



# أثر الحوافز على رَفَع أداء العاملين بِجهاز الشُّرطة الفلِسطينية في الضَّفَّة الغربيَّة

The effect of incentives on raising the performance of  
Palestinian police personnel in the West Bank

إعداد

وليد شفيق علي البيضة  
Walid Shafiq Ali Al-Bayda

د. هالة الفريخة  
Dr. Hala Al-Farikha

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - جامعة صفاقس / تونس

*Doi: 10.21608/jasep.2025.413363*

استلام البحث: ٢٠٢٤/١٢/١٩

قبول النشر: ٢٠٢٤/١/١٥

البيضة، وليد شفيق علي و الفريخة، هالة (٢٠٢٥). أثر الحوافز على رَفَع أداء العاملين بِجهاز الشُّرطة الفلِسطينية في الضَّفَّة الغربيَّة . *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٥)، ٩٩٧ - ١٠٣٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## أثر الحوافز على رفع أداء العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية المستخلص:

تتناولت الدراسة تحليل تأثير الحوافز على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية، وبشكل هذا الموضوع أهمية كبيرة، لأن المنشأة التي لا يوجد بها نظام حوافز قد تعاني من تحديات تتعلق بالإنتاج والولاء، ونظرًا لطبيعة عمل الأجهزة الأمنية التي تتصف بالخطورة والعمل لساعات طويلة، فمن الأهمية بمكان إنشاء آلية تحفز الأفراد على البقاء والمثابرة والأداء الفعال، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتقييم مدى وجود نظام فعال للحوافز لدى الشرطة الفلسطينية، ومستوى الحوافز والأداء، وتأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الأداء. لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث للمنهجية التي تستند على الوصف والتحليل وجمع المعلومات من عناصر الشرطة الفلسطينية باستخدام استبانة تم تطويرها لهذه الغاية، ومن ثم جرى إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج أن الشرطة الفلسطينية لديها حوافز وأداء بدرجة متوسطة، وأن الحوافز تؤثر على أداء العاملين وتم ترتيبها حسب الأهمية (المعنوية وبمستوى تقييم مرتفع، المادية، والاجتماعية بمستوى تقييم متوسط). أوصت الدراسة الشرطة الفلسطينية بإنشاء نظام حوافز مكتوب يركز على العدالة والشفافية والنزاهة وربط الحوافز بالأداء، والاهتمام بالحوافز الاجتماعية، ودمج أنظمة الحوافز مع تقييم أداء الأفراد بغض النظر عن المنصب والوظيفة لتحفيزهم. الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء، الشرطة الفلسطينية، المحافظات الشمالية بالضفة الغربية.

### Abstract

This study analyzes the impact of incentives on the performance of Palestinian police personnel, a topic of considerable significance. Organizations that lack a structured incentive system often face challenges related to productivity and employee loyalty. This issue is particularly critical in security services, where the nature of the work is hazardous, demanding, and requires long working hours. Consequently, it is essential to establish a system that motivates employees to stay, persevere, and perform effectively. The goal of this study is to evaluate the presence and effectiveness of an incentive system within the Palestinian police force, assess the levels of incentives

and performance, and examine the impact of different types of incentives on employee performance. To achieve these objectives, the researcher employed a descriptive and analytical methodology, collecting data from Palestinian police personnel through a tailored questionnaire. The gathered data were then subjected to statistical analysis using SPSS software. The findings indicate that both incentives and performance levels within the Palestinian police are generally average. The study also shows that incentives do influence employee performance, with moral incentives rated the highest, followed by material and social incentives, which were evaluated at moderate levels. Based on these results, the study recommends that the Palestinian police develop a formal, written incentive system founded on principles of fairness, transparency, and integrity. It also emphasizes the importance of linking incentives directly to performance, prioritizing social incentives, and integrating incentive systems into the overall evaluation of employees, regardless of their position, to enhance motivation and retention.

**Keywords:** Incentives, Performance, Palestinian Police, Northern Governorates of the West Bank.

#### مقدمة:

لكل إنسان حاجات ورغبات خاصة، يسعى إلى تحقيقها، وبالنسبة للموظف يمكن القول بأن الاحتياجات المادية المتمثلة بالراتب والمكافآت لا تكفيه لكي يبدو راضيا حيث إن هناك جوانب معنوية مهمة جدا كالجوانب المادية ومثال ذلك الإجازات وبيئة العمل الممتازة وعلاقة الموظف مع زملائه بالعمل ومع الإدارة العليا، ويحتاج الموظف إلى تحقيق كلا الجانبين كون هذه العناصر مجتمعة لها علاقة كبيرة بتحفيظه وزيادة إنتاجيته.

ومن الجدير ذكره بأن الموظفين بأي مؤسسة أو منظمة يلعبون دورا حاسما واستراتيجيا داخلها ويحتلون مكانة مهمة في هيكلها وعملياتها، ويتحملون مسؤولية تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تحقق الإنتاجية خاصة عندما تكون الأسواق تنافسية للغاية وتتمتع ببيئة دائمة التغير وهو ما يدعمه غالبية المفكرين، وغالبا ما

يعتمد نجاح أو فشل المنشأة على تفاني وأداء العاملين فيها، لذلك يبدو من المنطقي أن نفهم كيف يمكن تحفيز الموظفين وضمان حصولهم على مكافآت عادلة وكافية مقابل عملهم .

تعدّ إنتاجية الموظف وطريقة تعزيزها أمرا محوريا في اهتمامات الصناعات والمنظمات، لذلك اهتم المفكرين في حقل الإدارة كثيرا بالاساليب والطرق المختلفة المرتبطة بإنتاجية الموظف وتعتبر الحوافز إحدى تلك التقنيات المستخدمة في أماكن العمل لتحفيز الفرد لتحقيق الإنتاجية المطلوبة.

ويقول أرمسترونج & تايلور ( ٢٠٢٠ ) أن مفهوم " إنتاجية العاملين " يشير إلى سلوكيات العاملين التي يقومون بها وتقود المنشأة للمخرجات التي تريدها، ومن أجل تحقيق الأهداف والغايات، تقوم المنظمات من جميع الأحجام بصياغة استراتيجيات للتنافس بفعالية في الأسواق شديدة التنافسية وتعزيز إنتاجية العاملين حيث تعتبر الإدارة المعنية بشؤون العاملين الجهة المسؤولة عن توظيف وتطوير استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالعاملين ذوي المهارات العالية ، وخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب حرجة تتطلب خبرة فنية متقدمة ، مما يجعل من الصعب الاستغناء عنهم .

إن تعزيز إنتاجية الموظف تعتمد بشكل أساسي على أسلوب تحفيزه والتي ينظر إليها على أنها مكافآت قابلة للتغيير على أساس مستوى إنجاز نتائج محددة، وقد سُميت محفزات لقدرتها على زيادة التحفيز والمشاركة ولقدرتها على إثارة الاستجابة أو دفع الأفراد على بذل جهود إضافية. (Fisher, et.al 2011)

كذلك يمكن القول بأن الحافز عبارة عن طريقة أخرى لتعويض العاملين يمكن تقديمها إلى جانب الأجور العادية حيث تعمل الحوافز كقوى دافعة وراء مشاركة الأفراد في أنشطة العمل المختلفة وإثارة الحماس والدافع لديهم لتعزيز الإنتاجية، وبالإضافة إلى المكافآت المالية، هناك حوافز أخرى كثيرة مثل الرضا والأمن الوظيفي، وفرص التقدم الوظيفي، والشعور بالفخر المستمر من إنجازات الفرد.

إشارة الى ماسبق ذكره يعتبر العمل بالقطاع الأمني وخاصةً بالساحات المضطربة كمناطق الضفة من اعقد المهام ويقع على مسؤولية إدارة شؤون العاملين في هذه الأجهزة بذل جهود مضاعفة للاحتفاظ بالعنصر البشري ومنع تسريه من خلال إيجاد طرق فعالة لتحفيزهم ودفعهم إلى بذل جهود إضافية وزيادة إنتاجيتهم.

### أولاً: اشكالية الدراسة:

لقد شكّل وجود الحوافز تحدياتٍ عديدةً أمام مدخلاتٍ ومخرجاتٍ الموظفين داخل المنظمات وقد أدى الافتقارُ إلى الهيكلة المناسبة للحوافز الأجرية والمزايا الإضافية والمكافآت فضلاً عن مزايا العمل الإضافي إلى فوارقٍ كبيرةٍ في إدارة خطط الحوافز مما أدى إلى نتائج غير عادلةٍ تؤثرُ سلباً على إنتاجية الموظف. إن عدم وجود نظامٍ للحوافز لدى أي منظمة قد يؤدي إلى بروز مشكلاتٍ تتعلقُ بإنتاجية وولاء العاملين بما في ذلك ارتفاع معدلات الدوران بالعمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الالتزام، والتغيب عن العمل، وانخفاض جودة المنتج والرغبة بترك العمل وانخفاض إنتاجية الموظفين، وجميع هذه المظاهر السلبية تؤثرُ بشدة على المدخلات والمخرجات.

أن العمل في مجال الأجهزة الأمنية ينطوي على مخاطرٍ كبيرةٍ بالإضافة إلى العمل لساعاتٍ طويلةٍ بما فيها نظام المناوبات وتزدادُ خطورة العمل بالأجهزة الأمنية إذا كانت ساحة العمل مضطربة كما في مناطق الضفة وبالتالي فإن بقاء العاملين والموظفين في هذه الأجهزة يحتاجُ وبشدة إلى وجود نظامٍ للحوافز يشجع العاملين على البقاء والاستمرارية والعمل بكفاءة، ومن هنا تمحورت اشكالية البحث وهو تحديد مدى وجود هيكلٍ للحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومستوى الحوافز والاداء، وتأثير الخصائص الديموغرافية عليهما.

### ثانياً: اسئلة الدراسة:

بناء على اشكالية الدراسة أعلاه يمكن صياغة الاسئلة كما هي ادناه:

1. ما مستوى تطبيق الحوافز على الاداء لدى عناصر الشرطة الفلسطينية؟
2. ما مستوى أداء العاملين لدى جهاز الشرطة الفلسطينية؟
3. ما هو أثر الحوافز بمختلف انواعها على أداء عناصر الشرطة الفلسطينية؟

### ثالثاً: الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال اكتشاف أثر الحوافز بمختلف أشكالها على أداء افراد الشرطة الفلسطينية، ومعرفة صور الحوافز المقدمة للعاملين في الجهاز، واث هذه الحوافز أكثر فعالية لتحسين الأداء، ومعرفة العلاقة التي تربط الحوافز بمختلف أشكالها بأداء العاملين وأخيراً تقديم مقترحاتٍ وتوصياتٍ لإيجاد نظامٍ فعالٍ للحوافز ورفع كفاءة أداء العاملين بجهاز الشرطة.



#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تبرز قيمة وأهمية هذا البحث في قدرته على التحقق من تأثير الحوافز بمختلف أشكالها على إنتاجية عناصر قوات الشرطة الفلسطينية ، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين أداء العاملين والحوافز ، وتقديم النتائج إلى الجهات ذات العلاقة للتحقق من مدى وجود نظام فعال للحوافز ، وتقديم التوصيات ذات الصلة ، ويتوقع أن تساعد هذه الدراسة الشرطة الفلسطينية على تحسين فعالية أداء العاملين فيها ، كما يمكن للمنشآت والمؤسسات بمختلف القطاعات العامة والخاصة أن تستفيد منها لكون موضوع الحوافز وأثرها على أداء الأفراد موضع اهتمام إدارات شؤون الموظفين في جميع القطاعات وتسعى إلى تطويرها وتحسينها لدورها المهم في الاستقرار الوظيفي ومنع دوران العمل وزيادة الإنتاج .

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية على اداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية. وتفرع منها عدد من الفرضيات كالاتي :

**الفرضية الفرعية الاولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية على اداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على اداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الاجتماعية على اداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

#### خامساً: مصطلحات الدراسة:

١. **التحفيز:** هي قيم محسوسة وغير محسوسة تُقدم للعاملين مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجيتهم فوق المستويات الاعتيادية سواء كان ذلك قابلاً للقياس الكمي أو النوعي. (مرعي، ٢٠٠٣)، وعرفها (أبو شيخة، ٢٠٠٠) بأنها عملية يتم بموجبها تنشيط الأفراد بطريقة إيجابية أو سلبية من أجل رفع معدلات الإنتاج أو الأداء، وفي هذه الدراسة تعرف الحوافز بأنها الإجراءات التي يمارسها جهاز الشرطة الفلسطينية بهدف تحسين أداء العاملين لديه وزيادة معدلات الإنتاج ورفع مستوى الولاء.

• **الحوافز المادية:** هي ما تقوم به المؤسسة من إجراءات لدفع وتحفيز العاملين لديها باستخدام نواح مادية كالراتب ، أو المكافآت ، أو المشاركة بالأرباح لضمان مستوى عيش مناسب لموظفيها ( العمري ، ٢٠٠٦ ) كذلك عرفها ( شاويش ، ٢٠٠٥ ) بأنها وسائل تمارسها المؤسسة لتعزيز سلوكٍ ترغب به وتشجيع الموظفين على تكراره من خلال وسائل تحفيزية على المستوى الفردي أو الجماعي، ذات طابع ترفيهي أو ترغيبي، وفي هذه الدراسة يمكن وصف المكافآت المادية بالممارسات التي تستخدمها الشرطة الفلسطينية لدفع وتحفيز العاملين لديها لزيادة الإنتاجية أو الالتزام بسلوك وأخلاقيات مطلوبة وقد تكون هذه الحوافز إيجابية كزيادة الراتب أو منح مكافأة وقد تكون سلبية كحسم جزء من الراتب أو إيقاف غرامات مادية.

• **الحوافز المعنوية:** هي الإجراءات التي تمارسها المنشأة لدفع العاملين فيها للشعور بالرضا والسعادة والانتماء وتقدير الذات وبالتالي دفعهم لمزيد من الإنتاجية أو تحسين الأداء (الكردي ، ٢٠١٠) في حين عرفها (شحادة، ٢٠٠٠) بأنها إثارة ودفع وتحفيز العاملين بالمؤسسة باستخدام وسائل معنوية تستند بشكل أساسي على احترام إنسانية الموظف ، وفي هذه الدراسة يتم تعريفها بأنها الإجراءات التي تمارسها إدارة الشرطة الفلسطينية لدفع وتحفيز العاملين لديها باستخدام وسائل غير ملموسة تعتمد بشكل أساسي على شعور العاملين بالتقدير ومثال ذلك توجيه كتاب شكر ، أو منح أوسمة . . . إلخ .

• **الحوافز الاجتماعية:** هي ما تقدمه المؤسسة من خدمات للعاملين لديها لإشباع حاجاتهم الذاتية وإشعارهم بأن المؤسسة تهتم بحاجاتهم الشخصية (العقلي، ١٩٩٦) وفي هذه الدراسة تُعرف الحوافز الاجتماعية بأنها كل ما تقدمه إدارة الشرطة الفلسطينية للعاملين لديها لإشباع حاجاتهم الذاتية وتشعرهم بأن الجهاز يهتم بمصالحهم ومثال ذلك ، توفير سكن ملائم ، توفير خدمات علاجية للعاملين وأسرهم ، توفير نادٍ للعاملين وأسرهم ، تنظيم رحلات بما فيها رحلات الحج والعمرة ، توفير أسواق وجمعيات تعاونية تقدم السلع بأسعار تنافسية.

