب تدرج نوعية الأداء فيما بين الأداء الأفضل والأداء الأقل جودة أي بين الدرجتين الأعلى والأقل.

الطرائق البيانية:

وفق هذه الطريقة يتم تقييم الأداء على مقياس متعدد الأبعاد مكون عموماً من خمس أو سبع قيم هي (فوق الاعتيادي جداً، فوق الاعتيادي، اعتيادي، أقل من الاعتيادي، أقل من الاعتيادي بكثير)، أو قد تعتمد الأرقام من (1) إلى (5)، وكلما زاد الرقم مال التقييم إلى الأفضل، ثم يتم ترجمة التقييم إلى أشكال أو خطوط بيانية (جواد، 2000: 286).

طريقة التوزيع الإجباري:

وفيها يتم وضع بعض القيود في هذه الطريقة على حرية المقيم، في توزيع العاملين وتقدير أدائهم، وعلى هذا فإن المقيم عليه أن يقوم بترتيب العاملين بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف (شاويش، 2005: 93).

2. الطرائق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء العاملين:

طريقة تسجيل الحوادث المهمة (العدلي، 1995: 503):

يعتبر هذا النوع من التقييم أكثر تقييمات الأداء إجهاداً للمشرف أو المدير، حيث إنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف، وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة فيه، وهذا الأسلوب لا يقدم صورة واضحة عن أداء العاملين طوال العام، وإنما يقوم ما يحكم عليه المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً، ويجب أن تكون ملاحظة السلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة وفنية

أسلوب الإدارة بالأهداف: الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية، ولوجوب إسهامه في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، ولإعطائه مرونة أكثر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية وعدم مخالفة القوانين والتعليمات، فالعبرة هنا بالهدف وليس بالشكل أو الرسميات.

وباختصار فإن مسار الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

تحديد الهدف بشكل جماعي، عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحاً بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياسه.

وضع خطة عملية للتنفيذ.

قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه، وعرض ذلك على رئيسه.

القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس (العتيبي، 2003: 74).

الاتجاه السلوكي في تقييم الأداء:

تركز مقاييس الأداء الوظيفي المبنية على أساس سلوكي على التفرعات التفصيلية لأفعال وتصرفات محددة بدلاً من الجوانب العامة للإدارة، وتتناول هذه الطرائق الأداء الوظيفي على أساس أنه متعدد الجوانب، وتستخدم مواقف سلوكية أو تصرفات حقيقية كشواهد على الأداء الفعّال وغير الفعّال في تلك الجوانب.

وأهم ملامح هذه الطريقة أنها (شاويش، 2005: 100):

- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
- تركز على الوظائف الفردية.
- تحدد السلوك الذي يقيّم بشكل محدد، ويمكن ملاحظته وقياسه.
- تفرق بين السلوك، الأداء، الفعالية والنتائج.

خامساً - الإطار القانوني لموضوع تقييم الأداء وتقارير الكفاءة:

يعتبر قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005 مرجعاً أساسياً ومحدداً لعمل الأجهزة الأمنية، وفي موضوع تقييم الأداء تحدثت العديد من مواد القانون عن تقارير الكفاءة والتي تعتبر مرجعاً في تقييم أداء الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، حيث حدد القانون العديد من التفاصيل بذلك ومنها:

1- أوقات تقارير الكفاءة:

حددت المادة 29 من القانون خضوع الضابط لنظام تقارير الكفاءة كالتالي (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني، 2005: مادة 29):

أ- يخضع الضابط لنظام تقارير الكفاءة على الوجه الآتي:

- تقرير كفاءة وتنشيط كل ستة أشهر للضباط المعيّنين تحت الاختبار.
 - تقرير كفاءة كل سنة للضباط المثبتين من رتبة ملازم إلى رتبة عميد.
 - تقرير كفاءة مختصر للضباط الذين يعهد إليهم بمهام خاصة داخل الوطن أو خارجه.
 - ب- للجنة الضباط أن تضع تقارير كفاءة خاصة، كتقارير للتوصية بخدمة الأركان أو الوضع بكشوف الأهلية للقيادة أو التوصية بمنح الأوسمة والأنواط والميداليات وغيرها.
 - ج- يجوز في الأحوال الاستثنائية كتابة تقرير كفاءة خاص عن الضابط من قبل قائده المباشر في أي وقت، بناء على طلب القائد العام أو مدير عام قوى الأمن الداخلي أو رئيس المخابرات العامة، حسب مقتضى الحال، إذا كان الضابط غير صالح للخدمة لأي وجه من الوجوه.
 - د- إذا كان الضابط قيد تحقيق أو محاكمة، فيشار إلى ذلك في تقرير الكفاءة السنوي على ألا تكون التهم المنسوبة إليه ذات أثر عند كتابة التقرير ما لم تثبت إدانته.
 - هـ- تبليغ الضابط بنتيجة التقرير في حال كون النتيجة غير مرضية:
- حددت المادة (30) من القانون بخصوص تبليغ الضابط عن التقرير بالتالي:

"يلغ الضابط الذي يكتب عنه تقرير كفاءة سنوي غير مرض بمضمون هذا التقرير إذا أقرته لجنة الضباط، وله تقديم أوجه دفاعه إلى اللجنة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تبليغه به، وتفصل اللجنة في تظلمه، ويكون قرارها نهائياً بهذا الشأن (المرجع السابق، مادة 30).

2 - أثر تقارير الكفاءة على الضباط (قانون الخدمة في قوئ الأمن الفلسطيني، 2008: مادة 60):

أ- استحقاق لازم لعملية الترقية حيث تحدثت المادة 32 من القانون بالتالي:
تكون الترقية من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم بالأقدمية العامة مع توافر الشروط الأهلية الآتية:
أن تكون تقارير الكفاءة السنوية بتقدير جيد على الأقل، وأن تكون البيانات الواردة بملفه السري مرضية.

- ب- إنهاء ندب الضابط حيث تحدثت المادة 60 من القانون بالتالي:
يجب إنهاء ندب الضابط ولو قبل المدة المحددة في أية حالة من الحالات الآتية:
- إذا قصر في دورات التأهيل الحتمية.
 - إذا كتب عنه تقرير كفاءة غير مرض وأقرته لجنة الضباط.
 - إذا تقرر اتخاذ عقوبة تأديبية بحقه

3- طرائق الترقية في حال عدم الحصول على تقارير كفاءة مرضية:

إذا لم يكن الضابط برتبة ملازم أول وبرتبة نقيب قد حصل عند حلول دوره في الترقية على تقارير كفاءة مرضية، وتوفرت فيه جميع الشروط الأخرى للترقية يعامل بإحدى الطريقتين الآتيتين:

- أ- يرقى مع توجيه نظره.
- ب- يترك في الرتبة لمدة أقصاها سنة، يقدم عنه -خلالها- تقرير خاص أو أكثر، فإذا أصبح أهلاً للترقية رقي، ووضع في أقدميته الأصلية عند ترقيته، وإذا ظل غير أهل للترقية فيترك سنة أخرى على الأكثر، يقدم عنه خلالها تقرير خاص أو أكثر، فإذا أصبح أهلاً للترقية رقي وحددت أقدميته من تاريخ ترقيته، أما إذا ظل غير أهل للترقية فتنهى خدمته، ويجوز حينئذ درج اسمه في كشف الاحتياط (قانون الخدمة في قوئ الأمن الفلسطيني، 2005: مادة 33).

سادساً - علاقة الحوافز بفاعلية الأداء:

إن التحفيز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجدة وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال،

كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين (كينان، 1995: 9).

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة (العميان، 2004: 301).

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر مهم وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع التي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير" لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب (توفيق، 1998: 1).

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة مهمة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع وتوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أردت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف إلى دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أم عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة (الوايل، 2005: 69-70).

وهنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (الحارثي، 1999: 40-42).

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية (الوايل، 2005: 70):

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.

- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها، وتؤدي إلى زيادة الإنتاج وفعالية الأداء ودفع مستواه لابد من: (المجدوب، 2002: 348-349):
- أن يكون العامل راضياً عن عمله.
- أن يكون العامل راضياً عن الأجور التي يتقاضاها.
- أن تعترف الإدارة بمجهود العامل، وتشيد به.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.
- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز.
- ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور بالاطمئنان عند العاملين.
- أن تحقق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن يدرك الأفراد العاملون السياسة التي تنظم الحوافز، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
- رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

خاتمة المبحث

يتضح من هذا المبحث أن الفاعلية تعني تعاضد معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرائق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة، وأن لها ركنين هما: الأهداف المنشودة، والتأثير الإيجابي، وأن من أهم عناصر الفاعلية هي: كفايات الموظف، ومتطلبات العمل، وبيئة التنظيم، وأن من متطلبات الأداء الشرطي متطلبات مادية، ومتطلبات بشرية، وأن للأداء معايير، وهي: كمية الطاقة المنفقة على العمل، ونوعية الجهد، والتواصل مع الآخرين.

ويتضح أيضاً أنه يوجد عوامل تساعد في رفع مستوى الأداء الأمني، مثل: التدريب، واكتساب المهارات، وأن أهم هذه المهارات هي: مهارة التبصر، ومهارة الإصغاء، ومهارة الاتصال، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة حسن استخدام السلاح، ومهارة اتخاذ القرار.

كما يتبين أن لتقييم الأداء أهمية في الترقية والنقل، وتقييم المشرفين، وإجراء تعديلات في الرواتب، وتقديم المشورة، وللمعرفة الشخصية والإطلاع، واكتشاف الاحتياجات التدريبية، وأن عملية التقييم تمر بعدة مراحل، وأن من طرائق التقييم الطرائق التقليدية، والطرائق الحديثة، وأن للحوافز علاقة بفاعلية الأداء، حيث إنها تزيد الفاعلية.

المبحث الثالث

نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية

تمهيد:

يُعتبر جهاز الشرطة في دول العالم الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين ، كما يُعتبر أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بتنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع وإنفاذ القانون وتطهير المجتمع من المجرم والجريمة نظراً للصفة والطبيعة الخاصة الذي يتمتع بها بحكم النظام والقانون ، فالشرطة بشكلها العام البسيط أول ما ظهرت منذ أن وجدت أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصلت الحد أو الشكل الذي تعيشه الآن بحيث أصبح لها دور كبير وشملت كافة نواحي الحياة سواء على مستوى حفظ الأمن (الصلاحية الإدارية) أو على مستوى إنفاذ القانون وكشف الجريمة (سلطة الضبط القضائي) ، هذا وقد كان أقدم نظام إداري شرطي في العالم كان في مصر القديمة والذي يرجع إلى ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد وقد سائر هذا النظام أعرق تقاليد الشرطة التي تتبعها الدول الحديثة.

أولاً- تعريف ونشأة جهاز الشرطة الفلسطينية:

هي هيئة نظامية مدنية مدربة تدريباً خاصاً للمحافظة على سلامة الناس وتطبيق الأنظمة وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بأموال الناس وأعراضهم وحرياتهم الشخصية إلا في حدود القانون ، وهي جهاز يتبع لوزارة الداخلية وتباشر اختصاصها برئاسة مدير الشرطة وبإشراف من وزير الداخلية، وهما اللذان يصدران القرارات المنظمة لكافة شؤونها ونظم عملها (كلوب، 2013: 133).

التعريف القانوني للشرطة: هي هيئة مدنية نظامية تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشرطة، وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شؤونها التي تؤدي واجباتها في خدمة الشعب، وتكفل للمواطنين الطمأنينة، وتسهر على حفظ النظام والأمن العام والآداب، وتتولى تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات ووفقاً للقانون (موقع

وزارة الداخلية). www.moi.gov.ps

1. النشأة والتأسيس:

تشكلت الشرطة الفلسطينية بشكلها الحالي بعد توقيع اتفاقية إعلان المبادئ بتاريخ 1993/9/13، ثم جاءت اتفاقية غزة أريحا بتاريخ 1994/9/13، وثم التوقيع في واشنطن بتاريخ 1995/9/28 على الاتفاقية الانتقالية التي حلت محل اتفاق القاهرة ، وقد جاء في

نصوص هذه الاتفاقية الانتقالية بتشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية في غزة والضفة الغربية للحفاظ على النظام العام والأمن ومنع الجريمة وبشكل عام القيام بأعمال الشرطة العادية (عبد الخالق، 2001: 7).

