



جامعة الأزهر - بغزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

**Assessment Of The Impact Of Incentives On The Work  
Performance Level In The Palestinian Telecommunications  
Company: Employee Prospective**

رسالة ماجستير مقدمة من  
الطالب/ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح

إشراف

د. وائل محمد ثابت

د. وافيح حلمي الأغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1431 هـ / 2010م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي }

سورة طه: الآية (25،26)

## إهداء

إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمريهما  
إلى زوجتي العزيزة، وبناتي ندى، وشذا، حلا  
إلى إخوتي . . . . إلى أخواتي . . . .  
إلى عائلتي . . .  
إلى كل شهداء فلسطين  
أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

نادر حامد أبو شرح

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، معلم البشرية، والهادي إلى النور. إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم.

لقد تمت هذه الدراسة بإشراف الدكتور/ وفيق الأغا، والدكتور/ وائل ثابت، واللذان تفضلاً بالإشراف على هذه الرسالة وأعطيانى الكثير من علمهما، ووقتتهما، وجهدهما، وكانا كريمين في نصحهما، وإرشادهما، وعطائهما، لتخرج هذه الرسالة في أبهى صورة، والذي يرجع إليهما الفضل بعد الله بخروج هذه الرسالة إلى النور، لهما مني عظيم الشكر والتقدير، أطال الله في عمرهما، وجعلهما الله دائماً وأبداً عوناً لطلابهم على طريق العلم.

وكما يطيب لي في هذا المقام أن أعترف لكل ذي فضل بفضله، وأبدأ شكري وامتناني وعرفاني لجامعة الأزهر بغزة، موئل العلم والعلماء، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها، لما قدمته وتقدمه من برامج تعليمية راقية ومميزة لأبناء الأمة العربية والإسلامية وفلسطين الغالية، موظفةً لذلك كل الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

وأقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للدكتور الفاضل/ رشدي وادي، والدكتورة الفاضلة/ نهاية التلباني، لتفضلهما بمناقشة رسالتي هذه، وإنه ليسرني أن استزيد من علمهما وملاحظتهما القيمة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأخوة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم وتصميم أداة الدراسة، ولا يفوتني أن أقدم بشكري وعرفاني لأساتذتي الكرام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، القدس المفتوحة، لما قدموا من تسهيلات أثناء تطبيق أداة الدراسة، وكما أجزى شكري وعرفاني للأهل الكرام على دعمهم المعنوي المتواصل.

والشكر موصول للدكتور/ سمير صافى، لما قدمه من عونٍ ومساعدةٍ في المعالجات الإحصائية، وكما لا يسعني أيضاً إلا أن أقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم الاستبانة.

ولا يفوتني أن أقدم بالشكر الجزيل لإخواني الزملاء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية على دورهم المؤازر لي أثناء إعداد هذه الدراسة.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة 95.5%.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
  - 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
  - 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
  - 4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
  - 5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.
  - 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال "مستوى الأداء الوظيفي" تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
  - 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.
  - 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.
- وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :-

- 1- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة .
- 2- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.
- 3- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.
- 4- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على النتائج.

## Abstract

This study aims at evaluating the impact of incentives on the work performance level at the Palestinian Telecommunication Company from the employees prospective.

This study uses the analytical descriptive approach where (220) questionnaires were distributed on the employees at the Palestinian Telecommunication company and (210) questionnaires were returned by 95.5%.

The study shows the following results:

1. The results showed a relation with statistical significance between the efficiency of the incentives system and the employees' performance.
2. The results showed a relation with statistical significance between financial incentives and the employees' performance.
3. The results showed a relation with statistical significance between moral incentives and the employees' performance.
4. The results showed a relation with statistical significance between the upgrades and employment performance.
5. The results showed a relation with statistical significance between justice in granting these incentives, honorariums and the employees' performance.
6. There are Statistical differences in the answers of the selected members of the questionnaire about the genre in the level of the employees' performance in favour of males, and for the commercial services.
7. There are differences with statistical significance to the circle change in the field of giving or offering the incentives for the administration circle in the field of incentives effect for the commercial field.
8. There are no statistical differences in the answers of the questionnaire about the rank, age, experience and qualification, and administrative services.

This study is summarized into a group of recommendations:

1. The necessity of implementing monetary incentives, tying the salary with price-rising system.
2. The necessity of renewing the standards and system of promotion which should be according to the abilities of the employee for the new job.
3. The necessity of justice availability particularly in granting incentives so as to get rid of favoritism which ensure fairness in the work environment so as to raise the level of performance.
4. Connecting between the results of the annual performance and offering the incentives according to the results

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولا : المقدمة .
3	ثانيا : مشكلة الدراسة .
4	ثالثا : فرضيات الدراسة.
6	رابعا : أهداف الدراسة.
6	خامسا: أهمية الدراسة.
7	سادسا : حدود الدراسة.

8	الفصل الثاني : الإطار النظري
9	المبحث الأول الحوافز .
9	المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز.
10	متطلبات عملية التحفيز.
11	أنواع الحوافز.
13	شروط نجاح الحوافز.
14	مقومات فاعلية نظام الحوافز.
17	المبحث الثاني الأداء الوظيفي.
17	مفهوم الأداء الوظيفي.
18	محددات الأداء الوظيفي.

20	عناصر الأداء الوظيفي.	
21	الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي	
22	أهداف تقييم الأداء	
23	خطوات تقييم الأداء	
23	طرق تقييم الأداء	
25	<b>المبحث الثالث شركة الاتصالات الفلسطينية</b>	
25	تطور قطاع الاتصالات في فلسطين	
26	رؤية الاتصالات الفلسطينية	
26	مراحل التطور التاريخي لقطاع الاتصالات في فلسطين	

<b>30</b>	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>	
31	الدراسات العربية	
35	الدراسات الأجنبية	
37	التعقيب على الدراسات السابقة	

<b>39</b>	<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
40	أولاً: منهج الدراسة	
40	ثانياً: مجتمع الدراسة	
40	ثالثاً: عينة الدراسة	
44	رابعاً: أداة الدراسة	
45	خامساً: صدق الاستبانة	
52	سادساً: ثبات الاستبانة	
54	سابعاً: تطبيق الاستبانة	
55	ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة	



56	الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
----	--

80	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
81	أولا : النتائج
82	ثانيا: التوصيات
83	ثالثا: مقترحات لدراسات مستقبلية
84	المراجع
89	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
41	توزيع لفئات الدراسة حسب طبقات العينة	1
41	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس	2
41	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة	3
42	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي	4
42	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر	5
43	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	6
43	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدائرة	7
46	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها.	8
47	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية والدرجة الكلية للمجال.	9
48	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية للمجال.	10
49	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الترقّيات والدرجة الكلية للمجال.	11
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية للمجال	12
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال	13
51	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	14
52	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	15
53	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	16
53	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	17
54	مقياس (ليكرت) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان.	18
57	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	19
58	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز	20
60	معامل الارتباط بين فاعلية نظام الحوافز ومستوي الأداء الوظيفي	21
60	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية	22
62	معامل الارتباط بين نظام الحوافز المادية ومستوي أداء الموظفين	23
62	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية	24
64	معامل الارتباط بين نظام الحوافز المعنوية ومستوي أداء الموظفين	25
65	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الترقّيات	26
67	معامل الارتباط بين الترقّيات ومستوي أداء الموظفين	27
67	المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	28
69	معامل الارتباط بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوي أداء الموظفين	29

69	المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي	30
71	معامل الارتباط بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي	31
71	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة	32
73	نتائج الفرضية لمتغير الجنس	33
74	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.	34
74	نتائج الفرضية لمتغير الدرجة الوظيفية	35
75	نتائج لمتغير العمر	36
76	نتائج لمتغير الخبرة	37
76	نتائج لمتغير المؤهل العلمي	38
77	نتائج لمتغير الدائرة	39
78	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير الدائرة.	40

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	مسلسل
5	نموذج العلاقات المفترضة بين المتغيرات	1

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	مسلسل
91	الاستبانة في صورتها الأولى	1
96	قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة	2
97	الاستبانة في صورتها النهائية	3

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.

## أولاً: مقدمة:

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

وتحرص كافة المنظمات على القيام بإعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية. ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة. (عقيلي، 2009، 62)

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

ومنذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في مطلع عام 1993 حرصت على وضع لبنات اقتصاد فلسطيني حر يعتمد على القطاع الخاص، لذلك قامت بتأسيس شركة الاتصالات الفلسطينية في 1995/8/2، حيث باشرت أعمالها في تاريخ 1997/7/1، وتعمل الشركة بموجب قانون الاتصالات رقم (3) لسنة 1996، الصادر عن السلطة الوطنية الفلسطينية تعمل كشركة مساهمة حيث تم التوقيع على اتفاقية لمنح رخصة وإنشاء وإدارة وتشغيل اتصالات الهاتف الثابت، والجوال بتاريخ 1996/11/15، وذلك بين السلطة الوطنية والشركة، والتي بموجبها منحت السلطة الوطنية الفلسطينية الشركة تلك الرخصة لمواكبة التطور والرقى في تزويد المشتركين بكل جديد، وبأقصى سرعة، وأقل جهد، سعياً لتقديم أفضل الخدمات وتلبية احتياجات كافة فئات المشتركين.

(التقرير السنوي لشركة الاتصالات، 2004، 11).

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

لقد حظي موضوع تحفيز العاملين من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية والعربية، بكثرة الدراسات التي تناولته، أما الدراسات العربية كدراسة (مرعي، 2001، 60) فقد تعرضت لمستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، حيث أكدت هذه الدراسة على ضرورة تحسين رواتب الموظفين، وتوحيد الأنظمة الإدارية، وإعادة النظر في نظام الترقيّة المعمول به، وأما دراسة (العكش، 2007) أكدت على ضرورة إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف، وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون، أما دراسة (شراب، 2007) تعرضت إلى ضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة بما يشمل تحديد مستويات للإنجاز، وتحديد مستويات للمكافآت وأن تكون المكافآت ذات قيمة فعالة، فقد أشار (فقيه، 2005، 62) أن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء.

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

فقد لاحظ الباحث من خلال عمله في شركة الاتصالات الفلسطينية، واستطلاع آراء بعض (مدراء الشركة) أن هناك عدم وضوح في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتأثيرها على أداء العاملين، ومعرفة السلبيات والإيجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة.

**وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:**

ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟



## ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. وينبثق من التساؤل الرئيسي السابق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

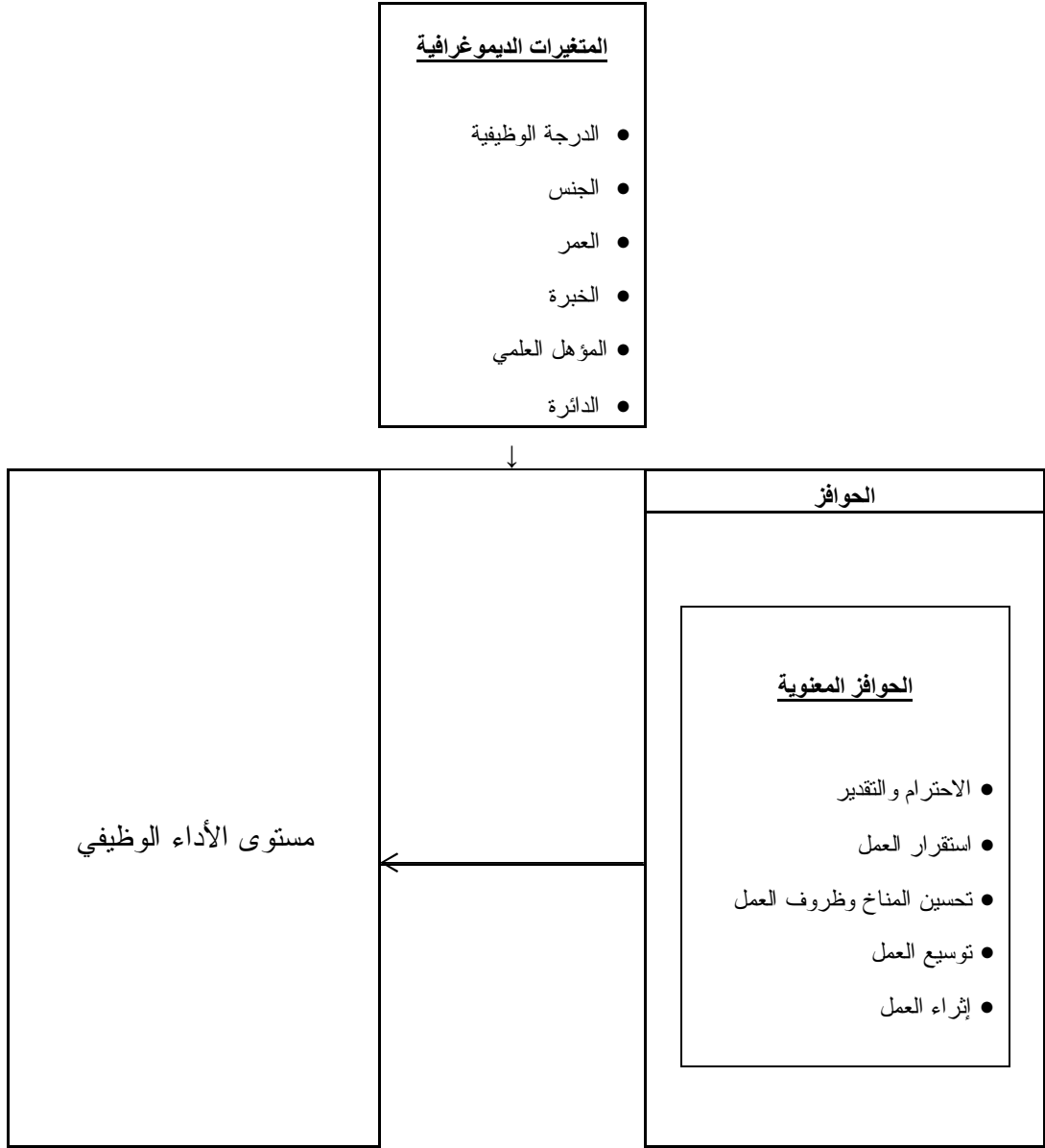
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استخدام الشركة للترقيات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الفرضية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي، الدائرة) .



**نموذج العلاقات المفترضة بين المتغيرات كما تصورها الباحث**  
**الشكل رقم (1)**

## رابعاً: أهداف الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- 3- تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، والتي يتوقع أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 4- تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي.

## خامساً: أهمية الدراسة:

يمكن استعراض أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة من حداثتها بالنسبة لشركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تبرز من خلال ما يمكن أن نتوصل له هذه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لإحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسية والتي يواجهها العنصر البشري بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- 2- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 3- تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة، والتي يؤدي الإعداد لها إلي رفع كفاءة الأداء الوظيفي علي مستوى شركه الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 4- تقدم هذه الدراسة أفقاً للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في موضوع الحوافز وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، والقيام ببحوث جديدة أكثر تخصصاً.
- 5- يأمل الباحث أن تزود الدراسة متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما تساعدهم على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 6- تعتبر هذه الدراسة مهمة بالنسبة للباحث كونه يعمل في شركة الاتصالات الفلسطينية وتتوافق هذه الدراسة مع تطلعات الباحث المهنية وأيضاً كونها ستساعده في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

## سادساً: حدود الدراسة:

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية :

### 1- الحد الزمني:

طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2010.

### 2- الحد المؤسسي:

أجريت هذه الدراسة في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة حسب عدد الموظفين لعام 2010 .

### 3- الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

### 4- الحد البشري:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (440) من العاملين، حيث شملت العينة على (210) من العاملين، وتقدر بنسبة (48%) من إجمالي عدد العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بغزة

### 5- المتغيرات:

اقتصرت الدراسة على عدد من المتغيرات التالية :

- المتغير التابع: مستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
- المتغيرات المستقلة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية ، الترقية، والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، فاعلية نظام الحوافز
- المتغيرات الضابطة: و تتمثل بخصائص أفراد العينة التالية: (الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي، الدائرة).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

- المبحث الأول: الحوافز
- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: شركة الاتصالات الفلسطينية

## المبحث الأول: الحوافز

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

**تعريف الحوافز:**

وقد عرفها (برسلون وستاير) بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة (ألكعبي وآخرون، 2000، 14) وقد يعرفها(السلمي ، 2000،300)بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته.(السلمي ، 2000،300).

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

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي:

- 1- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- 2- تحسين الإنتاجية.
- 3- إبراز أنشطة المؤسسة.
- 4- رفع الروح المعنوية للعاملين
- 5- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- 6- مكافأة الأداء المتميز.
- 7- تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد.
- 8- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء (بربر ،2007،102).

### 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 (السالم،2009، 337) هي كما يلي:

1. **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، 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 مجتمع 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 يتماشى 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 وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في ( قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين ) للتأكد من سلامتها وملائمتها 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.

#### **متطلبات عملية التحفيز:**

**حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:**

**أولاً:** ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

**ثانياً:** تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل المال فقط، أم التقدم.. وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

**ثالثاً:** تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

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

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

**سادساً:** القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين؛ ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

(Toshiba HR Department, 2006,121)

#### أنواع الحوافز:

**أولاً: الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتشمل على:

أ- **الحوافز المادية:** هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- **الحوافز المعنوية:** وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات. (زويلف، 1994، 276)

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

ويقسم (رابعة، 2003، 50) **الحوافز على أساس أنها:**

أ- **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

ب- **حوافز معنوية:** العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات .

ج- **حوافز فردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

د- **حوافز جماعية:** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزويد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء (الخرابشه، 2000، 52).

هـ- **حوافز التميز:** هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي ، واتصاله بالحافز للإنجاز، يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم (أوبكر، 2004، 50).



## أشكال التحفيز المعنوي الايجابي على النحو التالي:

- 1- فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء و الإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لدى الموظفين، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
- 2- تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.
- 3- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها. (عقيلي، 82، 2009)
- 4- ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة.
- 5- توسيع العمل: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- 6- إغناء أو إثراء العمل: ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. ويرى مرعي أن هناك مخاطر كثيرة في حالة نقص أو عدم اهتمام الشركات بالحوافز وضح بعضها: (مرعي، 2003، 113)
- 1- تدني مستوى العاملين.
- 2- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- 3- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- 4- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- 5- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- 6- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- 7- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
- 8- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- 9- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.

## شروط نجاح الحوافز :

- هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ذكر (زويلف، 2004، 62) بعضاً منها:
- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
  - 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
  - 3- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
  - 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الافراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
  - 5- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
  - 6- أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
  - 7- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
  - 8- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

## المكافآت:

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية، أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون منصوصاً عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل.

## تطور نظم المكافآت:

قد مرت نظم الأجور والمكافآت بالعديد من المراحل، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل المنظمة خاصة، أو عامة، أو خيرية، إلخ، وكذلك بيئة العمل المحيطة، والقوانين والتشريعات والتي تتدخل أحياناً لتنظيم معدلات الأجور والمزايا الإضافية، ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة، أو الاقدمية.

## ويذكر (جرينبرج، 2004، 63) بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

- 1- **الدفع على أساس المهارة:** ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل .
- 2- **الدفع على أساس جماعي:** الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور، والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي .

## 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 بحيث تقدم مزيج من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات ).

ومما سبق القول فإن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم -أيًا كانت طبيعته- فاعلاً من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعاً له على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

ويتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في:

- 1) دراسة الإدارة للعاملين ( شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية ).
- 2) اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة
- 3) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- 4) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين (مصطفى، 2003، 175).

يرى الباحث أن بعد عرض مفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز انه لا بد أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العاملين في الشركة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمدراء، وأن تتناسب مع كفاية الموظف وما يبذله من جهد متميز في عمله.

## أنواع المكافآت:

لتحقيق المكافآت أهدافها وغايتها، يجب أن تتكامل بأشكالها 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، وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين. (Evans, & Charlie Weir, 1999)

1- **مكافآت غير رسمية:** وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر، وتكون 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 أُنجز 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.
- 2- مكافآت رسمية: 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 ومتى 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 لإستلام 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.

#### الترقيات:

- لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا. (عقيلي، 2009، 66)
- وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي:
- 1- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
  - 2- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
  - 3- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة. (مصطفى، 2004، 66)
  - 4- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، ومن خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.
  - 5- تحقيق المواءمة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة. (شاويش، 2005، 93)

كما يرى (شاويش، 2005) أن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ومنها:

- 1- التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها زادت مستوياتها الوظيفية كلما زادت فرص الترقية.
- 2- توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.
- 3- أن تكون مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها.
- 4- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقبته لشغل الوظيفة، ليكون قادراً على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.
- 5- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية.
- 6- أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسئوليات لكل وظيفة على حدى، بناءً على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

**فيما يلي المعنى المتخصص لثلاثه مفاهيم أساسية:**

- أ- **الدافع:** هو حالة داخلية تشحن (تولد شحنة)، تنتشط أو تحرك وتقود وتوحد السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة. (برنوطى، 344، 2007).
  - ب- **الدافعية:** هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي إنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.
  - ج- **الحاجة:** هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته؛ وهي واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية؛ ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية؛ لذلك، كثيراً ما نتكلم عن الحاجات وكأنها مرادفة لـ الدافعية. (السالم، 344، 2009).
  - د- **الدوافع:** هي عبارة عن قوة داخلية، أما الحوافز فهي قوة خارجية تحرك السلوك الذاتي للفرد، باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها، وبالتالي يقوم الفرد بأداء واجباته، وأعماله، بصورة أفضل، نتيجة إشباعه لحاجات كامنة داخله. (عباس، 2006، 39)
- والدوافع هي قوى دافعة داخل الفرد، وتعمل على استمرار نشاطه، وتدفعه إلى تحقيق أهداف معينة من خلال أنماط سلوكية متنوعة، ويستخدم مفهوم الدافع أيضاً بمعنى الحاجة التي تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك معين بهدف إشباع هذه الحاجة. (شقبوعه، 2005، 191)
- يرى الباحث أن الدافعية هي الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الانجاز بالعمل، فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه الموظف للعمل بطاقاته الكامنة، وتوثر إيجابياً على رغبات العاملين في الشركة لبذل المزيد من الجهود في الأداء الوظيفي لنيل ما يسعون إليه من حوافز ومكافآت.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### مقدمة:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات. ( ابوشيخة، 2010، 332)

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

إن معطيات الرضا الوظيفي تتمثل في الشعور بالسعادة، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها، مما يزيد من كفاءته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عن سوء تكيف، ويظهر الكثير من مظاهر الضجر، والملل، والاستياء، والإحباط.