٢. **اداء العاملين:** هو قيام الفرد بإنهاء المهام المكلف بها والتي يتطلبها إنجاز الوظيفة (حسن ، ٢٠١٠)، كذلك يمكن تعريفه بأنه الطريقة التي يستجيب بها الفرد لوظيفة أو مهمة معينة طلبت منه او قام بها من تلقاء نفسه (عبد الرحمن، ٢٠١٥)، كما يمكن تعريف الأداء بأنه المهام التي تكلف بها المؤسسة العاملين لديها لإنجازه وغالبا ما يتم تحديده بأسلوب أو كمية إنتاج أو طريقة معينة تضعها المؤسسة كضوابط لإدارة صناعتها أو ضبط سلوك وتصرفات العاملين لديها (الكرخي، ٢٠١٥)، وفي هذه الدراسة يتم تعريف الأداء بأنه المهام الواجب على أفراد الشرطة

الفلسطينية القيام بها ضمن أسس وضوابط معينة ومفيدة بأنظمة وقوانين يجب مراعاتها وعدم تجاوزها.

٣. الشرطة الفلسطينية: وهي الهيئة الرسمية المختصة بالحفاظ على الأمن داخل الأراضي الفلسطينية، والمسؤولة عن تطبيق القانون وسيادة النظام، ويمارس جهاز الشرطة عدداً من المهام، بما في ذلك مراقبة حركة المرور وتنفيذ القوانين المرورية، وحماية الأفراد ومقتنياتهم والمنشآت، والتحقيق في الجرائم والقبض على المشتبه بهم، كما يعمل الجهاز على تقديم الدعم العام للمجتمع والمساهمة في الحفاظ على الأمن العام والاستقرار.

يتألف الجهاز من أقسام وإدارات متعددة تعمل معاً لضمان تمتع المواطنين بالأمن والحماية وتعزيز التواصل مع المجتمع وارساء علاقات طيبة مع الاهالي، للعمل معاً في تعزيز الأمن والاستقرار.

#### الدراسات السابقة

#### • الدراسات العربية

١. دراسة شهرزاد (٢٠١٤) بخصوص أثر الحوافز على أداء موظفي جامعة البويرة بالجزائر، وهدفت إلى الكشف عن أثر وأهمية الحوافز بمختلف أشكالها على أداء العاملين ودورها في تحريك اتجاهاتهم ودوافعهم بالإضافة إلى إظهار أهمية الأفراد العاملين في المنشآت بشكل عام، تم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي في هذه الدراسة، وقد شكّل الأساتذة العاملين في كلية الاقتصاد في جامعة البويرة / الجزائر مجتمع الدراسة، وشملت العينة حوالي ٤٠ أستاذاً في كلية الاقتصاد بالجامعة، بينت النتائج وجود أهمية ودور كبير لنظام الحوافز في تحسين أداء العاملين من خلال إثارة اتجاهاتهم ودوافعهم لبلوغ أهداف المنشأة كما بينت الدراسة جدوى تقديم الحوافز للمدرسين من أجل تحسين المخرجات، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز وضرورة تحفيز الأساتذة العاملين في كلية الاقتصاد لدفعهم للإبداع...

٢. دراسة العنود (٢٠١٥) بحثت الدراسة في تأثير الحوافز بمختلف أشكالها النقدية أو المعنوية على الانضباط المؤسسي عند العاملين بالبنوك التجارية / الرياض، ومدى توفر الحوافز بمختلف أشكالها لدى البنوك التجارية في الرياض، ومدى وجود التزام تنظيمي فيها، شكّل العاملين في البنوك التجارية بالرياض وعددهم (١٧٤٥) مجتمع الدراسة، أما العينة فتكوّنت من (٣٥٧) من العاملين، استخدم المؤلف البرامج الإحصائية للإجابة عن الأسئلة التي طرحها ومن أجل اختبار الفرضيات، كشفت النتائج أنّ العاملين في البنوك التجارية بالرياض لديهم مستوى



متوسط من الالتزام المؤسسي والحوافز , ووجود علاقة جيدة بين الحوافز بمختلف أشكالها وبين الالتزام المؤسسي .

3. دراسة علوش ( ٢٠١٩ ) التي بحثت في الأثر الذي تلعبه أنظمة الحوافز في تحسين أداء موظفي شركة الاتصالات السورية ، بهدف بيان وتوضيح الأثر الذي يتركه تطبيق أنظمة الحوافز على رفع مستوى وجودة أداء الأفراد في الشركة ، استعمل المؤلف الأسلوب الوصفي المقترن بالتحليل، واستخدم الاستبيان للحصول على المعطيات من عينة طبقية تم انتقاؤها بأسلوب عشوائي بسيط من المجتمع الأصلي البالغ عدده ٢٢٠٠ عامل حيث بلغت عينة الدراسة ٥٨ عامل ، بين البحث أن نظام المكافآت المعنوية والمادية له أثر إحصائي على تحسين جودة أداء موظفي الشركة ، وأن أداء العاملين يتأثر بالمكافآت المعنوية بدرجة تفوق المكافآت المادية .

4. دراسة عباس ( ٢٠١٩ ) بحثت الدراسة بالأثر الذي تتركه الحوافز المختلفة على أداء الأفراد الذين يعملون بالجامعة السورية / قطاع خاص ، حيث شكّل جميع الموظفين الإداريين بالجامعات مجتمع البحث ، وتكونت العينة من الموظفين الإداريين بالجامعات وعددهم ٨٥ موظف ، استخدم المؤلف الأسلوب الوصفي المدعوم بالتحليل وطريقة الحصر الكلي ، وكذلك الاستبيان للحصول على المعطيات ، كما استخدم الطرق الإحصائية بما فيها برنامج spss لاختبار الفرضيات والإجابة عن الاستفسارات ، كشفت النتائج أن المؤثر الوحيد على مستوى أداء العاملين كانت مكافأة نهاية الخدمة والمقابل المادي للعمل الإضافي وكتاهما من المكافآت المادية ، أما كلمات الشكر والتقدير، والدعوات لحضور اللقاءات والمنتديات الرسمية والتي تعتبر مكافآت معنوية فلم يُظهر لها تأثير مباشر ، كذلك تبين بأن الأثر الذي تتركه الحوافز المالية على الأداء كان طردياً ، والحوافز غير المالية عكسياً ، بمعنى أداء الأفراد العاملين يزيد عند حصولهم على الحوافز المالية حتى وإن لم يحصلوا على حوافز معنوية ، أوصت الدراسة بإعادة دراسة وتقييم نظام الحوافز المطبق بالجامعة بحيث تكون الحوافز أكثر عدالة وربطها بالأداء المتميز للموظفين .

5. دراسة كلّ من محمد & باسمه ( ٢٠٢٣ ) ، التي بحثت بالانعكاسات المفيدة والصنارة الذي تتركه الحوافز على أداء موظفي الشركة العامة للنقل البحري - بغداد ، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز سواء كانت ترويجية أو تزهيبية على أداء العاملين ، شكّل موظفوا المؤسسة العامة للنقل البحري في بغداد مجتمع الدراسة ، أما العينة فتكونت من ١١٨ موظف من المجتمع ، قام المؤلف بتطوير استبيان واستخدم الأساليب الإحصائية بما فيها برنامج SPSS للحصول على إجابات عن الأسئلة التي تمّ طرحها بالدراسة وفحص الفرضيات ، كشفت النتائج أن الحوافز والأخلاقية

يرتبطان معاً إيجابياً وان الحوافز المغنوية مُمثلة بالليوننة أكثر تأثيراً من الحوافز المالية ، كما تبين بأن أداء الأفراد العاملين لا يتأثر بالحوافز السلبيّة مهماً كان نوعها وسواءً كان سلوكه مقبولاً ام لا ، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام المكافآت في المنشأة وتشجيع الإبداع والمسؤولية والابتكار لدى العاملين بالشركة .

#### • الدراسات الأجنبية

1. دراسة ( Ibrar & Khan, 2015 ) بعنوان أثر المكافآت على أداء العاملين (دراسة حالة مدرسة ملاكاند الخاصة بسويسرا ) . هدفت الدراسة إلى بيان الكيفية التي يتأثر بها أداء العاملين بسبب أنظمة المكافآت المطبقة بالمدارس الخاصة في سويسرا ، وطريقة تحسين الأداء من خلال تطوير نظام المكافآت والحوافز ، لجأ المؤلف للطريقة الوصفية الإحصائية للقيام بالدراسة واستخدم عينة تتألف من 100 فرد من افراد مدارس ملاكاند الخاصة ، خلصت النتائج إلى أن أداء العاملين ونظام المكافآت يرتبطان معاً بصلات قوية وأنه يجب على المنشآت تطوير برامج مكافآت وحوافز يتسم بالعدالة لتحسين الأداء والرضا ألعام بين الموظفين .

2. دراسة Daniel ( 2019 ) ، التي ركزت على استكشاف الرابط بين الحوافز وإنتاجية العاملين في البنوك النيجيرية - دراسة حالة بنك ضمان الائتمان في مدينة بوجا- ، شكّل العاملين بالبنوك النيجيرية مجتمع الدراسة، وقام المؤلف بتطوير استبانة وتوزيعها على العاملين في البنك ضمان الائتمان بمدينة بوجا ، وبعدها تم تحليل البيانات بالاستعانة بمعامل الارتباط اللخطي لمنهج بيرسون ، أظهرت النتائج بأن الحوافز والإنتاجية يرتبطان معاً بعلاقة إيجابية وان هناك عدة عوامل مهمة لتحفيز العاملين منها مساهمتهم وإشراكهم في كل ما من شأنه تحقيق الفاعلية المؤسسية كونهم العنصر الرئيسي الذي لا يمكن للمنشأة أداء أعمالها بدونهم ، بالإضافة إلى الحوافز المالية ، أوصت الدراسة بإيجاد إدارة تُعنى بموضوع الحوافز لدورها الهام في تعزيز الإنتاجية

3. دراسة ( Qotrotu et al, 2021 ) حول أثر المهارات والحوافز على أداء العاملين في جامعة RSUD إندونيسيا ، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المهارات والحوافز على أداء العاملين بالجامعة ، شكّل العاملون بالجامعة مجتمع الدراسة، واستخدم المؤلف الطريقة الكمية وقام بتطوير استبان واستخدم الأساليب الإحصائية لفحص الفرضيات، ووفقا للنتائج فان للمهارات والحوافز تأثير مشترك على الأداء.

4. دراسة Hanif et al., (2023) حول أثر منح الحوافز على أداء الموظفين في شركة PT جيميلانج بيركاسا في جاكرتا ، حاول المؤلف من خلال الدراسة تحديد

مدى الأثر الذي تتركه الحوافز على أداء الأفراد العاملين في شركة PT GEMILANG PERKASA وبيان أثر تقديم الحوافز على أداء العاملين بالمنشأة ، شكّل العاملون بالمنشأة مجتمع الدراسة إما العينة فتكوّنت من ٨٢ موظف ، قام المؤلف بتطوير استبانة واستخدم الأساليب الإحصائية المختلفة لفحص الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة ، كُشفت النتائج أنّ تقديم الحوافز يحسن من أداء الافراد بالمنشأة .

٥ . دراسة Zebua et al., ( ٢٠٢٣ ) وغايتها استكشاف أثر جودة العناصر البشرية ، وتقييم الأداء والحوافز على إنتاجية الموظفين ، استخدمت الدراسة عينة عشوائية تتكوّن من ٣٠ فردا في كلية رهازجا ، وقام المؤلفون بتحليل المعطيات باستخدام النسخة الذكيه من برنامج PLS 3.0 ، التي جمعت بين أسلوب المسح وتقنية تحليل المسار لفحص نمط الترابط بين المتغيرات لتحديد تأثيرات المتغير المستقل على التابع ، مخرجات الدراسة بينت أنّ جودة نوعية الافراد العاملين وكذلك الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على انتاجيتهم ، وأنّ تقييم الأداء لا يؤثر على إنتاجية الموظفين **التعليق على الأبحاث والدراسات السابقة:**

بعد مراجعة عدد من الأدبيات السابقة ذات العلاقة نجد أنّ معظم الدراسات بحثت في موضوع الحوافز بأبعادها المختلفة ودورها في تحسين أداء العاملين ، كذلك نجد أنّ معظمها قد وظف الطريقة الوصفية المقترنة بالتحليل بعد القيام بتطوير استبانة لاستقراء رأي مجتمع الدراسة ومن ثم إخضاعها للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية المختلفة للرد على تساؤلات الدراسة وتقييم الفرضيات، وكانت الأدبيات والدراسات السابقة مفيدة للباحث من خلال استكشاف الأساليب المختلفة التي وظفها، والاستفادة منها في كتابه وإثراء الإطار النظري، وكتابة اشكالية الدراسة وصياغتها، وإعداد الأداة الخاصة لجمع البيانات.

**بماذا تميّزت هذه الدراسة عن غيرها :**

تميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى من خلال تناولها لثلاثة ابعاد للحوافز هي الاجتماعيّة والمعنويّة ، والماديّة ، بعكس الدراسات الأخرى التي ركزت بصورة أساسية على الحوافز المعنويّة والماليّة ، كما تنفرد باختيارها لأفراد الشرطة الفلسطينية كمجتمع للدراسة والذي يميّز بطبيعة قانونيّة وإداريّة وماليّة تختلف عن مجتمعات الأبحاث السابقة كما يمتاز بالتطبيق الصّارم للقوانين والتّعليمات وعملها في بيئة عمل تمتاز بالصّعوبة والمخاطرة .

## الإطار النظري للدراسة

الموارد البشرية في أي منشأة مهما كان مجالها تُعتبر العنصر الحيويّ الأساس الذي تستند عليه للوصول إلى أهدافها المرسومة وتنفيذ خططها وبرامجها، لذلك فإن إدارة المنظمات تسعى باستمرار لضمان توفير هذا العنصر البشريّ الذي يعمل بكامل طاقته لصالح المنشأة ممّا يسهم في تحقيق أهدافها مثل النمو، الأرباح، زيادة الأرباح، الإنتاجية، وتقديم الخدمات بأفضل طريقة ممكنة.

إنّ كفاءة العاملين في أيّ منظمة تعتمد على عاملين رئيسيين ، الأول هو مقدرة العامل على إنجاز المهام الموكلة له وهذا يتطلّب منه إتلاجه للمهارات والمعرفة والقدرة والاستعداد الشخصي وكل ذلك يُمكن تنميته وتطويره بالتدريب والتعليم ، أمّا العامل الثاني فهو الرغبة بالعمل وهذا يتطلّب توفر الدافع والحافز لدى الموظف للبقاء والعمل في المؤسسة وهذه الرغبة يتمّ تنميتها بالتحفيز الماديّ أو المعنويّ (مرعي 2005).