2. الرؤية المستقبلية لجهاز الشرطة:

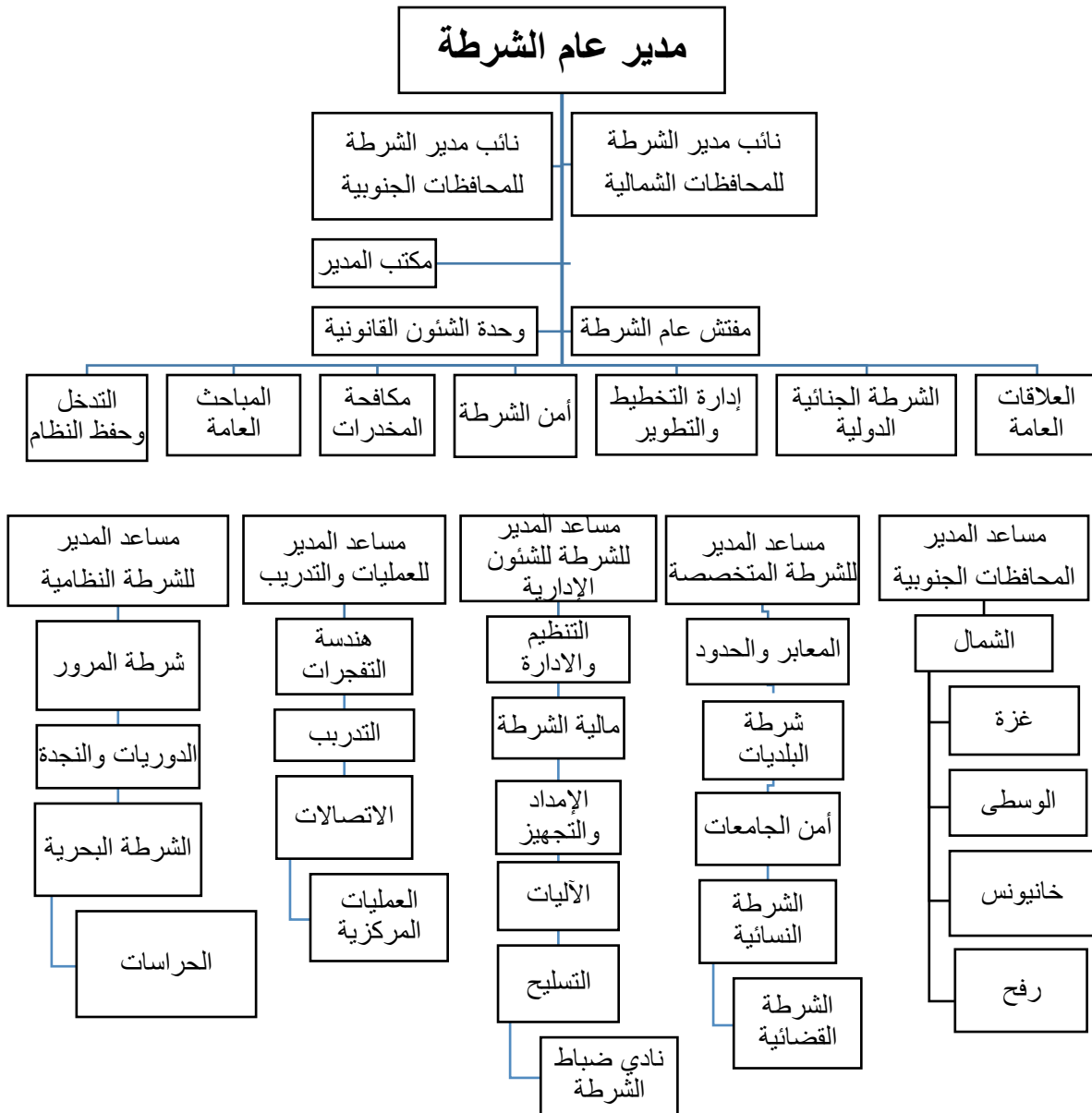
يسعى جهاز الشرطة إلى التطوير وتقديم أفضل خدمة للمواطن حسب القانون، والعمل على فرض سيادة القانون في جميع أنحاء الوطن، والحد من ارتكاب الجريمة انطلاقاً من مبدأ واجب الشرطة، ويبدأ من العمل على منع ارتكاب الجريمة والعمل على توفير أكبر قدر من الأمن والأمان للمواطنين.

ثانياً- الهيكلية العامة لجهاز الشرطة الفلسطينية:

لتنتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسؤولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يليق باحتياجات المواطنين بأقصى درجات الفعالية والكفاءة والمرونة في ظل العراقيل والمشكلات المزمنة التي يعاني منها المواطن الفلسطيني جراء السياسات التعسفية الإسرائيلية، شرعت الوزارة في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظروف الراهنة. وتبنت وزارة الداخلية التوجيهات العامة للإصلاح الإداري وإعداد الهيكليات التي تم وضعها من قبل وزارة التخطيط وتم اتباعها في إعداد الهيكليات العامة للوزارات.

شكل رقم (2)

يبين الهيكلية العامة لجهاز الشرطة الفلسطينية بناءً على هيئة التنظيم والإدارة 2015



ثالثاً - إدارات جهاز الشرطة الفلسطينية:

يتكون جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الإدارات التالية: (الموقع الإلكتروني لجهاز الشرطة الفلسطينية، 2016).

- وحدة الشئون القانونية: وتهتم بالنظر في جميع التظلمات وطلبات الاسترحام المقدمة من ضباط وصف ضباط وأفراد الشرطة.
- هندسة المتفجرات: الاستجابة لأي نداء بوجود أجسام مشبوهة لفحصها والتأكد من سلامتها.
- وحدة التخطيط والتطوير: وضع الخطط التطويرية سواء كانت قصيرة المدى أم طويلة المدى ورسم السياسات والاستراتيجيات.
- مالية الشرطة: رسم خطة توفير احتياجات مديرية الشرطة من الميزانية العامة.
- مكافحة المخدرات: تفحص جرائم تهريب المواد المخدرة.
- المباحث العامة: مراقبة الجهود المناهضة للنشاط الإجرامي بصوره المختلفة.
- العمليات المركزية: إصدار ووضع التعليمات وإدامة العمليات للواجبات الأمنية في كافة أنحاء البلاد.
- الشرطة البحرية: الإشراف الكامل على الموانئ، وحراسة وحماية الخط الساحلي، وإحكام السيطرة الأمنية.
- الشرطة القضائية: مسؤولة عن إحضار المساجين والموقوفين إلى المحكمة.
- الشرطة النسائية: العمل على اختيار كوادر من الشرطة النسائية قادرة على القيام بالمهام الموكلة إليها.
- شرطة الدوريات والنجدة: التواجد المستمر في الشارع بالنظر للظروف الحالية والتطورات الأمنية المتلاحقة.
- التنظيم والإدارة: تتولى الإجراءات المتعلقة بالرتب بدءاً من تجنيدهم وحتى انتهاء خدماتهم.
- إدارة التدريب: إعداد خطة التدريب وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وإعداد الخطة الخاصة بتدريب جهاز الشرطة.
- التدخل وحفظ النظام: التصدي لمواجهة الشغب وفض الاعتصامات وتفريق المظاهرات والتجمهر غير المشروع.
- إدارة الأدلة الجنائية: الكشف عن السموم والمخدرات وطبيعة الأدوية والكحوليات في سوانل الجسم.
- إدارة الآليات: الحفاظ على مركبات الشرطة والحركة والعهد الشخصية من خلال عمل الصيانة اللازمة لجميع المركبات.

- **شرطة المرور:** توجيه وتنسيق جهود أجهزة شرطة المرور في مختلف المحافظات لتنظيم المرور.
- **شرطة المحافظات:** المسؤول الأول عن أعمال مراكز الشرطة في المحافظة.
- **شرطة الحراسات:** تختص إدارة الحراسات بأعمال الحراسة على المؤسسات المهمة والمنشآت الحكومية وسفارات وممثلي..
- **شرطة البلديات:** هي حلقة الوصل بين أجهزة الحكم المحلي والشرطة، وتتولى الإشراف على الأسواق.
- **إدارة أمن الشرطة:** تحصين جهاز الشرطة وذلك بإجراء التحريات عن العاملين في جهاز الشرطة وانتماءاتهم الحزبية.
- **أمن الجامعات:** الحفاظ على المؤسسات التعليمية وحمايتها، وعدم دخول السلاح والمسلحين أو إطلاق النار داخل حرم الجامعات.
- **إدارة الإمداد والتجهيز:** تتولى مسؤولية توفير وتزويد مديرية الشرطة حسب الخطط المعتمدة بما تحتاجه من ملابس وأثاث وغيرها.
- **العلاقات العامة والإعلام:** العمل على تدعيم الصلات الحسنة بين جهاز الشرطة والجمهور وكسب ثقتهم للوصول إلى تعاون أوثق بينهما.
- **مفتش عام الشرطة:** متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر عن قائد الشرطة، والقيام بعمليات التفتيش الدوري لمختلف الوحدات.

رابعاً- نجاح نظام الحوافز في المؤسسة الشرطية:

هناك العديد من الشروط التي وضعت لنجاح نظام الحوافز بالشكل المطلوب وهي كما يلي(ماهر، 2009: 319):

- البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً.
- التحديد:** ويقصد به أن يكون نوع السلوك الذي سيتم تحفيزه واضحاً ومفهوماً.
- يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إليه وتحقيق النتائج المرجوة أمراً وارداً.
- معايير الأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، بحيث تكون قابلة للقياس والتحقيق.
- ربط الحافز بالأداء:** يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع الأداء، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

المشاركة: إن مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.

التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة النوع. حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، وموزعة بين حافز مادي وحافز معنوي.

الجدوى: يجب أن يكون نظام الحوافز ذا منفعة للمؤسسة.

الشمولية: أن يشمل النظام كل العاملين في المؤسسة دون استثناء.

العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معروفاً لجميع أفراد المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات الفلسطينية.

ثانياً - الدراسات العربية.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية.

رابعاً - التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ أن هذه الدراسة تتدرج في نظام الحوافز وأثره على فاعلية الأداء لدى جهاز الشرطة الفلسطيني من المواضيع الجديدة في علم الإدارة وخصوصاً في فلسطين، ما يعكس أهمية الموضوع، مما يعني أنه وفي حدود علم الباحث أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في فلسطين، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تتعلق بنظام الحوافز في المجال الأمني، حيث عمل الباحث على جمع ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات، كما أنه تم الاطلاع وجمع العديد من الدراسات، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وكانت على النحو التالي إجمالي الدراسات 19 دراسة موزعة على النحو التالي (7 دراسات فلسطينية و 7 دراسات عربية و 5 دراسات أجنبية).

أولاً- الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (أبو عمرة، 2015) بعنوان: واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة ببعديه النفسي والإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الضباط والبالغ عددهم (1206) ضابطاً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع عدد (450) استبانة وتم استرداد عدد (350) استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (77%).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة.
- أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين وبين الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

- تعزيز نظام الحوافز لما له من أثر في تطوير شخصية العاملين، وأخيراً زيادة مشاركة العاملين في إدارة جهاز الشرطة.

2. دراسة (أبو جياب، 2014) بعنوان: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (480) ضابطاً من رتبة ملازم حتى عقيد في جميع محافظات غزة، وقد أمكن جمع (444) استبانة بنسبة استجابة بلغت (92.5%)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

- تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74%، وتمتعهم بدرجات كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي 78.90%، والالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي 75.00%، والالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي 74.16%.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- أن تولي قيادة الشرطة اهتماماً خاصاً بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة من خلال (الإثراء الوظيفي، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين مصالح الضباط ومصالح الجهاز).

3. دراسة (عطية، 2014) بعنوان: دور مهارات الاتصال في رفع فاعلية الأداء لدى منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية.

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى مهارات الاتصال لدى منسوبي الشرطة الفلسطينية، ودورها في رفع فاعلية أدائهم، وأساليب تنمية مهارات الاتصال لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتشكل مجتمع الدراسة من منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية، والبالغ عددهم 7823، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، وبلغ حجمها 450.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مهارات الاتصال لدى منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية مرتفعة، حيث تتوفر مهارة الكتابة لدى منسوبي الشرطة الفلسطينية بدرجة مرتفعة جداً، ومهارة التحدث بدرجة مرتفعة جداً، ومهارة الإقناع بدرجة مرتفعة، ومهارة الاستماع والإنصات بدرجة مرتفعة، ومهارة القراءة بدرجة مرتفعة.
- تسهم مهارات الاتصال في رفع فاعلية الأداء لدى منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة مرتفعة جداً.
- وسائل تنمية مهارات الاتصال لدى منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً، هي الممارسة العملية. وتحفيز الذين يتعاملون مع الجمهور بشكل جيد. ومن الوسائل التي جاءت بدرجة مرتفعة: البرامج التدريبية على رأس العمل.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- إدراج مهارات الاتصال كأحدى المواد الدراسية الأساسية في كلية فلسطين للعلوم الشرطية، وعقد دورات تدريبية في مهارات الاتصال لتطوير وتنمية هذه المهارات، من خلال استراتيجيات تدريبية مستدامة لتنميتها في ضوء الحاجة الملحة إليها.
- تحفيز المتميزين في مهارات الاتصال والذين يتعاملون مع الجمهور بشكل جيد، والعمل على ربط فاعلية الأداء بنظام جيد للحوافز المادية والمعنوية، حتى تتحقق الدافعية إلى الإنجاز وتحسين الأداء.
- تطبيق اللوائح العقابية المتعلقة بعدم معاملة الجمهور بالأسلوب الحسن.

4. دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان: ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها

على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية: دراسة حالة

الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الفترة 2007 إلى 2012م.

هدفت الدراسة إلى استعراض وقياس بعض السمات والخصائص والمعايير والصفات الشخصية النموذجية للمتقدمين للالتحاق بكلية الشرطة والمنتسبين الجدد على حدٍ سواء للعمل في الشرطة كالقدرات الجسمانية بأنواعها والعقلية والنفسحركية والحسية والبدنية والميول المهنية والقيم الاجتماعية السلوكية، وترتيب أهميتها بالنسبة لهم، لانتقاء أفضل العناصر منهم. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بجمع البيانات عن شريحة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من شريحة الضباط رتبة نقيب فما فوق، وتم أخذ نسبة 41.7% من هذه الطبقة من عدة إدارات في الشرطة الفلسطينية موزعة على المحافظات الخمسة بما يتناسب مع حجم كل

إدارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في أسلوب البحث، والأداة الرئيسة للدراسة هي الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لدى ضباط وأفراد الشرطة مستوى متوسطاً في مجال القوة الجسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون، وأنهم يتمتعون بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً، وأن لديهم مستوى متوسطاً في مجال الاستفادة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم، ويتمتعون بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية، ويميزون في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى، وكذلك يميزون بين الفئات العمرية المختلفة، والانتماءات السياسية عند تعاملهم مع الجمهور.
- أن ضباط وأفراد الشرطة لا يتمتعون بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة. ويتم اختيارهم وتعيينهم بناءً على الولاء التنظيمي والحزبي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بضوابط معايير اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية والقدرات العقلية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي والسمات الشخصية المميزة.
- ضرورة الاهتمام بتدريب ضباط وأفراد الشرطة من خلال تكثيف الدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم والتي تساعدهم على اكتساب المهارات المختلفة في مواقف أمنية متباينة وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة.

5. دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في

شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

وهدفَت الدراسة إلى معرفة الحوافز التي يتلقاها العاملون في الشركة، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة 95.5%.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقّيات للموظفين، بحيث تكون على كفاءة الفرد في الوظيفة.
- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على النتائج.

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

هدف هذه الدراسة الي معرفة العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، واستخدم القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينه الدراسة حوالي (228) موظفًا.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط.
- أن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط.
- لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف او مستويات أداء مقررّة مسبقا.
- الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات المستوى الإداري والمؤهل العلمي، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والابناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة
- منح الترقّيات على اسس ومعايير موضوعية وسليمة
- منح مكافآت للموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة لكي تحتفظ بهم البلديات مستقبلاً.

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

وهدفّت إلى معرفة دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاستبانة لاستطلاع عينة الدراية، والتي بلغ عددها (368) موظفاً او بنسبة 11% من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، وتم استرداد (346) استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات.
- وجود خلل في طرائق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- إن نظام المكافآت غير فاعل، ومتدنٍ ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت مما أثر سلباً على أداء الموظفين

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز الحكومي، من خلال مراجعة القوانين المتعلقة بالنظام.
- أن تكون التوجهات من الإدارات العليا في الوزارات في الحوافز والترقيات الوظيفية بناءً على معايير وضوابط مهنية.
- العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحق، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء.
- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية).

ثانياً - الدراسات العربية:

1. دراسة (العامر، 2011) بعنوان: دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن: دراسة على الضباط العاملين في مديرية الأمن العام بالرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تجويد الأداء لدى الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع وعينة الدراسة من جميع الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وعددهم (180) من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، ومتغير الرتبة العسكرية، ومتغير سنوات الخدمة، ومتغير عدد الدورات التدريبية، ومتغير عدد مرات الحصول على حوافز مادية ومعنوية.
- وجود فروق في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على حوافز معنوية مرة واحدة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الحوافز المعنوية ثلاث مرات فأكثر حول (أهم الحوافز المقدمة للضباط العاملين بمديرية الأمن العام بالرياض) لصالح اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الحوافز المعنوية ثلاث مرات فأكثر.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- تجنب أي دور للعلاقات الشخصية في منح الحوافز بمديرية الأمن العام بالرياض.
- ربط الحوافز بمستوى أداء للعاملين بمديرية الأمن العام بالرياض.
- إعطاء الحوافز لمستحقيها في الوقت المناسب بمديرية الأمن العام بالرياض.
- التركيز على معيار الكفاءة في منح الحوافز للعاملين بمديرية الأمن العام بالرياض.
- ضرورة وجود معايير دقيقة ومحددة لقياس أداء العاملين بمديرية الأمن العام بالرياض.

2. دراسة (الحربي، 2010) بعنوان: فاعلية برنامج التدخل الأمني السريع لرجال الأمن الصناعي في رفع مستوى الأداء.

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية برنامج التدخل الأمني السريع لرجال الأمن الصناعي في رفع مستوى الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي، وتشكّل مجتمع الدراسة من رجال الأمن الصناعي الحاصلين على دورة التدخل الأمني السريع، بالإضافة إلى المشرفين المباشرين عليهم وعددهم (990).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- إن المهارات الأمنية المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء رجال الأمن الصناعي هي التدريب على إتقان مهارة الرماية وفنونها، التدريب على إتقان مهارة الرماية وفنونها، التدريب على مهارة قوة الملاحظة، التدريب على رفع مستوى اللياقة البدنية.
- إن المعوقات المهمة التي تحد من فاعلية البرنامج التدريبي لرجال الأمن الصناعي هي قلة الاهتمام بالبرامج التدريبية الحديثة لرجال الأمن الصناعي، وعدم توفر الأساليب بشكل مناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي، وعدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- إن العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية البرامج التدريبية لرجال الأمن الصناعي هي تشخيص الصعوبات التي تواجه رجال الأمن الصناعي في عمليات التدخل الأمن السريع، وإلحاق المتميزين بالدورات العلمية والعملية المناسبة للاستفادة من خبراتهم، مع ضرورة استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- العمل على تطوير البرامج التدريبية لرجال الأمن الصناعي لرفع مستوى الأداء.
- وضع السبل المناسبة للحد من معوقات فاعلية البرنامج التدريبي لرجال الأمن الصناعي.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية الحديثة لرجال الأمن الصناعي.
- ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- الاهتمام بتقييم البرنامج التدريبي عند نهايته.

3. دراسة (الجريد، 2007) بعنوان: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

بشرطة منطقة الجوف.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشربة منطقة الجوف.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشربة منطقة الجوف.
- أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط وأفراد) بشربة منطقة الجوف.
- أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشربة منطقة الجوف.
- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (الهدايا العينية، الحوافز المادية العينية، الإسكان، القروض، العلاوات، الترحيل).
- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التركيز على جانب دون الآخر.
- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية.
- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية لضباط شرطة منطقة الجوف.

4. دراسة (المطيري، 2005) بعنوان: مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك القائد الأمني لمهارة تحفيز رجال الأمن لرفع مستوى أدائهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة البحث الاستبانة المكونة من البيانات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى البيانات الأساسية وشملت عدة محاور.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين.
 - الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المادية كمكافأة العاملين.
 - الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المعنوية كمكافأة العاملين.
 - التأثير القوي لاستخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.
 - وجود معايير جيدة يعتمد عليها القائد الأمني في تقويم أداء العاملين وتحفيزهم.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- العمل على توجيه القادة الأمنيين إلى الاكثار من استخدام الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.
 - الاهتمام بتوفير الخصائص التي تكفل فعالية ما تحدثه الحوافز من اثار إيجابية على مستوى أداء العاملين.
 - اعطاء عناية اكبر بالتوسع في تدريس مهارة القائد في استخدام الحوافز لرفع متوى اداء العاملين.

5. دراسة (الوابل، 2005) بعنوان: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء

العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة جميع ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج لعام 1425هـ، والبالغ عددهم 1200 تقريباً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها 25% من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابط، وذلك من واقع الكشف، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء في موسم الحج.
- توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.
- أن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدلات.
- وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات وفقاً لعدد مرات المشاركة في موسم الحج، وفي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء، وفقاً لكل من: الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة التي يعولها، وعدد مرات الاشتراك في موسم الحج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- أن تصرف الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، بحيث تكون هناك تفرقة بين الضباط المجتهد في العمل وغير المجتهد.
- صرف بدل عدوى للضباط المشاركين في موسم الحج.
- توزيع الحوافز بناء على موقع عمل الضباط في مكة والمشاعر المقدسة وصعوبة عمله.
- الإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير.
- أن تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتأكد من العدالة في التوزيع.

6. دراسة (التويجري، 2003) بعنوان: البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في جمارك مطار الملك خالد ، وتحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.
- أن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.
- أن المراقبين الجمركيين غير راضون عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً.
- أن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- العمل باستمرار على تطوير نظم الحوافز المادية، بحيث تتماشى مع ما يقدمه الفرد من مجهود في العمل.
- إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالحوافز بأنواعها (المادية - المعنوية).
- ضرورة الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة ببيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي.

7. دراسة (السويلم، 2003) بعنوان: مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي.

ترتبط مشكلة الدراسة بمجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي ومعوقات استخدامه والعوامل المساعدة على زيادة فعاليته.

واستخدم الباحث مدخل الدراسة الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي بالعينة من مداخل المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة من (80) عبارة موزعة على أبعاد الدراسة المختلفة، وطبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (278) مفردة من الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض منهم (69) من المستوى القيادي، (107) من المستوى الإشرافي، و(202) من المستوى التنفيذي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- إن أكثر استخدامات تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية تتمثل في حل المشكلات، وإرشاد العاملين ونصحهم، وتطوير العاملين وتنميتهم.

- إن أقل استخدامات تقويم الأداء الوظيفي أهمية في الأجهزة الأمنية هي: تحفيز العاملين واتخاذ بعض القرارات الإدارية، وبناء قاعدة معلومات خاصة بأداء العاملين.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- حث الأجهزة الأمنية على إشراك المرؤوسين في عملية تقويم أدائهم الوظيفي.
- دعوة الأجهزة الأمنية إعادة النظر في نماذج تقويم الأداء الوظيفي لادخال التعديلات اللازمة عليه.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mabila & Dorasamy & Wallis, 2014) بعنوان:

Job satisfaction police Kingdom of Swaziland: the case of a regional Manzini and Hhohho study.

الرضا الوظيفي لشرطة مملكة سوازيلاند: دراسة حالة في إقليمي مانزيني وهوهو. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي للشرطة الملكية في مملكو سوازيلاند (دولة في جنوب أفريقيا). والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ومعرفة مدى تأثير الرضا على الأداء. واتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً من التحليل الكمي والكيفي، وطبقت على منطقتين رئيسيتين في البلاد، وكان اختيار العينة قصدياً، وعدد أفراد العينة (345)، تم توزيع استبانات، وتم إجراء مقابلات.

ومن أبرز نتائج الدراسة التالي:

- وجود علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأنه يمكن الحصول على أداء فعال لضباط الشرطة عند توفير الموارد اللازمة.
- بالنسبة لعدد ساعات العمل أقر (74%) أنهم يعملون لساعات طويلة.
- (63%) أجابوا بأنه لا يتم مكافأة جهودهم على نحو مناسب.
- (73%) أنهم يفتقرون إلى العدالة في التعامل.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- تقديم الدعم البيئي والموارد اللازمة لتحفيز الأفراد بشكل إيجابي، كتقديم المكافآت وتحسين ظروف العمل والأنظمة والعمليات، وفرص التعليم والتشجيع للأفراد للحصول على أداء أفضل.
- إجراء مزيد من الدراسات على القطاع الشرطي في البلاد لمعرفة الاتجاهات والتغيرات، وأيضاً إعادة تقييم الرضا الوظيفي لدى شرطة المملكة في المستقبل لإجراء دراسات مقارنة.

2. دراسة (Julseth & Ruiz & Hummer, 2011) بعنوان:

Job satisfaction for municipal police officers in Pennsylvania: the study of organizational development in small police departments

الرضا الوظيفي لضباط شرطة البلديات في بنسلفانيا: دراسة التطور التنظيمي في أقسام الشرطة الصغيرة

هدفت الدراسة إلى بحث التطور التنظيمي في أقسام الشرطة الصغيرة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق قياس الرضا الوظيفي العام لشرطة البلديات والعوامل المؤثرة فيه، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات، وتم استرداد (120) استبانة كاملة.