ويتعلق مصطلح الرضا عن العمل باتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وحينما يتكلم الناس عن اتجاهات العاملين، فإنهم غالباً ما يقصدون الرضا عن العمل. (العطية، 2003، 103)

### مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (محمد، 2005، 209)

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل. (محمد، 66، 2001)

### تعريف أداء الموظفين:

ويعرف الأداء: بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة. (الخزامي، 1999، 19) ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004، 219). ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ( هلال، 1996، 1).

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

### يمكن قياس أداء العاملين من خلال مايلي:

1- كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2- نوعية الجهد المبذول: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- 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 اقرار لمشكلة معينة.

4- معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. (سلطان، 2002، 213).

### محددات الأداء الوظيفي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

- القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.  
أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابه:

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء ، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو

(Schmitt & Ingerick,2001,P.8)

2- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل" من خلال الحرص، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

(Geher,2004,P.123)

3- الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الإستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

(Geher,2004,P.230)



## العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أوجدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار (Hackett,2002,P.208) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

1- **معرفة تقريرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.

2- **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

3- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل.  
(الصواف ، 2000، 83).

## عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

(الحسيني، 2000، 72)

## الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- 1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- 2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- 3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط ( شاويش، 2000، 159)

ومن البديهي أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة، كلما حصل العامل على درجة من الرضا، و بالتالي يمكن أن نتنبأ بأن العامل يزيد لديه الدافع للبقاء على رأس عمله، كما يمكن أن نتنبأ بأن هذا العامل سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، و تتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، مما يزيد من ولائه للمنشأة التي يعمل بها، و يتحسن أدائه.

### الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذان المصطلحان وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة.

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري ، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية. (الحمود، 2001، 53)

### الدور الاستراتيجي لنظام تقييم الأداء:

إن نظام تقييم الأداء ليس حيادي الجانب، بمعنى أن تأثيره يمتد إلى العديد من أنشطة المنظمة ككل وعلى بيئتها الداخلية والخارجية حيث له تأثير على هيكلية المنظمة وعلى العلاقات بين أفراد المنظمة وكذلك على استراتيجيات العمل مثل التسويق وإدارة الأفراد وتوزيع المهام وتوزيع الحوافز المالية وغيرها. ولكي تكون تلك الأنظمة فعالة يجب مراعاة أهداف المنظمة ورسالتها عند تصميم هذا النظام، وأن يكون مرتبطاً ويمثل جزءاً من إستراتيجية الشاملة للمنظمة.

(أوربن، 1988، 50)

## معيار الأداء:

هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة (مرعي، 2002، 15) ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

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

كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج، أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة عدد المهام المنجزة، عدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تتكون معايير تحدد العلاقة بين العمل، والبيئة المحيطة به الداخلية مثل روح الفريق، القدرة على المبادرة، والخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين. (مرعي، 2002، 69)

## أهداف تقييم الأداء:

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- 4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- 5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- 6- رفع معنويات العاملين.
- 7- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين وأقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- 8- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

## خطوات تقييم الأداء:

### 1- تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:
- أ- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
  - ب- **الثبات:** أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
  - ج- **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.
  - د- **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
  - هـ- **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

### 2- قياس الأداء:

- وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
- أ- ملاحظة الأفراد العاملين.
  - ب- التقارير الإحصائية.
  - ج- التقارير الشفوية.
  - د- التقارير المكتوبة.

### طرق تقييم الأداء:

#### طرق التقييم التقليدية ( الوصفي ):

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وهي لاتعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي وضحاها: (ربابعة، 2005، 90)

#### 1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز. (ربابعة،2005،93)

#### 2- طريقة المقارنة المزدوجة ( الثنائية ):

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

#### 3- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي. (ربابعة،94،2005)

#### 4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.

(ربابعة،95،2005)

## المبحث الثالث: شركة الاتصالات الفلسطينية

أولاً: تطور قطاع الاتصالات في فلسطين:

تأسست الاتصالات الفلسطينية سنة 1995 كشركة مساهمة عامة وبأشرت أعمالها في الأول من يناير عام 1997م، كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات من شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات.

وأصبحت الاتصالات الفلسطينية أحد أسس الاقتصاد الفلسطيني، وداعمة لنموه، وتطوره وبوصلة للاستثمار باعتبارها المساهم الرئيسي والمشغل الأكبر في الاقتصاد الفلسطيني حيث بلغت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات في الأراضي الفلسطينية في الناتج المحلي الإجمالي حوالي (7.6%) للعام 2006 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007)

يبلغ رأس مال الاتصالات (131,625 مليون دينار أردني)، ووصل عدد مساهميهما في نهاية عام 2003 إلى حوالي (9976) مساهم، وتضم قائمة المساهمين مجموعة من الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية، والعديد من الشخصيات الاعتبارية.

(التقرير السنوي، 2007)

وقد حققت شركة الاتصالات الفلسطينية على مدار الأعوام الماضية إنجازات نوعية في مختلف المجالات، حيث بمقارنة أجزائها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بين فلسطين وبعض الدول المجاورة (الأردن، لبنان، سوريا، مصر، يلاحظ أن " الأراضي الفلسطينية سجلت أعلى نسب نمو تراكمية سنوية للهواتف الثابتة بين الدول العربية الأربعة المحيطة بالأراضي الفلسطينية فكانت نسبة النمو التراكمية السنوية للهواتف الثابتة حوالي (20%) في عام 2002 بالمقارنة مع سنة الأساس 1995، أي بمعدل (14.0%) لكل مائة فرد من السكان.

(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007)

### إنشاء مجموعة الاتصالات الفلسطينية:

تم إنشاء مجموعة الاتصالات الفلسطينية المكونة من شركة الاتصالات الفلسطينية، والتي تهتم بتقديم جميع خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات المعلوماتية والرقمية وشركة حضارة التي تهتم بتقديم خدمات الاتصال الخليوي عبر تقنية GSM بتقديم خدمات الحزم العريضة، وخدمات تداخل، وتكامل تكنولوجيا المعلومات، وشركة بالميديا التي تهتم بالإعلام والإعلان، بالإضافة لشركة حلول التي تهتم بتوفير الحلول العملية ذات الكفاءة العالية لجميع المؤسسات الكبرى ومتوسطة الحجم وذلك باستخدام أحدث التقنيات والتطبيقات.

## رؤية الاتصالات الفلسطينية:

تتطلع الاتصالات الفلسطينية إلى أن تكون المؤسسة الرائدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وذلك من خلال توفير البنية التحتية المتطورة والقادرة على مواكبة آخر المستجدات في هذا القطاع، وتوفير كافة خدمات الاتصالات الأرضية والخلوية والمعلوماتية، وخدمات الإنترنت، والخدمات المضافة، والاستثمار في مشاريع ذات علاقة بقطاع الاتصالات سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو العالمي، للمساهمة في تطوير الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2002، 16)

## الإستراتيجية:

تعمل الاتصالات الفلسطينية على توسيع أنتشارها في السوق الفلسطيني وتنويع خدماتها وتقديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائه والحفاظ عليه، واتبعت الاتصالات في سبيل ذلك سياسة التخصص من خلال إنشاء شركات مستقلة تعنى كل منها بجانب من جوانب العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنسجمة مع رؤية مجموعة الاتصالات والمتمثلة بمايلي:

- 1- توفير أحدث نظم وخدمات تكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات وتراسل المعطيات والخدمات المضافة لتلبية كافة احتياجات الزبائن في كافة التجمعات الفلسطينية.
- 2- تحقيق عوائد استثمار مجدية للمساهمين والمحافظة على استثماراتهم والعمل على تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم وتأمين الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر.
- 3- تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية.
- 4- المساهمة في بناء لبنات المجتمع الفلسطيني من خلال دعم أكبر قدر ممكن من المبادرات والأنشطة الاجتماعية، والتربوية، والتعليمية، والصحية، والاقتصادية، وتطوير البنية التحتية لخلق علاقة تواصل متميزة بين شركات المجموعة والمجتمع الفلسطيني بما يساهم في تحقيق طموحات المجتمع وتعزيز قدراته. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2003، 16)

## مراحل التطور التاريخي لقطاع الاتصالات في فلسطين:

إن البريد الذي نألفه الآن هو ظاهرة اجتماعية تسري في حياتنا العادية، لم يصل إلى ما وصل إليه إلا بفضل جهود شاقة متلاحقة، حتى استقر حقيقة هذه الخدمة في أصل نشأتها ودلالاتها هي خدمة نقل، ظهرت الحاجة إليها في العهود الأولى من التاريخ. فكانت وسائل الاتصالات بين مدينة وأخرى بطيئة وبسيطة، حيث كانوا يستخدمون فرساناً ينقلون الرسائل والأخبار على ظهور الخيل، وفي الطريق يسلمونها إلى آخرين، ويتسلمون منهم بعد كسر شوكة الحملات الصليبية الثلاث على فلسطين عام 1244 على يد جيوش الأيوبيين، قدم المماليك من مصر لفلسطين كقوة واقعية رادعة للعالم الإسلامي.

وأصبحت الضفة الغربية تحت قيادة الجيش الأردني، وطبق عليها قانون الدفاع الأردني لسنة 1935م، مع بعض القوانين التي كانت سارية قبل حرب 1948 م، واستمر ذلك حتى عام 1949 م، حيث تم استبدال الحكم العسكري الأردني بإدارة مدنية، وفي عام 1950 م، تم ضم الضفة الغربية للضفة الشرقية، وبذلك بدأ العمل بالقوانين الأردنية من واقع دستور سنة 1946 م، وعلى أثر ضم الضفتين صدر دستور عام 1952 م، ليطبق على الضفة الغربية، وبالتالي انتقلت إدارة البريد الفلسطينية إلى الإدارة الأردنية. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2004، 16)

ومن ثم احتلت إسرائيل الضفة الغربية وقطاع غزة، فبدأت تصدر قرارات وأوامر عسكرية إسرائيلية لها قوة القانون في مجال الخدمة البريدية والهاتفية، وكذلك في المجالات الحياتية اليومية الأخرى، وعليه، فإن القوانين السارية في الضفة الغربية، هي بقايا القوانين التركية، مع القوانين التي أصدرتها سلطة الانتداب البريطاني، مع القوانين الأردنية بالإضافة إلى الأوامر والقرارات الإسرائيلية.

في ضوء إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي في النرويج في 9-9-1993 والاتفاقيات اللاحقة لها فقد استلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولية الخدمات البريدية وخدمات الاتصالات من الإدارة الإسرائيلية- غزة - وقد كان القرار ببناء وخصخصة قطاع الاتصالات، فجاءت ولادة شركة الاتصالات التي حصلت على امتياز تقديم خدمات الهاتف الثابت، PALTEL الفلسطينية، حيث تفردت شركة الاتصالات الفلسطينية بإدارة وتشغيل الشبكة الهاتفية الثابتة، وذلك بتقديم الخدمة الهاتفية المحلية والوطنية والدولية.

ولشركة الاتصالات انفرادية لتقديم هذه الخدمات حتى نهاية عام (2007) وفق اتفاقية الخصخصة لهذا القطاع الذي تم توقيع اتفاقيته بتاريخ 15/11/1996م، بين إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية، والسلطة الوطنية الفلسطينية.

باشرت شركة الاتصالات الفلسطينية أعمالها منذ الأول من كانون ثاني عام (1997 م)، كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات، إضافة إلى إقامة وتشغيل شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والانترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات والدوائر الرقمية.