تشير الدراسات المتعدّدة إلى الدور الجوهريّ الذي تلعبه أنظمة الحوافز والمكافآت، بمختلف أشكالها ، سواء كانت ماديّة أو معنوية ، في تعزيز أداء الموظفين ، ففي دراسة أجراها ( Ritala et al., ( 2020 ) توصلت إلى أنّ للحوافز بمختلف أشكالها تأثير مباشر وكبير على الرضا الوظيفي ، والذي يؤثر بدوره على الأداء وبناء عليه يُصبح فهم العلاقة بين الحوافز والأداء ضروريا ، خاصّة للقيادات الأمنيّة الفلسطينية عند تصميم أنظمة حوافز فعّالة حيث يُمكن لهذا الجهاز استخدام الحوافز المتنوّعة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي ، كما أظهرت دراسة أجراها ( Nadella et al ., ( 2023 ) إنّ المكافآت الماديّة مثل المكافآت ، تقاسم الأرباح ، وخيارات الأسهم ، تُؤثر على رضا الأفراد عن وظائفهم بصورة مباشرة ، كما أنّ الحوافز المعنويّة كساعات العمل المرنة وفرص العمل عن بُعد تُساعد بشكل كبير في تحفيز الموظفين وتعزيز معنوياتهم .

أنّ تطبيق برامج الحوافز يُواجه تحديات عديدة بما في ذلك التصميم غير الملائم للحوافز الذي قد يفضّل في مواءمة الحوافز مع الدوافع الجوهريّة للموظفين والثقافة التنظيميّة ، كما أشارت دراسة ( Ritala et al” 2020 ) يُمكن أن يؤدي هذا الاختلال إلى إضعاف أثر الحوافز في تحفيز الموظفين ، بالإضافة إلى ذلك يُمكن أن تؤدي عدم كفاية الأنظمة والقوانين التي تحكم برامج الحوافز إلى عدم العدالة بتوزيع المكافآت ممّا يؤدي شيوع الإحباط بين الموظفين ، كما أنّ الاهتمام بالحوافز الماليّة دون غيرها كالتثناء والتقدير قد يؤثر بشكل معاكس ويعرقل فرصة تحفيز العاملين مُستقبلا ، ولمواجهة هذه التحديات يتطلّب الأمر فهما شاملا للمحفّزات

الجؤهرية، والالتزام بممارسات المكافأة العادلة والشفافة، ومراعاة الحوافز الملموسة وغير الملموسة، والتكيف مع الفروق الثقافية داخل المنظمة .  
أولاً: الحوافز

• مفهوم الحوافز:

شهد مفهوم الحوافز في إدارة الأعمال إختلافاً كبيراً بين المدارس الإدارية المختلفة وتطورها فقد ركزت المدرسة الإدارية التقليدية على الاعتقاد بأن الحافز الوحيد الذي يدفع العاملين للعمل هو المال ، كتقديم المكافآت النقدية للموظفين الذين يحققون أداءً ممتازاً لذلك اعتمدت بشكل كبير على الحوافز المادية لترغيب الأفراد على العمل بجدٍ وتحقيق الأهداف المحددة ، بينما اعتمدت المدرسة البيروقراطية للإدارة على تحديد خطوط السلطة والتحكم بالعاملين باستعمال القواعد والإجراءات الصارمة وركزت على المكافآت والعقوبات كوسيلة لتحفيزهم وتحقيق الأداء المناسب، أما المدارس الإدارية الحديثة فاعتبرت أن تلبية إحتياجات العاملين وخلق ظروف عمل إيجابية تشجعهم على التعاون والإنتاجية، والمشاركة في صياغة القرارات، هي أفضل طريقة لتحفيزهم بالإضافة إلى تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس والمحددة زمنياً، ومن خلال تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.(القيوتي، ١٩٩٣)

من خلال استعراض الأدبيات الإدارية لاحظ الباحث بأنه قد تم تقديم تعاريف متعددة توضح مفهوم الحوافز، وجميعها تتفق على أن الحافز هو المحفز الذي يدفع الفرد نحو بلوغ هدف معين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها معاً. (الكلاهد، ٢٠١٣) ومن بين التعاريف المذكورة للحوافز ، نجد الآتي: الحوافز هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد وتحفزه للقيام بالتصرف الملائم لبلوغ الهدف (Meignant، ٢٠٠٠) ، وهي كذلك الاهتمام الذي يبديه الموظف بعمله وأدائه بطريقة كمية ونوعية نتيجة لعدد من المؤثرات التي تثيره وتدفعه لمزيد من العمل (بزبز وابو الحاج ، ٢٠١٩) ، وتعرف الحوافز كذلك بأنها مكونات خارجية متعددة تدفع الفرد نحو تحقيق الأداء المثالي عبر إشباع متطلباته ورغباته المتنوعة بهدف الوصول للفاعلية المنشودة بعد مراعاة ظروف وبيئة العمل.( عزون وعيسى ، ، ٢٠٢٠) وعرفها ( Akpan ( ٢٠٢١) بأنها وسيلة وطريقة خارجية لإقناع الموظف وتشجيعه وتوجيهه بطريقة إيجابية من أجل بذل جهود كافية لتحقيق الاداء المرغوب من قبل مؤسسته ، كذلك يمكن تعريف الحوافز بأنها المثبرات والحوافز التي تدفع الأفراد إلى القيام بمهام وأنشطة محددة أو تحقيق أهداف معينة وتشمل نواحي مادية ومعنوية كالشكر والثناء ، الاعتراف ، الترقية ، تقديم مكافآت ، والتقدم والتطور

المهني. (Ryan Deci & ١٩٩٩ ) ، وأخيراً يعرفها الباحث بأنها مُحركات ومحفزات خارجية تعمل على تعزيز الشعور بالرغبة ببذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المطلوبة ودفع الفرد وتشجيعه على الابتكار والإبداع بالعمل .

• أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دورًا كبيرًا في تحسين أداء الموظفين داخل المنشآت، ولذلك، فإن تنفيذ نظام حوافز فعال يُمكن أن يُحسن بشكل كبير جودة عمل الموظفي ، كما أن للحوافز المالية أثرًا إيجابيًا وكبيرًا على إنتاجية الموظفين خاصة ذوي الدخل المنخفض، وهذا يُوضِّح بشكل لا لبس فيه مدى أهمية الحوافز المالية في تنشيط الأفراد على بذل قصارى جهدهم ( الجساسي ، ٢٠١٠ ) كذلك تؤثر المكافآت المعنوية بطريقة ايجابية وهادفة على أداء الموظف وهذا يؤكد على أهمية قيام المؤسسات بدعم العاملين لديها بمشاركتهم في مناسباتهم الخاصة وتقديم المساعدات المالية والإعانات ، حيث يُمكن لهذه العوامل مُجمعة أن تؤثر على مغنويات الأفراد وروحهم المعنوية .

ولضمان التحسُّن المستمر في أداء الموظفين، فإنه يجب أن تهتم المنظمات بالحوافز بمختلف أشكالها معًا، ويشمل ذلك ربط الرواتب بجدول تكلفة المعيشة، ومنح ترقيات استثنائية بناءً على أسس موضوعية وعادلة، وتشجيع التعاون بين العاملين وخلق علاقات عمل إيجابية بينهم. (الغزالي، ٢٠١٨)

• أنواع الحوافز:

تلعب الحوافز دورًا حاسمًا وفعال في تعزيز الدافعية والأداء داخل المؤسسات، وهي أداة تم تصميمها لمكافأة الموظفين على جهودهم وإنجازاتهم وبالتالي فإن لها تأثير على سلوكهم وتعزز بيئة عمل إيجابية، ويمكن أن تأخذ برامج الحوافز أشكالًا مختلفة تتراوح بين المكافآت النقدية كالعروضات إلى المكافآت المعنوية كالترقية ، وفرض التقدم في الحياة المهنية، لذلك فإن فهم أنواع الحوافز المختلفة وتأثيرها على دافعية الموظفين أمر أساسي للمؤسسات الراغبة في تحسين أداء وإنتاجية قوى العمل الخاصة بها ، وهناك ثلاثة أنواع من الحوافز متاحة للمؤسسات لتحفيز موظفيها وهي:

• الحوافز المادية:

وهي مكافآت تُوفَّر فوائدها ملموسة تؤثر مباشرة على الوضع المالي للموظف كالعلاوات، زيادات الراتب، والمكافآت على أساس العمولة، وهذه الحوافز هي الأكثر إنشازًا وشيوعًا في المنظمات لقدرتها على تلبية وإشباع حاجات الفرد الأساسية، وهذه الحوافز تكون فعالة بشكل خاص للأفراد ذوي الدخل المنخفض، كما أن لها

تأثير إيجابي وكبير على أداء العاملين وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم. (زاهيه & لطيفه، ٢٠٢١)

كما ان هذه الحوافز قد تكون إيجابية كزيادة الراتب أو منح العلاوات، التّعويضات، الزيادات الدورية، وقد تكون سلبية كالحُرمان من العلاوات أو حَسْمُ جُزء من الراتب (حسونة، ٢٠٠٨)، ويؤكد (Blyton et al., 2017) على أهمية ربط الرواتب بجدول علاء المعيشة ومنح ترفيقات استثنائية استناداً لأسس موضوعية وعادلة لتعزير وتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، وتتميز الحوافز المادية بميزات متعددة منها:

١. السلاسة والوضوح في التنفيذ، وذلك لكونها تُوفّر طريقة واضحة وبسيطة لمكافأة الموظفين الذين يُظهرون مستويات عالية من الإنجابية، وهذا يُسهل على المؤسسات تقدير الأفراد المجهدين وتشجيع سلوكياتهم المرغوبة دون الحاجة إلى أساليب شخصية. (Read, 2005)

٢. تأثيرها المباشر على تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم، وذلك كون العديد من الموظفين يعملون بدافع وحوافز إمكانية الحصول على مكافآت مالية (Mdhlalose, 2022).

٣. تُعتبر وسيلة عادلة لتقييم أداء الموظفين خاصة عند ربطها بمعايير موضوعية مثل جودة العمل الذي يتم تقديمه ضمن فترة زمنية محددة وبالتالي تزويد المنشآت بآليات مناسبة لمعرفة الموظفين المجهدين وتقييم دورهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. (Ihemereze et al., 2023)

بالرغم من المميزات العديدة للحوافز المادية إلا أن هناك بعض العيوب المحتملة المرتبطة بها حيث من الممكن أن تؤدي إلى منافسة غير صحيحة بين الموظفين خاصة إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح، كما يمكن أن تؤدي إلى زيادة حدة التوتر بين الموظفين لاهتمامهم وتركيزهم على تحقيق مكاسب مالية بدلاً من التركيز والاهتمام بالرّضا الوظيفي أو زيادة فرص النمو الوظيفي مع مرور الوقت. (Read, 2005).

#### • الحوافز غير المادية (المعنوية):

وهي مكافآت رمزية كالشكر، الثناء، والفرص للتقدم في المسيرة المهنية، توكيل السلطات، تحديد المسؤوليات بشكل دقيق، وتركز بشكل مباشر على احترام إنسانية الإنسان واحترام مشاعره وأحاسيسه (شاويش، ٢٠٠٥)، كما أن هذا النوع من الحوافز يعزز روح التعاون في العمل وتساهم في رفاهية الأفراد النفسية ومستويات تحفيزهم (الثويقة، ٢٠١١)، كذلك تتباين الحوافز المعنوية بمرونتها في تلبية احتياجات الأفراد بشكل فعال.



وَقَالَ Farrel ( ٢٠٠٢ ) تَتَّبَعُ المِكَافَاتُ المَعْنَوِيَّةُ عَنِ المَالِيَّةِ فِي فُذْرَتِهَا عَلَى تَلْبِيَةِ اِحْتِيَاغَاتِ الأَفْرَادِ بِشَكْلِ مَرْنٍ وَمُتَنَوِّعٍ ، بَيْنَمَا قَدْ تَفَتَّحَتْ المِكَافَاتُ المَالِيَّةُ الأَقْدَرَةُ عَلَى جَذْبِ إِهْتِمَامِ الأَفْرَادِ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ وَدَائِمٍ وَتَوَاجَهَ تَنَاقُصًا فِي الجَادِبِيَّةِ مَعَ مُرُورِ الوَقْتِ ، كَمَا تَسْمَحُ الحَوَافِزُ المَعْنَوِيَّةُ بِتَوَجِيهِ جُهُودِ التَّقْدِيرِ بِشَكْلِ مُتَمَيِّزٍ وَفَقًا لِإِهْتِمَامَاتِ وَتَطَلُّعَاتِ المَوْظَفِينَ ، فَعِنْدَمَا تَكُونُ الحَوَافِزُ مَحَوْرًا الرَّئِيسِيَّ هُوَ تَحْفِيزُ المَوْظَفِينَ دُونَ إِسْتِخْدَامِ المِكَافَاتِ المَالِيَّةِ يُمَكِّنُ لِلْمَوْظَفِينَ تَصْمِيمَ بَرَامِجِ حَوَافِزٍ تَتَنَاسَبُ مَعَ إِهْتِمَامَاتِ وَتَطَلُّعَاتِ مُوْظَفِيهَا فَعَلَى سَبِيلِ المِثَالِ ، يُمَكِّنُ تَقْدِيمَ فُرْصٍ لِلتَّنْدْرِيبِ وَالتَّطْوِيرِ فِي المَجَالَاتِ ذَاتِ الأَهْمِيَّةِ الخَاصَّةِ لِلْمَوْظَفِ ، أَوْ إِمْكَانِيَّةِ المِشَارَكَةِ فِي مَشَارِيعِ وَبَرَامِجِ طُوعِيَّةٍ تَتَوَافَقُ مَعَ قِيمِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ ، أَوْ حَتَّى تَقْدِيمِ فُرْصٍ لِلتَّرْقِيَاتِ أَوْ الإِنْتِقَالِ إِلَى مَسَارٍ وَطِيفِي تَتَنَاسَبُ مَعَ طُمُوحَاتِهِمُ المِهْنِيَّةِ .

كَمَا تُسَاعِدُ فِي بِنَاءِ ثِقَافَةِ الوِلَاءِ لِلْمَوْظَفِينَ لِذَوْرَهَا فِي بَثِّ رُوحِ التَّعَاوُنِ بَيْنَ العَامِلِينَ ، فَعِنْدَمَا يَتَيَقَّنُ العَامِلُونَ بِأَنَّهُمْ جُزْءٌ مِنْ مُجْتَمَعٍ دَاخِلِ المُنْظَمَةِ ، تَتَوَلَّدُ لَدَيْهِمُ الرِّغْبَةُ فِي التَّعَاوُنِ مَعَ رُؤْمَالِهِمْ وَيَصْبَحُونَ أَكْثَرَ مِيْلًا لِلتَّعَاوُنِ وَالعَمَلِ كَفَرِيقٍ وَاجِدًا لِأَجْلِ المُنْشَأَةِ ، لِذَا نَسْتَطِيعُ القَوْلَ إِنَّ الحَوَافِزَ المَعْنَوِيَّةَ لَهَا تَأْثِيرٌ بِنَاءِ لَّا يَتَوَقَّفُ عَلَى الأَدَاءِ الفَرْدِيِّ فَحَسْبُ ، بَلْ تَمْتَدُّ إِلَى تَحْسِينِ الإِتْجَاهَاتِ الإِجْتِمَاعِيَّةِ وَالثَّقَافَةِ العَامَّةِ لِإِمْكَانِ العَمَلِ بِطَرِيقَةٍ تُشْجِعُ عَلَى إِيجَادِ ظُرُوفِ عَمَلٍ مُنَاسِبَةٍ تَدْعُمُ التَّعَاوُنَ وَالإِنْتِاجِيَّةَ .(السرْحَانِي، ٢٠١٧).

#### • الحوافز الاجتماعية:

وهي حوافز غير مادية وغير معنوية لها دور مهم في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم وشعورهم بالرضا الوظيفي ومن هذه الحوافز والمزايا ( المرونة في العمل، وخيارات العمل من بعيد، خلق جو عمل مريح ، تشجيع ودعم الموائمة بين الوظيفة والحياة الخاصة، وتعزيز ثقافة الاتصال المفتوح والتعاون، تقديم خدمات طبية وعلاجية للموظفين، تأمين سكن وظيفي للعاملين، توفير جمعيات أو أسواق تقدم السلع بأسعار مدعومة ، تنظيم رحلات ترفيهية وسياحية ، إنشاء نادي خاص للعاملين وعائلاتهم ، وهذه الحوافز تسهم بالعادة في رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي العام، حتى أن بعض الأشخاص قد ينتقل من شركة أو مؤسسة تقدم رواتب مجزية للعمل في مؤسسة أو شركة تقدم عوائد مالية أقل في سبيل الحصول على بيئة عمل أكثر راحة ورفاهية ( Blyton et al . , 2017).

ثانياً: الحوافز بجهاز الشرطة الفلسطيني:

تأسس الجهاز في الأول من حزيران عام ١٩٩٤ من أجل حفظ النظام في مناطق الضفة ومراقبة تنفيذ القوانين ومكافحة الجريمة وضمان الأمن للمواطنين من خلال



الحفاظ على الاستقرار الداخلي ومنع الفتن والنزاعات والجرائم مثل السرقة والقتل، وإلى وقتها كانت الخبرات الفلسطينية في هذا المجال غير كافية، لذلك تمت استعارة الخبرات والتدريب من أجهزة الأمن العربية والأجنبية التي تحظى بعلاقات وثيقة مع السلطة الفلسطينية بهدف المساعدة في تأسيس وتدريب أفراد وضباط الجهاز. (الزميلي، ٢٠١٥)

تخضع الشرطة الفلسطينية لمجموعة من الأنظمة واللوائح والقوانين التي تنظم عملها بما في ذلك قوانين الإجراءات الجزائية ومراكز الإصلاح والتأهيل الفلسطيني، وقوانين المرور والاجتماعات العامة والأسلحة النارية والدخائر. بالإضافة إلى ذلك، قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية وقرارات تعديلية أخرى متعلقة بالشرطة. وتصدر الأنظمة والتعليمات واللوائح الأخرى من قبل وزير الداخلية ومدير عام الشرطة. (عليان، ٢٠٢٠).

### الحوافز لدى الشرطة الفلسطينية

تدرك قيادة الجهاز أهمية الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين وتوجيه سلوكهم وأدائهم بما يتوافق مع أهداف الجهاز وبشكل نظام المكافآت فيه جزء من النظام العام المطبق بالسلطة الفلسطينية والأجهزة الأمنية الأخرى ولا يوجد لديه نظام حوافز مستقل، ويتبع لتعليمات وزارة المالية ونظامها المالي، وهناك مجموعة من الحوافز يقدمها الجهاز لمنتمسيه موصحة بفسيمة الراتب وتتضمن مكافآت مادية كالعلاوات الاجتماعية وعلاوة القيادة إلى جانب العلاوات غير المادية ككثب التقدير والشكر والتثناء، والترقيات الاستثنائية لمن يقدمون أداءاً متميزاً وبطولات استثنائية من الضباط والأفراد.

### • أنواع الحوافز لدى الشرطة الفلسطينية

١: الحوافز المادية: وتشمل الراتب الشهري الذي يتقاضاه العاملين بالجهاز، الزيادات السنوية المحددة بموجب القانون، مكافآت مادية غير ثابتة مخصصة للسكن والمواصلات، مكافأة نهاية الخدمة، تقديم وجبات طعام بمكان العمل، مكافآت مادية غير دورية للضباط والأفراد.

٢: الحوافز المعنوية: وتتضمن كُثب الشكر والتقدير والتثناء التي يقدمها مدير الجهاز، شهادة التميز والتي تمنح بناءً على تعليمات خاصة ويقدمها المدير العام، منح أقدمية في الرتبة الحالية على أن لا تزيد عن سنة واحدة، الأوسمة العسكرية، الدورات التدريبية سواء كانت داخل الجهاز أو بالخارج، المنح الدراسية الجامعية بالخارج، التنسيب للمشاركة بالموتمرات الداخلية أو الخارجية، إشراك العاملين في القرارات وتشجيعهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم.



٣: الحوافز الاجتماعية: وتضمن الخدمات الصحيّة الموجهة للعاملين وعائلاتهم، صندوق التكافل الاجتماعيّ، النوادي، وتبادل الزيارات بين العاملين، الرحلات حضور ورش العمل والمؤتمرات.

#### • تحديات نظام الحوافز بالجهاز

من أهمّ التحديات المؤثرة في نظام المكافآت المستخدم بالجهاز هو عدم وجود نظام حوافز ومكافآت مستنقل وخاص بالجهاز حيث إنّ النظام الحاليّ والمعمول هو جزء من أنظمة المكافآت المعمول فيه بجميع إدارات وأجهزة السلطة الفلسطينية، علماً بأن كل إدارة أو جهاز في السلطة الفلسطينية له خصوصيته وبيئة عمل تختلف عن الإدارات الأخرى، ومن هنا كان يجب أن يكون لجهاز الشرطة نظام حوافز خاص به، علماً بأن تطبيق نظام موحد للحوافز في جميع إدارات السلطة الفلسطينية يؤدي أحياناً إلى عدم الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى الدافعية والأداء والإنتاجية، وشعور العاملين بعدم العدالة كون عملهم بالجهاز ينطوي على مخاطر أكثر وفترات عمل أطول من بقية الإدارات الأخرى.

كذلك من ضمن التحديات هي عدم وجود نصّ بقانون الموازنة العامّة للسلطة يحدد مقدار المبالغ المخطط صرفها كحوافز ماديّة، بمعنى آخر، قد يكون من الصّعب تخصيص موارد مالية محددة لدعم نظام الحوافز في جهاز الشرطة بسبب عدم وجود توجيهات واضحة في القوانين الماليّة، وهذا يُمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار في نظام الحوافز وقد يؤثر سلبيّاً على رضا الموظفين وأدائهم، لذا يجب أن توضح القوانين النقدية حجم ومصدر المبالغ الماليّة المخصصة للحوافز في الجهاز بدقة، كما يجب أن يتم تخصيص موارد مالية كافية لدعم نظام الحوافز وضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز بناء على الأداء والإنجازات.

ثالثاً: أداء العاملين

يُعتبر أداء العاملين من أهمّ المحاور الرئيسيّة التي لها دور فعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها وذلك لإثره المباشر على الإنتاجية وجودة المخرجات، وروح الفريق في المنظمات، وهذا المفهوم في تطوّر مستمر ولا يقتصر فقط على قياس النتائج بل يتجاوزه إلى جوانب أخرى تتمثل بالكفاءة والإنتاجية والابتكار. (Al-Hussein & Al Salim، 2023) لذلك تُبرز أهميّة فهمه وفهم إبعاده بصورة شاملة ودقيقة عن طريق استعراض التعاريف المختلفة ومعرفة الأشياء التي تُعززه كالتحفيز والمكافآت ونظم القيادة في المؤسسات، والنظر في كيفية قياسه وتقييمه بشكل موضوعي لفهم كيفية تأثيره على نجاح المؤسسات.

### • مفهوم الاداء Performance concept

يُنظر للأداء على أنه واحد من أبرز المتغيرات الرئيسية لإنجاح المنشآت ، وقد تناول المفكرون والباحثون صياغة هذه الفكرة من جوانب متعددة ، مع الاهتمام بالنتائج والسلوكيات وظروف تنفيذ المهام ، من جهته يعرف ( Mangkunegara, & Prabu, 2009) الأداء بأنه المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعالية للعمل من حيث الجودة والكمية ، وهذه الرؤية تتوافق مع الدراسات التي بحثت في كيفية تأثير العناصر الخارجية على مستويات الأداء داخل القطاعات الناشئة . كذلك عرف الكيسي ( ٢٠٠٥ ) الأداء بأنه الاعمال والمسؤوليات المناطة بالفرد لتنفيذها بأكمل وجه. أما الماضي ( ٢٠٠٨ ) فقد عرف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف أو العامل عند إنجازه لعمل ، في حين عرف الكرخي ( ٢٠١٥ ) الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات التي تحددتها المنشأة لموظف محدد ، وهذه العملية يتم تحديدها بكمية وبأسلوب وبطريقة معينة تستخدم كمؤشرات لإنتاج وسلوك العاملين أما عبد الرحمن ( ٢٠١٥ ) فقد عرف الأداء بأنه سلوك وردت فعل يقوم بها الفرد لتلبية لواجب معين فرض عليه من مسؤوليه في العمل أو قام بها في من تلقاء نفسه.

### • أبعاد الأداء الوظيفي Dimensions of job performance

يُعتبر الأداء الوظيفي عنصر مهم جداً لتحقيق الأهداف المخطط لها في أي مؤسسة أو منظمة ، ويساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية ، وتوفير مناخ جيد للعمل ويعزز التواصل والتعاون بين الافراد والعاملين ، لذلك لأبد للقائمين على المؤسسات والمنظمات من فهم الجوانب المختلفة لأبعاد الأداء لتحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرسومة كما هي موضحة ادناه ( مرزوق & خطاب ٢٠٢٠ ) :

#### ١. بُعد أداء المهمة

يتضمن أداء المهام تنفيذ الأعمال والالتزامات المدرجة بالوصف الوظيفي للموظف (Wulandari,2023) كذلك يُمكن تعريفه بأنه الإجراءات التي تُساعد في معالجة المواد الأولية لتصبح سلعه، أو تسويق السلع الجاهزة ، وكذلك الإجراءات التي تساعد بتخطيط وتنظيم المهام لتحسين كفاءة الوظيفة ، وهذه الإجراءات تتباين بحسب خصائص كل وظيفة وحتى داخل المنشأة نفسها ويجب أن تكون مدرجة رسمياً في وصف الوظيفة كمتطلبات أساسية وجوهرية، وهي تُسهم بطريقة أو بأخرى في عمل الهيكل التكنولوجي للمنظمة ( Motowidlo & Kell ، ٢٠٠٣ ) .

ويشير Binnewies et al., (٢٠٠٩) إلى أن أداء المهمة يُمكن وصفه على أنه الأداء الذي يتوافق مع الشروط المتفق عليها بين رب العمل والعامل كجزء من

العقد الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك يصف Daryoush et al (٢٠١٣) أداء المهمة بأنه القدرة على تحقيق التوقعات وإظهار الكفاءة والخبرة

## ٢. الاداء السياقي

يعتقد ( ٢٠٠٨ ) Sonnentag et al أنّ الأداء السياقي يتكوّن من السلوك الذي لا يؤثر مباشرة في الأداء التنظيمي ، ولكنه يساهم في بناء بيئة اجتماعية وتنظيمية ونفسية إيجابية ، وعلى العكس من أداء المهام الرسمي يشمل الأداء السياقي نشاطات غير رسمية تدعم بشكل غير مباشر تسهيل أداء المهام والوصول للأهداف المؤسسي ، ومثال ذلك قيام العامل بتقديم دورة تدريبية لزملائه بالعمل بمبادرة شخصية منه لتزويدهم بمهارات وقدرات تساعد في إنجاز واجباتهم ووظائفهم داخل المؤسسة. كذلك يرى Çalışkan & Köroğlu (2022) بأنّ الأداء السياقي هو عبارة التصرفات والأنشطة التطوعية التي يمارسها العامل وتساهم في خلق جو عمل مريح وداعم للموظفين بشكل يعزز الرفاهية العامة والإنتاجية داخل الشركة ويحقق أهدافها .

كذلك عرف Aronson and Reilly ( ٢٠١٢ ) ، الأداء السياقي بأنه أنشطة جانبية غير متصلة بالمهمة مباشرة ولكنها تساهم في زيادة فعالية الأفراد والفرق والمنظمات ، وعلى الرغم من أنّ إدارة أداء الموظفين الفعالة لا تزال أساسية لنجاح المنظمة ، إلا أنّ هناك جانباً آخر لأداء الموظفين يُعتبر مهماً وهو الأداء السياقي ، الذي يتم تجاهله وعدم الاعتراف به غالباً .

سليمان ( ٢٠١٨ ) يشير إلى أنّ بعض الناس يُطلقون على الأداء السياقي اسم " أداء الدور الإضافي " ، وذلك لأنه لا يرتبط مباشرة بالمهمة الرئيسية ، بل يقيس جوانب أخرى من الأداء تساهم في تعظيم وزيادة الفعالية المؤسسية بصورة غير مباشر ، في الوقت نفسه ، يوضح Aronson and Reilly ( ٢٠١٢ ) أنّ الأداء السياقي يشمل العمل بروح الفريق والتعاون مع الزملاء ، وأداء المهام الإضافية بمبادرة شخصية ، والتفاني والإصرار الزائد على إكمال المهام بنجاح ، والوفاء بأهداف المنظمة ، والالتزام بالأنظمة والقوانين المؤسسية حتى في الأوقات غير المريحة .

## ٣. الاداء التكيفي

هو استجابة لمتطلبات غير متوقعة ، والمذخلات الإبداعية التي تقدّم الابتكار داخل المنظمة. ( Koopmans et al., 2013 ) كذلك يُعرف بأنه قدرة الأفراد على تكيف سلوكهم وتعديله لتلبية احتياجات ومتطلبات بيئة جديدة ، ويعتبر هذا المفهوم ذا أهمية كبيرة للشركات التي تعمل في ظل ظروف بيئية متقلبة ومعقدة.



(Charbonnier-Voirin, & Roussel, 2012) الأداء التّكفيّ يُشير إلى القدرة على التّأقلم وتعديل السلوك إستجابة للتّطوّرات في مكان العمل ، كتطبيق تقنيات جديدة ، أو اندماج أكثر من شركة في شركة واحدة أو إنكماش الشركة ، أو إعادة هيكلة ، ويتطلّب الأداء التّكفيّ تمع العاملين بسرعة التّعلم والتّأقلم مع الصّعوبات والتّطوّرات المختلفة في العمل ، وتشير الدّراسات إلى أنّ القدرة على التّأقلم تتضمّن التّعامل مع الظروف الاستثنائية ، والتّغلب على الإزهاق في العمل ، والتّأقلم الثقافيّ ، والتّغلب على التّحدّيات بشكل إبداعيّ. (سليمان ، 2018 )

#### • مفهوم تقييم الأداء

تقيّم وقياس الأداء يُشير قدرة المشرفين على فهم وتحليل أداء الفرد الوظيفي في مدّة زمنيّة محدّدة إستناداً إلى التفاصيل المسجّله عنه ، ويهدف إلى تقدير كفاءة الفرد في أداء مهام عمله الحاليّ أو بالمستقبل ، أمّا تقييم الكفاءة ، فيتضمّن تقييم وتحليل سلوك وأداء الموظّفين وقياس قدرتهم وصلاحيتهم في أداء مهامهم وتحمل مسؤوليات أعلى ( حمودة ، الخرشه ، 2007 ) فمثلاً، يُمكن تقييم كفاءة الموظّفين في إدارة المشاريع عن طريق تقييم قدرتهم على تحقّيق الأهداف والمواعيد النهائيّة.

من جهته يعرف الكبيسي ( 2005 ) تقييم الأداء بأنّها إجراءات وعمليات ذات طابع إداريّ وفنيّ تشمل جمع معلومات وبيانات وصفية وكميّة لقياس مدى تحقّيق الأفراد لمستويات الأداء ، بحيث يتمّ مقارنة هذا الأداء بأدائهم السّابق وبأداء زملائهم أو بالمؤشّرات المحدّدة التي تبيّن الدرّجة المرجوّ تحقّيقها ، وفي بيئه العمل يتمّ تقييم أداء الموظّفين من قبل مديرهم عن طريق مراقبه وملاحظة أداء كلّ موظّف وتقييم مدى تحقّيقهم لأهدافهم ومهامهم ، ويمكن أن يتمّ مقارنة هذا الأداء بأدائهم السّابق وبأداء زملائهم ، ويتمّ استخدام معايير محدّدة لتحديد المستوى المرجوّ من الأداء ، وبناء على هذا التّقييم ، يُمكن إتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطوير وتحسين أداء الموظّفين

#### تقييم اداء العاملين

تقييم أداء العاملين يعنبر ضرورة أساسية في إدارة الموظّفين الحديثة، لأنّها وسيلة فعّالة لضمان المساواة المهنيّة والوظيفيّة بين العاملين، وتعزيز كفاءة الإدارة على جميع الأصعدة، ومن الجدير ذكره بان تقييم الأداء الذي تركز عليه النظريات الحديثة يُعتبر هدفاً ذاتياً ووسيلة لتحديد توظيف الأفراد في الوظائف المناسبة. (ابو خشبة 2012) .

• أهمية تقييم الاداء

يُمْكِنُ بَيَانُ أَهْمِيَّةِ تَقْيِيمِ الْأَدَاءِ عَلَى ثَلَاثَةِ مُسْتَوِيَاتٍ هِيَ مُسْتَوَى الْمُنْظَمَةِ، وَعَلَى مُسْتَوَى الْقِيَادَةِ، وَعَلَى مُسْتَوَى الْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ كَمَا وَضَّحَهَا (حَمْدَاوِي، ٢٠٠٤):

١. أَهْمِيَّةُ الْأَدَاءِ عَلَى مُسْتَوَى الْمُنْشَأَةِ

• تَقْلِيلُ إِحْتِمَالِيَّةِ شِكَاوَى الْمَوْظَفِينَ الْمَوْجَّهَةِ إِلَى الشَّرِكَةِ مِنْ خِلَالِ خَلْقِ جَوِّ مُنَاسِبٍ مِنَ الْكُفَّةِ وَالسُّلُوكِ الْأَخْلَاقِيِّ.

• تَعْزِيزُ أَدَاءِ الْمَوْظَفِينَ وَتَطْوِيرُ قُدْرَاتِهِمْ وَاسْتِثْمَارُ إِمْكَانِيَّاتِهِمْ لِلمُسَاعَدَةِ فِي تَحْقِيقِ تَطَوُّرِهِمْ وَتَقَدُّمِهِمْ.

• مُرَاجَعَةُ وَتَقْيِيمُ الْبَرَامِجِ وَالسِّيَاسَاتِ الَّتِي تُنْتَهَجُهَا إِدَارَةُ شُؤُونِ الْمَوْظَفِينَ بِطَرِيقَةٍ يُمَكِّنُ مِنْ خِلَالِهَا إِسْتِخْدَامَ مُخْرَجَاتِ الْعَمَلِيَّةِ كَمُؤَشِّرٍ عَلَى صِحَّةِ السِّيَاسَاتِ وَدُرْحَةِ مُوْتَوَقِفَتِهَا.

• تَمْكِينُ الشَّرِكَةِ مِنْ تَحْدِيدِ وَوَضْعِ مُعْدَلَاتِ أَدَاءِ مُوْتَوَقَّةٍ وَقِيَاسِيَّةٍ.

٢. عَلَى مُسْتَوَى الْقِيَادَةِ

إِنَّ تَقْيِيمَ أَدَاءِ الْمَوْظَفِينَ يُمَثِّلُ تَحْدِيًّا مُسْتَمِرًّا لِلْمُدِيرِينَ وَالْمُشْرَفِينَ مِمَّا يَدْفَعُهُمْ لِتَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِمْ وَإِمْكَانِيَّاتِهِمْ الْعَقْلِيَّةِ وَتَعْزِيزِ قُدْرَاتِهِمْ الْإِيْدَاعِيَّةِ بِهَدَفِ تَحْقِيقِ تَقْيِيمِ مَوْضُوعِي وَشَامِلِ لِأَدَاءِ الْمَوْظَفِينَ، وَبِالتَّالِيِ تَعْزِيزِ الْعِلَاقَاتِ الْإِيْجَابِيَّةِ مَعَهُمْ مِنْ خِلَالِ التَّوَاصُلِ وَفَهْمِ مَشَاكِلِهِمْ وَالتَّحْدِيَّاتِ الَّتِي يُوَاجِهُونَهَا.

٣. عَلَى مُسْتَوَى الْعَامِلِينَ

عِنْدَمَا يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِالْعَدَالَةِ وَبِتَقْدِيرِ جُهِودِهِمْ مِنْ قَبْلِ الشَّرِكَةِ فَإِنَّ ذَلِكَ يَزِيدُ مِنْ شُعُورِهِمْ بِالمَسْئُولِيَّةِ وَيَحْفَظُهُمْ عَلَى الْعَمَلِ بِجِدِّيَّةٍ وَاجْتِهَادٍ، وَهَذَا يَدُورُهُ يُؤَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ مِنْ قَادَتِهِمْ وَنِيْلِهِمْ لِلمَكَاْفَاتِ.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يَصِفُ هَذَا الْفَصْلُ بِدَقَّةٍ مَجْمُوعَةَ الْبَحْثِ وَالْمَشَارِكِينَ فِيهِ، وَطَرِيقَةَ الْبَحْثِ الَّتِي تَمَّ اتِّبَاعُهَا، وَأَدَاةَ الدِّرَاسَةِ الَّتِي تَمَّ إِسْتِخْدَامُهَا، بِمَا فِي ذَلِكَ إِعْدَادُهَا وَاجْتِبَارُهَا وَتَقْيِيمَاتِ مُوْتَوَقِفَتِهَا وَدَقَّتِهَا، وَالأدوات الإحصائية المتبعة في فَحْصِ الْبَيَانَاتِ وَاسْتِخْلَاصِ الْمَخْرَجَاتِ، وَاجْتِبَارِ الْفَرِضِيَّاتِ وَمُنَاقَشَتِهَا وَتَقْدِيمِ مَلْخَصٍ لِلنَّتَاجِ وَالتَّوَصِيَّاتِ وَالمَقْتَرَحَاتِ.



### أولاً: منهج الدراسة

يهدف دراسة الواقع أو الظاهرة محلّ الدراسة وجمع البيانات والحقائق عنها والسعي لفهمها وتحليلها واستخلاص دلالاتها، تمّ اللجوء للمنهج الوصفي - التحليلي في هذه الدراسة وهو الأسلوب الأنسب نظراً لطبيعة موضوعها.

### ثانياً: مجتمَع وعينة الدراسة

شكّل ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية مجتمَع البحث، وتمّ اختيار ٦٣٠ فرداً منهم بشكل عشوائي كعينة للبحث، ووفقاً للخصائص الفردية والمهنية تمّ توزيع العينة كما هو موضح أدناه:

١. تكوّنت العينة من (٥٩٥) ذكراً بنسبة مئوية (٩٤.٤ %)، و (٣٥) أنثى بنسبة (٥.٦ %)

٢. بيّن مؤشر المؤهل الأكاديمي أنّ عينة البحث كانت أكثر تمثيلاً من قبل المشاركين الحائزين على شهادة البكالوريوس (٤٦.٧ %) والأقلّ تمثيلاً من قبل الحاصلين على درجة الماجستير (٩.٥ %).

٣. ضمنّ مُعبر الرتبة العسكريّة، كانت النسبة الأعلى للمشاركين في العينة من

الضباط ذوي الرتب العليا (٤٠.٣)، في حين كانت أقلّ نسبة رتبة جندي (٦.٠) من بين المشاركين بالدراسة، شكّل الذين تشمل وظائفهم العمل المكتبيّ النسبة الأكبر (٥٩.٧ %)، في حين شكّل الذين تشمل وظائفهم العمل الميدانيّ النسبة الأقلّ (٤٠.٣ %).

٥. شكّل المشاركون في العينة من ذوي مدة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) النسبة الأكبر (٧٤.٩ %)، في حين أنّ النسبة الأصغر (١٠.٦ %) كانت من ذوي مدة الخبرة (٥ سنوات فأقلّ)

٦. ومن بين أفراد عينة الدراسة كانت نسبة الذين حصلوا على حوافز معنوية هي الأعلى (٦٢.١ %)، بينما كانت نسبة الذين حصلوا على حوافز إجتماعية هي الأدنى (١٨.١ %).

### ثالثاً: طرق جمع المعلومات

يتطلّب البحث والتعامل أيّ ظاهر أو مشكلة جمع معلومات شاملة ودقيقة عنها حتّى نستطيع التوصل إلى استنتاجات تقودنا إلى تحديد الخيارات الملائمة لحلّها، وفيما يلي نوعان من المصادر المستخدمة في هذه الدراسة:

المصادر الثانوية: لتعزيز الدراسة تمّ الرجوع إلى مختلف الكتب والدراسات والمواقع الإلكترونية التي عالجت العناوين المشابهة.

مصادر أولية: تمثلت باستنبيان صُمم خصيصًا للدراسة وقد تم صياغة الأسئلة بعناية لالتقاط كلِّ بُعدٍ من أبعاد الدراسة، بالاعتماد على رؤى من الأبحاث السابقة.  
رابعاً: أداة البحث

• تصميم الأداة

بفضل الإطار النظري والبحوث السابقة، تمكّن الباحث من تطوير استبانة لهذه الدراسة أخذت في الاعتبار أهداف الدراسة وأساليبها ونوع المعلومات الأولية التي جمعت، وفيما يلي الأجزاء الأساسية للاستبيان:

القسم الأول البيانات الشخصية:

- الجنس ينقسم إلى مستويين: الذكر والأنثى.
- المؤهل الأكاديمي، وينقسم لأربع فئات (ثانوية عامة وما دون، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- الرتبة العسكرية، ولها أربع فئات (جندي، ضابط صف، ضابط، ضابط بمرتبة سامية)

• طبيعة العمل: وله مستويان (ميداني، مكتبي)

• مدة الخبرة: ولها ثلاث فئات (٥ سنوات فأقل، من ٥ - ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

• نوع الحافز: وله ثلاثة مستويات (مادي، معنوي، اجتماعي)

القسم الثاني: يتكوّن من (٣٠) فقرة توضح الأبعاد الثلاث للمتغير المستقل (الحوافز) كما هو موضح بالجدول أدناه

فرز مكونات المتغير المستقل

الحوافز			عدد الفقرات
الحوافز الاجتماعية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
١٠	١٠	١٠	عدد الفقرات
(٣٠-٢١)	(٢٠-١١)	(١٠-١)	الترتيب التسلسلي للفقرات

القسم الثالث:

يتكوّن من (١٧) فقرة، توضح المتغير التابع " أداء العاملين ".

تعديل المقياس

ومن أجل تقييم البيانات، تمت الإجابة على الأسئلة استناداً للمقياس الخماسي (ليكرت) يُبين ذلك





اختبار مقياس الاستبانة

1	2	3	4	5	الدرجة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	مستوى الموافقة

- تم وضع مُستويات ثلاث (عاليه ومتوسطة ومنخفضة) باستخدام المعادلة الموضحة، يهدف تقييم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة والتعليق عليها والتأكد من درجة الاتفاق (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧)

- طول الفترة = (أحد الأعلى للبديل - أحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات (١ - ٥)  
 $١.٣٣ = ٣ / ٤ = ٣ / (٥)$

- وعلى هذا الأساس، يمكن تقييم المتوسطات الحسابية بالشكل التالي

- مستوى تقييم مُنخفض من (١.٠٠ - أقل من ٢.٣٣)

- مستوى تقييم متوسط ما بين (٢.٣٣ - أقل من ٣.٦٦)

- مستوى تقييم مرتفع ما بين (٣.٦٦ - أقل من ٥.٠٠)

خامساً: صدق الأداة:

قام الباحث ببناء نموذج أولي للاستبانة مُستعيناً بعدد من الأبحاث والدراسات التي تناولت نفس الموضوعات، وللتأكد من موثوقية وسلامة محتوى الاستبانة تم إرسالها لعدد من أساتذة الجامعات المختصين بالإدارة لتحكيمها من خلال إعطاء رأيهم واقتراحاتهم بخصوص فقرات الإداة وإطارها العام من حيث عددها ومدى تنوعها وملاءمتها للمحتوى، وشموليتها، وتقييم سلامتها اللغوية، حيث تم الأخذ بملاحظات واء واقتراحات المحكمين، وإجراء التعديلات الضرورية من إضافة أو حذف أو تعديل، باعتماد معيار توافق (٨٠ %) حتى خرجت الاستبانة بشكلها الأخير.

سادساً: ثبات الأداة:

بما أن معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) هو الأكثر استخداماً بين الأكاديميين لتأكيد الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان ككل، فقد تم اختياره للتقييم بذلك، وتبين النتائج أن معامل كرونباخ ألفا لمجال الحوافز الإجمالي بلغ (٠.٩٢١)، ولمجال أداء الموظفين بلغ (٠.٩٤٩) وهي نسبة جيدة لأنها أعلى من (٠.٧٠). (Gliem and Gliem, 2003).



### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم تطبيق برنامج SPSS لقياس معاملات التسطيح والالتواء كُلاً فقرة من فقرات الأداة للتأكد من طبيعيتها توزيع البيانات، وصلاحياتها لإجراء اختبار (CFA) التحليل العاملي التوكيدي. الطرق الإحصائية المتبعة:

بعد ورود المعطيات من الميدان تم اعطاؤها رموز ورفعها على برنامج Microsoft Excel لإجراء الاختبارات الإحصائية بواسطة البرنامج (SPSS) لغايات بلوغ غايات الدراسة وفحص فرضياتها، وفيما يلي الاختبارات التي تم استخدامها.

### منهج الوصفية والتحليلية

1. التكرارات ( Frequency ) لتحديد خصائص عينة الدراسة ، وبيان عدد فقراتها ، وإحصاء عدد المشاركين الذين تم إعطاؤهم أداة الدراسة.

2. النسب المئوية ( Percent ) لمعرفة نسبة مرات وصف سمات العينة.

3. المتوسط الحسابي ( Mean ) للحصول على متوسط الدرجات لكل بعد في الأداة ومتوسط الدرجات لكل عبارة في الاداة.

4. الانحراف المعياري ، لبيان مقدار تبعثر البيانات عن الوسط الحسابي لكل بعد في الأداة.

5. معادلة الأنداد الخطي المتعدد والبسيط : لمعرفة ما إذا كانت الفرضيات حول كيفية تأثير المتغير المستقل على التابع صحيحه.

6. تطبيق اختبار ( Independent Samples T - Test ) ، وتحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) ، وطريقة شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات البعدية.

### عرض النتائج واختبار الفرضيات

يقوم الباحث بهذا الجزء بابرار نتائج الاستنبان المقدم لأفراد الشربة الفلسطينية محل الدراسة ومن ثم تحليل إجاباتهم على أسئلة الاستنبان لمعرفة الأثر الذي تتركه الحوافز على أداء العاملين بالشربة الفلسطينية، كما يتضمن هذا الجزء بياناً للطرق المستخدمة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

ويتناول هذا القسم من الدراسة بيان مكونات المتغير المستقل وهي الحوافز باصنافها المختلفة (المادية، المعنوية، الاجتماعية) والعرض من ذلك هو معرفة مدى أهمية كل بُعد بالنسبة للأشخاص الذين قاموا بملء الاستبيان، اعتماداً على الوسط الحسابي لردود أفراد العينة ومستوى الاتفاق، ولإستخلاص النتائج حول أبعاد متغير الحوافز

### بعد الحوافز

#### ابعاد مجال " الحوافز " حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
2	الحوافز المعنوية	3.69	73.81	مرتفع	1
1	الحوافز المادية	3.42	68.38	متوسط	2
3	الحوافز الاجتماعية	2.45	48.96	متوسط	3
	الحوافز ككل	3.19	63.72	متوسط	

بناءً على المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه، يظهر أن الشرطه الفلسطينيه حققت درجة متوسطه من الحوافز، بمتوسط حسابي قدره (3.19) مما يصنّفها في فئة التقييم المتوسط، كما أن متوسط تقديرات المشاركين لمجال الجوافز تراوح بين (2.45 - 3.69) وعلى النحو التالي

- 1 بُعد " الحوافز المعنوية " ( 3.69 ) بمستوى تقييم مرتفع .
- 2 بُعد " الحوافز المادية " ( 3.42 ) بمستوى تقييم متوسط .
- 3 بُعد " الحوافز الاجتماعية " ( 2.45 ) بمستوى تقييم متوسط .

ومن أجل تقديم صورة شاملة عن مستوى الحوافز داخل جهاز الشرطة الفلسطينية لجأ الباحث لإستخراج الانحرافات المعيارية وكذلك متوسطات درجة موافقة المشاركين على أسئلة كل بُعد من ابعاد الحوافز داخل جهاز الشرطة ، والجدول ادناه توضح ذلك:

اولا: الإحصاء الوصفي لبعد (الحوافز المادية)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد " الحوافز المادية " مرتبة حسب المتوسط الحسابي تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	الرتبة
1	تزيد الحوافز المادية من رغبتى فى العمل بجدية.	337	204	60	22	7	4.34	0.87	مرتفع	1
		53.50%	32.40%	9.50%	3.50%	1.10%				
2	تساهم الحوافز المادية في تحسين أدائي الوظيفي.	316	229	52	21	12	4.3	0.9	مرتفع	2
		50.20%	36.30%	8.30%	3.30%	1.90%				
3	الحوافز المادية تحفزني لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية	273	223	78	44	12	4.11	1	مرتفع	3
		43.30%	35.40%	12.40%	7.00%	1.90%				
4	تؤثر الحوافز المادية سلباً على الروح الجماعية في الفريق.	61	128	108	253	80	2.74	1.2	متوسط	8
		9.70%	20.30%	17.10%	40.20%	12.70%				
5	تؤثر الحوافز المادية سلباً على العلاقات بين الموظفين	59	102	122	266	81	2.67	1.17	متوسط	9
		9.40%	16.20%	19.40%	42.20%	12.90%				
6	هناك عدالة في تقديم الحوافز المادية.	41	101	128	210	150	2.48	1.2	متوسط	10
		6.50%	16.00%	20.30%	33.30%	23.80%				
7	تقدم الحوافز المادية وفق نظام مكتوب وموثق	88	194	124	147	77	3.11	1.26	متوسط	6
		14.00%	30.80%	19.70%	23.30%	12.20%				
8	تكفى الحوافز المادية المقدمة على الحد من الفساد والمسلكات غير المرغوبة	132	220	129	106	43	3.46	1.19	متوسط	5
		21.00%	34.90%	20.50%	16.80%	6.80%				
9	الحوافز المادية المقدمة تشجع على تطوير مهارات وتخصصات جديدة بين عناصر الشرطة.	209	286	77	41	17	4	0.98	مرتفع	4
		33.20%	45.40%	12.20%	6.50%	2.70%				
10	يُقع الجهاز أليات وطرق لمنح الحوافز بما يتناسب مع الأداء .	66	192	125	158	89	2.98	1.24	متوسط	7
		10.50%	30.50%	19.80%	25.10%	14.10%				
3.42	متوسط									

تراوح متوسط تقديرات المشاركين لفقرات بُعد ( الحوافز المادية ) ما بين ( ٢.٤٨ - ٤.٣٤ ) ، وان الفقرة رقم ( ١ ) والتي فحوها " تزيد الحوافز المادية من رغبتي في العمل بجدية " قد تبوات المركز الاول بمتوسط حسابي ( ٤.٣٤ ) ومستوى تقييم عالي ، تلتها ثانياً الفقرة رقم ( ٢ ) وفحوها " تساهم الحوافز النقدية في تحسين أدائي الوظيفي وبمتوسط حسابي ( ٤.٣٠ ) ومستوى تقييم عالي ، وبالترتيب الثالث الفقرة رقم ( ٣ ) وفحوها " الحوافز المادية تحفزني لتحقيق الأهداف الخاصة والمهنية " بمتوسط حسابي ( ٤.١١ ) ودرجة تقييم عالي ، وبالمركز الأخير الفقرة السادسة وفحوها " هناك عدالة في تقديم الحوافز المادية " بوسط حسابي ( ٢.٤٨ ) وبدرجة تقييم معتدل ، أما البعد ككل فحصل على متوسط حسابي ( ٣.٤٢ ) بمستوى تقييم متوسط .

ثانياً: بُعد (الحوافز المعنوية)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد " الحوافز المعنوية " مرتبة حسب المتوسط الحسابي تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	الرتبة
1	بيئة العمل تشعرني بالرضا والسعادة	113	262	150	68	37	3.55	1.08	متوسط	6
		17.90%	41.60%	23.80%	10.80%	5.90%				
2	اشعر بان الاعتراف والتقدير يزيد من رغبتني بالعمل بجد.	284	281	45	11	9	4.3	0.79	مرتفع	3
		45.10%	44.60%	7.10%	1.70%	1.40%				
3	اشعر بالرضا والسعادة عند تحقيق تقدم وتطور في مهاراتي ومعرفتي بالعمل	365	228	25	7	5	4.49	0.7	مرتفع	1
		57.90%	36.20%	4.00%	1.10%	0.80%				
4	توفير فرص التطوير المهني والتدريب تشعرني بالرضا	248	298	60	16	8	4.21	0.81	مرتفع	4
		39.40%	47.30%	9.50%	2.50%	1.30%				
5	شعوري بالثقة والدعم من الزملاء والمديرين يؤثر إيجاباً على حفازي المعنوي في العمل	340	244	28	10	8	4.43	0.76	مرتفع	2
		54.00%	38.70%	4.40%	1.60%	1.30%				
6	يتم منحي الفرصة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الافكار .	113	291	150	54	22	3.67	0.98	مرتفع	5
		17.90%	46.20%	23.80%	8.60%	3.50%				
7	هناك عدالة في التنسيب للجان والمؤتمرات والمشاركات الخارجية	43	150	160	179	98	2.78	1.17	متوسط	10
		6.80%	23.80%	25.40%	28.40%	15.60%				
8	يتم الجهد الترفيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعدالة	48	163	164	156	99	2.85	1.19	متوسط	9
		7.60%	25.90%	26.00%	24.80%	15.70%				
9	يتم تعزيز روح التعاون بين العاملين داخل الجهاز	84	268	169	73	36	3.46	1.04	متوسط	7
		13.30%	42.50%	26.80%	11.60%	5.70%				
10	هناك اسس واضحة ومكتوبة لمنح الترفيات والاسسة	66	234	140	122	68	3.17	1.18	متوسط	8
		10.50%	37.10%	22.20%	19.40%	10.80%				
بعد " الحوافز المعنوية " ككل							3.69		مرتفع	

يُبين متوسط تقديرات المشاركين لفقرات بُعد (الحوافز المعنوية) تراوحت بين ( ٢.٧٨ - ٤.٤٩ ) وان الفقرة رقم ( ٣ ) والتي فحواها " أشعر بالرضا والسعادة عند تحقيق تقدم وتطور في مهاراتي ومعرفتي بالعمل " قد نالت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ( ٤.٤٩ ) ودرجة تقييم عالي، تلاها بالترتيب الفقرة رقم ( ٥ ) وفحواها " شعوري بالثقة والدعم من الزملاء والمديرين يؤثر إيجاباً على حفازي المعنوي في العمل " بمتوسط حسابي ( ٤.٤٣ ) ودرجة تقييم عالي، وحصلت على الترتيب الثالث الفقرة رقم ( ٢ ) وفحواها " أشعر بان الاعتراف والتقدير يزيد من رغبتني بالعمل بجد " بمتوسط حسابي ( ٤.٣٠ ) ودرجة تقييم عالي، وأخيراً الفقرة رقم ( ٧ ) وفحواها " هناك عدالة في التنسيب للجان والمؤتمرات والمشاركات الخارج " بوسط حسابي ( ٢.٧٨ ) ومستوى تقييم متوسط، أما البعد ككل فحصل على متوسط حسابي ( ٣.٦٩ ) بمستوى تقييم مرتفع .

ثالثاً: بُعد (الحوافز الاجتماعية)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد " الحوافز الاجتماعية " مرتبة حسب المتوسط الحسابي تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	مواقع بشدة	مواقع	مواقع الي حد ما	غير مواقع	غير مواقع بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	الرتبة
1	يوفر الجهاز سكن ملائم للعاملين فيه	45	140	165	173	107	2.75	1.18	متوسط	3
		7.10%	22.20%	26.20%	27.50%	17.00%				
2	ينظم الجهاز رحلات ونشاطات اجتماعية وبطريقة عادلة	26	54	79	256	215	2.08	1.08	منخفض	7
		4.10%	8.60%	12.50%	40.60%	34.10%				
3	يوفر الجهاز خدمات ورعاية علاجية مناسبة تُشعرني بالرضا.	48	187	185	124	86	2.98	1.16	متوسط	2
		7.60%	29.70%	29.40%	19.70%	13.70%				
4	أرى بأن الأنشطة الاجتماعية والثقافية تميز التفاعل الاجتماعي في مكان العمل	102	306	147	44	31	3.64	1	متوسط	1
		16.20%	48.60%	23.30%	7.00%	4.90%				
5	يوفر الجهاز فرص للتدريب والاسترخاء خارج بيئة العمل تساهم في تحسين الحالة المزاجية وزيادة الإنتاجية	38	81	93	227	191	2.28	1.2	منخفض	6
		6.00%	12.90%	14.80%	36.00%	30.30%				
6	يمتلك الجهاز اسواق تعاونية تقدم السلع والمواد الخاوية بأسعار جيدة .	29	54	45	224	278	1.94	1.13	منخفض	8
		4.60%	8.60%	7.10%	35.60%	44.10%				
7	يوفر الجهاز نادي للعاملين وعائلاتهم	22	45	47	237	279	1.88	1.05	منخفض	10
		3.50%	7.10%	7.50%	37.60%	44.30%				
8	يوفر قانون التقاعد المعمول بالجهاز مظلة امان للعاملين وعائلاتهم	45	87	116	176	206	2.35	1.26	متوسط	5
		7.10%	13.80%	18.40%	27.90%	32.70%				
9	يوفر الجهاز اماكن خاصة للعناية وتخزين العاملين على الاهتمام لمعلمهم.	45	127	152	177	129	2.65	1.21	متوسط	4
		7.10%	20.20%	24.10%	28.10%	20.50%				
10	يوفر الجهاز حضانه لاطفال الامهات العاملات بالجهاز	26	42	46	261	255	1.93	1.05	منخفض	9
		4.10%	6.70%	7.30%	41.40%	40.50%				
	بعد " الحوافز الاجتماعية " لكل						2.45		متوسط	

يَتَبَيَّنُ أَنَّ تَقْدِيرَاتِ الْمَبْحُوْثِيْنَ حَوْلَ فِئْرَاتِ بُعْدِ ( الْحَوَافِزِ الْاِجْتِمَاعِيَّةِ ) كَانَتْ بِوَسْطِ حِسَابِيٍّ تَرَاوِحَ بَيْنَ ( ١.٨٨ - ٣.٦٤ ) وَانَ الْفِقْرَةَ رَقْمَ ( ٤ ) وَفَحَوَاهَا " أَرَى بِأَنَّ الْاَنْشِطَةَ الْاِجْتِمَاعِيَّةَ وَالنَّفَاقِيَّةَ تُعَزِّزُ التَّفَاعُلَ الْاِجْتِمَاعِيَّ فِي مَكَانِ الْعَمَلِ " قَدْ جَاءَتْ أَوْلَا بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٣.٦٤ ) وَدَرَجَةَ تَقْيِيمِ مُعْتَدِلَةً ، تَلَاهَا بِالتَّرْتِيْبِ الثَّانِي الْفِقْرَةَ رَقْمَ ( ٣ ) وَفَحَوَاهَا " يُوفِّرُ الْجِهَازُ خِدْمَاتٍ وَرِعَايَةَ عِلَاجِيَّةً مُنَاسِبَةً تُشْعِرُنِي بِالرِّضَا " بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٢.٩٨ ) وَمُسْتَوَى تَقْيِيمِ مُتَوَسِّطٍ ، وَبِالتَّرْتِيْبِ الثَّلَاثِ الْفِقْرَةَ رَقْمَ ( ١ ) وَفَحَوَاهَا " يُوفِّرُ الْجِهَازُ سَكْنَ مُلَائِمٍ لِّلْعَامِلِيْنَ فِيهِ " بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٢.٧٥ ) وَمُسْتَوَى تَقْيِيمِ مُتَوَسِّطٍ ، وَبِالتَّرْتِيْبِ الْاٰخِرِ الْفِقْرَةَ رَقْمَ ( ٧ ) وَفَحَوَاهَا " يُوفِّرُ الْجِهَازُ نَادِي لِّلْعَامِلِيْنَ وَعَائِلَاتِهِمْ " بِوَسْطِ حِسَابِيٍّ ( ٣.٦٤ ) وَمُسْتَوَى تَقْيِيمِ مُتَوَسِّطٍ ، أَمَّا الْبُعْدُ كَكُلِّ فَحَصَلَّ عَلَى مُتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٢.٤٥ ) بِمُسْتَوَى تَقْيِيمِ مُتَوَسِّطٍ .

### نَتَائِجُ مُسْتَوَى اَدَاءِ الْعَامِلِيْنَ بِالشَّرْطَةِ الْفِلَسْطِيْنِيَّةِ

وَمِنْ اَجْلِ تَقْدِيمِ صَوْرَةٍ شَامِلَةٍ وَمِفْصَلَةٍ عَنِ مُسْتَوَى اَدَاءِ الْعَامِلِيْنَ دَاخِلِ الْجِهَازِ لَجَأَ الْبَاحِثُ لِاسْتِخْرَاجِ الْاِنْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةِ وَمُتَوَسِّطَاتِ دَرَجَةِ مَوَافَقَةِ الْمَشَارِكِيْنَ عَلَى اَسْئَلَةِ مَجَالِ اَدَاءِ الْعَامِلِيْنَ دَاخِلِ جِهَازِ الشَّرْطَةِ ، وَفِي الْجَدَاوِلِ اَدْنَاهُ تَظْهَرُ النَتَائِجُ اَوْلَا: مَجَالِ ( اَدَاءِ الْعَامِلِيْنَ ):



## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال " أداء العاملين " مرتبة حسب المتوسط الحسابي تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	الرتبة
1	توفر لدى العاملين بالجهاز الجاهزية والاستعداد والرغبة بالعمل خارج اوقات التوام الرسمي	66	178	165	149	72	3.03	1.18	13	متوسط
2	يتمتع العاملون بالجهاز بالقدرة على حل مشاكل العمل	76	316	193	32	13	3.65	0.83	2	متوسط
3	يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على التصرف بالمواقف الحرجة	102	307	177	30	14	3.72	0.87	1	مرتفع
4	يطور العاملون بالجهاز ادائهم بشكل مستمر	79	255	211	69	16	3.5	0.93	8	متوسط
5	يتم تقييم اداء العاملين بنادى على اسس ومعايير واضحة وعادلة	50	188	179	145	68	3.01	1.13	14	متوسط
6	يتقيد العاملون بالجهاز بقواعد واجراءات العمل	86	315	169	37	23	3.64	0.92	3	متوسط
7	يساهم العاملون بالجهاز باتخاذ القرارات	47	227	221	98	37	3.24	1	10	متوسط
8	يتمتع العاملون بالجهاز بالقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة وحل النزاعات بشكل سلمي وفعال	87	296	195	34	18	3.63	0.89	4	متوسط
9	يتم تنفيذ الاوامر والتعامل مع المواقف الطارئة بشكل محترف	73	289	205	42	21	3.56	0.9	6	متوسط
10	يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على التعامل مع الجمهور وبناء علاقات ايجابية	71	327	180	35	17	3.63	0.86	5	متوسط
11	يتم التعامل مع التفتيات والادوات الحديثة المستخدمة في مجال إنفاذ القانون بعاطفة	55	303	207	47	18	3.52	0.86	7	متوسط
12	يتم اطلاع العاملين بالجهاز على نتائج تقييم ادائهم لمزيدا من الشفافية والعدالة	39	198	177	154	62	3	1.1	15	متوسط
13	يتم اشعار العاملين بالجهاز بالتقدير من المسؤولين عند ادائهم لاجلهم بكماء وفاطحة	49	263	204	69	45	3.32	1.01	9	متوسط
14	يتم تقديم المكافاة والمزايا بعادلة وبما يتناسب مع الاداء .	32	153	144	202	99	2.71	1.15	17	متوسط
15	يقدم العمل بجهاز الشرطة بيئة امنة ومرحبة للعمل	39	192	224	112	62	3.06	1.06	12	متوسط
16	يقدم الجهاز للعاملين الادوات والمعدات الضرورية واللائمة لاداء اعمالهم	30	207	229	113	51	3.08	1.01	11	متوسط
17	يوجد نظام عدالة داخل جهاز الشرطة يعامل الجميع بالمساواة	40	143	190	157	100	2.79	1.15	16	متوسط
	مجال " اداء العاملين " ككل	66	178	165	149	72	3.3			متوسط

يَتَبَيَّنُ بِأَنَّ تَقْدِيرَاتِ الْمَبْحُوثِينَ حَوْلَ فِقْرَاتِ مَجَالِ ( أداء العاملين ) كَانَتْ بِوَسْطِ حِسَابِيٍّ تَرَاوَحَ بَيْنَ ( ٢.٧١ - ٣.٧٢ ) حَيْثُ نَأَلَتْ الْفَقْرَةُ رَقْمَ ( ٣ ) وَفَحْوَاهَا " يَمْلِكُ الْعَامِلُونَ بِالْجِهَازِ الْقُدْرَةَ عَلَى التَّصَرُّفِ بِالْمَوَاقِفِ الْحَرْجَةِ " عَلَى الْمَرْكَزِ الْأَوَّلِ بِمَتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٣.٧٢ ) وَدَرَجَةِ تَقْيِيمٍ عَالِيٍ ، وَبِالْتَّرِيْبِ النَّائِي جَاءَتِ الْفَقْرَةُ رَقْمَ ( ٢ ) وَفَحْوَاهَا " يَتَمَتَّعُ الْعَامِلُونَ بِالْجِهَازِ بِالْقُدْرَةِ عَلَى حَلِّ مَشَاكِلِ الْعَمَلِ " بِمَتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٣.٦٥ ) وَدَرَجَةِ تَقْيِيمٍ مُعْتَدِلَةٍ ، وَالْفَقْرَةُ رَقْمَ ( ٦ ) وَفَحْوَاهَا " يَتَقَيَّدُ الْعَامِلُونَ بِالْجِهَازِ بِقَوَاعِدِ وَإِجْرَاءَاتِ الْعَمَلِ " ، بِمَتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٣.٦٤ ) بِمَسْتَوَى تَقْيِيمٍ مُعْتَدِلٍ ، وَأَخِيرًا جَاءَتِ الْفَقْرَةُ رَقْمَ ( ١٧ ) وَفَحْوَاهَا " يُوجَدُ نِظَامٌ عَدَالَةٌ دَاخِلَ جِهَازِ الشَّرْطَةِ يُعَامِلُ الْجَمِيعَ بِالْمَسَاوَاةِ " ، بِمَتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ ( ٢.٧١ ) وَدَرَجَةِ تَقْيِيمٍ مُعْتَدِلٍ ، أَمَّا الْمَجَالُ كَكُلِّ قَبْلَعِ الْوَسْطِ الْحِسَابِيِّ لَهُ ( ٣.٣٠ ) بِمَسْتَوَى تَقْيِيمٍ مُعْتَدِلٍ .

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية (H01)  
 (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية على أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية)  
 بتطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) فمما بدراسة تأثير جوانب الحوافز بمختلف أنواعها على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية وذلك لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ويمكن رؤية النتائج أدناه:

قياس أثر أبعاد الحوافز مجتمعة على أداء العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية

#### باستخدام التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	222.41	3	74.14	381	0
الخطأ التجريبي	121.68	626	0.19		
التباين الكلي	344.09	629			

\* عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  يكون التأثير ذو دلالة إحصائية حسب المعطيات في الجدول أعلاه، يتضح أن أداء العاملين بالشرطة الفلسطينية يتأثر بشكل معنوي بأحد أبعاد الحوافز (سواء كانت مادية، معنوية، اجتماعية) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وقد ظهرت قيمة اختبار (F) مسجلة (381.40) مع دلالة إحصائية بلغت (0.00)، متجاوزة القيمة الجدولية لـ (F) التي تعتبر دالة عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا يؤكد ان هناك فرق واضح في تأثير المتغير المستقل على الاخر التابع.

#### ملخص اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ
1	0.804	0.646	0.645	0.441

أن أداء العاملين بالشرطة الفلسطينية يتأثر معنويًا بجميع أصناف الحوافز ( مادية ، اجتماعية، غير مادية) عند درجة الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ، فقد سجّل معامل الترابط (R) قيمة مقدارها ( 0.804 ) وهي ذات اهمية معنوية تُفسّر قُوّة العلاقة بين أبعاد الحوافز وأداء الموظفين ، أمّا المعامل ( R 2 ) فسجّل قيمة مقدارها ( 0.646 ) وهي قيمة مؤثرة أيضًا ، تُفسّر قُدرة الحوافز بأبعادها المختلفة في التأثير على مستوى أداء العاملين ، وهذا يعني أنّ الحوافز يُمكن أن تُفسّر ما يقرب من ( 64.6 % ) من التباين في مستويات الأداء.



نتائج تقدير معاملات إحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوافز) على التابع ( أداء العاملين )

المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة	
	B	الخطأ المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ثبات الإحدار	0.19	0.12	1.63	0.1
حوافز المادية	0.09	0.03	2.7	0.01
حوافز المعنوية	0.56	0.04	15.69	0
حوافز الاجتماعية	0.3	0.03	12.03	0

أن أداء العاملين يتأثر بكل بُعد من أبعاد الحوافز على جدّة، وهذا التأثير ذو أثر معنوي عند درجة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعند مراجعة قيم  $(\beta)$  يتبين بان عنصر " الحوافز المعنوية " كان له التأثير الأكبر على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة  $(\beta)$  ( ٠.٥٠ ) ، تلاها بُعد " الحوافز الاجتماعية " حيث بلغت قيمة  $(\beta)$  ( ٠.٣٦ ) ، وأخيراً بُعد " الحوافز المادية " ، حيث كانت قيمة  $(\beta)$  ( ٠.٠٨ ) . وعلى هذا الأساس يمكن قبول الصيغة البديلة للفرضية الرئيسية الأولى ( يوجد اثرا معنويا لأبعاد الحوافز على أداء العاملين في الشرطة الفلسطينية ).

مناقشة النتائج والتوصيات:

هدفت هذه الأطروحة لدراسة مستوى الحوافز والأداء لدى العاملين بالشرطة الفلسطينية وتأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء العاملين بالجهاز، ولتحقيق هذا الهدف تمّ إتباع الأساليب العلمية المنهجية في حين استند الباحث على تطوير استقصاء ونشره على مجموعة البحث حيث برهن فحص المتغيرات الديمغرافية إحصائياً أنّ أكثرهم من حملة الشهادات العلمية ولديهم ما يكفي من التأهيل والقدرة التي تمكنهم من الإجابة على الاستبانة المعدة بطريقة محايدة وموضوعية ، وفي هذه الجزء سيتم مناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها على الشكل التالي :

مناقشة مخرجات الدراسة

أولاً: نتائج مستوى الحوافز في الشرطة الفلسطينية

بينت معالجة البيانات أنّ مستوى الحوافز لدى العاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بمستوى تقييم متوسط ؛ وبمعدل ( ٣.١٩ ) عن متغير الحوافز ككل ، وجاء ترتيب الابعاد كالتالي:

- بُعد " الحوافز المعنوية " بالترتيب الأول بمعدل ( ٣.٦٩ ) بمستوى تقييم عالي
- بُعد " الحوافز المادية " بمعدل ( ٣.٤٢ ) ومستوى تقييم متوسط.
- بُعد " الحوافز الاجتماعية " بمعدل ( ٢.٤٥ ) ومستوى تقييم متوسط



وقد يرجع ذلك إلى رضا العاملين بجهاز الشرطة اجمالاً عن برامج الحوافز بالجهاز والذي يساهم في حسن سير الأعمال فيها ، وإلى المساهمة الفعالة للموظفين في طرح الأفكار والاقتراحات التي تحسّن جوّ وظروف العمل ، كما تُشير إلى رضا العاملين عن فترات الاستراحة الممنوحة والتي من شأنها زيادة تركيزهم في أعمالهم ، وأنّ غالبية العاملين في الجهاز راضون عن التأمين الصحيّ والإجازات الممنوحة لهم إضافة إلى المقابل الماديّ الذي يحصلون عليه والذي يتناسب مع الجهد المبذول ، وتتطابق هذه النتائج مع دراسة علوش ( ٢٠١٩ ) التي درّست أثر الحوافز على تحسّن أداء الأفراد ، وتوصّلت إلى وجود أثر للحوافز على أداء العاملين ، وكذلك تتفق مع دراسة Abhijit et al . (٢٠١٢) ، ودراسة Hanif et al . (٢٠٢٣) واللتان أظهرتا أنّ التدرّيب كان له تأثير كبير على الأداء وان للحوافز بشكل عامّ أثر إيجابي كبير على الأداء.

#### ثانياً: مناقشة مستوى الأداء في الشرطة الفلسطينية

أظهرت معالجة البيانات أنّ مستوى أداء العاملين في جهاز الشرطة جاء بمستوى متوسط وبمعدل ( ٣.٣٠ ) عن مجال أداء العاملين ككل وبمستوى تقييم متوسط ، وقد يتم ارجاع هذه النتيجة إلى إهتمام جهاز الشرطة الفلسطينية باتباع اجراءات وطرق تساعد في الاحتفاظ بمستوى مقبول نسبياً من الأداء ، وان الجهاز لا يبذل الكثير من الجهود لرفع أداء العاملين ؛ لاعتماده على سنّ القوانين الصارمة ومعاقبة الموظفين غير الملتمزمين للمحافظة على مستوى الأداء ، كما بيّنت النتائج أنّ العاملين يشعرون بأنّ تقييم أدائهم لا يتم بناءً على أسس ومعايير واضحة وعادلة ، وبأنه لا يتمّ تقديم المكافآت والمزايا بعادلة وبشكل يتناسب مع الأداء ، وبالتالي فإنّه و لرفع مستوى أداء العاملين يجب على القائمين على جهاز الشرطة الفلسطينية تحسّن وتطوير أساليب تقييم الأداء لتكون أكثر انصافاً واستقامه ونشر مفاهيم العدالة بين العاملين بالجهاز ، وربط المكافآت والحوافز بالأداء ، وتتطابق هذه النتائج مع دراسة Abhijit , et . al (٢٠١٢) التي عثرت على صلة قويّة بين أداء العاملين ونظام المكافآت وأنه يجب على المنشآت تطوير أنظمة الحوافز بصورة تتسم بالعدالة لتحسين الأداء والرضا العام بين الموظف

#### تقييم ومناقشة الفرضية ونتائجها

لا يوجد أثر معنوي عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للحوافز ككل على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية

وفقاً للنتائج فإن الأثر المشترك للحوافز ككل على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية كان ذو أثرًا معنوي عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، حيث شرحت الحوافز ما

قيمته ( ٦٤.٦ % ) من الاختلاف في أداء هؤلاء الافراد ، ويمكن تبرير ذلك بأنه عندما يتوفر نظام جيد للحوافز فمن الممكن جذب العمال ذوي الكفاءة للعمل ، وإلا فإنهم سيرحلون ويتركون العمل عند أقرب فرصة ممكنة لديهم ، كما أن هذه النتيجة تشير إلى أن العاملين بالجهاز راضون ولو بدرجة متوسطة عن درجة الحوافز المعمول بها ، وهذه النتائج تتوافق مع دراسات كل من Abrar & Khane ( ٢٠١٥ ) ، عباس ( ٢٠١٩ ) ، علوش ( ٢٠١٩ ) .

#### الفرضيات الفرعية

أولاً: لا يوجد أثر معنوي عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحوافز المادية على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية.

وفقاً للنتائج ، كان للحوافز المالية أثراً معنوياً على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وسجلت (R) قيمة ارتباطية مقدارها ( ٠.٤٧٤ ) وهي قيمة تحمل دلالة إحصائية تعكس وجود صلة متينة بين المكافآت المادية والأداء ، وأن الحوافز المادية توضح ما قيمته ( ٢٢.٤ % ) من الاختلاف في أداء الموظفين ، كذلك تبين بأن الحوافز المادية تزيد من رغبة العاملين بالعمل بجدية وتحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهدافهم الخاصة والوظيفية ، كما تبين بأن العاملين بجهاز الشرطة يشكون من عدم العدالة في تقديم الحوافز المادية ، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود نظام حوافز مكتوب واعتماد الحوافز بشكل كامل على تقدير وتقييم المسؤولين وقناعاتهم وعلاقاتهم الشخصية ، ولذا يجب على مسؤولي جهاز الشرطة وضع نظام مكتوب للحوافز حتى يشعر العاملين بالعدالة وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم ورفع مستويات الأداء لدرجة أعلى ، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة شهرزاد ( ٢٠١٤ ) التي أوصت بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز وضرورة تحفيز العاملين لدفعهم للابتكار والإبداع ، ودراسة الطاهر ( ٢٠١٤ ) التي أوصت بضرورة تنويع وزيادة الحوافز وإيجاد حوافز جديدة تتماشى مع الظروف الاقتصادية المتغيرة وتتناسب مع مقدار العمل المنجز .

ثانياً: لا يوجد أثر معنوي عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحوافز المعنوية على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية.

وفقاً للنتائج ، كان للمكافآت المعنوية أثراً على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وسجلت (R) قيمة ارتباطية مقدارها ( ٠.٧٤٤ ) وهي قيمة معنوية تعكس الصلة المتينة بين الأداء والحوافز المعنوية التي توضح ما مقداره ( ٥٥.٣ % ) من الاختلاف في أداء الموظفين ، كما تبين بأن التدريب وتطوير المهارات ، وتقدير المدراء للعاملين والتناء عليهم هي من أكثر الحوافز المعنوية

تأثيراً، وان العاملين بجهاز الشرطة يشعرون بعدم الرضا عن طريقة التسيب للمؤتمرات والمشاركات الخارجية ، وعدم الرضا عن أسس منح التزيقات والمكافآت والأوسمة ، ويُعزى ذلك إلى عدم وجود نظام مكتوب للحوافز ، وتأثير القرارات والقناعات الشخصية للمديرين على تسيب العاملين للقناعات والمشاركات الخارجية أو منح المكافآت والأوسمة ، وهذا من شأنه خفض الروح المعنوية للعاملين وخفض مستويات الأداء ، وبالتالي فإنه يجب على جهاز الشرطة الفلسطينية الاهتمام بمعالجة هذه الثغرات خاصة وأن الحوافز المعنوية قد صُنفت بالترتيب الأول وتقييم مرتفع يعكس المحفزات الاجتماعية والنقدية التي صُنفت بمستوى متوسط ، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة Abrar & Khane (٢٠١٥) التي أظهرت وجود علاقة جيدة بين أداء العاملين ونظام المكافآت وأنه يجب على المؤسسات تطوير أنظمة مكافآت وحوافز يتسم بالعدالة لتحسين الأداء والرضا العام بين الموظفين ، ودراسة علوش (٢٠١٩) التي وجدت بأن المكافآت المالية لها تأثير اقل على أداء الافراد من المكافآت المعنوية .

**ثالثاً : لا يوجد أثراً معنوياً عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الاجتماعية على أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية .**

وفقاً للنتائج ، اتضح ان هناك أثر معنوي للحوافز الاجتماعية على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وسجلت ( R ) اهمية ارتباطية مقدارها ( ٠.٦٧٨ ) وهي ذات دلالة معنوية تعكس وجود ارتباط بين أداء العاملين والحوافز الاجتماعية ، وأن الحوافز الاجتماعية توضح ما مقداره ( ٤٥.٩ % ) من التباين في أداء الافراد ، وأن العاملين بالجهاز يرون بأن الفعاليات المجتمعية وكذلك الثقافية تُعزز التفاعل بين كالأفراد في مكان العمل ، وان الجهاز يوفر لهم خدمات ورعاية علاجية مناسبة وسكن ملائم وهو ما يشعرهم بالارتياح ويحفزهم للاستمرار بالعمل ، إلا أن المعضلة تكمن في عدم توفير الجهاز لأندية ومراكز ترفيه كافية للعاملين وعائلاتهم وعدم توفير أسواق تعاونية تقدم المواد بأسعار مناسبة بالإضافة إلى عدم وجود حاضنات أطفال تخدم الأمهات العاملات بالجهاز

وتجدر الإشارة بان بُعد الحوافز الاجتماعية جاء بالترتيب الثالث بين الأبعاد المختلفة للحوافز وبدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن هناك ضعف أدى قيادة الجهاز بالاهتمام بالمحفزات الاجتماعية ويمكن أن يعزى ذلك إلى ضعف التمويل اللازم لتوفير المرافق الترفيهية للضباط والأفراد، وقلة اهتمام الضباط والأفراد بالحوافز الاجتماعية مقارنة مع غيرها ، كما أنه قد يعزى إلى عدم اهتمام الإدارة بهذا النوع



من الحوافز وتتنفق هذه النتائج مع الدراسة التي قام بها الحلانيه ( ٢٠١٣ ) والتي بينت أن لحوافز الاجتماعية أثراً في تحسين الأداء بدرجة متوسطة .

#### أولاً: التوصيات

تعتبر موضوعات الحوافز بمختلف أشكالها من الجوانب التي اهتم بها الباحثون لدورها الكبير في دفع العاملين لمزيد من الإنتاجية والجودة، علماً بان عدم وجود نظام للحوافز لدى أي منظمة قد يؤدي إلى بروز مشكلات تتعلق بإنتاجية وولاء العاملين وتأثيرها على المدخلات والمخرجات.

أن العمل في مجال الأجهزة الأمنية ينطوي على مخاطر كبيرة بالإضافة إلى العمل لساعات طويلة وبالتالي فإن بقاء العاملين والموظفين في هذه الأجهزة يتطلب وجود نظام للحوافز يشجع العاملين على البقاء والاستمرارية والعمل بكفاءة، لذلك كان الغرض من هذا البحث هو تحديد مستوى الحوافز والاداء في جهاز الشرطة الفلسطينية، واثار الحوافز على الاداء، وتأثير الخصائص الديموغرافية عليهما. لتحقيق هذه الغاية تم تحديد مجموعة البحث والمشاركين فيه، وطريقة البحث، وأداة الدراسة، بما في ذلك إعدادها واختبارها وتقييمات موثوقيتها ودقتها، والأدوات الإحصائية المتبعة في فحص البيانات واستخلاص المخرجات، حيث تألف مجتمع الدراسة جميع عناصر الشرطة الفلسطينية، وكان حجم العينة لهذه الدراسة ٦٣٠ مستجيباً ، واعتمدت الدراسة بالكامل على البيانات الأولية التي تم جمعها من المستجيبين باستخدام استبيان منظم ، وتم استخدام التحليل الوصفي لتحليل نتائج الدراسة.

ومن اجل اختبار الفرضيات تم اللجوء للمنهج الوصفي والتحليلي بما في ذلك استخدام البرنامج الاحصائي ( SPSS ) بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وقد بينت النتائج أن مستوى الحوافز لدى الشرطة الفلسطينية جاء بدرجة متوسّطه، بمعدل ( ٣.١٩ ) وكانت الحوافز المعنوية هي الاعلى تأثيرا على الاداء ، في حين كانت الحوافز الاجتماعية الاقل تأثيرا على الاداء ، اما مستوى الاداء في الشرطة الفلسطينية فكان متوسطا.

بناء على النتائج اعلاه اوصت الدراسة بقيام الشرطة الفلسطينية بوضع نظام مكثوب للحوافز يقوم على مبدأ العدالة والشفافية والنزاهة وربط الحوافز بمستوى الأداء، وضرورة الاهتمام بالحوافز الاجتماعية وخاصة فيما يخص توفير اندية ومراكز ترفيه للعاملين وعائلاتهم وتوفير حضانات للأطفال الأمهات العاملات بالجهاز، ودمج أنظمة الحوافز بتقييم أداء الأفراد بغض النظر عن مناصبهم ووظائفهم

لتحفيزهم على بذل أقصى جهد وتنفيذ مهامهم بأقصى قدر من التميز ، وضروة الأهتمام بطرق ووسائل رفع مستوى الحوافز المعنوية للعاملين وذلك من خلال منحهم الفرص للمشاركة بكل ما يتعلق بمهام عملهم من قرارات ، ومراعاة مبدأ العدالة في الترقيات ومنح الأوسمة.

وفي النهاية ولاهمية الموضوع اعلاه وعلى ضوء ما اسفرت عنه النتائج يقترح الباحث إجراء دراسات مقارنة بين بيئات عمل مختلفة لفهم كيفية تأثر الحوافز أداء الأفراد، وإجراء دراسات حول تأثير الحوافز على أبعاد أخرى كسلوك الأفراد، القدرة على الابتكار، الإبداع.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

١. ابو خشبة ، محمد ( ٢٠١٢ ) مبادئ إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، :الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
٢. ابو علان، خالد (٢٠١٦) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل ، فلسطين.
٣. الكردي، احمد (٢٠١٠)، نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، القاهرة، جامعة الازهر.
٤. الامين، برياض ويحي موساوي (٢٠١٦) تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
٥. البيضة، وليد (٢٠١٦) تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين.
٦. التيجاني محمد الحسن (٢٠١٢) التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشآت القطاع الصناعي للمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت الأكاديمية العربية البريطانية.
٧. التويم، خالد بن فهد،(٢٠٠٤). مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي والمعوقات التي تواجه من وجهة نظر الرؤساء المباشرين، أطروحة (ماجستير)-- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
٨. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر، دار النشر الجامعي.
٩. ثابت، عادل خليل (٢٠٠٨) ، الادارة المعاصرة ، عمان، الأردن دار اسامة للنشر والتوزيع
١٠. جاد الله ،محمود فؤاد (١٩٩٧)، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٦، القاهرة.
١١. الجساسي، عبد الله حمد (٢٠١٠)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
١٢. حسن، حريم (٢٠٠٦) مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى

١٣. الحسن، عبد الله (٢٠١٦). "أثر الحوافز المالية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية بمحافظة إربد". مجلة جامعة إربد للأبحاث والدراسات.
١٤. حسونة، فيصل (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الأردن
١٥. الحمدان، عبد الله (٢٠١٨) أهمية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات العربية". مجلة الإدارة والتنمية الاقتصادية.
١٦. حمداوي ، وسيلة ( ٢٠٠٤ ) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الجديدة، مديرية النشر الجديدة، الجزائر.
١٧. خطاب ، م (٢٠٢٣) ، نظرية هيرزبرج - ما هي، كيفية إستخدامها، الإنتقادات . أسود البيزنس . <https://www.business4lions.com>.
١٨. دريدي، منير بن احمد (٢٠١٣) ، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، التدريب والحوافز ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان.

## References

1. Blackman, D. E. (2017). **Operant conditioning: an experimental analysis of behaviour**. Routledge.
2. Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). **Time, work and organization** (Vol. 7). Taylor & Francis.
3. Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345.
4. Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.
5. Chan, C. K. Y., & Zhou, W. (2023). Deconstructing Student Perceptions of
6. Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employees productivity. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(1).



7. Dixit, A. "Incentives and organizations in the public sector: 2002 an interpretative review" *Journal of Human Resources*, 37(4), pp.696-727.
8. Donahoe, J. W. (2004). Ships that pass in the night. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 82(1), 85-93.
9. Hanif, Hernawan. Suratminingsih, Haryadi, and Rohfiq (2023) the effect of giving incentives on employee performance at pt. gemilang perkasa in Jakarta, Implikasi: *Journal Management Sumber Daya Manusia*, Vol. 1, No.
10. Irmohizam & Norhasni (2023) The Impact of Incentives on Employee Productivity: Review of Past Literatures, *Journal of Business Administration Research* Vol. 12, No. 2; 2023
11. Johnson, R.R., 2009. Using expectancy theory to explain officer security check activity. *International Journal of Police Science & Management*, 11(3), pp.274-284
12. Kekeocha, M., Phina, N. O., & Okeke, P. (2022). Career Development and Employee Embeddedness in the Civil Service in Anambra State. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 4(3), 82-93.
13. Khim Kelly(2010) The Effects of Incentives on Information Exchange and Decision
14. examination of Herzberg's theory in the 21st century workplace. *Organizational psychology re-examined. Psychology*, 13(2), 264-272.
15. Moilanen, S. and Ikäheimo, S. (2019). Managerial intentions for and employee perceptions of group-based incentives. *Journal of Accounting & Organizational*
16. motivation: a study of a manufacturing firm in Oman. *International Journal*

17. Nurymbetov, Y., Nurlakov, A., & Mukanova, D. (2022). Teacher motivation and its socio-professional features. *Scientific Collection «Intercom+»*, (18 (95)), 210-218.
18. O'Donohue, W., & Ferguson, K. E. (2001). **The psychology of BF Skinner**. Sage.
19. Owusu, T. (2012). **Effects of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Ghana Commercial Bank, Kumasi Zone**. Master dissertation, University of Science and Technology, KNUST.
20. Perdana, I., binti Ishak, R., & binti Mansor, M. (2024). What External Aspect of Motivation Has the Greatest Influence: Survey Research on Herzberg's Theory. *Advances In Social Humanities Research*, 2(6), 840-848.
21. Prendergast, C. (1999) The provision of incentives in firms, *Journal of Economic*
22. Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). **Expectancy theories. In Organizational Behavior** 1 (pp.
23. Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(1),