ومن أبرز نتائج الدراسة التالي:

- هناك مستويات عالية من الرضا على الوصف الوظيفي وعلى المهام.
- الرضا الوظيفي العام كان مرتفعاً، ولكن أقل منه في الرضا على الوصف الوظيفي.
- هناك صلة وثيقة بين الإجهاد والرضا الوظيفي العام حيث كانت العلاقة عكسية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة وجود دعم واتصال فعال بين المشرف المباشر ورجال الشرطة لما له من دور إيجابي في التأثير على المستوى العام للرضا الوظيفي، لأنه يبين اهتمامات الإدارة، ويساعد في توضيح الغموض في السياسات والإجراءات بالنسبة للموظفين.

3. دراسة (Agarwal, 2007) بعنوان

The role of incentives and administrative discretion in the "

performance of hedge funds

" دور الحوافز الإدارية والتقديرية في أداء صناديق التحوط "

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدتها وترافقها مع أداء أفضل، وعدم التقيد 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، وإن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز.

❖ 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.

4. دراسة (Campbell, 2006) بعنوان:

**An Empirical Study of the implicit incentives to improve the non-
".financial performance**

" دراسة تطبيقية من الحوافز الضمنية لتحسين الأداء الغير المالي "

هدفت هذه الدراسة إلى إختيار 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 الخدمة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلصت الدراسة الى ما يلي:

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

5. دراسة (Gibbs,& others: 2004) بعنوان:

"Performance measurement and incentives properties"

" خصائص قياس الأداء والحوافز "

هدفت الدراسة إلى دراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وذلك من خلال إستخدام بيانات عن عقود وإتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقات التجارية، وبدراسة مكون مهم في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الاداء.

ومن ابرز نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطر بشكل أكبر.
- أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، تم لعلاوات أخرى أعلى.
- أن خصائص مقياس الاداء لها دور مهم عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية (علاوات الموظفين) لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة أن تركيز الباحثين انصب على دراسة الأداء، وبعضها اهتم بدراسة الحوافز بشكل عام، وقد كانت تلك الدراسات ثرية بالمعلومات، وتعد الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة في جانب، وإضافة جديدة في جانب آخر، حيث يرى الباحث في حدود علمه وإطلاعه ويعد استعراض الدراسات السابقة أنه لم يتطرق أي من الباحثين إلى موضوع نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني في الأجهزة الشرطية.

1. من حيث الموضوع:

- تناولت الدراسات السابقة موضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، مثل: (الحوافز، الأداء، فاعلية الأداء، تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، مخرجات العمل، الالتزام التنظيمي، إدارة وتنمية الموارد البشرية، البيئة الداخلية للعمل).
- ربطت بعض الدراسات العربية بين الحوافز والأداء الأمني أو الرضا الوظيفي، غير أنه لا يوجد دراسة محلية ربطت بينهما.

2. من حيث الزمان:

- تعتبر جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، حيث تم تطبيقها من عام 2003م حتى عام 2015م.

3. من حيث المكان:

- تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، مثل: (فلسطين، السعودية، الهند، ماليزيا، نيجيريا، أمريكا، تركيا).

4. من حيث المؤسسة:

- تم تطبيق معظم الدراسات السابقة على أجهزة الشرطة بصفة خاصة، أو أجهزة الأمن بصفة عامة.

5. من حيث الفئات المستهدفة:

- اختلفت طبيعة الفئات المستهدفة من الدراسات السابقة، مثل: (جميع العاملين، الضباط، مدراء الدوائر، الشرطيات، رجال الأمن الصناعي، أمن المطار، ضباط شرطة البلديات).

6. من حيث المنهج:

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت دراسة أخرى المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، والمنهج التحليلي الكمي والكيفي.

7. من حيث الأدوات:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت بعض الدراسات الاستبانة والمقابلة الشخصية معاً.

8. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها.
- إثراء الإطار النظري.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- تفسير النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

9. ما تميزت به الدراسة الحالية:

- تعتبر هذه الدراسة بناء معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، وتبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات ومقترحات.
- ستكون هذه الدراسة الأولى من نوعها، من حيث تناول موضوع الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية، على حد علم الباحث.
- تربط الدراسة الحالية بين علاقة الحوافز بفاعلية الأداء الأمني.
- تستهدف الدراسة الحالية فئة الضباط، من رتبة نقيب فأعلى.

والجدول التالي يلخص أهم ماتميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

جدول رقم (02)

يبين الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تناولت الدراسة الحالية موضوع الحوافز.	لم تتناول الدراسات السابقة المحلية موضوع الحوافز في المجال الأمني.	تناولت الدراسات السابقة المحلية موضوعات (الأداء، فاعلية الأداء، تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، مخرجات العمل، الالتزام التنظيمي، إدارة الموارد البشرية).
ربطت الدراسة الحالية بين الحوافز وفاعلية الأداء.	لم تربط الدراسات السابقة المحلية بين الحوافز وفاعلية الأداء في جهاز الشرطة.	تناولت بعض الدراسات السابقة المحلية موضوعاً واحداً، وبعضها ربط الأداء بموضوع آخر، مثل: (تمكين العاملين، متطلبات القيادة التحويلية، مهارات الاتصال، ضوابط ومعايير الاختيار والتعيين، الإعلام الأمني).
ركّزت الدراسة الحالية على ضباط الشرطة، من فئة نقيب فأعلى.	لم تركز الدراسات السابقة على الضباط.	اختلفت طبيعة الفئات المستهدفة من الدراسات السابقة، مثل: (جميع العاملين، الضباط، مدراء الدوائر، الشرطيات، رجال الأمن الصناعي، أمن المطار، ضباط شرطة البلديات).
أجريت الدراسة في بيئة جغرافية وبيئة عمل أمنية مختلفة عن الدراسات السابقة.	لم تتناول الدراسة السابقة الحوافز وبيئة العمل الأمني.	أجريت الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية في مناطق جغرافية متعددة وبيئة عمل مختلفة.

(جرد بواسطة الباحث، بناءً على الدراسات السابقة)

الفصل الرابع

طريقة وإجراءات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد

- أولاً - منهج الدراسة.
- ثانياً - مصادر المعلومات.
- ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة.
- رابعاً - أداة الدراسة.
- خامساً - خطوات بناء الاستبانة.
- سادساً - صدق الاستبانة.
- سابعاً - ثبات الاستبانة.
- ثامناً - الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع

طريقة وإجراءات الدراسة

ومناقشة نتائجها

تمهيد وتقسيم:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

ويتكون هذا الفصل من مبحثين وهما على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينيتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرائق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل هذه الدراسة.

أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه:

طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها (مقداد، الفراء، 2007: 110). ويعرف بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات (الحمادي، 2006: 100).

ثانياً- مصادر المعلومات:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية كما يلي:

1. مصادر البيانات الثانوية: حصل الباحث على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الانترنت.

2. مصادر البيانات الأولية: حصل الباحث على المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة للبحث، ومن ثم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

ثالثاً – مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف هو العاملون في جهاز الشرطة الفلسطينية من نقيب فأعلى، ويبلغ المجتمع الأصلي للدراسة (1556) موظفاً حسب تقرير هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية للعام 2015م موضحة بالشكل التالي:

جدول رقم (03)

يوضح أعداد كل رتبة من الرتب المستهدفة

الرتبة العسكرية						المحافظة
لواء	عميد	عقيد	مقدم	رائد	نقيب	
0	0	11	16	65	199	محافظة شمال غزة
1	1	14	31	107	307	غزة
0	0	4	13	53	163	الوسطى
0	0	6	14	47	220	خانيونس
0	1	2	19	60	202	رفح
1	2	37	93	332	1091	المجموع
1556						

(المصدر: هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية، 2015م)

وسبب اختيار مجتمع الدراسة على النحو السابق يعود إلى أن فئة الضباط على دراية كافية وأكثر إدراكاً وإطلاعاً من الفئات التي دونها، كما أنه تم اختيار جهاز الشرطة باعتباره العمود الفقري لوزارة الداخلية وترتبط علاقة مباشرة مع الجمهور، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (156) موظفاً، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة باعتباره مجتمع متجانس، إستناداً على ما أشار إليه (عبيد، 2003: 74) في كيفية تحديد عينة الدراسة، لأن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولأن مجتمع الدراسة يقع بين (1000-10000)، وتم استرجاع (145) استبانة.

رابعاً- أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية ، تم بناء وتصميم استبانة الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل المهني. وقد اشتملت الاستبانة على قسمين:

1. **القسم الأول :** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين كالعمر، الرتبة العسكرية، وبيانات تفيد في التعرف إلى خصائص مجتمع الدراسة.
2. **القسم الثاني :** وهو عبارة عن مقياس يهدف إلى معرفة نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية. وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (37) فقرة ، موزعة على النحو التالي:

• **المجال الأول:** الحوافز المادية الممنوحة لأعضاء جهاز الشرطة الفلسطينية وتكونت من (11) فقرة.

• **المجال الثاني:** الحوافز المعنوية التي تمنح للعاملين في جهاز الشرطة وتكونت من (11) فقرة.

• **المجال الثالث:** فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية وتكونت من (15) فقرة. وعند وضع هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عنها وسهولة تحليلها. وقد تم توزيع أغلب الاستبانات شخصياً على أفراد العينة، وذلك لشرح الاستبانة وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكوّن من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة ، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04)

يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

خامساً - خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها من أجل بناء الاستبانة.
2. استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة من أجل تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والفقرات الخاصة بكل مجال.
3. إعداد الاستبانة الأولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
4. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
5. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
6. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة .
7. تم الحصول على موافقة وزارة الداخلية لتطبيق الدراسة على مجتمعها.
8. إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة لفحص صدق وثبات الأداة، وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) مفردة من موظفي وزارة الداخلية" موضع الدراسة.
9. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم جمعها وإجراء التحليل الإحصائي.

سادساً: - صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة " أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها) عبيدات واخرون، 2001: 179).

وتم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الاستبانة:

1. الصدق الظاهري " صدق المحكمين":

يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة (الجرجاوي، 2010: 107).

ولقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد من المتخصصين في برنامج القيادة والإدارة، وذلك للاسترشاد بآرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية .

2. صدق المقياس:

الاتساق الداخلي : وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الرئيس الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له كما يلي:

المجال الأول: الحوافز المادية الممنوحة لأعضاء جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول رقم (05)

يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	**0.000	0.802	يطبق نظام الحوافز المادية حسب ما نص عليه القانون الفلسطيني.
2	**0.001	0.523	تقدم المؤسسة الأمنية أجور تكفي لمواجهته متطلبات الحياة المعيشية.
3	**0.000	0.715	تمنح العلاوات لبذل مزيداً من الجهد في العمل.
4	**0.000	0.766	يمنح الموظف المميز علاوة تشجيعيه بشكل دوري.
5	**0.000	0.723	تشجع المكافآت على تعزيز المنافسة بين الافراد في العمل.
6	**0.000	0.732	تمنح المكافآت لمن يستحق دون تمييز.
7	**0.000	0.753	منحت قبل ذلك علاوة تشجيعيه على أداء متميز.
8	**0.000	0.648	لدى العاملين علم ودراية بنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة الامنية.
9	**0.000	0.866	توزع الحوافز المادية بإنصاف وعدل داخل المؤسسة الامنية.
10	**0.000	0.726	تقدم المؤسسة الأمنية تعويضات عادلة وكافية عند تقاعد الموظف العسكري.
11	**0.000	0.852	تعطى الحوافز المادية للحد من الرشوة والتهرب الوظيفي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن المجال الأول " الحوافز المادية الممنوحة لأعضاء جهاز الشرطة الفلسطينية " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha= 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول ، مما يعني أنها متنسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

المجال الثاني: الحوافز المعنوية التي تمنح للعاملين في جهاز الشرطة:

جدول رقم (06)

يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	يوجد نظام جيد للحوافز المعنوية وفقاً للقانون الفلسطيني.	0.676	**0.000
2	يشجع نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية وتعزيز المنافسة بين الأفراد.	0.576	**0.000
3	تعمل الإدارة جاهدة لمنح شهادة تقدير للعاملين المتميزين في جهاز الشرطة.	0.742	**0.000
4	تمنح الحوافز المعنوية وفق تقارير الكفاءة المقدمة عن العاملين.	0.683	**0.000
5	تشجع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير نظام الحوافز في مجال العمل.	0.713	**0.000
6	يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.	0.811	**0.000
7	سبق لي وأن منحت شهادة تقدير على أداء متميز.	0.721	**0.000
8	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة مع الجهد المبذول.	0.745	**0.000
9	حدد القانون الفلسطيني نظاماً للحوافز يتوافق مع مصلحة الموظف.	0.732	**0.000
10	تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في مناسباتهم كنوع من التحفيز المعنوي.	0.623	**0.000
11	الحوافز الممنوحة تنمي حب الانتماء والولاء للمؤسسة الشرطية.	0.739	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني " الحوافز المعنوية التي تمنح للعاملين في جهاز الشرطة " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha= 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الثاني ، مما يعني أنها متنسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