حصلت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية على رخصتها من السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1996م، وأجريت أول مكالمات هاتفية على شبكة جوال في 15/8/1999م، على يد الرئيس الراحل ياسر عرفات لتصبح جوال أول مشغل خلوي فلسطيني قانوني يعمل داخل الأراضي الفلسطينية وتم تخصيص الكود الدولي (970) ، في مؤتمر المندوبين المفوضين في مينيابوليس (1998) صدر قرار رقم (99) لتخصيص الكود الدولي رقم (970) رمز فلسطين الدولي المستقل عن إسرائيل، وبدأ العمل به عام (2000) ، وبلغ عدد الدول التي استخدمت الكود (123 دولة)، ومشغل اتصالات حتى نهاية العام 2005 . (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2005، 16)



أدركت شركة الاتصالات الفلسطينية أن التوجه العالمي في قطاع الاتصالات أصبح يقوم على تنوع الخدمة وشمولها لمجالات عديدة بما في ذلك التداخل بين خدمات الهاتف الثابت، والهاتف المتنقل وخدمات الانترنت، والخدمات المضافة التي أصبحت العنصر الرئيسي في نجاح أي شركة اتصالات، ولتقديم هذه الخدمات، كان التوجه في الشركات العالمية الرائدة في قطاع الاتصالات نحو التحول الجذري من التكنولوجيا السائدة إلى تكنولوجيا الجيل الجديد والذي يعتمد على بروتوكول الانترنت في تقديم خدمات متطورة مثل الخدمة الرباعية والتي تتضمن حزمة خدمات كبيرة في مجال الهاتف والانترنت السريع والخدمات المرئية، وكانت شركة الاتصالات الفلسطينية من الشركات الرائدة في هذا التوجه و تمت صياغة رؤيا جديده للشركة .

في عام (2000) أحدثت الشركة نقلة كبيرة في عدد المقاسم والخطوط العاملة واستطاعت إيصال خدماتها إلى معظم التجمعات السكانية، وأصبحت الشبكة الفلسطينية شبكة عصرية لا تضاهيها معظم شبكات الاتصالات في المنطقة، كما كان اهتمام الشركة في هذه الفترة موجهاً نحو تنوع الخدمات وجودتها، حيث أدخلت خدمات جديدة لتلبية احتياجات المشتركين المتنوعة، مما جعلها السبّاقة على مستوى المنطقة، وتستحق الجودة العالية لتكون بذلك الشركة الأولى التي تحصل على هذه الشهادة الدولية في مجال خدمات الاتصالات في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى تبني الشركة وتطبيقها نظام إدارة البيئة السليمة في كافة أنظمتها ونشاطاتها

في عام (2003) عملت الاتصالات خلال هذا الوقت على توفير مختلف الخدمات التي أشعرت المشترك أنه على اتصال بكل ما يدور حوله، حيث تم إطلاق وتشغيل خدمة فلسطين كول وخدمة الأوديوتكست المحلية، وخدمة الرقم المجاني، كما ربطت موقع البراق الإلكتروني بموقع سوق فلسطين للأوراق المالية، وشرعت بتقديم خدمة البريد الإلكتروني وغيرها من الخدمات، ولم تسعى الشركة إلى توطيد أواصر التواصل على الصعيد الخارجي وحسب، وإنما وفرت لموظفيها الانترنت الداخلي لتقريب المسافات ولتتبعهم أيضاً على اتصال

في عام (2004) وجهت الشركة اهتمامها خلال هذه المرحلة لمشاركتها تماشياً مع التطور التكنولوجي، إلى توفير الخدمة الالكترونية E-Services ورغبة في التسهيل عليهم وتلبية احتياجاتهم بكل دقة ومرونة، حيث تم تطوير برنامج المحاسبة وخدمات مشتركي الانترنت، وتراسل المعطيات وذلك ضمن مركز الاستعلامات المركزي، كما تم إعادة هيكلة وتخفيض أسعار خطوط تراسل المعطيات وخطوط الانترنت.

وفي عام (2005) تم بناء مجتمع المعلومات والمعرفة بات ضرورة وجزءاً من مسؤولية الشركة الكبيرة تجاه المجتمع، وانطلاقاً من حرص الاتصالات الفلسطينية على جعل خدمة الانترنت في فلسطين خدمة وطنية ومناحة للجميع تمكنت الشركة من تحقيق مشروع الانترنت دون اشتراك الذي أتاح لكل مواطن فرصة استخدام SFI مشروع الانترنت، بأقل كلفة وأفضل جودة ومن دون

اشترك، وقد سجل المشروع تضاعف في حجم حركة الانترنت بنسبة مئة بالمائة ، كما ركزت الشركة خلا لهذه المرحلة على دورها الاجتماعي والإنساني من خلال مسئوليتها الاجتماعية لفئة تبننتها من أجل بناء مستقبل أفضل للجميع.

في عام(2009) بلغ معدل انتشار الهاتف الثابت بالنسبة للسكان حوالي(9.6%) حيث نما عدد المشتركين بنسبة (3.7%) ليصل إلى(370.638 مشترك) مع(357.509) في عام 2008 . كما شهد عام (2009) زيادة في عدد مشتركى الانترنت ADSL ليصل إلى 92.482 مشترك مقارنة مع 72.518 في عام 2008، مسجلا نسبة نمو بلغت (27.5%) وبهذا أصبح معدل انتشار خدمة ADSL بالنسبة لخطوط الهاتف 25%..(التقرير السنوى ،2009،60).

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية
- ثانياً: الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

نعرض فيما يلي بإيجاز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم:

### أولاً: الدراسات العربية:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم بلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة. ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص.

إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%، وان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وان الحوافز المادية غير كافية، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقررة مسبقاً، وان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي على 57%، وإنهم يستخدمون قدراتهم بشك متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75% وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية، وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت، وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

• دراسة (العكش، 2007) بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مايلي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

- 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، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

#### • دراسة (عواد، 2005) بعنوان: تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية المستمدة من المراجع والمجلات والدوريات العلمية، شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانته تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم 520 موظف من مختلف مؤسسات السلطة. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح، وتطوير النظم الإدارية، والمهنية المختلفة، ووجد الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف. ووجد أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية، ونقص بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

#### • دراسة (الداله، 2003) بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة المستشفى.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير.

2- أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوى أدائهم.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

• دراسة (رضا، 2003): بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز لدولي بجدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدي العاملين، وكذلك التعرف على مدي استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه، وأظهرت نتائج الدراسة، أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات، أن العاملين لديهم الرغبة في إتباع التعليمات وعمل ما يتوقع منهم فعله، ويحرص العاملون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديد كل في مجال عمله، ويتمتع العاملون برؤية شاملة وصحيحة لحل مشكلات العمل، وأوضحت الدراسة أن العاملون لديهم القدرة على انجاز الأعمال في حينها، مع المواظبة على أوقات العمل الرسمي، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

ولخصت الدراسة إلى جملة توصيات، تبين التأكيد على القيادات بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام للحوافز (المادية والمعنوية) والعمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة معدلات الأداء، وزيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين.

• دراسة (أبو العز، 2002) بعنوان: ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي.

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح ربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء بشكل يحقق التوافق بين مصلحة المدير في الحصول على أقصى مكافأة، ومصلحة ملاك المنظمة لتحقيق أداء متوازن على كافة الجوانب الحرجة المحركة لقيمة منظماتهم، وللتحقق والاطلاع على سلوك المرؤوسين من المديرين ودرجة تحقيقهم للتوازن المنشود للأداء، وذلك بعد فشل أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن المنشود في الأداء على جوانب الأداء الحرجة، ويتمثل هذا الفشل في صرف المديرين عن التركيز على بعض جوانب الأداء مع إهمال جوانب أخرى، لهذا تم تطوير ثلاثة نظم للمكافأة، وأيضاً تم تصميم تجربتين معمليتين لاختبار فاعلية الأنظمة المقترحة من المكافآت، وكانت من أهم النتائج هو وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز التي صممت على درجة التوازن بين جوانب الأداء الحرجة.

• دراسة (طوقان، 1995) بعنوان: اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المكتبات العامة نحو حوافز العمل، وتأثيرها في أدائهم وإنتاجيتهم، وذلك من أجل المساعدة في وضع حلول ملائمة لتطوير نظام حوافز العمل لغايات زيادة الأداء والإنتاجية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- أن هناك درجة من عدم الرضا من قبل أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإداري، والممارسات الإدارية لأمناء المكتبات تجاه العاملين

2- أن مجمل اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل هي اتجاهات سلبية، وأن حوافز العمل المادية التي تمثلها الترقيات والرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية التي تتمثل في الممارسات الإدارية لرؤساء العمل، والثناء والتقدير، هي دون الحد الأدنى المطلوب

3- أن هناك علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم، حيث كان مستوى أداء العاملين منخفضاً مثلما هو الحال مع مستوى حوافز العمل

4- أبدى أفراد عينة الدراسة اهتماماً ملحوظاً فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي، والعلاقات الإنسانية أثناء العمل، ومدى تأثيرها في إشباع حاجات تحقيق الذات لديهم، وتحسين مستوى الأداء.

• دراسة (جباب الله، 1995): بعنوان محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متغيرات العدالة بين العاملين بشركات القطاع العام، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة خمسة فروض علمية واختبارها على عينة الدراسة حجمها (128) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر، واستطاع لن يثبت صحة تلك الفروض التي كانت كما يلي:

- كان الفرضان الأول والثاني يفترضان أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة سوف يزداد كلما شعر العاملون بأن النظام يتصف بكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية.

- الفرض الثالث تنتبأ بأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين سوف يكون مستقلاً عن تقديرات العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوي رضاهم عن هذا التقدير.

- الفرضان الرابع والخامس تنتبأ بأن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام التقييم بالمنظمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة .

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### • (Charness, & Gneezy, 2006) Incentives and Habits

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث، يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم.

#### وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
- 2- أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.
- 3- أن الفترة الزمنية ل ممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
- 4- أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر.

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

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

#### وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
- 2- أن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
- 3- أن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.



- **(Gibbs, & others, 2004)"Performance Measure Properties and Incentives"**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية.

**وكان من أهم النتائج ما يلي:**

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

- **(Eriksson, & Villeval, 2004)."Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting**

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات السلوكية لدفع الأداء، وأيضاً قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي:

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

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت نظام الحوافز مثل دراسة (شراب، 2007) فقد أبرزت الدراسات السابقة أهمية الحوافز أثرها على مستوى أداء الموظفين من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوي الأداء، واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين،

أما دراسة (العكش، 2007)، فقد أبرزت دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، من خلال زيادة فاعلية نظام الحوافز والمكافآت، ووجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز،

أما دراسة (الداله ، 2003)، تناولت أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوي الأمن بالرياض، فهي الدراسة الوحيدة التي ركزت على العاملين في مستشفى قوي الأمن بالرياض من خلال التعرف على أكثر الحوافز المادية أهمية من وجهة نظر الأطباء لأنها ركزت على اهتمام الإدارة بتطبيق والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير للعاملين.

أما دراسة (أبو العز، 2002) تناولت ربط مؤشرات الأداء بنظام الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي.

أما دراسة (طوقان، 1995) تناولت اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء، من خلال وضع حلول ملائمة لتطوير نظام حوافز العمل لغايات زيادة الأداء والإنتاجية. لخصت الدراسات السابقة لنتائج أهمها ضرورة أن تكون الحوافز المقدمة بأنواعها المختلفة سواء المادية، أو المعنوية من المنظمات تلبي احتياجات العاملين.