المجال الثالث: فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول رقم (07)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	يمنح العاملون صلاحيات تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	0.700	**0.000
2	يقوم العاملون بتأدية الأعمال المطلوبة بفاعلية.	0.781	**0.000
3	يمتلك العاملون القدرة على التواصل مع زملائهم في العمل.	0.667	**0.000
4	تسعى المؤسسة الى تطوير أداء العاملين بمشاركتهم بدورات تدريبية.	0.691	**0.000
5	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	0.713	**0.000
6	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.	0.604	**0.000
7	يحرص العاملون على تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وفق الخطط الموضوعة.	0.663	**0.000
8	تتوفر لدى العاملين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.	0.655	**0.000
9	لدى العاملين المهارات الكافية والقدرة على حل مشاكل العمل.	0.794	**0.000
10	يلتزم العاملون بأوقات الدوام المحددة لهم.	0.418	*0.012
11	يتمتع العاملون بالمهارات الكافية تلبي احتياجات العمل.	0.529	**0.001
12	تشجع الحوافز العاملين في عدم التراخي في تقديم الخدمة الأمنية.	0.501	**0.002
13	يلتزم العاملون بالنظام واللوائح داخل المؤسسة الأمنية.	0.517	**0.000
14	يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	0.625	**0.000
15	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال لدى العاملين في جهاز الشرطة.	0.621	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث " فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الثالث، مما يعني أنها متنسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

سابعاً - ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات المقياس، تم تطبيق هذا المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، ومن ثم استخدم طريقة الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.963) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلّت على وجود ثبات عالٍ، وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول التالي معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة:

جدول رقم (08)

يوضح معاملات الثبات لمجالات المقياس

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
1	المجال الأول: الحوافز المادية	11	0.916	0.957
2	المجال الثاني: الحوافز المعنوية	11	0.897	0.947
3	المجال الثالث: فاعلية الأداء الامني	15	0.889	0.943
	جميع المجالات	37	0.928	0.963

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الإستبانة (0.928). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لجميع فقرات الإستبانة (0.963). وبالتالي يمكن القول بأن المجالات المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي. وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياس.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
1. النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، مما يفيد في وصف عينة الدراسة.
 2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
 4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

أولاً- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

ثانياً- المحك المعتمد

ثالثاً- تحليل البيانات

رابعاً- اختبار الفرضيات

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (العمر، الرتبة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها.

أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (09)

يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 عام	13	9
من 30-40 عام	101	69.7
من 41-50 عام	23	15.9
50 عام فاكثر	8	5.5
المجموع	145	100

من خلال الجدول السابق يتضح أن (69.7%) من أفراد العينة يتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة، و 15.9% يتراوح أعمارهم ما بين 40 عاماً إلى 50 عاماً، و 9% متوسط أعمارهم أقل من 30 عاماً، و 5.5% متوسط أعمارهم أكثر من 50 عاماً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة اجهزة الشرطة التي تعتمد على العنصر الشاب الذي يمتاز بالنشاط والحيوية، بالإضافة إلى الانقسام السياسي الذي حصل عام 2007، الأمر الذي أدى إلى انقطاع معظم منتسبي الأجهزة الأمنية عن العمل واستيعاب موظفين جدد غالبيتهم من فئة الشباب وذلك لملء الفراغ الحاصل.

• توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول رقم (10):

يوضح توزيع افراد العينة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	التكرار	النسبة المئوية %
عقيد	3	2.1
مقدم	11	7.6
رائد	42	29
نقيب	89	61.4
المجموع	145	100

من خلال الجدول السابق يتضح أن 61.4% من أفراد العينة رتبته العسكرية نقيب، و 29% رتبته العسكرية رائد، و 7.6% رتبته العسكرية مقدم، و 2.1% رتبته العسكرية عقيد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوزيع النسبي والتدرج الهرمي للرتب في جهاز الشرطة، فطبيعة الهيكل الهرمي تفرض التوسع في الرتب الدنيا مقابل محدودية الرتب العليا، حيث إن هناك شروطاً تتعلق بالترقيات للرتب العليا، بالإضافة إلى حداثة تشكيل جهاز الشرطة العامل في قطاع غزة حالياً بعد أحداث 2007.

• توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في جهاز الشرطة

جدول رقم (11)

يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
من 5-10 أعوام	95	65.5
من 11-15 أعوام	29	20
15 أعوام فاكثر	21	14.5
المجموع	145	100

من خلال الجدول السابق يتضح أن 65.5% من أفراد العينة تتراوح سنوات الخدمة ما بين 5 أعوام إلى 10 أعوام، و 20% يتراوح أعمارهم ما بين 11 سنة إلى 15 سنة، و 14.5% متوسط سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة جهاز الشرطة والذي تم تشكيله بعد أحداث 2007 ، وذلك بعد انقطاع غالبية العاملين في الأجهزة الأمنية بشكل عام عن العمل، مما أدى إلى ترك فراغ كبير في جميع المؤسسات.

• توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (12)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فاقل	15	10.3
دبلوم متوسط	4	2.8
بكالوريوس	114	78.6
دراسات عليا	12	8.3
المجموع	145	100

من خلال الجدول السابق يتضح أن 78.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و10% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فاقل، و8.3% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و2.8% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، حيث يجيز القانون الترقية بالأقدمية بالعمل إلى ما دون الرتب السامية، دون وجود شهادة ثانوية العامة، ولا يجوز الترقية لمن لا يحملون شهادة جامعية على أقل تقدير دبلوم لدرجة الرتبة السامية، لذا تم التحاق العاملين بالجامعات والكليات منها الشرطية والأمنية تحقيقاً لشروط الترقية لرتبة السامية.

ثانياً- المحك المعتمد في الدراسة:

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة تم الاعتماد على المحك الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط الحاسبي النسبي المقابل له	طول الفترة
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

(Source: Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. 2012)

ثالثاً - تحليل البيانات:

نتائج المجال الأول: الحوافز المادية الممنوحة لأعضاء جهاز الشرطة الفلسطينية:
للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
وقيمة الاختبار ومستوى الدلالة والترتيب لكل محور.

جدول رقم (14)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور الحوافز المادية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يطبق نظام الحوافز المادية حسب ما نص عليه القانون الفلسطيني.	2.297	1.302	45.93	15.75	0.00	5
2	تقدم المؤسسة الأمنية أجوراً تكفي لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية.	1.952	1.186	39.03	20.79	0.00	10
3	تمنح العلاوات لبذل مزيد من الجهد في العمل.	2.297	1.161	45.93	17.66	0.00	5
4	يمنح الموظف المميز علاوة تشجيعية بشكل دوري.	1.924	1.014	38.48	24.64	0.00	11
5	تشجع المكافآت على تعزيز المنافسة بين الأفراد في العمل.	3.145	1.280	62.90	8.04	0.00	1
6	تمنح المكافآت لمن يستحق دون تمييز.	2.366	1.177	47.31	16.72	0.00	3
7	منحت قبل ذلك علاوة تشجيعية على أداء متميز.	2.290	1.312	45.79	15.70	0.00	7
8	لدى العاملين علم ودراية بنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة الامنية.	2.366	1.154	47.31	17.06	0.00	3
9	توزع الحوافز المادية بإنصاف وعدل داخل المؤسسة الامنية.	2.262	1.137	45.24	18.41	0.00	9
10	تقدم المؤسسة الأمنية تعويضات عادلة وكافية عند تقاعد الموظف العسكري.	2.290	1.190	45.79	17.31	0.00	7
11	تعطى الحوافز المادية للحد من الرشوة والتهرب الوظيفي.	2.703	1.259	54.07	12.40	0.00	2
	المتوسط العام	2.354	1.198	47.07	16.77	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت ما بين (1.924 - 3.145) بوزن نسبي تراوح ما بين (38.48% - 62.90%) وفق مقياس التدرج الخماسي.

و قد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (5) " تشجع المكافآت على تعزيز المنافسة بين الافراد في العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 62.90%.
- الفقرة رقم (11) " تعطي الحوافز المادية للحد من الرشوة والتهرب الوظيفي." احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 54.07%.

وذلك يعود إلى إدراك المبحوثين لأهمية نظام الحوافز وتشجيع المنافسة في العمل والقضاء على الرشوة والتهرب الوظيفي.

أما أدنى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (2) " تقدم المؤسسة الأمنية أجوراً تكفي لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 39.03%.
- الفقرة رقم (4) " يمنح الموظف المميز علاوة تشجيعه بشكل دوري " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 38.48%،

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الوضع المادي نتيجة الحصار المتواصل منذ سنوات على قطاع غزة، مما أدى إلى عدم المقدرة من قبل الحكومة على توفير أجور للموظفين، وكذلك ضعف العمل بنظام الحوافز مما جعل الفقر رقم 2 و4 تحتل المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة جداً.

الوزن النسبي للحوافز المادية الممنوحة لأعضاء جهاز الشرطة الفلسطينية بلغ 47.07%.

وهذا يدل على عدم توفر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ويفسر الباحث ذلك بسبب الظروف السياسية التي يمر بها جهاز الشرطة الفلسطينية، كجزء من منظومة الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك الوضع الاقتصادي الصعب، وعدم توفر رواتب العاملين الأساسية، فضلاً عن توفر نظام حوافز مادية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجريد، 2007) والتي اشارت بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، و دراسة (الوابل، 2005) أنه توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية، وأن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدايات.

نتائج المجال الثاني: الحوافز المعنوية التي تمنح للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول رقم (15)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور الحوافز المعنوية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوجد نظام جيد للحوافز المعنوية وفقاً للقانون الفلسطيني.	2.724	1.158	54.48	13.27	0.00	10
2	يشجع نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية وتعزيز المنافسة بين الأفراد.	3.400	1.282	68.00	5.63	0.00	2
3	تعمل الإدارة جاهدة لمنح شهادة تقدير للعاملين المتميزين في جهاز الشرطة.	3.428	1.052	68.55	6.55	0.00	1
4	تمنح الحوافز المعنوية وفق تقارير الكفاءة المقدمة عن العاملين.	2.993	1.077	59.86	11.26	0.00	6
5	تشجع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير نظام الحوافز في مجال العمل.	2.738	1.048	54.76	14.51	0.00	9
6	يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.	2.662	1.094	53.24	14.72	0.00	11
7	سبق لي وأن منحت شهادة تقدير على أداء متميز.	3.352	1.465	67.03	5.33	0.00	3
8	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة مع الجهد المبذول.	2.814	1.112	56.28	12.85	0.00	8
9	حدد القانون الفلسطيني نظاماً للحوافز يتوافق مع مصلحة الموظف.	2.979	1.169	59.59	10.51	0.00	7
10	تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في مناسباتهم كنوع من التحفيز المعنوي.	3.103	1.135	62.07	9.51	0.00	5
11	الحوافز الممنوحة تنمي حب الانتماء والولاء للمؤسسة الشرطية.	3.283	1.279	65.66	6.76	0.00	4
	المتوسط العام	3.043	1.170	60.87	10.08	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت ما بين (2.662- 3.428) بوزن نسبي تراوح ما بين (53.24% - 68.55%) وفق مقياس التدرج الخماسي.

و قد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (3) " تعمل الإدارة جاهدة لمنح شهادة تقدير للعاملين المتميزين في جهاز الشرطة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 68.55%.
- الفقرة رقم (2) " يشجع نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية وتعزيز المنافسة بين الأفراد." احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 68%.

ويرى الباحث أن الفقرة رقم ثلاثة والمتعلقة بمنح شهادة التقدير للعاملين احتلت المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وذلك يعود لطبيعية عمل المؤسسة الشرطية في منح شهادات التقدير والتي تعتبر الأقل تكلفة من الناحية المادية، ولكن تخدم العامل في تقييم الأداء عند الترقية.

أما أدنى فقرتين فهما:

- الفقرة رقم (1) " يوجد نظام جيد للحوافز المعنوية وفقاً للقانون الفلسطيني " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 54.48%.
 - الفقرة رقم (6) " يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 53.24%.
- ويعود ذلك إلى قصور في فهم المؤسسة الشرطية بنظام الحوافز في مجال اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين بها.

الوزن النسبي للحوافز المعنوية التي تمنح للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بلغ 60.87%. وهذا يدل على توفر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الحوافز المعنوية، في حين عدم توفر الحوافز المادية، إلى دور قيادة جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة في مراعاة العاملين، وتقديم بعض التسهيلات في الدوام والإجازة وغيرها، واعتماد التشجيع والتحفيز المعنوي، والذي يه دور مهم في زيادة دافعية العاملين نحو العمل، ولا تقل أهميته عن الحوافز المادية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (المطيري، 2005) والتي أشارت أن الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المعنوية لمكافأة العاملين وأن أكثر الحوافز المستخدمة عادة في العمل الإداري الأمني هي "ثناء شفوي، وشهادات شكر، وترقيات، والثناء أمام الزملاء، والمدح والثناء فردياً". وقد اختلفت مع دراسة كل من (التويجري، 2003) والتي أشارت إلى أن المراقبين الجمركيين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً. ودراسة

(الجريد، 2007) التي اوضحت أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف

نتائج المجال الثالث: فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية:

جدول رقم (16)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور فاعلية الأداء الأمني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يمنح العاملون صلاحيات تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	3.179	1.005	63.59	9.84	0.00	13
2	يقوم العاملون بتأدية الأعمال المطلوبة بفاعلية.	3.607	1.156	72.14	4.09	0.00	5
3	يمتلك العاملون القدرة على التواصل مع زملائهم في العمل.	3.593	0.975	71.86	5.02	0.00	6
4	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين بمشاركة في دورات تدريبية.	3.379	1.074	67.59	6.96	0.00	10
5	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3.048	1.056	60.97	10.85	0.00	15
6	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.	3.221	0.924	64.41	10.16	0.00	12
7	يحرص العاملون على تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وفق الخطط الموضوعة.	3.421	0.962	68.41	7.25	0.00	9
8	تتوفر لدى العاملين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.	3.103	1.059	62.07	10.20	0.00	14
9	لدى العاملين المهارات الكافية والقدرة على حل مشاكل العمل.	3.338	1.101	66.76	7.24	0.00	11
10	يلتزم العاملون بأوقات الدوام المحددة لهم.	4.021	0.870	80.41	5.29	0.00	1
11	يتمتع العاملون بالمهارات الكافية تلبي احتياجات العمل.	3.655	0.836	73.10	4.96	0.00	4
12	تشجع الحوافز العاملين في عدم التراخي	3.579	1.072	71.59	4.73	0.00	7

						في تقديم الخدمة الأمنية.	
2	0.03	2.15	76.83	0.887	3.841	يلتزم العاملون بالنظم واللوائح داخل المؤسسة الأمنية.	13
3	0.00	3.27	74.90	0.941	3.745	يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	14
8	0.00	7.63	68.55	0.903	3.428	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال لدى العاملين في جهاز الشرطة.	15
	0.00	6.64	69.54	0.988	3.477	المتوسط العام	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت ما بين (3.048- 4.021) بوزن نسبي تراوح ما بين (60.97% - 80.41%) وفق مقياس التدرج الخماسي.

و قد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (10) " يلتزم العاملون بأوقات الدوام المحددة لهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 80.41%.

- الفقرة رقم (13) " يلتزم العاملون بالنظم واللوائح داخل المؤسسة الأمنية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 76.83%، ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة العمل العسكري والتزام بالنظام واللوائح النازمة للعمل، حيث نظام الحوافز والعقوبات من صميم الضبط والربط العسكري. أما أدنى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (8) " تتوفر لدى العاملين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة " احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي 62.07%.

- الفقرة رقم (5) " تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60.97%، ويدل ذلك على وجود ضعف لدى جهاز الشرطة في توفير المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة ، وكذلك ضعف في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من قبل المؤسسة الشرطية مما أدى إلى حصول الفقرة رقم 8 على درجة متوسطة الوزن النسبي لفاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية بلغ 69.54%.

وهذا يدل على وجود مستوى جيد من فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة. ويعزو الباحث ذلك لنوعية قيادة جهاز الشرطة الفلسطينية، وكفاءة العاملين في الجهاز، والخبرة والممارسة لديهم، والاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة، وذلك على الرغم من عدم توفر الحوافز المادية، وهو جهد تشكر عليه القيادة والعاملون في جهاز الشرطة الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو عمرة، 2015) والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة. و دراسة (المطيري، 2015) التي أوضحت وجود معايير جيدة يعتمد عليها القائد الأمني في تقويم أداء العاملين وتحفيزهم.

رابعاً- اختبار الفرضيات:

نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (17)

يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لإجمالي الحوافز

المحور	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام الحوافز	145	0.723	**0.000
فاعلية الاداء الامني	145		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية. وهذا يدل على أنه توجد علاقة بين الحوافز وفاعلية الأداء الأمني، أي أنه كلما توفرت الحوافز زادت فاعلية الأداء الأمني.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجريد، 2007) إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية. و دراسة (المطيري، 2005) التي بينت أن التأثير القوي لاستخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز المادية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (18)

يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور الحوافز المادية

المحور	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	145	0.640	**0.000
فاعلية الأداء الأمني	145		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط يساوي 0.093 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز المادية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وفاعلية الأداء الأمني، أي أنه كلما توفرت الحوافز المادية كلما زادت فاعلية الأداء الأمني، ويفسر الباحث ذلك بأن الحوافز المادية تساعد في تلبية احتياجات الموظف وأسرته، وتسهم في سدّ النقص في الرواتب، وخاصة لموظفي حكومة غزة، الذين لا يتلقون رواتبهم كاملة منذ ثلاثة أعوام.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجريد، 2007) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز المعنوية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (19)

يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور الحوافز المعنوية

المحور	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	145	0.844	**0.000
فاعلية الاداء الامني	145		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط يساوي 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة توافر نظام الحوافز المعنوية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية وفاعلية الأداء الأمني، أي أنه كلما توفرت الحوافز المعنوية كلما زادت فاعلية الأداء الأمني، ويعزو الباحث ذلك بأن الحوافز المعنوية، مثل: الترقية وشهادات الشكر والتقدير وحتى التشجيع بالقول وتفهم الاحتياجات، يعزز ثقة العاملين بالقيادة، ويسهم في تعزيز ولائهم وانتمائهم للعمل، ويزيد من رضاهم الوظيفي، ويشجعهم على الأداء بفاعلية وإتقان.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجريد، 2007) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية. و دراسة (المطيري، 2005) التي بينت أن التأثير القوي لاستخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.

1. نتائج الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخدمة).

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين محل الدراسة.

جدول رقم (20)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة
لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	بين المجموعات	782.797	3	260.932	3.544	.016
	داخل المجموعات	10381.437	141	73.627		*
	المجموع	11164.234	144			
نظام الحوافز المعنوية	بين المجموعات	979.811	3	326.604	4.782	.003
	داخل المجموعات	9630.354	141	68.300		**
	المجموع	10610.166	144			
اجمالي الحوافز	بين المجموعات	3152.879	3	1050.960	4.641	.004
	داخل المجموعات	31928.749	141	226.445		**
	المجموع	35081.628	144			
فاعلية الاداء الامني	بين المجموعات	576.686	3	192.229	2.406	.070
	داخل المجموعات	11264.666	141	79.891		//
	المجموع	11841.352	144			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

- مستوى الدلالة لاختبار "ف" (نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، إجمالي الحوافز) تساوي 0.016 ، 0.003 ، 0.004 على الترتيب، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أننا نرفض الفرضية، حيث إنه توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (أكثر من 50 عاماً)، كما هو مبين في الجداول اللاحقة.
 - مستوى الدلالة لاختبار "ف" (فاعلية الأداء الأمني) تساوي 0.070 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أننا نقبل الفرض، حيث إنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
- وهذا يدل على اختلاف آراء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة حول درجة توافر نظام الحوافز باختلاف أعمارهم، وأن الذين أعمارهم (أكثر من 50 عاماً) لهم أعلى تقدير، ويفسر الباحث ذلك بأن الذين أعمارهم (أكثر من 50 عاماً) أكثرهم يحملون الرتب العالية، وقد يتلقون بعض الحوافز في الاتصالات والمواصلات، دون غيرهم ممن هم أقل رتبة عسكرية.

وتدل النتائج أيضاً على عدم اختلاف آراء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني باختلاف أعمارهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين يعملون في بيئة عمل متشابهة، ويمرون الظروف ذاتها.

الحوافز المادية:

جدول رقم (21)

يوضح فروقات بين فئات العمر في محور الحوافز المادية

العمر	اقل من 30 عام م = 21.62	من 30-40 عام م = 25.22	من 41-50 عام م = 29.57	أكثر من 50 عام م = 30.75
أقل من 30 عاماً م = 21.62	-	3.60	7.95	9.13
من 30-40 عاماً م = 25.22	3.60-	-	4.35	5.53
من 41-50 عاماً م = 29.57	7.95-	4.35-	-	1.18
أكثر من 50 عاماً م = 30.75	9.13-	5.53-	1.18-	-

من خلال الجدول السابق يتضح انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات العمر للحوافز المادية.

الحوافز المعنوية:

جدول رقم (22)

يوضح فروقات بين فئات العمر في محور الحوافز المعنوية

العمر	اقل من 30 عام م = 33.46	من 30-40 عام م = 32.07	من 41-50 عام م = 36.87	أكثر من 50 عام م = 41.50
أقل من 30 عاماً م = 33.46	-	1.39-	3.41	8.04
من 30-40 عاماً م = 32.07	1.39	-	4.80	*9.43
من 41-50 عاماً م = 36.87	3.41-	4.80-	-	4.63
أكثر من 50 عاماً م = 41.50	8.04-	*9.43-	4.63-	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات العمر للحوافز المعنوية (أكثر من 50 عاماً - من 30-40 عاماً) لصالح فئة العمر أكثر من 50 عاماً.

إجمالي الحوافز:

جدول رقم (23)

يوضح فروقات بين فئات العمر في إجمالي الحوافز

العمر	أقل من 30 عام م = 55.08	من 30-40 عام م = 57.29	من 41-50 عام م = 66.43	أكثر من 50 عام م = 72.25
أقل من 30 عاماً م = 55.08	-	2.21	11.36	17.17
من 30-40 عاماً م = 57.29	2.21-	-	9.15	14.96
من 41-50 عاماً م = 66.43	11.36-	9.15-	-	5.82
أكثر من 50 عاماً م = 72.25	17.17-	14.96-	5.82-	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات العمر للحوافز المادية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين محل الدراسة.

جدول رقم (24)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	بين المجموعات	139.760	3	46.587	.596	.619
	داخل المجموعات	11024.475	141	78.188		//
	المجموع	11164.234	144			
نظام الحوافز المعنوية	بين المجموعات	234.244	3	78.081	1.061	.368
	داخل المجموعات	10375.921	141	73.588		//
	المجموع	10610.166	144			
إجمالي الحوافز	بين المجموعات	490.346	3	163.449	.6662	.5741
	داخل المجموعات	34591.282	141	245.328		//
	المجموع	35081.628	144			
فاعلية الأداء الأمني	بين المجموعات	165.465	3	55.155	.66606	.5742
	داخل المجموعات	11675.887	141	82.808		//
	المجموع	11841.352	144			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح ان:

- مستوى الدلالة لاختبار "ف" (نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، إجمالي الحوافز، فاعلية الاداء الامني) تساوي 0.619، 0.368، 0.5741، 0.5742 على الترتيب أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أننا نقبل الفرض حيث إنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأيضا لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا يدل على عدم اختلاف آراء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حول درجة توافر نظام الحوافز وحول مستوى فاعلية الأداء الأمني باختلاف مؤهلاتهم العلمية، ويفسر الباحث ذلك بأن جميع العاملين ينتمون للمؤسسة نفسها، ويخضعون للأنظمة والقوانين ذاتها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العامر، 2011) إلى عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن باختلاف متغير المستوى التعليمي. وبينت دراسة (الوابل، 2005) وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين محل الدراسة.

جدول رقم (25)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة لمتغير الرتبة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	بين المجموعات	823.478	3	274.493	3.743	.013 *
	داخل المجموعات	10340.757	141	73.339		
	المجموع	11164.234	144			
نظام الحوافز المعنوية	بين المجموعات	1160.710	3	386.903	5.773	.001 **
	داخل المجموعات	9449.455	141	67.017		
	المجموع	10610.166	144			
إجمالي الحوافز	بين المجموعات	3852.493	3	1284.164	5.798	.001 **
	داخل المجموعات	31229.134	141	221.483		
	المجموع	35081.628	144			
فاعلية الاداء الامني	بين المجموعات	930.194	3	310.065	4.007	.009 **
	داخل المجموعات	10911.158	141	77.384		
	المجموع	11841.352	144			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح ان:

- مستوى الدلالة لاختبار "ف" (نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، إجمالي الحوافز، فاعلية الأداء الأمني) تساوي 0.013، 0.001، 0.001، 0.009 على الترتيب أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أننا نرفض الفرض حيث إنه توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم). وتوجد أيضا فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة

حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم)، كما هو مبين في الجداول اللاحقة.