أما الدراسات السابقة التي تناولت تقييم الأداء الوظيفي مثل دراسة (عواد، 2005)، فهدفت إلى التعرف إلى تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة، ليس شركة الاتصالات الفلسطينية.

أما دراسة (رضا، 2003) فهدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، والتعرف إلى مدي استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه. أما دراسة ( جاب الله ، 1995) فتعرفت على متغيرات العدالة بين العاملين بشركات القطاع العام.

( Agarwal, 2007) تهدف هذه الدراسة لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، (Charness, & Gneezy, 2006) أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي.

(Choe, & pin, 2006) التعرف إلى العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يتلقاها المدبرون وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدبرون، مقابل التعويض وأداء الشركة.

(Campbell, 2006) يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس غير المالية للأداة. (Gibbs, & others, 2004) تهدف هذه الدراسة لمعرفة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي التجارية.

(Eriksson, & Villeval, 2004) ركزت على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.

### خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

1. اعتبرت الدراسات السابقة أن عملية الحوافز تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وذلك للكشف عن مدى تحقيق أنواع الحوافز وتشخيص نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء الوظيفي.
2. اعتبرت الدراسات السابقة أن على جميع المنظمات تقوم بعملية الحوافز بأنواعها المتنوعة.
3. هذه الدراسة هي الأولى لعملية تقييم الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال (عملية الحوافز) في أماكن مختلفة بقطاع غزة.
4. عينة الدراسة مسح شامل لأغلبية الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة ممن استفادوا من أشكال الحوافز.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
4. استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجتمع الدراسة
- ثالثاً: عينة الدراسة
- رابعاً: أداة الدراسة
- خامساً: صدق الاستبانة
- سادساً: ثبات الاستبانة
- سابعاً: تطبيق الاستبانة
- ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

### أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف و تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت (210) موظفاً في شركة الاتصالات الفلسطينية .

### ثانياً: مجتمع الدراسة: -

شمل مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لشركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة في العام 2010 والبالغ عددهم (440) من العاملين.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (220) إستبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (210) إستبانة بنسبة استرداد (95.5%).

### جدول رقم (1)

#### توزيع لفئات الدراسة حسب طبقات العينة

الدوائر	المجموع الكلي	العينة	النسبة المئوية %
الدائرة الفنية	253	121	57.5
الدائرة التجارية	80	38	18.18
الدائرة الإدارية	80	38	18.18
الدائرة المالية	27	13	6.14
المجموع الكلي	440	210	100

يبين جدول (1) أنه تم أخذ عينة مقدارها 48% من كل دائرة، فأصبحت الدائرة الفنية تقدر (121) موظفاً، أما الدائرة التجارية (38) موظفاً، والدائرة الإدارية (38) موظفاً، والدائرة المالية (13) موظفاً.

### جدول رقم (2)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	170	81.0
أنثى	40	19.0
المجموع	210	100.0

يبين جدول (2) أن ما نسبته 81.0% من عينة الدراسة من الذكور و 19.0% من الإناث، ويعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني ومستوى القوى العاملة من النساء في غزة.

### جدول رقم (3)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	14	6.7
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	26	12.4
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	20	9.5
10 سنوات فأكثر	150	71.4
المجموع	210	100.0

يتبين من جدول (3) أن ما نسبته 6.7% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 3 سنوات 12.4% تتراوح خبرتهم ما بين 3 إلى أقل من 6 سنوات ، 9.5% تتراوح خبرتهم ما بين

6 إلى أقل من 10 سنوات ، وأن 71.4% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 10 سنوات فأكثر وهذا يعنى أن أغلبية المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال أعمالهم ، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول نظام الحوافز ، ويعزو ذلك لقدم شركة الاتصالات الفلسطينية فالموظفين يعملون في الشركة منذ نشأتها عند قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994 إلى وقتنا هذا.

#### جدول رقم (4)

##### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
13.9	29	توجيهي فاقل
25.2	53	دبلوم
48.6	102	بكالوريوس
12.3	26	دراسات عليا
100.0	210	المجموع

يتضح من جدول (4) أن معظم عينة الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم 48.6%، وأن 13.9% هم من حملة توجيهي فاقل، وأن 25.2% من حملة درجة دبلوم، وأن ما نسبته 12.3% من أفراد العينة هم من حملة الدراسات العليا ويعزو الباحث ذلك أن شركة الاتصالات الفلسطينية تساهم في اجتذاب خريجي المؤهلات الجامعية ذات التخصصات المتنوعة، والمستوى الأكاديمي الجيد للعاملين، وهذا يدل على أن الشركة تعمل على استقطاب حديثي التخرج، مما يؤكد مساهمة الشركة بجانب المؤسسات الأخرى في التخفيف من العاطلين عن العمل.

#### جدول رقم (5)

##### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
19.0	40	أقل من 30 سنة
20.5	43	من 30 إلى أقل من 35 سنة
23.3	49	من 35 إلى أقل من 40 سنة
37.1	78	40 سنة فما فوق
100.0	210	المجموع

يتبين من جدول (5) أن ما نسبته 19.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 20.5% أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 35 سنة، 23.3% أعمارهم تتراوح من 35 إلى أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته 37.1% أعمارهم 40 سنة فما فوق، توضح النسب أعلاه إلى تقارب وتنوع بين الأعمار الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة، وهذا يدل أن الشركة لا تحتكر فئة عمرية عن الأخرى.

### جدول رقم (6)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
1.9	4	إدارة عليا (رئيس/مدير إدارة)
10	21	إدارة وسطى (مدير دائرة)
88.1	185	إدارة دنيا (مشرف - رئيس ورشة - مراقب خدمات - موظف)
100.0	210	المجموع

يتبين من جدول (6) أن 1.9% من أفراد العينة هم بدرجة (رئيس/مدير إدارة)، 10% هم بدرجة (مدير دائرة)، وأن ما نسبته 88.1% هم بدرجة (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)، النسبة الكبيرة تتمثل في الإدارة الدنيا من مشرفين، ورؤساء ورش، ومراقبين خدمات نظراً لمتطلبات العمل حيث يتطلب التعامل مع عدد كبير من المشتركين، وحيث تقوم الشركة بتقديم كافة الخدمات والمستلزمات الضرورية لكافة الجمهور في محافظات غزة، ولوجود هيكلية تتطلب أن يكون عدد المديرين أقل وعدد العاملين في الإدارة الدنيا أعلى.

### جدول رقم (7)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدائرة

النسبة المئوية %	العينة	الدوائر
43.2	121	الدائرة الفنية
29.5	38	الدائرة التجارية
14.2	38	الدائرة الإدارية
12.8	13	الدائرة المالية
<b>100</b>	<b>210</b>	<b>المجموع الكلي</b>

يبين جدول (7) أن ما نسبته 29.5% من عينة الدراسة من الدائرة التجارية، و 43.2% من الدائرة الفنية، 14.2% من الدائرة الإدارية، 12.8% من الدائرة المالية، وهذا طبيعي لما تقوم به



الشركة من أعمال فنية من تركيب الهوائف، وتصليح خلل الهوائف، ومد الخطوط الجديدة مما يتطلب عدد كبير من الفنيين في الميدان.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدائرة)

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (47) فقرة موزعة على (6) مجالات هي:

**المجال الأول:** الحوافز المادية ويتكون من (7) فقرات

**المجال الثاني:** الحوافز المعنوية ويتكون من (7) فقرات

**المجال الثالث:** الترقّيات ويتكون من (9) فقرات

**المجال الرابع:** الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ويتكون من (5) فقرات

**المجال الخامس:** فاعلية نظام الحوافز ويتكون من (6) فقرات

**المجال السادس:** مستوى الأداء الوظيفي ويتكون من (13) فقرة

ولبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية:

### خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة لمعرفة تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- اطلع الباحث على الدراسات السابقة والأدب الإداري المتعلق، ومشكلة الدراسة، والذي له صلة بموضوع الدراسة .
- 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين ومتخصصي الإدارة في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها .
- 3- أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع بعض المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية، والعاملين فيها، ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد فقرات الاستبانة.
- 4- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال، وتكونت من (47) فقرة، انظر الملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية .

### خامساً: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الإداريين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة، وقد تكونت لجنة التحكيم من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية منها جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، ومن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية موضحة أسمائهم في الملحق رقم (2)، والاستبانة في صورتها الأولية موضحة في الملحق رقم (1)، وبعد إجراء التعديلات التي اقترحتها المحكمين تم استبعاد فقرة واحدة من فقراتها إلى أن أصبحت (47) فقرة، انظر الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات على الفقرات حسب آراء المحكمين، والتي أوصى بها المحكمون، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة الستة، ومن خلال وضوح صياغتها اللغوية، حيث وزعت في ضوء آراء المحكمين على ست مجالات، موزعة كما في الجدول رقم (8).

## جدول (8)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	المجال
7	المجال الأول: الحوافز المادية
7	المجال الثاني: الحوافز المعنوية
9	المجال الثالث: الترقّيات
5	المجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
6	المجال الخامس: فاعلية نظام الحوافز
13	المجال السادس: مستوى الأداء الوظيفي
47	مجموع فقرات الاستبانة ككل

حيث أعطى الباحث لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم مندرج خماسي للتعرف على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي **Internal Validity**:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من

فقرات الاستبانة و الدرجة الكلية لها، كما يتضح من الجدول رقم (9).

أ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.006	0.463	تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	1.
*0.047	0.317	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.	2.
*0.006	0.466	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	3.
*0.009	0.440	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	4.
*0.000	0.663	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.	5.
*0.000	0.745	تمنح الشركة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	6.
*0.000	0.657	تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	7.

$\forall$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ب- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.021	0.381	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.	
*0.030	0.353	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	
*0.000	0.706	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	
*0.000	0.826	تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	
*0.000	0.674	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	
*0.000	0.694	تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	
*0.001	0.535	يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام) .	

✓ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ج- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الترقّيات والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الترقّيات والدرجة الكلية للمجال

م	الفرقة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تسعى الشركة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين .	0.635	*0.000
2.	يرى العاملون في الشركة أن منح الترقّيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	0.242	*0.000
3.	تسعى الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	0.584	*0.000
4.	يعتقد العاملون في الشركة أن غالبية الترقّيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	0.734	*0.000
5.	يعتقد العاملون أن معظم الترقّيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	0.674	*0.000
6.	ترى الشركة أن نظام الترقّيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	0.592	*0.000
7.	لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.	0.566	*0.000
8.	يعتقد العاملون أن هيكلية الشركة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.	0.622	*0.000
9.	يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقّيات المطبق في الشركة.	0.645	*0.000

$\forall$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

د - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يسود الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	0.788	*0.000
2.	تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز .	0.786	*0.000
3.	تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت بما يناسب الأداء الوظيفي	0.858	*0.000
4.	يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	0.607	*0.000
5.	لا يشعر بعض الموظفين أن هناك ظلماً في منح المكافآت.	0.477	*0.006

$\sqrt{v}$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

و - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول	0.589	*0.000
2.	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة	0.742	*0.000
3.	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة	0.811	*0.000
4.	العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل	0.752	*0.000

0.000*	0.671	5. يبدى العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز
0.004*	0.488	6. يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز.

√ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
0.000*	0.622	1. يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	
0.000*	0.729	2. ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	
0.000*	0.619	3. تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	
0.000*	0.634	4. يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	
0.003*	0.495	5. تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .	
0.002*	0.530	6. يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	
0.003*	0.501	7. يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.	
0.000*	0.678	8. يُحسن العاملون المقدره على التصرف في المواقف الحرجة.	
0.000*	0.645	9. يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	
0.000*	0.626	10. يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.	
0.000*	0.687	11. يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	
0.018*	0.393	12. يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل) .	
0.000*	0.586	13. يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.	

√ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

### جدول (15)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية ( Sig.)
1.	الحوافز المادية	0.622	*0.000
2.	الحوافز المعنوية	0.723	*0.000
3.	الترقيات	0.806	*0.000
4.	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.808	*0.000
5.	فاعلية نظام الحوافز	0.774	*0.000
6.	مستوى الأداء الوظيفي	0.628	*0.000

✓ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المجالات ترتبط ببعضهما البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### سادساً: ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

### 1- طريقة التجزئة النصفية: Split Half Method :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (16)

### جدول (16)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الحوافز المادية	0.796	0.748
2.	الحوافز المعنوية	0.729	0.719
3.	الترقيات	0.837	0.804
4.	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.822	0.793
5.	فاعلية نظام الحوافز	0.803	0.801
6.	مستوى الأداء الوظيفي	0.896	0.894
	جميع مجالات الاستبانة	0.951	0.948

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال احصائياً.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (17).

### جدول (17)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1	الحوافز المادية	0.630	0.794
2	الحوافز المعنوية	0.757	0.870
3	الترقيات	0.775	0.880
4	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.854	0.924
5	فاعلية نظام الحوافز	0.852	0.923
6	مستوى الأداء الوظيفي	0.922	0.960
	جميع مجالات الاستبانة	0.919	0.959

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.630، 0.922) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.919)، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.794، 0.960) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.959) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### سابعاً: تطبيق الاستبانة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم تطبيق الاستبانة كما يلي:

1- توجيه كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر إلى شركة الاتصالات الفلسطينية ، حيث تم الموافقة على تطبيق الاستبانة.

2- بعد تصوير الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (210) على الموظفين، والمديرين وذلك في العام 2010، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار إحدى الإجابات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وذلك حسب درجات مقياس ليكرت.

3- وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة تم تصحيح استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة (1-2-3-4-5) على التوالي.

### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS

( Statistical Package for the Social Sciences ) .

جدول رقم (18) يوضح مقياس (ليكرت) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وهي:

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) غير موافق، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهي يتناسب في هذه الحالة.

## وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## **الفصل الخامس**

### **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

يستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، متواليّة حسبما وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وآلية التحقق منها في الفصل الخامس وانتهاءً طبيعياً ومنطقياً للنتائج التي توصل لها البحث فإن الباحث سيقوم بوضع عدد من التوصيات المستنبطة من النتائج.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:  
وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19) .

#### جدول (19)

##### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الحوافز المادية	*0.000
2.	الحوافز المعنوية	*0.000
3.	الترقيات	*0.003
4.	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	*0.004
5.	فاعلية نظام الحوافز	*0.001
6.	مستوى الأداء الوظيفي	*0.000

∇ البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:  
الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية ."

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20) .

#### جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.009	2.37	62.76	3.14	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول	1.
4	0.283	0.58	60.67	3.03	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة	2.
3	0.072	1.46	62.23	3.11	الحوافز التي تقدم تنصف بالمرونة	3.
6	*0.006	-2.49	56.33	2.82	العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل	4.
5	0.166	-0.97	57.77	2.89	بيدي العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز	5.
1	*0.000	9.10	73.21	3.66	بيدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام	6.

					الحوافز.
	0.172	0.95	62.13	3.11	7. جميع فقرات المجال معاً

$\alpha = 0.05$  المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي النسبي 73.21% ، قيمة اختبار الإشارة 3.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز، وتختلف مع دراسة (العكش، 2007) حيث هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز، والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- احتلت الفقرة الرابعة " العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل " المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي النسبي 56.33% ، قيمة اختبار الإشارة -2.49- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن الموظفين غير راضين عن نظام الترقيات في الشركة، وأن نظام الترقيات تمنح أو توزع لمن لا يستحقها، وبالتالي أن نظام الحوافز لا يحقق هدفه في تحفيز الموظفين، وتحسين أدائهم.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.11 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 62.13 ، قيمة اختبار الإشارة 0.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.172 لذلك يعتبر مجال " فاعلية نظام الحوافز " غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.



جدول (21) : معامل الارتباط بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية ( Sig )
فاعلية نظام الحوافز	0.341	*0.000

$\alpha = 0.05$  دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (21) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.341 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

وتنقسم الفرضيات الفرعية إلى:

الفرضية الأولى:

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مدى وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية "

- تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22) .

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	4.51	90.19	13.26	*0.000	1
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.	4.26	85.17	12.07	*0.000	2
3	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	3.83	76.65	9.62	*0.000	4
4	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	3.25	64.98	2.88	*0.002	7

5	*0.000	5.92	69.47	3.47	تسعي الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المرود الأدائي للعاملين.	5
3	*0.000	10.20	77.86	3.89	تمنح الشركة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	6
6	*0.000	4.35	68.80	3.44	تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	7
	*0.000	12.53	76.08	3.80	جميع فقرات المجال معاً	

√ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة الأولى " تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها " المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي النسبي 90.19% ، قيمة اختبار الإشارة 13.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مما يعني مناسبة المكافآت المادية في تحسين الأداء، حيث أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات مادية ملائمة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (شراب، 2007) أنه لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بمستويات أداء مقررة مسبقاً لدعم الجدارة والمثابرة في الأداء.

احتلت الفقرة الرابعة " تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 64.98% ، قيمة اختبار الإشارة 2.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك، تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يعني أنه ليس هناك معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في الشركة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الحوافز، وهذا يدل أنه لا يوجد قانون واضح لدى الشركة في اتخاذ مثل هذا القرار، لذلك، يتوجب على الإدارة العليا في الشركة إعادة النظر في عمليات الترقية، بناءً على أسس سليمة وعادلة، وحسب ما تقتضيه الحاجة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.80، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.08، قيمة اختبار الإشارة 12.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحوافز المادية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ،

مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (23) : معامل الارتباط بين الحوافز المادية و مستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافز المادية	0.176	*0.005

✓ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المادية ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.176، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha =$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و مستوى أداء الموظفين، حيث يرى الباحث أن شركة الاتصالات الفلسطينية تشجع على المكافآت المادية للعاملين مما يزيد من دافعيتهم للمثابرة، والاجتهاد لتحقيق الأفضل، حيث تسعى الشركة إلى منح العمولات لتحقيق الأهداف المنشودة ومن خلال إشعار العاملين بالرضا الوظيفي ومن خلال ما يتلقونه من رواتب و علاوات، وتقوم الشركة بمنح المتميزين علاوة تشجيعية بشكل متكرر ودائم، وتتفق مع دراسة (الداله، 2003) بأن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية "
- تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24) .

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.	2.76	55.24	-2.41	*0.008	7
2.	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم	3.36	67.18	6.10	*0.000	4

					على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	
3.	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار .	3.01	60.19	0.25	0.401	5
4.	تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	3.67	73.43	9.71	*0.000	2
5.	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	2.89	57.89	-0.82	0.206	6
6.	تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	3.42	68.46	5.82	*0.000	3
7.	يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام) .	3.90	78.09	9.97	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.29	65.79	4.93	*0.000	

$\nu$  المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

#### من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السابعة " يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام) "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 78.09 %، قيمة اختبار الإشارة 9.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، تدل هذه النتيجة أن الإدارة العليا في الشركة تعزز مبادئ الإخاء وروح التعاون بين موظفيها، فالشركة تعمل على توطيد روح الجماعة للوصول لمستوى أدائي جماعي يسوده الاحترام المتبادل، وتبرز هذه النتيجة درجة الاستيعاب والتفاعل بين العاملين لكل من القوانين والأنظمة، والتعليمات نتيجة الساعات الطويلة التي يقضونها معاً، مما يدفعهم إلى التعايش، والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف، والاستمرارية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (شراب، 2007) بأن تأثير الحوافر غير المادية لها أثر ضعيف على مستوى أداء العاملين، وأن الحوافر المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، وأما دراسة (رضا، 2003) والتي تبين التأكيد على القيادات من خلال تشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام للحوافر المادية والمعنوية لهم.

- احتلت الفقرة الأولى " يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 55.24 %، قيمة اختبار الإشارة -2.41- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يجمع أفراد العينة على فقدان الاستقرار والأمن الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة تتبع هيكلية جديدة من خلال برنامج التقاعد الاختياري المبكر، حيث تقوم الإدارة بعرض الموظفين كبار السن الذين لا يجدون طبيعة عمل محددة فيتم للاستفادة من هذا العرض.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 65.79، قيمة اختبار الإشارة 4.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحوافر المعنوية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### جدول (25) : معامل الارتباط بين نظام الحوافر المعنوية ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافر المعنوية	0.313	*0.000

✓ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين نظام الحوافر المعنوية ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.313، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافر المعنوية ومستوى أداء الموظفين، حيث يرى الباحث ضرورة تدعيم الحوافر المعنوية مثل الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام لدى العاملين بشكل مستمر ودائم، وان تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (شراب، 2007) تأثير الحوافر كان بمعدل النسبي للحوافر المعنوية 68.35%.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استخدام الشركة للتريقات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26) .

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الترقيات

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تسعي الشركة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز للملائم للعاملين .	3.20	63.90	2.55	*0.005	5
2.	يري العاملون في الشركة أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	4.07	81.34	11.46	*0.000	1
3.	تسعي الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	3.43	68.52	6.15	*0.000	2
4.	يعتقد العاملون في الشركة أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	3.01	60.19	0.33	0.370	6
5.	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	2.90	57.98	-0.88	0.189	8
6.	تري الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	3.41	68.29	6.34	*0.000	3
7.	لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.	2.79	55.87	-2.10	*0.018	9
8.	يعتقد العاملون أن هيكلية الشركة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.	3.21	64.23	3.88	*0.000	4
9.	يري العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في الشركة.	3.00	59.90	0.36	0.360	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.22	64.44	4.51	*0.000	

√ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية " يري العاملون في الشركة أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 81.34 %، قيمة اختبار الإشارة 11.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث أن الترقية تكون نتيجة الحصول على المكافأة، حيث يتم منح الترقيات للغالبية ممن اجتهدوا وتفانوا في أدائهم لأعمالهم.

- احتلت الفقرة السابعة " لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحابة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 55.87 %، قيمة اختبار الإشارة 2.10- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.018 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجح الباحث ذلك على عدم وجود معايير مناسبة، ومحددة وثابتة في تحديد الأداء الوظيفي وفقاً للأنظمة والقوانين، والتعليمات، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يعتقدون أن غالبية الترقيات كان أساسها المحابة، ولم تستند لمعايير الكفاءة بالأداء، وهذا ما أكدته دراسة (عواد، 2005) أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 64.44، قيمة اختبار الإشارة 4.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الترقيات" دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (27) : معامل الارتباط بين الترقيات ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الترقيات	0.343	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الترقيات ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.343، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات ومستوى أداء الموظفين. الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الرابع " الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا.

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن شركة الاتصالات الفلسطينية تسعى إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي، والخبرة والدرجة الوظيفية وبين نظام الترقيات، وتتفق مع دراسة (طوفان، 1995) أن مجمل اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل هي اتجاهات سلبية، وأن حوافز العمل المادية تتمثل في الترقيات والرواتب والمكافآت.