وهذا يدل على اختلاف آراء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حول درجة توافر نظام الحوافز وحول مستوى فاعلية الأداء باختلاف رتبهم العسكرية، وأن أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم) هم أعلى مستوى في التقدير، ويفسر الباحث ذلك لطبيعة أصحاب هذه الرتبة، وكونهم يعملون في مفاصل ومراكز حساسة في جهاز الشرطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العامر، 2011) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن باختلاف متغير الرتبة العسكرية.

الحوافز المادية:

جدول رقم (26)

يوضح فروقات بين فئات الرتبة في محور الحوافز المادية

الرتبة	عقيد م = 27.33	مقدم م = 33.82	رائد م = 26.19	نقيب م = 24.72
عقيد م = 27.33	-	6.48	1.14-	2.61-
مقدم م = 33.82	6.48-	-	7.63-	9.09*-
رائد م = 26.19	1.14	7.63	-	1.47-
نقيب م = 24.72	2.61	*9.09	1.47	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الرتبة للحوافز المادية (مقدم، نقيب) لصالح الرتبة مقدم.

الحوافز المعنوية:

جدول رقم (27)

فروقات بين فئات الرتبة في محور الحوافز المعنوية

الرتبة	عقيد م = 34.33	مقدم م = 41.73	رائد م = 35.12	نقيب م = 31.65
عقيد م = 34.33	-	7.39	0.79	2.68-
مقدم م = 41.73	7.39-	-	6.61-	*10.08-
رائد م = 35.12	0.79-	6.61	-	3.47-
نقيب م = 31.65	2.68	*10.08	3.47	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الرتبة للحوافز المعنوية (مقدم، نقيب) لصالح الرتبة (مقدم).
إجمالي الحوافز:

جدول رقم (28)

يوضح فروقات بين فئات الرتبة في إجمالي الحوافز

الرتبة	عقيد م = 61.67	مقدم م = 75.55	رائد م = 61.31	نقيب م = 56.37
عقيد م = 61.67	-	13.88	0.36-	5.29-
مقدم م = 75.55	13.88-	-	14.24-	*19.18-
رائد م = 61.31	0.36	14.24	-	4.94-
نقيب م = 57.37	5.29	*19.18	4.94	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الرتبة للحوافز المادية (مقدم، نقيب) لصالح الرتبة مقدم.
فاعلية الأداء الأمني:

جدول رقم (29)

يوضح فروقات بين فئات الرتبة في محور فاعلية الأداء الأمني

الرتبة	عقيد م = 53.00	مقدم م = 60.73	رائد م = 52.31	نقيب م = 51.00
عقيد م = 53.00	-	7.73	0.69-	2.00-
مقدم م = 60.73	7.73-	-	8.42-	*9.73-
رائد م = 52.31	0.69	8.42	-	1.31-
نقيب م = 51.00	2.00	*9.73	1.31	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الرتبة للحوافز المادية (مقدم، نقيب) لصالح الرتبة مقدم.
نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز ومستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين محل الدراسة.

جدول رقم (30)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" مستوى الدلالة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المادية	بين المجموعات	241.313	2	120.656	1.569	.212
	داخل المجموعات	10922.922	142	76.922		//
	المجموع	11164.234	144			
نظام الحوافز المعنوية	بين المجموعات	3.607	2	1.804	.024	.976
	داخل المجموعات	10606.558	142	74.694		//
	المجموع	10610.166	144			
اجمالي الحوافز	بين المجموعات	295.878	2	147.939	.604	.548
	داخل المجموعات	34785.750	142	244.970		//
	المجموع	35081.628	144			
فاعلية الاداء الامني	بين المجموعات	2.795	2	1.397	.017	.983
	داخل المجموعات	11838.557	142	83.370		//
	المجموع	11841.352	144			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح ان:

- مستوى الدلالة لاختبار "ف" (نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية، أجمالي الحوافز، فاعلية الأداء الأمني) تساوي 0.212، 0.976، 0.548، 0.983 على الترتيب أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أننا نقبل الفرض حيث أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وأيضا لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على عدم اختلاف آراء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة حول درجة توافر نظام الحوافز وحول مستوى فاعلية الأداء الأمني باختلاف عدد سنوات خدمتهم، ويعزو الباحث ذلك، لأن جميع العاملين يعملون في بيئة العمل ذاتها، سواء العاملين الذين تم توظيفهم بعد فوز حركة حماس وقيادتها للحكومة، أم العاملين الذين تم توظيفهم قبل ذلك. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العامر، 2011) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن باختلاف متغير سنوات الخدمة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

أولاً - نتائج الدراسة

ثانياً: - توصيات الدراسة

ثالثاً - مصفوفة الربط بين نتائج وتوصيات الدراسة

رابعاً - الدراسات المقترحة

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

تمهيد:

خُصص هذا الفصل لتلخيص النتائج التي سعت الدراسة الى التوصل إليها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وصولاً إلى وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد على الارتقاء بمستوى عالٍ من نظام الحوافز ودورة في تحقيق أعلى مستوى للأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

أولاً- نتائج الدراسة:

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها وفق تساؤلات ومحاور الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. نتائج توافر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- توفر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة قليلة، حيث جاءت بوزن نسبي (47.07%).
- تشجع المكافآت على تعزيز المنافسة بين الأفراد في العمل، حيث جاءت بوزن نسبي (62.90%).
- تعطى الحوافز المادية للحد من الرشوة والتهرب الوظيفي، حيث جاءت بوزن نسبي (54.07%).
- لا تقدم المؤسسة الأمنية أجوراً تكفي لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية، حيث جاءت بوزن نسبي (39.03%).
- لا يمنح الموظف المميز علاوة تشجيعية بشكل دوري، حيث جاءت بوزن نسبي (38.48%).

2. نتائج توافر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- يتوفر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة متوسطة، حيث جاءت بوزن نسبي (60.87%).
- تعمل الإدارة جاهدة لمنح شهادة تقدير للعاملين المتميزين في جهاز الشرطة، حيث جاءت بوزن نسبي (68.55%).
- يشجع نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية، وتعزيز المنافسة بين الأفراد، حيث جاءت بوزن نسبي (68%).

- يوجد نظام جيد للحوافز المعنوية وفقاً للقانون الفلسطيني، حيث جاءت بوزن نسبي (54.48%).

- يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار، حيث جاءت بوزن نسبي (53.24%).

3. نتائج فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- يوجد مستوى جيد من فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث جاءت بوزن نسبي (69.54%).

- يلتزم العاملون بأوقات الدوام المحددة لهم، حيث جاءت بوزن نسبي (80.41%).

- يلتزم العاملون بالنظم واللوائح داخل المؤسسة الأمنية، حيث جاءت بوزن نسبي (76.83%).

- أما أدني فقرتين فهما:

- تتوفر لدى العاملين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة، حيث جاءت بوزن نسبي (62.07%).

- تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث جاءت بوزن نسبي (60.97%).

4. نتائج العلاقة بين توافر نظام الحوافز وفاعلية الأداء الأمني:

- توجد علاقة بين درجة توافر الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

- توجد علاقة بين درجة توافر الحوافز المادية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

- توجد علاقة بين درجة توافر الحوافز المعنوية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.

5. نتائج الفروقات في توافر نظام الحوافز:

- توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (أكثر من 50 عاماً).

- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم).
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

6. نتائج الفروقات في مستوى فاعلية الأداء الأمني:

- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة، ولصالح أصحاب الرتبة العسكرية (مقدم).
- لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ثانياً - توصيات الدراسة:

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، ويأمل الباحث من الجهات المعنية بمواجهة والتطلع لنظام الحوافز ووضعه في الحسبان، وقد قسمت هذه التوصيات الى المحاور التالية:

1. المجال الأول: الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- زيادة معدل الاجور للعاملين في جهاز الشرطة لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية.
- توزيع الحوافز المادية بإنصاف وعدل داخل المؤسسة الأمنية.
- العمل على تحسين سلم الرواتب المعمول به في الاجهزة الأمنية.
- تقديم تعويضات عادلة وكافية عند تقاعد الموظف العسكري.
- تطبيق نظام الحوافز المادية حسب ما نص عليه القانون الفلسطيني.
- منح العلاوات التشجيعية على الأداء لبذل المزيد من الجهد في العمل.
- أن يكون لدى العاملين علم ودراية بنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة الأمنية.

2. المجال الثاني: الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- العمل على تفعيل نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- تمكين العاملين في جهاز الشرطة من المشاركة في اتخاذ القرار.
- اعتماد نظام جيد للحوافز المعنوية، وفقاً للقانون الفلسطيني.
- تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير نظام الحوافز في مجال العمل.
- تناسب الحوافز المعنوية المقدمة مع الجهد المبذول.
- منح الحوافز المعنوية وفق تقارير الكفاءة المقدمة عن العاملين.

3. المجال الثالث: فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية:

- توفير كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.
- منح العاملين صلاحيات تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.
- أن يتوفر لدى العاملين المهارات الكافية، والقدرة على حل مشاكل العمل.
- تطوير أداء العاملين، بمشاركتهم بدورات تدريبية.
- تعزيز فاعلية الأداء الأمني من خلال مكافأة المتميزين في جهاز الشرطة

ثالثاً - مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص:

والجدول التالي يربط بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والجهات المختصة المعنية بالتنفيذ.

جدول رقم (31)

يوضح مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص

النتيجة الأولى: يتوفر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة قليلة، حيث جاءت بوزن نسبي (47.07%).		
م	التوصيات	جهة الاختصاص
1	زيادة معدل الاجور للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية.	وزارة المالية
2	توزيع الحوافز المادية بإنصاف وعدل داخل المؤسسة الأمنية.	قيادة وزارة الداخلية
3	منح العلاوات التشجيعية على الأداء المتميز.	قيادة جهاز الشرطة
4	تقديم تعويضات عادلة وكافية عند تقاعد الموظف العسكري.	وزارة المالية
5	تطبيق نظام الحوافز المادية حسب ما نص عليه القانون الفلسطيني.	قيادة الحكومة
6	منح العلاوات التشجيعية لبذل المزيد من الجهد في العمل.	قيادة وزارة الداخلية وزارة المالية
7	أن يكون لدى العاملين علم ودراية بنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة الأمنية.	العلاقات العامة
النتيجة الثانية: يتوفر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة متوسطة، حيث جاءت بوزن نسبي (60.87%).		
م	التوصية	جهة الاختصاص
1	تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.	قيادة جهاز الشرطة
2	اعتماد نظام جيد للحوافز المعنوية، وفقاً للقانون الفلسطيني.	قيادة وزارة الداخلية وزارة المالية
3	تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير نظام الحوافز في مجال العمل.	قيادة جهاز الشرطة مدراء الدوائر والأقسام
4	تناسب الحوافز المعنوية المقدمة مع الجهد المبذول.	قيادة جهاز الشرطة مدراء الدوائر والأقسام
5	منح الحوافز المعنوية وفق تقارير الكفاءة المقدمة عن العاملين.	قيادة جهاز الشرطة

مدرء الدوائر والأقسام		
النتيجة الثالثة: يوجد مستوى جيد من فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث جاءت بوزن نسبي (69.54%).		
م	التوصية	جهة الاختصاص
1	توفير كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.	قيادة جهاز الشرطة مدرء الدوائر والأقسام
2	منح العاملين صلاحيات تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	قيادة جهاز الشرطة مدرء الدوائر والأقسام
3	تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.	قيادة جهاز الشرطة مدرء الدوائر والأقسام
4	أن يتوفر لدى العاملين المهارات الكافية، والقدرة على حل مشاكل العمل.	قيادة جهاز الشرطة مدرء الدوائر والأقسام إدارة التدريب
5	تطوير أداء العاملين، بمشاركتهم بدورات تدريبية.	قيادة جهاز الشرطة وإدارة التدريب

رابعاً: مقترحات للدراسات المستقبلية:

1. تصور مقترح لتفعيل نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية.
2. تصور مقترح لتحسين فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية.
3. فاعلية الأداء الأمني في أجهزة الشرطة في الدول العربية.

الخاتمة:

وفي الختام أمل من الله العليّ القدير أن تُضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً في مجال البحث العلمي والعمل الأمني، وأن تُسهم في بناء وتقدم المؤسسة الأمنية الفلسطينية، كما لايسعني إلا أن أجدد شكري وإمتناني لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

فإن وفقت فذلك فضل من الله وكرمه، ويروق لي في هذه المقام قول العماد الأصفهاني "إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد كذا لكان يُستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من اعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (هود: 88)

﴿وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (الصفات: 182)

المصادر والمراجع

أولاً - المصادر

ثانياً - المراجع العربية

ثالثاً - المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية الشريفة.

ثانياً- المراجع العربية:

1. الكتب:

- أبو علفة، عصام الدين أمين (2002) "إدارة المنظمات العامة"، د . ن.
- أبو قحف، عبد السلام (2001) "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر.
- اخورشيدة، عالية بنت خلف (2006) "المساءلة والفاعلية في الأداء التربوية"، دار مكتبة الحامد، عمان، الاردن.
- برنوطي، سعاد (2004) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن سعيد، خالد بن سعد (1997) "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن (1998) "الدافعية وحوافز العمل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجرجاوي، زياد (2010) "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، ط2، مطبعة ابناء الجراح، فلسطين.
- الجريسي، خالد (2001) "إدارة الوقت"، من المنظور الإداري والإسلامي، مطابع الحميد، الرياض.
- جرينبرج، جيرال (2004) "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- جواد، شوقي (2000) "سلوك تنظيمي"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حافظ، إجلال (2009) "إدارة الأفراد"، هاس للطباعة، القاهرة، مصر.
- حريم، حسين (2006) "مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية ووظائف المنظمة"، ط1 ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري (2003) "تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.

- دياب، طارق (2009) "تنمية الكوادر البشرية لمواجهة المتغيرات المعاصرة"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- رياعية، علي (2003) "إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية"، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زويلف، مهدي (2000) "إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، ط1، دار المجدلاوي، عمان، الأردن.
- سلطان، محمد (2004) "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- السلمي، علي (2001) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005) "إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد"، دار الشروق، عمان.
- الشيخلي، عبد القادر (2008) "مهارة ادارة الوقت: كيف تنظم وتتجنب هدره"، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الصيرفي، محمد (2007) "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العامري، صالح (2007) "الإدارة والاعمال"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العاني، هيثم (2007) "الإدارة بالحوافز: التحفيز والكافآت"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة (2006) "مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- عبد الجليل، راشد، سالم، احمد فؤاد (2000). "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، النسر الذهبي للطباعة، القاهرة.
- عبدالرحمن، ايمان (2005) "المرجع المختصر في الإدارة"، شعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب، سوريا.
- العبودي، محسن (2003) "الادارة العامة: عمال الإدارة"، ج(2)، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- عبيد، مصطفى (2003) "مهارات البحث العلمي"، ط1، ميدان للأبحاث والدراسات، غزة، فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي (2008). "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، عمان، الأردن.

- العلي، عبد الستار (2008) "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان.
- العميان، محمود سلمان (2004). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغزو، فائق عوض (2010) " القيادة والإشراف الإداري"، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- فتحي، محمد(2003) "766 مصطلح إداري" دار النشر الإسلامية، مصر.
- الفقي، ابراهيم(2011) "قوة التحفيز: كيف تحفز الآخرين وتحصل على ما أفضل مألديهم"، تمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- القريوتي، محمد قاسم (2006) " مبادئ الإدارة والنظريات"، دار النشر، عمان، الأردن.
- كينان، كيت (1995). "ترشيد وتحفيز الموظفين"، الطبعة الأولى، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (ناجي حداد)، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
- اللوزي، موسي(2003) " التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (2010) " نظم الأجور والتعويضات"، الدار لجامعة، الاسكندرية.
- مقداد، محمد والفرا، ماجد (2007) "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والإقتصادية"، ط1، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
- هلال، محمد عبد الغني (1999) " مهارة إدارة الاداء"، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الهيتمي، خالد (1997) " التنظيم الصناعي"، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم (2005) " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان.
- الوزان، السيد حلمي (2004) " التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة"، مطابع الشرطة، القاهرة.

2. الرسائل العلمية:

- أبو جياب، محمد (2014) "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- أبو شرح، نادر (1010) "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عمرة، أكرم (2015). "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- بدر، رأفت (2011). "الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- التوجيهي، عبد العزيز (2003) "البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الجريد، عارف (2007) "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحارثي، درهوم بن عايش (1999). "رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية"، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحربي، عبد الله (2010) "فاعلية برنامج التدخل الأمني السريع لرجال الأمن الصناعي في رفع مستوى الأداء"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الخالدي، معتز (2012) "ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية": دراسة حالة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الفترة 2007 إلى 2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- السقا، عون (2013) "الدواع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة": دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السويلم، سامي (2003) "مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية": دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- شراب، باسم (2007) "تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العامر، فيصل (2011) "دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن": دراسة على الضباط العاملين في مديرية الأمن العام بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عطية، عبد الحليم (2014) "دور مهارات الاتصال في رفع فاعلية الأداء لدى منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العكش، علاء (2007). " نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- المطيري، جبر (2005) "مهاره القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن": دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الوابل، عبد الرحمن (2005) " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الفارس، سليمان (2011) " الرضا والولاء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الدالة، سعود (2003) " أثر الحوافز على أداء الأطباء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

3. الدوريات والمجلات:

- برحومة، عبد الحميد (2008) " الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي الدوري.
- القاسم، عبد الكريم محمود (2005). " أثر انماط القيادة لمديرية ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للعاملين والمعلمين، ع(45)، مجلة اتحاد الجامعات العربية.
- قوي، بوحنيفة وسلمي، الامام (2006). " علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الادارية، المجلة العلمية للإدارة، م(1)، ع(1)، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
- المجدوب، فاروق (2002). "الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.

- مصطفى، أحمد (2003). " التخطيط العصري للتدريب الشرطي"، مجلة كلية التدريب والتنمية، اكااديمية الشرطة، ع(9)، القاهرة.
- مكين، أمين وآخرون (2007). الحوافز الدينية في مجال الأعمال، جامعة الحديدة، اليمن.

4. القوانين:

- قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة (1998).
- قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم 4 لسنة (2005).

5. المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لجهاز الشرطة الفلسطينية (www.police.ps).
- العامري، محمد (2000). أثر نظم الحوافز على الإبداع لدى العاملين، (http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=237&SecID=53).
- الجهني، عبد الرحمن (2014). نماذج عملية من الحوافز النبوية، (http://ar.islamway.net/article/23438/%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

Books:

- James p. (1968). "Organizational Effectiveness, an inventory of propositions, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinoisd.
- Miller K. & Bromiley P. (1990)"Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, Academy of Management Journal, vol 33 No(4).
- Peter D. (2007). "People and performance, Harvard Business School Press.
- Hall R. (1972). " Organization: structure and process, New Jersey Prentice Hall.
- Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. (2012). "Determination of the employment status of graduates of recreation department". The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
-

Reseawches:

- Mabila, N. & Dorasamy, N. & Wallis M. (2014). Job satisfaction in the royal Swaziland police service. A case study of Manzini and Hhohho regions. Problems and Perspectives in Management, 12 (3).
- Julseth, J. & Ruiz, J.& Hummer, D. (2011). Municipal police officer job satisfaction in Pennsylvania: a study of organizational

development in small police departments. International Journal of Police Science and Management, 13 (3), 243–254.

- Agarwal, et al(2007)"Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance", Georgia University.
- Campbell, D.(2006)" An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No financial Performance Improvement, Harvard Business School.
- Gibbs, M. et al..(2004)"Performance Measure Properties and Incentives", Institute for the Study of Labor, No(1356).

الملاحق

- ملحق رقم (1): خطاب التحكيم
- ملحق رقم (2): أسماء المحكمين
- ملحق رقم (3): الاستبانة

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/.....حفظك الله،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

☞ بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإنني أفيد سيادتكم علماً بأنني أجري دراسة بعنوان: "نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية".

تحت إشراف الدكتور/ أحمد عبد الفتاح كلوب، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة"، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى. ولخبرة سعادتك في هذا المجال، فإنني آمل منكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. محمد المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
2	د. أحمد الودية	النائب الأكاديمي في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
3	د. أسعد عطوان	محاضر في جامعة الأقصى
4	د. أيمن راضي	محاضر في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
5	د. خليل ماضي	محاضر في جامعة الأزهر
6	د. رائد قنديل	محاضر في جامعة فلسطين
7	د. محمد اشتيوي	محاضر في جامعة القدس المفتوحة
8	د. محمد الجريسي	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
9	د. محمود الشنطي	محاضر في جامعة القدس المفتوحة
10	د. مرفت راضي	محاضر في كلية فلسطين التقنية
11	د. منصور الأيوبي	محاضر في كلية فلسطين التقنية
12	د. نبيل اللوح	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
13	د. هشام المغاري	عميد كلية العودة

ملحق رقم (3): الاستبانة



**برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة**



أخي الكريم / حفظكم الله،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

**” نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني لدى العاملين في
جهاز الشرطة الفلسطينية ”**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
"القيادة والإدارة"، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة
الأقصى، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة.
لذا أمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، وذلك بما
يعكس الواقع الفعلي من وجهة نظرك، علماً بأن بيانات هذه الاستبانة ستستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى موضع السرية التامة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث/ إياد محمد مصبح

أولاً- البيانات الشخصية:

من فضلك، ضع إشارة (✓) أمام العبارة المتناسبة معك:

- (1) العمر ☐ أقل من 30 عاماً ☐ 30 - 40 عاماً ☐ أكثر من 50 عاماً ☐ 41 - 50 عاماً
- (2) الرتبة العسكرية ☐ لواء ☐ عميد ☐ عقيد ☐ مقدم ☐ رائد ☐ نقيب
- (3) سنوات الخدمة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐ 11 - 15 سنة
- (4) المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

ثانياً - مجالات الدراسة:

من فضلك، ضع علامة (✓) أمام البديل الذي تراه مناسباً لكل من العبارات التالية:

المجال الأول: الحوافز المادية الممنوحة لأعضاء جهاز الشرطة الفلسطينية					
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً
1.	يطبق نظام الحوافز المادية حسب ما نص عليه القانون الفلسطيني.				
2.	تقدم المؤسسة الأمنية أجوراً تكفي لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية.				
3.	تمنح العلاوات لبذل المزيد من الجهد في العمل.				
4.	يمنح الموظف المميز علاوة تشجيعية بشكل دوري.				
5.	تشجع المكافآت على تعزيز المنافسة بين الأفراد في العمل.				
6.	تمنح المكافآت لمن يستحق دون تمييز.				
7.	منحت قبل ذلك علاوة تشجيعية على أداء متميز.				
8.	لدى العاملين علم ودراية بنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة.				

9	توزع الحوافز المادية بإنصاف وعدل داخل المؤسسة الأمنية.					
10	تقدم المؤسسة الأمنية تعويضات عادلة وكافية عند تقاعد الموظف العسكري.					
11	تعطى الحوافز المادية للحد من الرشوة والتهرب الوظيفي.					
المجال الثاني: الحوافز المعنوية التي تمنح للعاملين في جهاز الشرطة						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1.	يوجد نظام جيد للحوافز المعنوية وفقاً للقانون الفلسطيني.					
2.	يشجع نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية وتعزيز المنافسة بين الأفراد.					
3.	تعمل الإدارة جاهدة لمنح شهادة تقدير للعاملين المتميزين في جهاز الشرطة.					
4.	تمنح الحوافز المعنوية وفق تقارير الكفاءة المقدمة عن العاملين.					
5.	تشجع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير نظام الحوافز في مجال العمل.					
6.	يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.					
7.	سبق لي وأن منحت شهادة تقدير على أداء متميز.					
8.	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة مع الجهد المبذول.					
9.	حدد القانون الفلسطيني نظاماً للحوافز يتوافق مع مصلحة الموظف.					
10.	تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في مناسباتهم كنوع من التحفيز المعنوي.					
11.	الحوافز الممنوحة تنمي حب الانتماء والولاء للمؤسسة الشرطية.					
المجال الثالث: فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1.	يمنح العاملون صلاحيات تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.					
2.	يقوم العاملون بتأدية الأعمال المطلوبة بفاعلية.					
3.	يمتلك العاملون القدرة على التواصل مع زملائهم في العمل.					

4.	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين بمشاركتهم في دورات تدريبية.				
5.	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل				
6.	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.				
7.	يحرص العاملون على تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وفق الخطط الموضوعة.				
8.	تتوفر لدى العاملين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.				
9.	لدى العاملين المهارات الكافية والقدرة على حل مشاكل العمل.				
10.	يلتزم العاملون بأوقات الدوام المحددة لهم.				
11.	يتمتع العاملون بالمهارات الكافية التي تلبي احتياجات العمل.				
12.	تشجع الحوافز العاملين في عدم التراخي في تقديم الخدمة الأمنية.				
13.	يلتزم العاملون بالنظام واللوائح داخل المؤسسة الأمنية.				
14.	يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.				
15.	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال لدى العاملين في جهاز الشرطة.				

شاكرًا لحسن تعاونكم،،،،

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل،،،،