جدول (28) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في

منح الحوافز والمكافآت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يسود الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	2.76	55.22	-2.19	*0.014	4
2.	تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.	3.00	60.10	0.68	0.249	3



2	*0.012	2.25	62.48	3.12	تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت بما يناسب الأداء الوظيفي	3.
1	*0.003	2.80	63.35	3.17	يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	4.
5	*0.000	-6.60	48.75	2.44	لا يشعر بعض الموظفين أن هناك ظلماً في منح المكافآت.	5.
	0.071	-1.47	58.04	2.90	جميع فقرات المجال معاً	

✓ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة " يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 63.35 %، قيمة اختبار الإشارة 2.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يجمعون على أن توزيع ومنح الحوافز تتم بطريقة عادلة لكل الموظفين حسب درجاتهم، ومستوياتهم الوظيفية المتنوعة، حيث لكل درجة وظيفية نظام محدد، وهناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والدرجة الوظيفية (الإدارية، والفنية، والتجارية، والمالية) فكلما زادت الدرجة الوظيفية كلما زادت الحوافز المقدمة.

- احتلت الفقرة الخامسة " لا يشعر بعض الموظفين أن هناك ظلماً في منح المكافآت " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 48.75 %، قيمة اختبار الإشارة -6.60- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يؤكد أنه في الغالب لا تمنح المكافآت لمن تفانوا وجدوا في أدائهم الوظيفي.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.90، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 58.04، قيمة اختبار الإشارة -1.47- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.071 لذلك يعتبر مجال " الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت " غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون عدم كفاية ومناسبة الحوافز لتحسين الأداء.

## جدول (29)

معامل الارتباط بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية ( Sig.)
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.343	*0.000

$\alpha = 0.05$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.343، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين، حيث تختلف مع دراسة (العكش، 2007) لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين. الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (30).

## جدول (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.99	79.71	11.76	*0.000	5
2.	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	4.01	80.19	11.73	*0.000	3
3.	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	3.99	79.81	10.97	*0.000	4
4.	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	3.40	68.10	5.83	*0.000	11

13	*0.000	4.23	65.62	3.28	5. تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .
12	*0.000	5.16	67.02	3.35	6. يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة
8	*0.000	11.24	78.85	3.94	7. يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
7	*0.000	11.25	78.94	3.95	8. يُحسن العاملون المقدره على التصرف في المواقف الحرجة.
2	*0.000	11.34	80.87	4.04	9. يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
9	*0.000	11.23	78.10	3.90	10. يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.
10	*0.000	10.21	76.54	3.83	11. يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر .
6	*0.000	11.94	79.33	3.97	12. يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الأخرى (التعامل).
1	*0.000	12.30	81.71	4.09	13. يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.
	*0.000	12.47	76.46	3.82	جميع فقرات المجال معاً

✓ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة عشر " يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل " يساوي 4.09 المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي النسبي 81.71 %، قيمة اختبار الإشارة 12.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن أفراد العينة يجمعون على التزامهم بالقوانين المنصوص عليها في العمل، ومن خلال إبتاعهم للتعليمات والمسئوليات الملقاة على عاتقهم فيلتزمون بالأنظمة بالشكل المطلوب.

- احتلت الفقرة الخامسة " تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 65.62 %، قيمة اختبار الإشارة 4.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون أن تجديد نظام الأداء السنوي بناءً على نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.46، قيمة اختبار الإشارة 12.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مستوى الأداء الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن مستوى الأداء الوظيفي يتقيد بقواعد وإجراءات العمل، تتوفر لدى العاملين من خلالها الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.

**جدول (31) : معامل الارتباط بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي**

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية ( Sig.)
تقييم أثر الحوافز	0.369	*0.000

$\nu$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي يساوي 0.369، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha =$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

- جميع المجالات معاً.

- تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الاستبانة.

- تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا.

**جدول (32)**

**المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	5.48	65.78	3.29	جميع فقرات الاستبانة

$\nu$  المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (32) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.78 %، قيمة اختبار الإشارة 5.48 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي، الدائرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار "مان- وتتي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

جدول (33) : نتائج الفرضية متغير الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	الحوافز المادية	-0.094	0.925
-2	الحوافز المعنوية	-0.067	0.947
-3	الترقيات	-0.723	0.470
-4	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	-1.486	0.137
-5	فاعلية نظام الحوافز	-1.796	0.073
-6	مستوى الأداء الوظيفي	-2.157	*0.031
	جميع مجالات الدراسة معاً	-1.304	0.192

✓ الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (33) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال "مستوى الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  عند قيمة الاختبار -2.157، القيمة الاحتمالية تساوي 0.031 ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس، أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع أكدته (دراسة الدالة، 2003) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول (34) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

م	المجال	متوسط الرتبة	
		ذكر	أنثى
1-	الحوافز المادية	105.69	104.69
2-	الحوافز المعنوية	105.64	104.93
3-	التترقيات	106.97	99.26
4-	الإنصاف في منح الحوافز	108.51	92.70
5-	فاعلية نظام الحوافز	109.14	90.01
6-	مستوى الأداء الوظيفي	109.88	86.88
	جميع مجالات الدراسة معاً	108.15	94.23

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (34) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة (الذكور) أكبر من (الإناث) وذلك لمجال مستوى الأداء الوظيفي. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذكور، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن غالبية العينة من الذكور هم من المدراء والموظفين الذين يهتمون بنتائج مستوى تقييم الأداء، ويختلف الذكور عن الإناث لأن الواقع يقول أن الذكور يتلقون الكثير من الحوافز والمنافع بحكم مناصبهم، ولهم دور في توجيه ومنح الحوافز للعاملين وتختلف عن دراسة (الداله، 2003) عدم وجود فروق ذات دلالة ومستوى الأداء الوظيفي، (Choe, & pin, 2006) أن القرارات المتعلقة بالترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمديرين العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس غير المالية للأداء.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الدرجة الوظيفية

جدول (35) : نتائج الفرضية لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافز المادية	1.059	2	0.589
الحوافز المعنوية	1.109	2	0.574

0.329	2	2.225	الترقّيات
0.921	2	0.165	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.257	2	2.716	فاعلية نظام الحوافز
0.150	2	3.791	مستوى الأداء الوظيفي
0.765	2	0.535	جميع مجالات الدراسة معاً

يوضح جدول (35) أنه باستخدام كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الإدارات المختلفة، لها تأثير موحد للحوافز، حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (شراب، 2007) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الإداري.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى العمر

جدول (36) : نتائج متغير العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.084	2	4.960	الحوافز المادية
0.739	2	0.604	الحوافز المعنوية
0.610	2	0.988	الترقّيات
0.686	2	0.753	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.271	2	2.609	فاعلية نظام الحوافز
0.197	2	3.246	مستوى الأداء الوظيفي
0.819	2	0.400	جميع مجالات الدراسة معاً

يوضح جدول (36) أنه باستخدام كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، وهذا يدل أن جميع فئات الأعمار في الشركة تتلقى نفس الحوافز لا تميز فئات عمرية معينة عن الأخرى.



رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الخبرة

جدول (37) : نتائج متغير الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.631	3	1.725	الحوافز المادية
0.192	3	4.742	الحوافز المعنوية
0.711	3	1.375	الترقيات
0.483	3	2.460	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.490	3	2.418	فاعلية نظام الحوافز
0.204	3	4.593	مستوى الأداء الوظيفي
0.911	3	0.534	جميع مجالات الدراسة معاً

يوضح جدول (37) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الخبرة.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (38) : نتائج متغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.451	3	2.635	الحوافز المادية
0.171	3	5.017	الحوافز المعنوية
0.466	3	2.549	الترقيات
0.914	3	0.520	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.199	3	4.649	فاعلية نظام الحوافز

0.554	3	2.091	مستوى الأداء الوظيفي
0.520	3	2.259	جميع مجالات الدراسة معاً

يوضح جدول (38) أنه باستخدام كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، وتتفق مع دراسة (الداله، 2003) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الدائرة

جدول (39) : نتائج متغير الدائرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.079	3	6.790	الحوافز المادية
0.206	3	4.572	الحوافز المعنوية
0.186	3	4.819	الترقيات
*0.010	3	11.404	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
*0.027	3	9.156	فاعلية نظام الحوافز
0.709	3	1.385	مستوى الأداء الوظيفي
0.063	3	7.309	جميع مجالات الدراسة معاً

يوضح جدول (39) أنه باستخدام كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، فاعلية نظام الحوافز" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذين المجالين ، أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الدائرة.

#### جدول (40)

يبين متوسطات الرتب لاستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الدائرة.

#### جدول (40) متوسطات رتب الفرضية السادسة - الدائرة

متوسطات الرتب				المجال
المالية	الإدارية	الفنية	التجارية	
91.96	123.80	93.28	105.93	الحوافز المادية
98.54	116.19	92.63	107.71	الحوافز المعنوية
101.13	119.28	92.71	105.17	الترقّيات
109.96	125.19	86.90	107.68	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
96.08	114.31	88.83	115.23	فاعلية نظام الحوافز
91.31	97.94	100.51	106.98	مستوى الأداء الوظيفي
96.63	119.48	90.48	110.21	جميع مجالات الدراسة معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (40) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين يعملون في الدائرة الإدارية كان متوسط الرتبة لاستجابات أفراد عينة للدراسة أكبر لمجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى، هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة الإدارية، يعزو الباحث هذا الاختلاف لوجود مميزات للدائرة الإدارية بحكم أنهم يتلقون مكافآت إدارية، ومهمات بدل عمل، أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يعملون في الدائرة التجارية كان متوسط الرتبة لاستجابات أفراد عينة للدراسة أكبر لمجال فاعلية نظام الحوافز من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى، هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة التجارية خصص لها نظام حوافز ثابت يختلف عن نظام الحوافز في الدوائر الأخرى، وكذلك لأنها الدائرة الوحيدة التي تعطي حوافز بشكل ربع سنوي وثابت.

## الفصل السادس

- أولاً: نتائج الدراسة
- ثانياً: توصيات الدراسة
- ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

## نتائج الدراسة

### أولاً: النتائج:

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات، وإثبات الفرضيات ، وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحث أملاً في أن تساهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة .

1- بينت نتائج الدراسة انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، برغم أن الشركة تحظى بأعلى الدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في الشركة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات.

2- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم، ومستوياتهم الوظيفية، والإدارية، فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لإعمالهم يتحقق وفقاً للجدارة، والمثابرة في العمل، حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقاً للموظفين.

4- أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة، يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، وأن الشركة تحدد النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية، والسلوك المرغوب من الموظفين، وأن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم .

5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

6- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين

7- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، والمكافآت وأداء الموظفين.

8- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

9- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين.

- 10- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين.
- 11- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الجنس في مجال مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور.
- 12- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.
- 13- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

### ثانياً: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة تم الخروج بالتوصيات التالية:

#### أ- على مستوى الحوافز المادية:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة منح الترقية الاستثنائية للموظفين بناءً على معايير موضوعية وسليمة.

#### ب- على مستوى الحوافز المعنوية:

- ضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.
- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.

#### ج- على مستوى الترقيات:

- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة الجديدة،
- ضرورة مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم، والذين حققوا انجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير الشركة لعملهم واعترافاً بمساهماتهم.

#### د- على مستوى الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت :

- ضرورة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك من خلال إعطاء التوجهات من الإدارات العليا في الشركة في منح الحوافز والترقيات الوظيفية.
- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

#### و - على مستوى فاعلية نظام الحوافز:

- ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

#### ي - على مستوى الأداء الوظيفي:

- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثوب والعقاب، وخصوصاً عند استخدام الحوافز سواء أكانت، إيجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية وإحدى شركات الاتصالات العربية.

- تصور مقترح لتطوير منظومة المكافآت في شركة الاتصالات الفلسطينية.

# المراجع



## - المراجع العربية-

### أولاً : الكتب

- القران الكريم
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000) " إدارة الموارد البشرية "، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان
- أبو بكر، مصطفى (2004) إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية
- الدروبي، سليمان، (2006) التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1 ، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (2001) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط2 ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل" ( 2002 ) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن
- العطية ، ماجدة (2003) سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان
- الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد،(1990) إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط1، بغداد: مطبعة العمال المركزية.
- الهيتي، خالد (2003) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
- برنوطي، سعاد (2001) إدارة الموارد البشرية دار الرائد، دار وائل للنشر عمان، الأردن
- جريسون، ريتشارد، (2003) كيف تقيس رضا العميل، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة خالد العامري
- جرينبرج، جيرالد ( 2005 )، " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، ودار المريخ للنشر الرياض، السعودية
- ربايعه، علي، (2003) إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي، (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1 ، عمان: دار مجدلاوي.
- سلطان، محمد سعيد أنور،(2004) "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.

- شاويش، مصطفى نجيب، (2005) "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان
- شقبوعه، داود، (2005) " أنظمة إعداد المشرفين"، المركز العربي للتدريب، بيروت.
- عقيلي ، عمر وصفي(2006)، " إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، عمان
- فليه، فاروق وعبد المجيد السيد ( 2005 )، "السلوك التنظيم في إدارة المؤسسات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- مرعي، محمد، (2003) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- مصطفى، أحمد، (2005) إدارة السلوك التنظيمي – نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.

## ثانياً الرسائل الجامعية

- الدالة، سعود ( 2005 ) ، " أثر الحوافز علي أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوي الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- العكش، علاء ( 2007 ) "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- رضاء، موسى (2003) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".
- شراب، باسم (2007) تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- عواد، طارق (2007) تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية

## ثالثاً: الدوريات

- أبو العز، محمد" (2002) ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء تحليل نظري ودليل تجريبي"، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 24 ، العدد (2)
- الخرابشة، عمر،" (1995) الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا"، *مجلة الإتياء والإدارة بعمان*، العدد(63)
- الصواف، ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي (1999) دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، *مجلة الإدارة العامة*، العدد (76) .
- جاب الله، رفعت محمد،(1995) محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، *مجلة جامعة قطر*، العدد (1)
- طوقان، علي، (1995)" اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء"، *رسالة المكتبة*، المجلد 30 ، العدد(4)
- مرعي، توفيق ومحمد عبد الفتاح، (1991) قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، *مجلة جامعة الملك سعود*، العدد (30)
- هوانه، وليد عبد اللطيف،(2000) تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، *مجلة الإدارة العامة*، العدد (64)

## رابعاً: أوراق وتقارير عمل

- 1- تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الحكومي على موقعها على شبكة الانترنت 2009
- 2- تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الحكومي على موقعها على شبكة الانترنت 2008
- 3- تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الحكومي على موقعها على شبكة الانترنت 2007
- 4- تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الحكومي على موقعها على شبكة الانترنت 2005
- 5- تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الحكومي على موقعها على شبكة الانترنت 2004
- 6- مجلة الاتصالات، العدد 15 ، بتاريخ: أيار 2010.

## المراجع باللغة الانجليزية :

### Books:

- Agarwal, Robert (2007): "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Eight edition ,kogan page Limited,USA.
- Choe,Wayne (2006): "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance." University of New South Wales,New Jersey.

### Articles:

- Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356).
- Campbell, Judith, (2006): " An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No financial Performance Improvement ",Harvard Business School,Vol.32,No62.  
Mary,(2006): "Incentives and Habits", Marshall University, California,
  - Eriksson, Irwin (2004 "Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting", No. (1191)
  - Huddleston, Patricia, (1999): " Job motivators in Russian and Polish retail firms", International Journal of Retail & Distribution, Management, Volume 27 Number 9
  - Evans, Charlie, (1999): " Decision processes, monitoring incentives and large firm performance in the UK", Journal: Management Decision, Research paper, Volume: 33 Issue: No 6
  - Kiyoshi, Takahashi, (2006): " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees Research paper, Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3
  - Toshiba Cecilia, (2006): " sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity", Journal: Human Resource Management International Digest, Case study, Volume: 14 Issue: 6.

# الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة الأزهر

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور / ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانته لبحث ماجستير في إدارة الأعمال

أحيط سيادتكم علما بأنني أجري دراسة علمية بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر بعنوان : ( تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ).

إشراف:

د. وفيق الأغا

د. وائل ثابت

نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

النامة

ناصر حامد أبو هرغ

جامعة الأزهر - غزة

## أولاً : البيانات الديموغرافية

الإرشادات التوضيحية :

يرجى التكرم بوضع إشارة ( x ) في المكان المناسب :

1- الدرجة الوظيفية  إدارة عليا (رئيس/مدير إدارة)  إدارة وسطى (مدير دائرة)  
 إدارة دنيا (مشرف - رئيس ورشة - مراقب خدمات - موظف)

2- الجنس  ذكر  أنثى

3- العمر  أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى أقل من 35 سنة  من 35 إلى أقل من 40 سنة

40 سنة فما فوق

4- الخبرة  أقل من 3 سنوات  من 3 إلى أقل من 6 سنوات

من 6 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنة فأكثر

5- المؤهل العلمي  توجيهي فأقل  دبلوم

بكالوريوس  دراسات عليا

6- الدائرة  التجارية  الفنية

الإدارية  المالية

## ثانياً: الفقرات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
♦	<b>المجال الأول: الحوافز المادية</b>					
1	تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمتابعة للحصول عليها.					
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.					
3	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.					
4	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.					
5	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.					
♦	<b>المجال الثاني: الحوافز المعنوية</b>					
1	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.					
2	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.					
3	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.					
4	تُتميّ الشركة روح المشاركة في اتخاذ القرار.					
5	تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.					
6	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.					
7	تقدم الشركة مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.					
8	يفضل العاملون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها.					
9	يحبذ العاملون في الشركة تفويضهم بعض الصلاحيات .					
10	هناك أهمية كبيرة للثناء الشفوي والقيمة المعنوية لدى العاملين.					



<b>المجال الثالث: الترقّيات</b>					
				1	تسعى الشركة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين .
				2	يشعر العاملون في الشركة ان منح الترقّيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.
				3	تسعى الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.
				4	يعتقد العاملون في الشركة أن غالبية الترقّيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .
				5	يعتقد العاملون ان معظم الترقّيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.
				6	تشعر الشركة ان نظام الترقّيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
				7	يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.
				8	تقيم الشركة العاملين حسب الكفاءة والدقة العالية في إعداد وتنفيذ البرامج والخطط.
				9	يعتقد العاملون أن هيكلية الشركة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.
				10	المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقّيات المطبق في الشركة.
<b>المجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت</b>					
				1	يسود الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية
				2	تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز .
				3	تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت بمايناسب الأداء الوظيفي
				4	يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الحوافز والترقيات
				5	يشعر بعض الموظفين ان هناك ظلم في منح المكافآت
<b>المجال الخامس: فاعلية نظام الحوافز</b>					
				1	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول
				2	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة
				3	الحوافز التي تقدم تنصف بالمرونة

					العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل	4
					يبدى العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز	5
					يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .	6
					<b>المجال السادس: مستوى الأداء الوظيفي</b>	◆
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	1
					يبدل العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	2
					تقدم الشركة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية تساعد على تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل	3
					تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	4
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	5
					تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .	6
					يتم ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء	7
					ساهم نظام الحوافز في زيادة المواظبة على الدوام الرسمي	8
					يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	9
					يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل.	10

## قائمة بأسماء المحكمين

1.	د.سامي أبو الروس	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة.
2.	د.يوسف بحر	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة.
3.	د. سمير صافي	عميد التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية - غزة .
4.	د.حمدي أبو جراد	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة بالقدس المفتوحة - غزة.
5.	د.سهيل دياب	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة القدس المفتوحة - غزة.
6.	د.محمد اشتبوي	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة القدس المفتوحة - غزة.
7.	د.رامز بدير	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة.
8.	د.خليل حجاج	عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة.
9.	د.رشدي وادي	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة
10.	أ.محمد أبو منديل	مدير الجودة والعناية بالزبائن بشركة الاتصالات الفلسطينية

### ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل / الزميلة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

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

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

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

علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،،،

الباحث: نادر أبو شرح

## أولاً : البيانات الديموغرافية

الإرشادات التوضيحية :

يرجى التكرم بوضع إشارة ( x ) في المكان المناسب :

1- الدرجة الوظيفية  إدارة عليا (رئيس/مدير إدارة)  إدارة وسطى (مدير دائرة)  
 إدارة دنيا (مشرف - رئيس ورشة - مراقب خدمات - موظف)

2- الجنس  ذكر  أنثى

3- العمر  أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى أقل من 35 سنة  من 35 إلى أقل من 40 سنة  
 40 سنة فما فوق

4- الخبرة  أقل من 3 سنوات  من 3 إلى أقل من 6 سنوات

من 6 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنة فأكثر

5- المؤهل العلمي  توجيهي فأقل  دبلوم

بكالوريوس  دراسات عليا

6- الدائرة  التجارية  الفنية

الإدارية  المالية

ثانياً: الفقرات:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
◆	<b>المجال الأول: الحوافز المادية</b>					
1	تشجع المكافآت المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة.					
3	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.					
4	تقوم الشركة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.					
5	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.					
6	تمنح الشركة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.					
7	تمنح الشركة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.					
◆	<b>المجال الثاني: الحوافز المعنوية</b>					
1	يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي.					
2	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.					
3	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.					
4	تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.					
5	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.					
6	تقدم الشركة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.					
7	يهتم العاملون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					<b><u>المجال الثالث: الترقّيات</u></b>	♦
					تسعى الشركة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين .	1
					يرى العاملون في الشركة ان منح الترقّيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	2
					تسعى الشركة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	3
					يعتقد العاملون في الشركة أن غالبية الترقّيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	4
					يعتقد العاملون ان معظم الترقّيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	5
					ترى الشركة ان نظام الترقّيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	6
					لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.	7
					يعتقد العاملون أن هيكلية الشركة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.	8
					يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقّيات المطبق في الشركة.	9
					<b><u>المجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت</u></b>	♦
					يسود الشركة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	1
					تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز .	2
					تتبع الشركة آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت بمايناسب الأداء الوظيفي	3
					يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	4
					لا يشعر بعض الموظفين ان هناك ظلم في منح المكافآت.	5

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
♦	<b>المجال الخامس: فاعلية نظام الحوافز</b>					
1	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول					
2	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة					
3	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة					
4	العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل					
5	يبدى العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز					
6	يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .					
♦	<b>المجال السادس: مستوى الأداء الوظيفي</b>					
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
3	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.					
4	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					
5	تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .					
6	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.					
7	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.					
8	يُحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
9	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
10	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.					
11	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر .					
12	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل).					
13	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل .					