



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية

**The Impact of Incentives in institutional  
performance in Palestinian Local Authorities in  
Northern Governorates**

إعداد الطالبة:

سلوى سعيد حسن منصور

إشراف الدكتور:

أمجد سميح القاضي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية، جامعة القدس المفتوحة - فلسطين.

آذار 2023م

## قرار لجنة مناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الأطروحة) وعنوانها: "أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات

المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية"

وأجيزت بتاريخ 26/04/2023

التوقيع

-----  
-----  
-----

لجنة المناقشة

المشرف الرئيسي: الدكتور أمجد القاضي

الممتحن الداخلي: الدكتور فضل عيدة

الممتحن الخارجي: الدكتور محمد سليمي

## إقرار

أنا الموقعة ادناه، مقدمة الأطروحة التي تحمل العنوان: "أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I hereby declare that the work provided in this thesis unless otherwise referenced is my own work and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Students Name:**

**إسم الطالب:**

**Signature:**

**التوقيع:**

**Date:**

**التاريخ:**

جامعة القدس المفتوحة

نموذج تفويض

أنا، سلوى سعيد حسن منصور أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

**Al-Quds Open University**  
**"Authorization Form"**

**I, Salwa Saed Hassan Mansour, authorize Al-Quds Open University to supply copies of my Thesis to Libraries or Establishments or Individuals upon request.**

**Signature:.....**

**Date:.....**

## الإهداء

الى المعلم وسيد الخلق، سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

الى الحاضر في قلبي والغائب عن عيني، الى روح والدي الحبيب، رحمه الله واسكنه فسيح جناته، وجمعني

واياه في جنات الخلد .

الى نبع العطاء والحنان، امي الغالية، اطال الله في عمرها ورزقني رضاها، فوجودها حياة ودعواتها نجاة،

وتحت اقدامها الجنة .

الى اجمل عطايا ربي ورفيق دربي، الى من غمرني بطيبه وحبه ومساندته، امثالاً لوصية رسولنا الكريم "ما

أكرمهن الا كريم"، زوجي الغالي، ادام الله شمس وجوده دفيء حياتي .

الى ابنائي الاحباء حفظهم الله ووقفهم لما يحبه ويرضاه .

اهدي هذه الرسالة

## شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَجَّاتِ﴾ [المجادلة: 11]

وبعد،،،

اعترافاً بالفضل لأهله فإنه يطيب لي بدايةً أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتتان:

### للدكتور أمجد القاضي

على تواضعه وسماحته، وحلمه، فقد علمني بصبره ودأبه، الذي تفضل به مشكوراً بالإشراف على الرسالة حتى خرجت بهذا الشكل.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة كل من:

الدكتور: فضل عيدة/ المحترم.

الدكتور: محمد سليمي/ المحترم.

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتوجيهاتهما السديدة في الارتقاء بمستواها.

وكل الشكر والمحبة للصرح العلمي الشامخ "جامعة القدس المفتوحة" منارة العلم والعلماء ودوحة المستنيرين وقبلة الباحثين

## فهرس المحتويات

ب	قرار لجنة مناقشة.....
ت	إقرار.....
ث	نموذج تفويض.....
ج	الإهداء.....
ح	شكر وتقدير.....
خ	فهرس المحتويات.....
ذ	فهرس الجداول.....
ر	فهرس الاشكال.....
ز	فهرس الملاحق.....
س	الملخص.....
ش	Abstract.....

### الفصل الاول: خلفية الدراسة ومشكلتها

2	1.1 المقدمة.....
5	1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
8	1.3 اهداف الدراسة.....
8	1.4 أهمية الدراسة.....
10	1.5 فرضيات الدراسة.....
11	1.6 حدود الدراسة ومحدداتها.....
12	1.7 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة.....
14	1.8 هيكله الدراسة.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

16	2.1 مقدمة.....
18	2.2 مفهوم الحوافز (الدوافع).....
19	2.2.1 أهمية الحوافز.....
22	2.2.2 انواع الحوافز.....
34	2.3 الاداء المؤسسي.....
35	2.3.1 تميز الاداء المؤسسي.....
38	2.3.2 خطوات تقييم وتمييز الاداء المؤسسي.....
41	2.3.3 تطوير وتمييز الاداء المؤسسي.....
43	2.4 بطاقة الاداء المتوازن.....
44	2.4.1 رضا العملاء.....
45	2.4.2 العمليات التشغيلية الداخلية.....
46	2.4.3 النمو والابداع.....
47	2.4.4 المؤشر المالي.....
48	2.5 الدراسات السابقة.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

61	3.1 منهج الدراسة.....
62	3.2 مجتمع الدراسة.....

62	3.3 عينة الدراسة.....
63	3.4 أداة الدراسة.....
64	3.5 صدق المحتوى ..
64	3.6 ثبات الأداة.....
65	3.7 إجراءات الدراسة ..
66	3.8 المعالجات الإحصائية.....

#### الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة

69	تمهيد.....
69	4.1 معدل الاستجابات على أداة الدراسة ..
71	4.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ..
77	4.3 التحليل الأولي للبيانات.....
78	4.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة ..
78	4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model) ..
86	4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model ..

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

99	تمهيد.....
99	5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
101	5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ..
101	5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ..
107	5.4 التوصيات.....
110	المراجع.....
116	الملحق رقم (1): الاستبانة ..
121	الملحق رقم (2): اسماء المحكمين ..
122	الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings ..
124	الملحق رقم (4): HTMT ..



## فهرس الجداول

الصفحة	البند	الرقم
62	مجتمع الدراسة	3.1
63	عينة الدراسة	3.2
64	معاملات الثبات لمحاول أداة الدراسة	3.3
70	خصائص افراد العينة الديموغرافية	4.1
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الحوافز	4.2
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الأداء المؤسسي	4.3
77	قيم ال Skewness وال Kurtosis لمتغيرات الدراسة	4.4
79	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي	4.5
81	نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف	4.6
83	نتائج الموثوقية المركبة CR	4.7
84	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	4.8
86	نتائج الصدق التمايزي	4.9
88	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	4.10
88	نتائج معامل التفسير R <sup>2</sup>	4.11
89	نتائج حجم الأثر f <sup>2</sup>	4.12
89	جودة التنبؤ Q <sup>2</sup>	4.13
93	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	4.14
95	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية	4.15

## فهرس الاشكال

الصفحة	البند	الرقم
10	انموذج الدراسة	1.1
80	النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف	4.1
87	النموذج الهيكلي	4.2
91	قيم ال P-value للفرضية الرئيسية الاولى	4.3
92	قيم T-value للفرضية الرئيسية	4.4
94	قيم P للفرضيات الفرعية	4.5
95	قيم T ومعاملات المسار للفرضيات الفرعية	4.6

## فهرس الملاحق

الصفحة	البند
116	الملحق رقم (1): الاستبانة
121	الملحق رقم (2): اسماء المحكمين
122	الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings
124	الملحق رقم (4): HTMT

## أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية

إعداد: سلوى منصور

إشراف الدكتور: أمجد القاضي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر الحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها 346 موظفا وموظفة يعملون في الهيئات المحلية في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، طولكرم، جنين، قلقيلية، سلفيت) وقد تم استرداد (332) استبانة صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعه عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج SmartPLS4.

أوضحت النتائج ان مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية والغير مادية والداخلية والخارجية كان مرتفعا بالإضافة الى ان الأداء المؤسسي لهذه الهيئات كان مرتفعا أيضا، كما تبين انه يوجد اثر للحوافز على الأداء المؤسسي بأبعاده (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) في الهيئات المحلية الفلسطينية.

اوصت الدراسة بما يلي:

1. تطبيق زيادات في الرواتب والمزايا المالية للموظفين الذين يتفوقون في أداء مهامهم بشكل استثنائي. وتوفير فرص التطوير والتدريب المهني للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجال عملهم.
2. تقديم ترقية وترشيحات للموظفين المتفوقين لزيادة رضاهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم.
3. توفير فرص للمشاركة في صنع القرارات المؤسسية وتحسين العمليات الداخلية، مما يعزز شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الحوافز المادية والغير مادية، الحوافز الداخلية والخارجية، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، الهيئات المحلية الفلسطينية.

# The Impact of Incentives in institutional performance in Palestinian Local Authorities in Northern Governorates

إعداد: سلوى منصور

إشراف الدكتور: أمجد القاضي

## Abstract

The aim of this study was to assess the impact of incentives on the dimensions of organizational performance (financial indicators, internal operational processes, customer satisfaction, growth, and innovation) of local Palestinian authorities in the northern districts of the West Bank. The study employed a descriptive analytical method and used a questionnaire as a data collection tool. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of 346 employees working in local authorities in the northern districts of the West Bank (Nablus, Tulkarm, Jenin, Qalqilya, and Salfit) And (332) valid questionnaires were retrieved for analysis. The collected data were analyzed using structural equation modeling through the SmartPLS4 software.

The results indicated that the level of application of both material and non-material internal and external incentive systems was high. Additionally, the organizational performance of these authorities was also high. Furthermore, the study revealed that incentives have an impact on organizational performance across its dimensions (financial indicators, internal operational processes, customer satisfaction, growth, and innovation) in Palestinian local authorities.

The study recommended:

1. Implement salary increases and financial benefits for employees who excel in performing their tasks exceptionally. Provide opportunities for professional development and training to enhance their skills and increase their knowledge in their field of work.
2. Offer promotions and nominations to outstanding employees to increase their satisfaction and motivate them to improve their performance.
3. Provide opportunities for participation in institutional decision-making and improving internal processes, which enhances employees' sense of belonging and responsibility.

**Keywords:** Incentives, material and non-material incentives, internal and external incentives, organizational performance, balanced scorecard, Palestinian local authorities.

## الفصل الاول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 اهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

1.7 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

1.8 هيكلية الدراسة

## 1.1 المقدمة

أضحت المؤسسات الناجحة في وقتنا الحاضر تولي اهتماماً كبيراً للعنصر البشري، باعتباره المورد الأول والأخير في نجاحها وتميزها، ولما له من دور حيوي وفاعل في تحقيق أهدافها، حيث باتت مهمة الاحتفاظ بالعاملين من الاهتمامات الحديثة لدى المنظمات إذا ما أرادت البقاء، عن طريق تحسين جودة مخرجاتها، إذ أن تكلفة الحصول على موظفين جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بهم، ولا تستطيع هذه المنظمات الاحتفاظ بموظفيها دون إيجاد طرق تجعلهم يشعرون بالولاء والانتماء لها (Kuswati, 2019)، ومن هذه الطرق التحفيز، حيث أصبح التحفيز يشغل حيزاً هاماً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الموارد البشرية، وأصبح من أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لتوجيه طاقات ورغبات الأفراد في العمل، وحتى تستغل هذه الطاقات والرغبات، يجب أن يتحلى الفرد بعنصرين أساسيين وهم القدرة على العمل والرغبة فيه (النعيمي، وصماري، 2021).

وتتمثل المقدرة في ما يملكه من مهارات وخبرات ومعارف، أما الرغبة فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة، فالحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تشجع الفرد على زيادة أدائه، مما دعا إلى زيادة الاهتمام بالحوافز لما لها من تأثير واضح على الأداء، لأنها ترتبط بحاجات الفرد، حيث تعتمد على إثارة الدافعية وتوجيه السلوك وبالتالي تحسين الأداء، إذ أن الحوافز تحقق الرضا لدى العاملين وتشعرهم بالانتماء للمنظمة، كذلك يجب أن تتوافق هذه الحوافز مع دوافع الأفراد ورغباتهم، وإلا أدت إلى انعدام فاعليتها (نعرورة وقدة، 2021).

يعتبر التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة خاصة في عالم الإدارة والعمل، كما أنه يشغل حيزاً هاماً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل كبير

حديثاً، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص علم اجتماع التنظيم والعمل، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل، وتشجيع الأفراد على زيادة أدائهم، وكذلك توفير التشاور والتفاهم الجماعي، وخلق الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف بالعامل وتلبية طموحاته، وتحسين شروط العمل عن طريق الترقية والمكافآت وغيرها، فهذه الحوافز توظف الحماس والدافعية ورغبة العاملين في العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي (حبيبية، 2018:أ).

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة، هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة، والأفراد الذين يسعون للحصول على الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها يكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية (علوش، 2019).

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تبنيها لمجموعة من المقاييس، لتقييم ما تم إنجازه من أهداف، مقارنة بالخطط الموضوعة في فترة زمنية محددة، إلا أن الكثير منها تستخدم المعايير المالية كمؤشرات للأداء المؤسسي لسهولة فهمها بواسطة رجالات الادارة العليا، إذ أن الاعتماد على هذه المعايير وحدها لا تتواءم مع أهداف المنظمات المعاصرة، و التي ترغب في تحقيق قيمة مستقبلية لها عن طريق الاستثمار في عملائها ومورديها والعاملين لديها للحفاظ على استمراريتها ومنافستها في سوق العمل والعمال.(حسابو ودومة، 2021).

تعتبر الهيئات المحلية الفلسطينية من المنظمات الخدمية الكبرى التي تلعب دوراً هاماً في خدمة المجتمع، وتطوير النواحي الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية، و تسعى الهيئات المحلية بشكل



عام وضمن صلاحياتها وحدود مناطقها إلى تقديم الخدمات للمواطنين، وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم، حيث تتبع أهميتها من الخدمات التي تقدمها بكافة أشكالها، بدءاً من البنية التحتية والكهرباء، المياه، الطرق، الأرصفة، إنشاء الشبكات، الحدائق والمنتزهات، المطاعم، وغيرها، وتعزيز المناخ الاستثماري، تنمية الاقتصاد المحلي، واستغلال الموارد المحلية المتاحة بشكل يضمن نوعية حياة أفضل لجميع فئات المجتمع.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في ضعف إدراك الإدارة للحوافز، ودورها في تعزيز الأداء وتحسينه، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على نظم قياس وتقييم للأداء، تشمل على مقاييس مالية وغير مالية، إذ أن المؤشرات المالية غير كافية ولا تتسم بالموضوعية والشمولية، لذا ظهر القياس للأداء المتوازن، حيث يعتمد على الموضوعية في تقييم الأداء (حسابو ودومة، 2021).

من هذا المنطلق، يمكن القول أن الحوافز لها دور كبير في أداء الموظفين، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة مثل دراسة (توام وكلاخي، 2021؛ أبوحميد، 2020؛ حبيبة، 2018) بشكل واضح. ولذلك، يتطلب توزيع الحوافز بشكل عادل وموضوعي، خاصة أن موظفي الهيئات المحلية يتفاعلون مع جميع فئات المجتمع. ومن هنا، نشعر بالحاجة الملحة لهذا البحث لرفع مستوى أداء هؤلاء الموظفين.

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً أساسياً في إدارة الاستراتيجية، حيث لا يكفي وجود خطة استراتيجية فعالة إلا إذا تم تنفيذها من خلال أداء متميز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (القنعي، 2021). يتم قياس الأداء من خلال تقييم رضا العملاء، حيث يتم تقييم الأداء المحقق للخدمة بناءً على تجربة العميل وتوقعاته المسبقة لأداء تلك الخدمة. كما يعتبر التوفير المالي مؤشراً لتقييم الأداء، بالإضافة إلى كفاءة العمليات وتطوير الموظفين وإبداعهم (قفة، 2018).

من هذا المنطلق، توجهت الدراسة لاستكشاف الحوافز وتأثيرها على الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية. فالهيئات المحلية تعتبر ركنًا حيويًا وفعالًا في خدمة المجتمع المحلي وتنفيذ خطته التنموية والاستثمارية. يهدف البحث إلى الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في الحفاظ على مستوى أداء هذه الهيئات وتحسين أدائها في حالة وجود نقائص أو تحسينات مطلوبة. وذلك من خلال فهم مدى تطبيق وممارسة هذه الحوافز وتحديد تأثيرها على الأداء المؤسسي لهذه الهيئات.

## 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بسبب التقدم العلمي السريع في العالم اليوم، أصبح من الضروري ضمان سلامة العمليات ورفع جودة المخرجات في المؤسسات بشكل عام. حيث أصبح لدى المؤسسات وعي واهتمام بجودة المخرجات لمواكبة المؤسسات المماثلة محليا ودوليا (Camilleri, 2021). ومن بين المؤسسات الهامة في المجتمع تأتي الهيئات المحلية كمؤسسات فعالة وحيوية، حيث تلعب دورا أساسيا في تقديم الخدمات. لذلك، يجب أن يتم مراقبة وتقييم أداء الهيئات المحلية بشكل مستمر لضمان جودة المخرجات. ولا يمكن تحقيق هذه الجودة بدون أداء علمي جيد ومدروس. ومن بين المحاور التي يتم دراستها، يأتي البحث في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية وكيفية تأثير الحوافز في ذلك، حيث تعد الحوافز أحد العوامل المهمة في تحقيق أداء مؤسسي متميز (توام وكلاخي، 2021؛ أبوحميد، 2020؛ حبيبة، 2018).

حيث يجب أن يتم التركيز على الموارد البشرية كمصدر للإبداع في المؤسسة ومحرك رئيسي للوظائف الأخرى فيها (Modell, 2019). إذ إن نجاح أي منظمة يعتمد على نجاح مواردها البشرية، ولتحقيق أداء منظمة متفوق، نحتاج إلى فريق مؤهل وكفاء، يتم التعبير عنه من خلال ممارسات إدارة

الموارد البشرية الفعّالة والكفؤة، ومن بين هذه الممارسات تحفيز الموظفين وتمكينهم ( Sutrisno & Sunarsi, 2019).

حيث أصبح مدير قسم الموارد البشرية شريكا استراتيجيا يساهم في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة. حيث إذا قام قسم الموارد البشرية بوظائفه بشكل كامل، بما في ذلك تقديم الحوافز للموظفين، فإن ذلك سينعكس على الأداء المؤسسي بشكل عام (أبوحميد، 2020)، ويتجلى ذلك في المؤشرات المالية مثل عائد الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة والربحية، بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية مثل الابتكار والتعلم وتحسين جودة الخدمة ورضا المجتمع.

لذا فإن هناك توجها لدى الباحثة لفحص فعالية الحوافز وتأثيرها على الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية. ونظرا لاستمرار بعض المؤسسات في اتباع استراتيجيات وأدوات إدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي تؤثر على مستوى الأداء للمؤسسة بشكل عام، فقد أصبح من الضروري إلقاء الضوء على هذا الجانب المهم الذي يساهم في توضيح سبب التناقض في إحصاءات مستوى الأداء المؤسسي للهيئات المحلية. لذا، قامت الباحثة بإجراء مقابلة استكشافية أولية مع رئيس بلدية قفيلية ومديرة الشؤون الإدارية، وحصلت على معلومات توضح المقارنة بين أداء الهيئات على مدى سنوات متتالية من 2016 إلى 2021، حيث تم تحسين الأداء بشكل واضح وملحوظ في العديد من السنوات باستثناء عام 2020 بسبب جائحة كورونا. وعلى الرغم من وجود قسم الموارد البشرية تحت مسمى إدارة الشؤون الإدارية، فإن هناك توجهاً لدى الباحثة لمعرفة سبب التفاوت في مستويات الأداء على مدى سنوات عدة، واختبار مدى تأثير إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي الحوافز، على الأداء المؤسسي، وقياس هذا التأثير في كل جانب من جوانب المتغير المعني.

كما إن الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات متعددة تتمحور حول أثر الحوافز في الأداء المؤسسي وعلى بعض المتغيرات، ولكن حسب علم الباحثة هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذه الدراسة في المتغيرات مع اختلاف الزمان والمكان والمجتمع، وبالتالي سوف تختص هذه الدراسة في التعرف على أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق الحوافز المادية وغير المادية والداخلية والخارجية من وجهة نظر موظفي

الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات

الشمالية في الضفة الغربية؟

3. ما أثر الحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا

العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة

الغربية؟ ويفرغ عنه التساؤلات الفرعية التالية:

• ما أثر الحوافز في المؤشر المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية

في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

• ما أثر الحوافز في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية

في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

• ما أثر الحوافز في النمو والابداع كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية

في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

- ما أثر الحوافز في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات

المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

### 1.3 اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق الحوافز من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

2. التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

3. اختبار فيما إذا كان هناك وجود أثر للحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي،

العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في

المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

### 1.4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية العلمية: ستكون هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوافز،

والتي تُعدُّ واحدة من أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي.

ستكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين في هذا المجال، خاصة نظراً لندرة الأبحاث

المحلية المتخصصة التي تركز على ربط الحوافز بتأثيرها على الأداء المؤسسي في الهيئات

المحلية الفلسطينية، وذلك وفقاً لمعرفة الباحثة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تنثري هذه الدراسة

الجانب البحثي والعلمي لدى الباحثين المهتمين بتطوير وظائف الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الأخرى التي تشكل عصب الحياة للمجتمعات، وذلك لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

#### • الأهمية العملية:

هذه دراسة لها أهمية عملية كبيرة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1. تحسين الأداء المؤسسي: تساهم الحوافز في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم وتفانيهم في العمل، مما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية. توضح الدراسة كيف يمكن تنظيم الحوافز واستخدامها بشكل فعال لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
2. تطوير سياسات الحوافز: توفر الدراسة فهماً أعمق لأثر الحوافز على الأداء المؤسسي، مما يساعد في تطوير سياسات الحوافز المحلية في الهيئات المحلية الفلسطينية. يمكن توجيه الجهود وتحسين استراتيجيات الحوافز بناءً على نتائج الدراسة لتحقيق أقصى استفادة منها.
3. تحسين بيئة العمل: تساهم الحوافز في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والحماس لتحقيق النجاح المؤسسي. يمكن للدراسة أن توجه الهيئات المحلية الفلسطينية في تحسين بيئة العمل من خلال تنظيم الحوافز المناسبة وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الموظفين.
4. جذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين: تعتبر الحوافز عاملاً مهماً في جذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين في الهيئات المحلية الفلسطينية. من خلال فهم أثر الحوافز على الأداء المؤسسي،

يمكن للدراسة أن توجه الهيئات المحلية في تصميم برامج الحوافز الجذابة والملائمة لاحتياجات الموظفين المميزين.

بشكل عام، تتيح دراسة أثر الحوافز على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية فهماً أعمق لعلاقة الحوافز بالأداء، وتقديم توجيهات وتوصيات تساعد في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

## 1.5 فرضيات الدراسة

قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

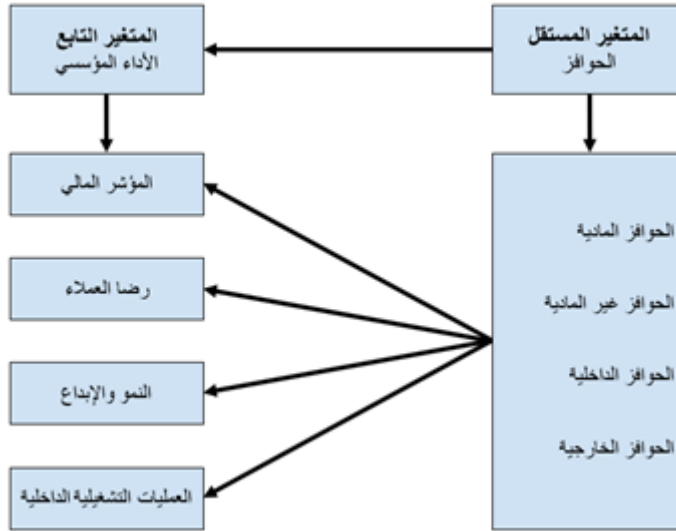
**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية. ويتفرع عنها الفرضيات لفرعية التالية:

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في المؤشر المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في النمو والابداع كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

**H01.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.



الشكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: (توام وكلاخي، 2021؛ أبوحميد، 2020؛ حبيبة، 2018) (حسابو ودومة، 2021)

## 1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الهيئات المحلية في المحافظات الشمالية في

الضفة الغربية.

2. الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2023

3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في جميع الموظفين العاملين في الهيئات المحلية

الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية في الضفة الغربية.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الحوافز (المادية وغير المادية والداخلية

والخارجية) وعلى الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء،

النمو والإبداع).



## 1.7 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

**الحوافز:** تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته (ابوحيمد، 2020، 635).

التعريف الاجرائي للحوافز: في الهيئات المحلية الفلسطينية، تُعتبر الحوافز وسائل تحفيز تُقدم للموظفين والعاملين بهدف تحفيزهم وتعزيز أدائهم وتحقيق الأهداف المشتركة. قد تشمل الحوافز مجموعة متنوعة من الإجراءات والمكافآت التي تتراوح من النواحي المالية إلى النواحي غير المالية.

**الحوافز المادية:** وهي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخال إضافية، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة مجهودك، وتكون على أشكال مختلفة منها: المكافآت، والبدلات، والعلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية والتقدم في العمل، العدالة الإدارية (توام وملاهي، 2021: ص 649).

**الحوافز المعنوية:** وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، و الإثراء الوظيفي من خلال فترة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الاشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، التدريب، وجدولة العمل المرن... الخ. (علوش، 2019: ص20).

التعريف الإجرائي للحوافز المادية وغير المادية: وهي التي تشكل في مجموعها دوافع حفز لموظفي الهيئات المحلية الفلسطينية، مما يولد لديهم التحدي في إنجاز الأعمال والتميز فيها، والعمل على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف هذه الهيئات، وتشمل الأجور، المكافآت، العلاوات، الرواتب، الترقية، التدريب، شهادات الشكر والتكريم، إثراء العمل، توسيع العمل، وإشراك الموظفين في الإدارة، وتحسين ظروف العمل.

**بطاقة الأداء المتوازن:** تعرف بأنها أسلوب يقيس أداء المنظمات بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما يعكس المصطلح التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى المنظمة وبين المعايير المالية وغير المالية والمؤشرات القائدة والتابعة (حسابو ودومة، 2021، ص 147).

**الأداء المؤسسي:** هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على الأداء المؤسسي. كما ويشير الأداء المؤسسي إلى المصطلح الذي ينشأ للتمييز بين الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة، ويتطلب الأداء المؤسسي أن يتم وضع هذه العملية بما يتماشى مع تطوير بيئتهم، من أجل السماح بتطوير المنظمة ونظام إدارتها (الحياصات 2021، ص 54).

**التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي:** ويمثل المخرجات النهائية لعمل الهيئات المحلية الفلسطينية من أنشطة وخدمات، ويتضمن عملية مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في الخطة الاستراتيجية للهيئات، وكشف ما إذا كان هناك انحرافات على الخطة العامة للهيئة المحلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

**الهيئات المحلية الفلسطينية:** وهي عبارة عن وحدات تابعة لوزارة الحكم المحلي وتخضع للأنظمة والقوانين التي يعمل بها في فلسطين، ويتم تعيين أعضائها عن طريق الانتخابات والتي تكون كل أربع

سنوات، وتعمل هذه الهيئات ضمن مبدأ اللامركزية في العمل، وتقدم خدمات عامه لجميع المواطنين، وتقوم بمشاريع تنموية واستثمارية تعود بالنفع على المجتمع والمواطن، وتشمل بلديات المدن الفلسطينية المركزية الكبرى في المحافظات الشمالية.

## 1.8 هيكله الدراسة

تنقسم هذه الدراسة الى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 مقدمة
- 2.2 مفهوم الحوافز (الدوافع)
- 2.3 الاداء المؤسسي
- 2.4 بطاقة الاداء المتوازن
- 2.5 الدراسات السابقة
- 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة

## 2.1 مقدمة

يعتبر تحفيز الموظفين احد الوظائف التي يجب على كل مدير القيام بها جنباً إلى جنب مع الوظائف الإدارية الأخرى، فيجب على المدير أن يعمل كصديق ومحفز لمؤوسيه، وعملية التحفيز جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة نفسها، حيث يميل الموظفون المحفزون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية من الموظفين غير المحفزين فإذا كان الموظف راضياً وسعيداً، فسوف يقوم بعمله بطريقة صحيحة وفعالة (أبوحميد، 2020)، ومن ناحية أخرى، فإن الموظف المحفز سيحفز الموظفين الآخرين في المنظمة، وعليه فإن إدارة الأداء الوظيفي هي العملية التي يضمن المديرون من خلالها أن أنشطة هؤلاء الموظفين ونواتجهم متوافقة مع هدف المنظمة، لذلك فإن الأولوية للمؤسسات هي التأكد من أن الأدوات التحفيزية التي تشجع المبادرة وتحفز جهود الموظفين قد تم وضعها من أجل أداء أفضل وتقديم خدمة عالية الجودة (حبيبة، 2018).

يريد كل رئيس من موظفيه استخدام مواهبهم بأقصى طاقتهم، لكن من الناحية الواقعية، ليس من الممكن أن يتم ذلك بنسبة 100% من الوقت؛ المديرون داخل الشركات أو المنظمات مسؤولون بشكل أساسي عن ضمان إنجاز المهام أو العمل من خلال الموظفين بالطريقة الصحيحة. لتحقيق ذلك، يجب على هؤلاء المدراء التأكد من أن لديهم قسمًا مختصًا بشؤون الموظفين لتوظيف أفضل الموظفين القادرين على القيام بالمهام، ولكي تقوم الشركة بتحسين أداء الموظف، هناك حاجة إلى تحفيز الموظفين بشكل كافٍ، في هذا الصدد، من أجل فهم أفضل لكيفية تأثير التحفيز على أداء الموظفين، يجب ان يكون لدى الادارة فهم معمق للموظفين وما يدفعهم للعمل (علوش، 2019).

يمكن تقسيم الحوافز إلى فئتين؛ الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية، فان الدافع وراء سلوك الانسان يأتي من الداخل، فعند تنفيذ المهام غالباً ما يتم تحفيز الموظفين من خلال المهمة نفسها أو المكافأة الداخلية بدلاً من المكافأة الخارجية، وهناك العديد من المكافآت الداخلية، على سبيل المثال،

يمكن أن تكون المشاركة في الأنشطة مرضية للأشخاص بشكل كاف وتجلب لهم مشاعر إيجابية، إذ إن الحافز الداخلي هو الحافز الذي يشعر الموظف بالرضا عن نفسه ويجلب له سعادة داخلية وتحفيز الشخص بشكل داخليا يجعله يؤدي مهمة معينة لإرضاء نفسه ولا يسعى إلى أي مكافأة خارجية، ولا يواجه أي ضغط خارجي لأداء المهمة (المحجوب، وعبدالعالى، 2019).

من ناحية أخرى، يكون الحافز الخارجي عندما يكون لدى الشخص دافع خارجي يقنعه بالتصرف بطريقة معينة، يمكن أن يشمل الدافع أو الحافز الخارجي إما مكافأة لإكمال المهمة أو يمكن أن يكون شكلاً من أشكال العقوبة أو العواقب إذا لم تكتمل المهمة، عندما يواجه الأشخاص صعوبة في إكمال مهمة ما أو يفنقرون إلى الاهتمام بالمشاركة في نشاط ما، غالبًا ما تكون الحوافز الخارجية فعالة في مساعدة الأشخاص على تحسين دوافعهم (النعيمي، وصماري، 2021).

ويعد التعلم عن الدوافع أمراً مهماً لأنه يساعد على فهم مصدر الدافع، ولماذا يتغير، وما الذي يزيده ويقلله، وما هي الجوانب التي يمكن تغييرها وما لا يمكن تغييره، ويساعد في الإجابة عن سؤال لماذا تكون بعض أنواع التحفيز أكثر فائدة من غيرها، ويعكس الدافع شيئاً فريداً عن كل موظف ويسمح بالحصول على نتائج قيمة مثل الأداء المحسن أو الرفاهية المعززة أو النمو الشخصي أو الشعور بالهدف إذ يعتبر التحفيز هو طريق لتغيير التفكير والنشاط والتوجه نحو العمل (نعرورة وقدة، 2021).

وترى الباحثة أن إيجاد طرق لزيادة الدوافع أمر بالغ الأهمية لأنه يسمح بتغيير السلوك وتطوير الكفاءات والإبداع وتحديد الأهداف وتنمية الاهتمامات ووضع الخطط وتطوير المواهب وتعزيز المشاركة، ويساعد تطبيق العلوم التحفيزية في الحياة اليومية على تحفيز الموظفين وتدريبهم، وتظهر فوائد التحفيز في الطريقة التي نعيش بها حياتنا، نظراً لأننا نستجيب باستمرار للتغيرات في بيئتنا، فنحن بحاجة إلى الدافع لاتخاذ إجراءات تصحيحية في مواجهة الظروف المتقلبة، الدافع هو مورد حيوي

يسمح لنا بالتكيف والعمل بشكل منتج والحفاظ على الرفاهية في مواجهة تدفق الفرص والتهديدات المتغيرة باستمرار.

## 2.2 مفهوم الحوافز (الدوافع)

الدافع هو عامل مهم يشجع الأشخاص على تقديم أفضل أداء والمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن الدافع الإيجابي القوي من زيادة إنتاج الموظفين ولكن الدافع السلبي سيقبل من أدائهم ويعتبر عنصراً أساسياً في إدارة شؤون الموظفين (Fishbach & Woolley, 2022).

وفقاً لـ Likert، فإن الحافز هو "جوهر الإدارة فهو الذي يشعر الموظفين بقيمتهم وأهميتهم الداخلية ويعزز شعورهم بالانتماء للعمل"، ويعرفه بيرلسون وستاينر على أنه "حالة داخلية تنشط أو تعزز أو تحرك وتوجه أهداف السلوك"، أما ليليس فتعتبر أنه "تحفيز أي عاطفة أو رغبة تعمل بناءً على إرادة المرء وتزوج لها أو تدفعها إلى العمل" (Likert, 1953).

وتعرفه موسوعة الإدارة على أنه "يشير إلى درجة استعداد الإنسان لمتابعة هدف معين وينطوي على تحديد طبيعة وموقع القوة، بما في ذلك درجة الاستعداد" أما دوبين فيرى أن الدافع هو "مجموعة القوى التي تبدأ وتحافظ على الشخص في العمل داخل المنظمة" (Schroer & Hertel, 2009)، ويرى (Paais & Pattiruhu, 2020) أن "الدافع ينطوي على أي عاطفة أو رغبة التي تجعل إرادة المرء تقوده إلى العمل بشكل صحيح" أما (Wahyudi, 2022) فيرى أن الدافع يمثل "حاجة غير مرضية تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن، مما يجعل الفرد يتخذ نمطا موجها نحو الهدف من أجل استعادة حالة التوازن من خلال تلبية الحاجة الداخلية لديه".

اما (Locke & Schattke, 2019) فيرى ان الدافع يمثل "الرغبة في إنفاق الطاقة لتحقيق هدف أو مكافأة، وإنه قوة تنشط الطاقات الكامنة وتحرك عمل الموظفين وكل ما يثير شغفا شديدا للعمل بين الموظفين في المنظمة"، ويمكن اشتقاق الاستنتاجات التالية من التعريفات السابقة:

1. الدافع هو شعور داخلي ينشط الشخص للعمل أكثر.
  2. انفعالات الشخص أو رغباته تدفعه للقيام بعمل معين.
  3. هناك احتياجات لا يتم إشباعها للشخص مما يخل بتوازنه.
  4. يتحرك الشخص لتلبية احتياجاته غير المشبعة عن طريق تكييف طاقاته.
  5. هناك طاقات كامنة في الشخص يتم تنشيطها من خلال توجيهها إلى أفعال.
- وترى الباحثة من التعاريف السابقة ان الدوافع او الحوافز يمكن تعريفها على انها "المحركات الداخلية والخارجية التي يشعر بها الموظف وتدفعه نحو العمل بشكل أفضل والسير بشكل ايجابي نحو تحقيق اهداف العمل، اما لتحقيق رضا داخلي لديه او لتحقيق مكسب خارجي من المنظمة"

### 2.2.1 أهمية الحوافز

هناك العديد من الأسباب التي تجعل تحفيز الموظفين مهما، بشكل رئيسي لأنه يسمح للإدارة بتحقيق أهداف الشركة، ويمكن أن يؤدي الموظفون المتحمسون إلى زيادة الإنتاجية والسماح للمؤسسة بتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج، ويعد تحفيز الموظفين أمرا مهما للغاية لكل شركة نظرا للفوائد التي يجلبها للشركة، الفوائد تشمل (Kuswati, 2019):

#### 1. زيادة التزام الموظف

عندما يتم تحفيز الموظفين للعمل، فإنهم سيبدلون قصارى جهدهم بشكل عام في المهام الموكلة إليهم.



## 2. تحسين رضا الموظفين

يعد رضا الموظفين أمراً مهماً لكل شركة لأن هذا يمكن أن يؤدي إلى نمو إيجابي للشركة.

## 3. التطوير المستمر للموظفين

يمكن أن يسهل الدافع وصول العامل إلى أهدافه الشخصية، ويمكن أن يسهل التنمية الذاتية للفرد، بمجرد أن يحقق هذا العامل بعض الأهداف الأولية، فإنه يدرك الارتباط الواضح بين الجهد والنتائج، مما سيحفزه على الاستمرار على نفس النهج.

## 4. تحسين كفاءة الموظفين

لا يعتمد مستوى كفاءة الموظف فقط على قدراته أو مؤهلاته، فلكي تحصل الشركة على أفضل النتائج، يحتاج الموظف إلى توازن جيد بين القدرة على أداء المهمة المعطاة والاستعداد للرغبة في أداء المهمة، ويمكن أن يؤدي هذا التوازن إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.

## كيفية زيادة تحفيز الموظفين

يمكن للمؤسسات التي تسعى لتحفيز الموظفين لديها اتباع الخطوات التالية (Ryan & Deci, 2020):

### أولاً: تحسين التواصل

أسهل طريقة لزيادة تحفيز الموظفين هي من خلال التواصل الإيجابي في مكان العمل، فلا يعتمد المدراء فقط على رسائل البريد الإلكتروني ولكن من خلال التأكد من أنهم يتحدثون إلى موظفيهم شخصياً وحتى على المستوى الشخصي، إن أمكن (Van den Broeck, Carpini, & Diefendorff, 2019).

ويمكن للمدراء تخصيص بعض الوقت كل يوم للتحدث مع الموظفين أو يمكنهم الانضمام إليهم أثناء استراحات القهوة بدلاً من الجلوس على مكنتهم، من خلال القيام بذلك، فإن المدير في الواقع يجعل الموظفين يشعرون كما لو كان جزءاً من الفريق؛ ويكون بذلك قائداً بدلاً من مدير فقط، يتفق الخبراء على أن التواصل الجماعي ذو قيمة فائقة (Purwanto, 2019).

فالموظفون يريدون رؤية الشركة التي يعملون من أجلها تتجح، فلدى العديد منهم أفكار ممتازة، تتراوح من توفير المال إلى التحسينات التشغيلية، ولذلك يجب أن تبذل الإدارة جهداً لأخذ بعض الوقت لطرح الاقتراحات والاستماع إليها، فلا شيء أفضل من الشعور بالتقدير (Astuti, Fitria, & Rohana, 2020).

#### ثانياً: قيمة المساهمات الفردية

يجب أن تضمن الإدارة لموظفيها أن جهودهم الفردية ومساهماتهم تلعب دوراً مهماً في الأهداف العامة للشركة واتجاهها، سيفخر الموظفون ويشاركون في عملهم إذا كانوا على دراية بكيفية تأثير جهودهم على المنظمة؛ بغض النظر عن حجم مساهماتهم كبيرة أو صغيرة (Sutrisno & Sunarsi, 2019).

لا يتعين على الإدارة مكافأة موظفيها بالهدايا في كل مرة قاموا فيها بعمل جيد في مهمة ما، في بعض الأحيان، تكفي عبارة بسيطة "شكراً لك" أو "عمل رائع"، هذه الكلمات ذات المغزى تفر بالجهود وتبني الولاء وتشجع الموظفين على العمل بجدية أكبر (Ametova, 2020).

## ثالثاً: بيئة العمل الإيجابية

في بعض الأحيان، يفتقر الموظفون إلى الحافز لأن مكان عملهم لا يتمتع ببيئة عمل إيجابية، لإصلاح ذلك، يمكن للإدارة إرسال استطلاعات الرأي والحصول على تعليقات من الموظفين من أجل حل المشكلات التي قد يواجهونها (Fishbach & Woolley, 2022).

وترى الباحثة ان أهمية الدوافع تكمن في انها تساهم في نجاح أي مؤسسة وانها القوة الدافعة التي تحافظ على مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم والتزامهم بتحقيق أهداف تلك المؤسسة، فعندما يتم تحفيز الموظفين، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية، ومن المرجح أن يبذلوا جهداً إضافياً ويعملون بجد أكبر لإكمال المهام، مما يؤدي إلى إنتاج عالي الجودة وكفاءة أكبر، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية والنجاح للمؤسسة.

ويميل الموظفون المحفزون إلى تقديم خدمة عملاء أفضل، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من رضا العملاء، في الختام، الدافع أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، ويعتبر عامل رئيسي في زيادة الإنتاجية، وتحسين مشاركة الموظفين والروح المعنوية، وتقليل التغيب عن العمل ودوران الموظفين، وتعزيز رضا العملاء، ولذلك يجب على أصحاب العمل إعطاء الأولوية للتحفيز في مكان العمل لخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة لموظفيهم.

### 2.2.2 انواع الحوافز

#### اولاً: الحوافز الخارجية

الدافع الخارجي هو سلوك تحركه المكافأة، ويعتبر نوع من انواع التكييف الفعال، والتكييف الفعال هو شكل من أشكال تعديل السلوك الذي يستخدم المكافآت أو العقوبات لزيادة أو تقليل احتمالية

تكرار سلوكيات معينة، في الدوافع الخارجية، تُستخدم المكافآت أو الحوافز الأخرى - مثل الثناء أو التقدير أو المال - كحافز لأنشطة محددة (Paais & Pattiruhu, 2020).

يتم التحفيز الخارجي من خلال عوامل خارجية (تسمى أيضًا المكافآت الخارجية)، مثل الحصول على مكافأة أو تجنب العقوبة، هذا على النقيض من الدافع الداخلي، الذي يتم من خلاله تحفيز رغبة داخلية مثل الاستمتاع أو الرضا (Wahyudi, 2022).

يعني الدافع الخارجي أن الشخص يقوم بالمهمة ليس لأنه يستمتع بها، ولكن لأنه يتوقع الحصول على شيء مقابل قيامه بها، في نظرية التحفيز هذه، لا يتسم الدافع الخارجي بتقرير المصير بل بالضغط أو الالتزام أو ضبط النفس (Locke & Schattke, 2019).

هناك أنواع مختلفة من المكافآت الخارجية، أكثرها وضوحا هي المكافآت المادية، ولكن هناك أيضا الكثير من المكافآت غير الملموسة التي تعتبر محفزات خارجية، مثل الثناء أو التقدير العام، وتعتبر الحوافز النقدية هي سلعة نقدية تُمنح لشخص ما لتحفيز أفعاله، ويعتبر هذا نوع من الحوافز الخارجية وهو شائع في مكان العمل، يمكن أن تأتي في أشكال تقاسم الأرباح أو المكافآت أو خيارات الأسهم أو حتى إجازة مدفوعة الأجر، ويمكن أن تنتج برامج الحوافز النقدية المختارة جيدا دافعا إيجابيا وتؤثر على إنتاجية الأفراد والشركات، اذ تستخدم الشركات مجموعة متنوعة من الأساليب التحفيزية لتنفيذ السلوك الإنتاجي الإيجابي (Kuswati, 2019).

نظام الحوافز المادية هو الأجر القائم على الأداء حيث يتم دفع الحوافز بناءً على الإنتاجية، وتعتمد بعض الطرق على العمولة حيث يتلقى الموظف، على سبيل المثال، دفعة مرتبطة مباشرة بمستوى إنتاجه، وتدفع الشركات أيضا أجورا أو مكافآت إضافية للموظفين الذين يعملون ساعات إضافية

ومقدار إضافي من العمل الذي قاموا به، والحوافز بهذه الطريقة تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والاستعداد لفعل الشيء نفسه في المرة القادمة (Ryan & Deci, 2020).

ومن الطرق الأخرى للتحفيز الخارجي الغير مباشر، منح مكافآت دورية لأصحاب الأداء الأفضل، مما يوفر إمكانية الترقية إلى منصب ذات رواتب أعلى، ويمكن للشركات أيضا تحفيز موظفيها على الأداء من خلال التهديد بخفض رتبتهم أو إنهاء خدمتهم، فعندما يشعر الموظفون أن حياتهم المهنية مهددة، فإنهم سيظهرون أداءً وكفاءة أعلى في العمل (Van den Broeck et al., 2019).

يشير الدافع الخارجي إلى السلوك الذي تحركه عوامل خارجية، مثل المكافأة أو تجنب النتائج السلبية، المال هو أوضح مثال على الدوافع الخارجية، ويمكن أن تكون عوامل التحفيز الخارجية إما ملموسة وغير ملموسة. العوامل الملموسة هي عوامل ذات شكل مادي، يمكن أن يكون أي نوع من المكافآت المالية مثلاً على عامل ملموس، على العكس من ذلك، فإن العوامل غير الملموسة مجردة في طبيعتها وتفتقر إلى الشكل المادي، تشمل الأمثلة على الدوافع الخارجية غير الملموسة المدح والثناء (Purwanto, 2019).

في السلوك التنظيمي، يلعب الدافع الخارجي دوراً حاسماً في تحديد الإجراءات ونماذج السلوك لموظفي الشركة، في كل مؤسسة أو شركة، يتم تحفيز الموظفين خارجياً من خلال التعويض الذي يتلقونه مقابل عملهم، ومع ذلك، فإن الراتب ليس عامل التحفيز الخارجي الوحيد لأن العديد من المنظمات تقدم العديد من المكافآت الأخرى، مثل المكافآت والعمولات والمزايا (على سبيل المثال، الفوائد الصحية) (Astuti et al., 2020).

وفي مكان العمل، يمكن استخدام المكافآت الخارجية لتحفيز اهتمام الموظفين بالمهام التي لا يهتمون بها في البداية، بالإضافة إلى ذلك، عادة ما تشجع مصادر التحفيز الأخرى الموظفين على

اكتساب معارف ومهارات جديدة، أخيراً، يمكن لإدارة الشركة استخدام المكافآت الخارجية كمصدر للتغذية الراجعة فيما يتعلق بأداء موظفيها (Sutrisno & Sunarsi, 2019).

وعلى الرغم من حقيقة أن المكافآت الخارجية ضرورية لتحفيز موظفي الشركة، يجب ألا تعتمد الشركة فقط على الدوافع الخارجية، إذا كان لدى موظفي الشركة دافع داخلي قوي، فمن المرجح أن يظلوا متحمسين لفترات أطول من الوقت، علاوة على ذلك، قد يؤدي وجود زيادة في الدافع الخارجي إلى تقليل الدافع الداخلي للموظفين، لذلك، يجب على كل شركة أو مؤسسة تقييم قوتها العاملة بعناية لفهم احتياجاتها وتحديد المزيج الأمثل من الدوافع الخارجية والداخلية لهم (Ametova, 2020).

وترى الباحثة أنه غالباً ما تُستخدم الحوافز الخارجية في البلديات لتشجيع الحكومات المحلية وتحفيزها على تبني سياسات أو سلوكيات أو إجراءات محددة تتماشى مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأوسع، حيث يمكن أن تكون هذه الحوافز في شكل مكافآت مالية أو غير مالية، مثل المنح والإعانات والإعفاءات الضريبية والمساعدة الفنية، من بين أمور أخرى.

ويمكن أن تكون الحوافز الخارجية فعالة في تشجيع البلديات على تبني سياسات وممارسات تتماشى مع أهداف أوسع، خاصة عندما تكون الحوافز موجهة لمواجهة تحديات أو قضايا معينة، ومع ذلك، قد لا تكون الحوافز الخارجية كافية من تلقاء نفسها دائماً ويجب استكمالها بالقيادة والمشاركة المحلية لضمان التنفيذ المستدام والفعال.

### مزايا وعيوب التحفيز الخارجي

التحفيز الخارجي مهم لأنه يمكن أن يكون أداة فعالة في تعديل السلوك، غالباً ما يدفع احتمال تلقي مكافآت أو عواقب خارجية الأفراد لإظهار بعض السلوكيات المفيدة، بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن الدافع الخارجي يكون عادةً أكثر نجاحاً عند تشجيع الأفراد على أداء مهام معقدة أو أقل تحفيزاً،

فقد يكون مفيدا في مساعدة بعض المهنيين على البقاء مصممين ومنتجين أثناء مواجهة التحديات في العمل، مع وضع هذه الفوائد في الاعتبار، من المهم ملاحظة أن الدافع الخارجي يعمل بشكل أفضل مع بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، وعادة ما تعتمد فعاليته على العوامل الظرفية (Ryan & Deci, 2020).

## مزايا التحفيز الخارجي

### 1. يمكن أن يؤثر هذا الدافع على الأفراد أو الجماعات ومستويات إنتاجيتهم.

عندما تكون هناك حوافز خارجية للأفراد أو الفرق، يمكن للجميع الحصول على الدافع من خلال نفس العملية لزيادة إنتاجيتهم، ويمكن أن يتحسن أي عنصر من عناصر العمل عندما تكون هناك مكافآت لسلوكيات معينة، كتب Kendra Cherry " Verywell Mind " يمكن للدافع الخارجي أن يكون له تأثير قوي على السلوك البشري، ولكن كما تظهر الأبحاث حول تأثير التبرير، فإن له حدوده، ولكن يمكن أن تكون المكافآت الخارجية أداة مفيدة وفعالة لتحفيز الأشخاص على الاستمرار في العمل وتحفيزهم " (Cherry, 2019).

### 2. يمكن أن يؤدي الدافع الخارجي إلى فوائد فردية

عندما تكون هناك عوامل تحفيزية محددة تنطبق على المستوى الفردي، فيمكن عندئذٍ أن تلهم الناس للتصرف بطرق محددة، لن يحدث هذا التغيير أو التحسين في عمليات محددة إذا لم يكن وجود المكافأة الخارجية متاحًا، فقد لا يرغب شخص ما في العمل، ولكن العامل الخارجي لكسب راتب يلبي احتياجاته الفردية يمكن أن يحفز هذا الشخص على العمل بجدية أكبر لضمان استمرار تلبية احتياجاته (Chang, Hou, Wang, Cui, & Zhang, 2020).

### 3. يخلق الرغبة في السعي لتحقيق الأهداف أو الأحلام

وجود أهداف هو جزء صحي من التجربة الإنسانية، عندما يكون هناك شيء يمكنك العمل من أجله، فإن جهودك يكون لها معنى، الحياة في النهاية عبارة عن سلسلة من الخيارات التي نتخذها كل يوم، حتى لو لم نسأل أنفسنا بوعي أسئلة محددة توجه حياتنا طوال الوقت (LeFebvre & Huta, 2021).

### 4. يمكن أن تكون المكافآت ملموسة أو نفسية ولا تزال مفيدة

يتم تعريف الدافع الخارجي على أنه اختيارنا للانخراط في نشاط معين بحيث يتم تحقيق مكاسب بطريقة ما في الحياة، المال والجوائز هي مكافآت ملموسة مهمة يمكن أن تكون بمثابة عوامل تحفيز، لكن الثناء والإشادة العامة يمكن أن تكون بمثابة مكافأة أيضًا، حتى لو كانت المكافآت توفر دفعة قصيرة من النشاط، فإن المشاعر المصاحبة لها يمكن أن تحول المكافأة الخارجية إلى مكافأة داخلية، عندما يثني شخص ما على عمل تم إجراؤه بشكل جيد، فإن الفخر الذي يمكن أن يلمهه هذا يمكن أن يؤدي إلى نتائج مماثلة في المستقبل لمهام مماثلة (LeFebvre & Huta, 2021).

### 5. طريقة فعالة للغاية لزيادة الدافع للعمل

هذا النوع من التحفيز فعال للغاية في تحقيق النتائج، طالما استمر الفرد أو المجموعة في رؤية القيمة في العمل، فسيظل هذا الدافع موجودًا، إذا كانت هناك مكافآت مختلفة متاحة بعد كل مشروع، فيمكن أن يكون هناك اهتمام مستمر بالعمليات لأنه يتم تلبية الاحتياجات المختلفة في كل نقطة ختامية (Liu et al., 2020).



## عيوب التحفيز الخارجي

### 1. المكافآت الخارجية لا تدوم عادةً مدى الحياة

عندما يبدأ الناس في التفكير في الخيارات التي اتخذوها في الحياة، فإن أولئك الذين أمضوا وقتهم في مطاردة المكافآت الخارجية غالبًا ما يندمون على العديد من القرارات التي اتخذوها، فالمكافآت المالية ليست بديلاً عن الدافع الذاتي (Fishbach & Woolley, 2022).

### 2. يمكن أن تعمل على تقليل الدوافع الداخلية

هناك بعض المكافآت الخارجية التي يمكن أن تقلل أو تزيل الدوافع الداخلية لدى الناس لفعل ما يفعلونه كل يوم، إذا كان تركيزك على كسب الراتب، فيمكنك القيام في كل يوم بوظيفة تكرهها لأنك تشعر أن المكافآت المستمرة تستحق التضحية (Paais & Pattiruhu, 2020).

كتب دانيال بينك، مؤلف كتاب Drive "الدافع الداخلي يفضي إلى الإبداع والتحكم في الدوافع الخارجية يضر بالإبداع وبالنسبة للفنانين والمخترعين والعلماء والأطفال، فإن الدافع الداخلي (الدافع لفعل شيء ما) لأنه مثير للاهتمام أو يمثل تحدياً أو ممتعاً يعد أمراً ضرورياً لمستويات عالية من الإبداع" (Paais & Pattiruhu, 2020).

### 3. تناقص العوائد

إذا استمر الموظف في تلقي نفس المكافأة دون تغيير، فستبدأ العوامل التحفيزية الخارجية في فقدان تأثيرها في حياة ذلك الموظف، وسيبدأ الناس فقط في العمل بجدية أكبر، بجودة أفضل، أو اتساق أكثر عندما يستمرون في رؤية زيادات في المكافآت المتاحة، فعندما تكون هناك مكافآت أكبر متاحة للناس للاستمتاع بها، يكون هناك دافع أكبر للعمل بجدية أكبر من أجل ذلك (Wahyudi, 2022).

## انواع التحفيز الخارجي

هناك أنواع مختلفة من المحفزات التي تحفز السلوكيات خارجيا، يمكن أن تأخذ هذه المحفزات شكل المكافآت أو العواقب والأشياء الملموسة أو غير الملموسة، فيما يلي قائمة بأمثلة على الدوافع الخارجية في مكان العمل للمساعدة على فهم هذا المفهوم بشكل أفضل (Van den Broeck et al., 2019):

### 1. التعويض

يعمل التعويض كمحفز خارجي للمهنيين من جميع الأنواع، يؤدي معظم الموظفين واجباتهم الوظيفية مع وعد بأن يدفع لهم أصحاب العمل تعويضا متفق عليه، بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر الموظفون بالإلهام لتحمل المزيد من المسؤولية أو إنتاج عمل عالي الجودة بشكل خاص حيث يواجهون زيادة محتملة، فيما يتعلق بهذا، يمكن أن تكون معدلات التعويض الحالية والمستقبلية بمثابة محفزات خارجية في مكان العمل.

### 2. التقدم

عندما يختبر الموظفون إمكانية التقدم في حياتهم المهنية - سواء كان هذا التقدم داخليا بالنسبة لمنظمة من خلال الترقية أو خارجي من خلال تأمين دور مختلف - فقد يواجهون دافعا خارجيا، فقد يكرس الموظفون مزيدا من الوقت لعملهم أو يتولون مهام إضافية لإثبات قدرتهم لأصحاب العمل، بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر الموظفون بالحافز لأداء بعض الأدوار كطريقة لاكتساب الخبرة في طريقهم إلى التقدم الوظيفي.

### 3. الشكر والثناء

في حين أن الثناء غالبا ما يكون مكافأة غير ملموسة، إلا أنه يمكن أن يساعد في تحفيز الموظفين خارجيا كشكل من أشكال التعزيز الإيجابي، وقد يؤدي بعض الأفراد أدوارهم بشكل أكثر كفاءة أو

يسعون جاهدين نحو الإنتاجية بعد تلقي الثناء من زملائهم أو المشرفين عليهم، هذا لأن الإعجاب والثناء يساعدان الناس على الشعور بالفخر والإنجاز في عملهم، بالإضافة إلى ذلك، قد يعمل الموظفون بجد أكبر لأنهم يأملون في الحصول على مزيد من الثناء بمرور الوقت.

#### 4. المكافآت

الوعد بمكافآت ملموسة، مثل المكافآت أو وقت الإجازة الإضافي أو بطاقات الهدايا أو الوجبات المدفوعة مسبقاً أو مكتب جديد، يمكن أن يكون بمثابة محفزات خارجية في مكان العمل، عندما يحصل الموظفون على مكافأة ملموسة كنتيجة لعملهم، فقد يشعرون بالتحفيز لإظهار المزيد من السلوكيات المرغوبة وأداء المهام التي قد تبدو غير جذابة لولا تلك المكافآت.

#### 5. تجنب الصراع

من الشائع أن يقوم الموظفون بأداء مهام محددة أو إظهار سلوكيات معينة لتجنب احتمال الصراع وفتح إمكانات النجاح، على سبيل المثال، قد يشعر بعض الموظفين بالحافز لإنتاج عمل عالي الجودة والقيام بواجباتهم حتى يتمكنوا من تجنب ردود الفعل السلبية من زملائهم أو مشرفيهم، من هنا، يمكنهم أن يتطلعوا إلى تلقي ردود فعل إيجابية حول عملهم، بالإضافة إلى ذلك، قد يجد الآخرون الدافع لإكمال المهام في الوقت المحدد حيث يحاولون تجنب التراكم في المستقبل وجعل سير العمل أكثر تبسيطاً على المدى الطويل.

#### 6. الاحترام المتبادل

غالباً ما يؤدي الموظفون مهاماً محددة أو يعرضون سلوكيات معينة للامتثال للمعايير أو اللوائح التي وضعها المشرف أو المنظمة أو الفريق، على سبيل المثال، إذا طلب أحد المشرفين من جميع أعضاء الفريق تقديم طلبات لتخصيص الميزانية في غضون إطار زمني معين، فقد يفعل الموظفون

ذلك ببساطة من أجل احترام رغبات المشرف منهم، بسبب هذا الامتثال، قد يتلقى الموظفون الاحترام في المقابل.

### ثانياً: الحوافز الداخلية

يعني الدافع الداخلي أن تكون مدفوعاً بعوامل داخلية، مثل الاستمتاع بالنشاط، الدافع الداخلي هو المفتاح لنظرية تقرير المصير، التي تجادل بأن السلوك البشري مدفوع بالرغبة في النمو وتحقيق الإنجاز، في هذه النظرية، يتميز الدافع الداخلي بتقرير المصير والاستقلالية بدلاً من الضغط أو الالتزام أو ضبط النفس، الأشخاص الذين تحركهم دوافع داخلية في المقام الأول يعتبرون أكثر تصميمياً بأنفسهم من الأشخاص الذين يقودهم الدافع الخارجي، الدافع الداخلي مهم لأنه من خلال الانخراط في الأنشطة التي توفر للموظف الرضا، فإنها تساهم في إحساسه بالفراغية، وهو جزء حيوي من الاحتياجات النفسية للإنسان، بهذه الطريقة، يعد الدافع الداخلي أمراً بالغ الأهمية لإحساس الشخص العام بالتحفيز (Purwanto, 2019).

الدافع هو القوة الكامنة وراء الأداء البشري. يمكن أن ينشأ عن احتياجات فسيولوجية أو نفسية أو أفكار أو عواطف (Sutrisno & Sunarsi, 2019). تساعدنا احتياجاتنا الفسيولوجية في الحفاظ على الأداء البدني الأمثل، بينما تساعدنا الاحتياجات النفسية عادةً على الازدهار، ويمكن أن يأتي مصدر الدافع من داخلنا (أي جوهري) أو يكون خارجياً لنا (أي خارجي) (Kuswati, 2019).

تُعرّف الجمعية الأمريكية لعلم النفس الدافع الداخلي بأنه "حافز للانخراط في نشاط معين ينبع من المتعة في النشاط نفسه (على سبيل المثال، اهتمام حقيقي بموضوع تمت دراسته) وليس بسبب أي فوائد خارجية يمكن الحصول عليها (على سبيل المثال، المال)" (Kazdin & Association, 2000).

لذلك، يكون لدينا دافع جوهري عندما نفعل شيئاً لمجرد أننا نريد القيام به ولأن فعل القيام به يمنحنا شعوراً بالسعادة، بناءً على اهتماماتنا وقيمنا وعواطفنا الطبيعية، يشير الدافع الداخلي إلى التحفيز الذي يدفع إلى تبني السلوك أو تغييره من أجل الرضا الشخصي أو الإنجاز، يوجه هذا الدافع الفرد إلى أداء نشاط لأسباب داخلية مرضية شخصياً، على عكس الدافع الخارجي - أي من خلال احتمال الحصول على بعض المكافآت الخارجية، مثل المال (Ametova, 2020).

وترى الباحثة ان مع الدافع الداخلي، يكون الحافز للانخراط في سلوك أو إكمال مهمة هو أداء المهمة نفسها، في أي مؤسسة، ويعد الدافع الداخلي عنصراً مهماً للحصول على أقصى إنتاجية من الموظفين، حيث يميل أصحاب العمل إلى البحث عن موظفين محتملين لديهم شعور قوي بالدوافع الذاتية للقيام بالعمل الذي سيكونون مسؤولين عنه.

يمكن أن يساعد الدافع الذاتي القوي الأفراد على تحقيق أهدافهم في النمو والتطوير الوظيفي، فيما يلي بعض المجالات التي يمكن أن يكون فيها الدافع الداخلي مفيداً لكل من الموظف وصاحب العمل (Astuti et al., 2020):

## 1. المسؤولية

بشكل عام، كلما زادت المسؤوليات التي يتحملها الفرد في مكان العمل، زاد راتبه، عندما يصبح الشخص مديراً، فإنه يتلقى أجراً أعلى من زملائه في العمل أو مرؤوسيه، ومع ذلك، لا يقبل بعض الأشخاص مناصباً إدارياً في المقام الأول لكسب المزيد من المال، إذ يمتلك بعض الموظفين دافعا داخليا لتحمل المزيد من المسؤوليات من أجل إلهام الآخرين أو تشجيعهم على التقدم، وتحقيق أهدافهم الشخصية، وتسلق سلم الشركة بأنفسهم، وقد يكون تحمل المسؤولية الإضافية بحد ذاتها مكافأة غير

ملموسة متمثلة في جعل الموظف يشعر بأنه يلعب دورا مباشرا في تشكيل مستقبل المنظمة (Paais & Pattiruhu, 2020).

## 2. الاعتراف والتقدير

تقدم معظم الشركات برامج المكافآت والتقدير التي تقدم حوافز مثل الجوائز المالية أو الإجازات المدفوعة، ومع ذلك، فإن بعض الموظفين الذين لديهم دافع داخلي قوي يكتفون بمجرد اعتبارهم عضوا قيما في المؤسسة، بغض النظر عن أي مكافآت مالية إضافية، من المرجح أن يكتسبوا المزيد من المتعة من الاعتراف بهم لعملهم الشاق أكثر مما يحصلون عليه من تلقي المكافآت الخارجية التي تصاحب الاعتراف (Purwanto, 2019).

## 3. المعرفة

الدافع الداخلي القوي لبعض الموظفين هو السعي وراء المعرفة، إذ يريدون معرفة المزيد عن مجالهم وصل مهاراتهم، يمكن للشركات تقديم مجموعة من الدورات التدريبية لتحقيق أقصى استفادة من الموظفين الذين لديهم دوافع داخلية للربحية في توسيع معارفهم ومهاراتهم (Van den Broeck et al., 2019).

## 4. الإنجاز

في كثير من الحالات، لا يحتاج أصحاب العمل إلى القيام بإيماءات كبيرة أو إنفاق الكثير لتغذية الحافز الداخلي للموظفين ومنحهم إحساسا بالإنجاز في مكان العمل، إذ يشعر الكثير من الناس بالفخر والإنجاز من مساعدة الآخرين، دون توقع أي شيء في المقابل، مجرد قول، "شكرا لك!"، هو أكثر من كافٍ للأشخاص ذوي الدوافع الذاتية القوية (Sutrisno & Sunarsi, 2019).

كباحثة، أرى أن الدافع الذاتي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف الأفراد في الهيئات المحلية وتعزيز النمو والتطور الوظيفي. الدافع الذاتي يشير إلى الرغبة الداخلية والاندفاع الذي يحفز الأفراد على تحقيق النجاح وتنمية مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. فمن الناحية النظرية، يعتبر الدافع الذاتي من أهم أنواع الدوافع التي تؤثر على أداء الأفراد ورضاهم في مكان العمل. عندما يكون الفرد مدفوعًا داخليًا لتحقيق أهدافه وتطوير مهاراته، فإنه يصبح أكثر تقانٍ واجتهادًا في أداء واجباته والسعي للتفوق.

### 2.3 الاداء المؤسسي

اما الأداء المؤسسي فيعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية (Polischuk, 2013)، وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية حيث إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة (Marshall & Spiegelhalter, 2001).

وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة ويقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية (Kettunen, 2008)، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية).

وان من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه

الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى.

كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل. والشكل التالي يوضح مفهوم أبعاد أداء المؤسساتي (قفة، 2018).

وترى الباحثة ان الأداء المؤسسي يشير إلى فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة، مثل هيئات الحكم المحلي والمنظمات الأخرى، المسؤولة عن تقديم الخدمات والبرامج إلى السكان، تلعب جودة هذه المؤسسات دوراً مهماً في تحديد الرفاهية العامة للمجتمع وقدرته على الاستجابة لمختلف التحديات والفرص، ويتطلب الأداء المؤسسي الفعال عددًا من العناصر، بما في ذلك القيادة القوية واتخاذ القرار الفعال وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، حيث تميل الهيئات المحلية الفعالة إلى أن تتميز بمستويات عالية من الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين.

### 2.3.1 تميز الاداء المؤسسي

تضيف المنظمات المتميزة خدمة لعملائها من خلال التعرف على جميع العملاء وتوقعاتهم وترجمة احتياجاتهم إلى عروض جذابة ومستدامة، وتطوير وبناء حوار مستمر معهم يتسم بالانفتاح والشفافية، وإشراكهم في ابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات. بالإضافة إلى متابعة تجاربهم مع المنتج أو الخدمة ومقارنة أدائهم بالمعايير المقاسة ومستويات الأداء ذات الصلة (Modell, 2019).



تسعى المؤسسات المتميزة إلى إضافة أثر إيجابي على من حولها من خلال النشر وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، والاستدامة في المحتوى الرئيسي لاستراتيجية المنظمة، وصياغة القيم لخدمة المجتمع بأسره، وتطوير المرجع العملي والعلمي المناسب مع الهدف من إنشاء علاقة توازن بين الربح ومتطلبات الإنسان والحفاظ على البيئة، وتشجيع جميع العاملين في المنظمة، وتلبية احتياجات جميع العملاء، ونشر المعايير الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتعزيزها بنشاط في مختلف القطاعات (Ichsan, Aji, Webliana, & Sari, 2019).

تعمل المنظمات والشركات المتميزة على تطوير وبناء قدراتها من خلال تطوير ثقافة المؤسسة لتعزيز التعاون المشترك وتنمية روح الفريق، وتوفير جميع الموارد المالية والتقنية، والعمل مع الشركاء بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة والتنمية من خلال (Mondal et al., 2020):

## 1. تشجيع الابتكار والإبداع

تعزز المؤسسات المتميزة القيمة المضافة وتحقق مستويات عالية من الأداء من خلال صياغة منهجيات لإشراك أصحاب المصلحة وتحقيق الاستخدام المتميز للمعرفة المتراكمة، وبناء وإدارة عملية التعاون لتحديد فرص التحسين والابتكار والإبداع، ووضع أهداف وغايات واضحة للابتكار، استخدام منهجيات منظمة لترتيب وإنتاج أفكار إبداعية جديدة وفقاً للأولويات، بالإضافة إلى تقييم واختيار أفكار جديدة ثم توفير الموارد لتنفيذها ضمن الإطار الزمني المناسب، وتحويل الأفكار المتميزة إلى واقع يمكن الاستفادة منه إلى أقصى حد معهم (Modell, 2019).

## 2. القيادة

تتميز المؤسسات الفعالة بوجود قادة متميزين قادرين على ترجمة المستقبل إلى واقع من خلال السعي وراء الحياة والمشاركة والتمكين، وتحقيق القيم المؤسسية، وإعطاء المسؤولية المجتمعية لأمثلة

جيدة، وتحديد ونشر الأسس الاستراتيجية للمؤسسة، وامتلاكها. القدرة والمرونة على اتخاذ القرارات الصحيحة ودعم وتشجيع الأفكار (Mondal et al., 2020).

### 3. المرونة والتكيف مع التغييرات

تستفيد المؤسسات المتميزة عالية الكفاءة والفعالية من الفرص المتاحة والتكيف مع التحديات باستخدام الآليات المناسبة لتحديد التحديات والمتغيرات داخل البيئة وخارجها، وتحويلها إلى سيناريوهات مستقبلية متوافقة، وتطوير مؤشرات الأداء للعمليات والنتائج ذات الصلة، وكذلك القدرة على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية، والتكيف بسرعة مع التحديات والتكيف مع الهيكل التنظيمي، وتطوير وتقييم الحزمة الفنية (Ichsan et al., 2019).

### 4. مهارات ومواهب الموظفين

تقدر المؤسسات المتميزة موظفيها من خلال تحديد الكفاءات والمهارات ومستويات الأداء اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الجيد لتطوير وجذب المواهب والقدرات الفعالة، ومواءمة أهداف الفريق مع الأهداف الشخصية، وتمكين الموظفين من تطوير وإثبات إمكاناتهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل متوازنة وصحية مع الحياة المعيشية، وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وتقدير وتشجيع إنجازاتهم وجهودهم (Modell, 2019).

### 5. الاستدامة بنتائج مبهرة

تحقق المؤسسات الفعالة نتائج مستدامة ومثيرة للإعجاب من خلال تحديد النتائج الأساسية المطلوبة للوصول إلى أهداف المنظمة وإجراء تقييمات لمستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمراجعة المستمرة لمستويات التقدم، والتنفيذ المستمر للاستراتيجية، وبناء الأهداف وفقاً لنتائج المقارنات

القياسية بين مهارات وإمكانيات المنظمة، بين أداء المنظمة مع المؤسسات الأخرى، وكذلك تحقيق أعلى مستوى من ثقة العملاء، وضمان الشفافية في إعداد التقارير والمعالجة، وإعطاء القادة معلومات كافية ودقيقة (Amam, Jadmiko, & Harsita, 2020).

### 2.3.2 خطوات تقييم وتمييز الاداء المؤسسي

ترى الباحثة ان عملية تقييم الأداء المؤسسي هي تقييم المنظمات والمؤسسات المختلفة وفق معايير معينة لضمان جودة وفخر النظام المؤسسي، والهدف الرئيسي من عملية التحقيق هو مراقبة والتحقق من نظام المؤسسة وأدائها للمهام، بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على تحسينها والارتقاء بالمؤسسة، ويرى موندال واخرون (Mondal et al., 2020) انه يمكن تحديد هذه الخطوات بما يلي:

#### 1. بيان الأهداف وتوضيحها

تمثل عملية بيان الأهداف وتوضيحها أحد أهم معايير تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لأنها تحدد سبب إنشاء المؤسسة وتأسيسها، وبيان الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد سبب وجود المؤسسة والغرض منها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المعيار يتم إعطاء المبادئ والإرشادات التي يجب على المؤسسة الالتزام بها (Amam et al., 2020).

#### 2. التخطيط والتقييم

توضح عملية التخطيط والتقييم المهمة الواضحة للمنظمة، عند تحديد الأهداف وبدء التخطيط، يجب وضع خطة من قبل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف والغايات على أكمل وجه، لذلك يجب على جميع أعضاء المنظمة المساهمة في تنفيذ خطة العمل لتحقيق الأهداف ويمكن للمنظمة معالجة أي مشاكل تواجهها (Mondal et al., 2020).

### 3. التنظيم والتحكيم

يحتوي هذا المعيار على توطين الإدارة والتوظيف، وتعيين المهام والقيادة، وتعني عملية التنظيم ضمان قيام جميع الموظفين بتنفيذ مهامهم على أكمل وجه، وتكمن أهمية المنظمة في تحديد الفعالية التشغيلية للمنطقة بشكل فعال و بوضوح (Ichsan et al., 2019).

### 4. النزاهة

يؤدي هذا المعيار إلى معرفة جودة تنفيذ القيم الأخلاقية في المؤسسة وهي: العدل، الخير، قلة التميز، المساواة، طبيعة سلوك المنظمة وطريقة التعامل مع الموظفين، وكيفية تزويدهم بالمستلزمات الضرورية. الموارد، والاهتمام بشكاواهم، وتحقيق العدالة فيما بينهم، واحترامها، والنظر في المظالم، والإنصاف، وممارسة العدالة في مختلف المجالات من حيث احترام الموظفين وحقوقهم الفكرية، وكلها تدل على نزاهة المعهد (Kim, Jeon, Frisina Doetter, Tamiya, & Hashimoto, 2022).

### 5. الشمولية

يعتبر هذا المعيار أن الموظف جزء لا يتجزأ من المنظمة، وكذلك يحقق قدرة المؤسسة على رعاية موظفيها وصيانتهم وتطويرهم (Modell, 2019).

### 6. البرامج والمناهج

يحدد هذا المعيار السياسات المحددة للمنظمة، وتطوير البرامج التي تتوافق مع أهدافها ورسالتها، ومدى قدرة هذه البرامج على تعزيز البحث والتطبيق والتطوير في المستقبل (Mondal et al., 2020).

## 7. ضمان الجودة

يؤكد هذا المعيار على أهمية اتباع معايير الجودة والوسائل والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسينها وقياسها بانتظام على مدى فترات مختلفة (Mondal et al., 2020).

أهمية تقويم الأداء المؤسسي في عملية التميز (Amam et al., 2020):

1. الحفاظ على أداء وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار على أداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك من خلال التقييم المستمر لهم.
2. يوفر التقييم المؤسسي فرصة لأصحاب المؤسسة لتقييم مساهمات الموظفين في المنظمة، وقدرتهم على الابتكار والعمل وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب.
3. التقييم المؤسسي ضروري لتحسين وتطوير الموظفين داخل المنظمة.
4. تُظهر تقييمات الأداء حدودًا مقبولة للأداء، وتفرض أيضًا هذه الحدود على جميع موظفي المؤسسة.
5. تقييم الأداء يقيم الموظفين ويعززهم ويتواصل معهم بشكل فعال، ويحفز الموظفين على القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل النهوض بهم ومؤسساتهم.
6. يوفر تقييم الأداء مقياسًا صادقًا وعادلًا لمساهمة الموظفين في المنظمة التي يعملون فيها.
7. يوفر الأداء المؤسسي وثائق دقيقة لحماية كل من الموظفين وصاحب العمل.
8. يساعدك تقييم الأداء في الحصول على مستوى إنتاج عالي الجودة.

9. يشتمل نظام التقييم على نماذج تقييم موحدة وإرشادات التغذية الراجعة ومقاييس الأداء والإجراءات التأديبية.

### 2.3.3 تطوير وتمييز الاداء المؤسسي

يتطلب تحسين الأداء المؤسسي في البلديات نهجاً شاملاً يعالج مجالات الاهتمام الرئيسية ويضع إطاراً للتحسين المستمر، من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للبلديات تحسين أدائها وتقديم خدمات عالية الجودة لسكانها وتحسين الرفاه العام لمجتمعاتهم، ويمكن ان يتم تطوير هيئات الحكم المحلي في فلسطين كما يلي:

#### 1. التخطيط على المدى طول

توقع تحقيق التطوير أو التغيير في خطط المنظمة وأهدافها بين عشية وضحاها هو طموح غير معقول، لأن أحداث التغيير تعتمد على صبر الإداريين، لأن خطة التطوير والتحسين المؤسسي قد تستغرق سنة على الأقل وأحياناً تمتد إلى ثلاثة أو خمس سنوات، ولا تعتقد أن تحسين المنظمة وتطويرها أو تحويل الخسائر إلى أرباح أو تطوير السلوك الوظيفي للموظفين سيستغرق الكثير من الوقت (Modell, 2019).

#### 2. تحديد الممارسات وحل المشكلات

يسعى التطوير المؤسسي إلى توجيه وتوجيه الجهود المؤسسية نحو حل مشاكلهم، من خلال تحسين أساليب واستراتيجيات حل المشكلات، والتكيف مع التغييرات والتحديات المحيطة بهم (Amam et al., 2020).

### 3. تعاون الإداريين

من الضروري التعاون مع الإداريين في جميع مراحل التطوير، لأنه من المهم تعزيز التنسيق والتواصل بينهم، ويجب أن يعلم المسؤولون أن أي مشكلة تمثل المؤسسة ككل وليست مشكلة تقتصر على قسم أو قسم معين. يجب أن يكون هناك تعاون بين الجميع لمواجهة أي مشكلة ومعالجتها من خلال وسائل الاتصال المفتوحة بما في ذلك اللجان والاجتماعات والتدريب بين الإداريين والمتخصصين (Ichsan et al., 2019).

### 4. البيئة المؤسسية

يجب على المنظمة استيعاب جميع عناصر البيئة المؤسسية عند تطوير ممارسات التحسين والتطوير أو حل المشكلات، وكذلك استيعاب عواقب البيئة المؤسسية، والبيئة المؤسسية تعني: الموردين والمنافسين والمساهمين والمستهلكين وهيكل الوظائف والتمويل وأسلوب العمل وأهداف المؤسسة وطبيعة أساليب التكنولوجيا والقيم والمعايير الوظيفية للموظفين ومهارات الموظفين والاتجاهات النفسية، إلخ (Kim et al., 2022).

### 5. عناصر التدخل الخارجي

لكل منظمة أو فرد منظور واحد للأشياء والمواقف، من الممكن أن يختلف هذا المنظور عن الواقع الحقيقي، لذلك يجب أن تكون هناك أطراف خارجية مثل المكاتب الإدارية الاستشارية، للتدخل كمحرك للتغيير وعنصر محرك، وقد تعمل الأطراف الخارجية بشكل فعال مثل تدريب الموظفين، وتشخيص المشكلات وحلها، وتطوير مهارات الموظفين وتطويرها، أو اقتراح بعض استراتيجيات التطوير، ويعتمد مدى تدخل الأطراف الخارجية على العديد من العوامل مثل: كفاءة الإداريين، وطبيعة مشاكل الثقافة المؤسسية (Modell, 2019).

## 2.4 بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة يهدف إلى ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من أهداف الأداء التنظيمي التي يتم قياسها ومراقبتها وتغييرها إذا لزم الأمر لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من الفرضية الرئيسية لنهج بطاقة الأداء المتوازن أن مقاييس المحاسبة المالية التي تتبعها الشركات تقليدياً لمراقبة أهدافها الإستراتيجية غير كافية لإبقاء الشركات على المسار الصحيح، فقد تسلط النتائج المالية الضوء على ما حدث في الماضي، وليس إلى أين يتجه العمل أو يجب أن يتجه (Camilleri, 2021).

يهدف نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير رؤية أكثر شمولاً لأصحاب المصلحة من خلال استكمال التدابير المالية بمقاييس إضافية تقيس الأداء في مجالات مثل رضا العملاء وابتكار المنتجات والخدمات، تم وضع إطار عمل إدارة أداء الأعمال في ورقة عام 1992 نُشرت في Harvard Business Review بواسطة روبرت إس كابلان وديفيد ب. نورتون، الذين يُنسب إليهم الفضل على نطاق واسع في تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2001).

بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي تستخدمه الشركات لإعطاء الأولوية لمنتجاتها ومشاريعها وخدماتها؛ التواصل حول أهدافهم؛ والتخطيط لأنشطتهم الروتينية، تمكن بطاقة قياس الأداء الشركات من مراقبة وقياس نجاح استراتيجياتها لتحديد مدى أدائها الجيد، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن كتنظيم يقيس أداء إدارة المؤسسة، ويمكن تقييم فريق الإدارة مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية لإظهار مساهماتهم في الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة، ويتم قياس النجاح مقابل الأهداف المحددة لتحديد المعدل الذي ينمو فيه العمل وكيف يقارن بمنافسيه (Tuan, 2020).



يمكن للموظفين الآخرين في التسلسل الهرمي التنظيمي الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لإظهار مساهمتهم في نمو الأعمال، أو ملاءمتهم للترقيات الوظيفية ومراجعات الرواتب، تشمل السمات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن التركيز على موضوع استراتيجي ذي صلة بالمنظمة، واستخدام البيانات المالية وغير المالية لإنشاء الاستراتيجيات (Jassem, Zakaria, & Azmi, 2021).

من وجهة نظري كباحثة، أعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً شاملاً ومتوازناً لقياس الأداء المؤسسي. حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة للأداء بما في ذلك النتائج المالية، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتطوير والابتكار. فمن خلال توازن هذه العوامل المختلفة، يتمكن المدراء والموظفون من الحصول على رؤية شاملة لأداء المؤسسة وفهم التوجهات القوية والضعف والفرص والتحديات. تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الاستراتيجيات العامة إلى أهداف قابلة للقياس والتحقق وتعزز التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرارات الأكثر فعالية. ومن الجوانب الإيجابية الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن أنها تشجع على التواصل والتفاعل بين مختلف المستويات داخل المؤسسة. حيث يشترك الجميع في تحديد الأهداف وتقييم الأداء وتحقيق التحسين المستمر. مع ذلك، يجب مراعاة بعض التحديات في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، مثل تحديد المؤشرات المناسبة وجمع البيانات الموثوقة وضمان المشاركة الفعالة للموظفين في عملية التقييم. يجب أن يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل مناسب ومرنة لتلبية احتياجات وظروف المؤسسة الفردية.

#### 2.4.1 رضا العملاء

العديد من المؤسسات اليوم لديها مهمة مؤسسية تركز على العميل، "أن نكون رقم واحد في تقديم القيمة للعملاء" هو بيان مهمة نموذجي. وبالتالي، أصبحت كيفية أداء المؤسسة من منظور عملائها أولوية للإدارة العليا، تتطلب بطاقة الأداء المتوازن من المديرين ترجمة بيان مهمتهم العامة

بشأن خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم العملاء حقًا (Balaji, Dinesh, & Kumar, 2021).

تنقسم اهتمامات العملاء إلى خمس فئات: الوقت والجودة والأداء والخدمة والتكلفة، وتقيس المهلة الزمنية الوقت اللازم للمؤسسة لتلبية احتياجات عملائها، بالنسبة للمنتجات الحالية، يمكن قياس المهلة الزمنية من الوقت الذي تتلقى فيه الشركة طلبًا إلى الوقت الذي تقدم فيه بالفعل المنتج أو الخدمة إلى العميل. بالنسبة للمنتجات الجديدة، يمثل المهلة الوقت اللازم للتسويق، أو المدة التي يستغرقها إحضار منتج جديد من مرحلة تعريف المنتج إلى بداية الشحنات، تقيس الجودة مستوى الخلل في المنتجات الواردة كما يدركها العميل ويقاسها، يمكن أن تقيس الجودة أيضًا التسليم في الوقت المحدد، ودقة توقعات التسليم الخاصة بالشركة، يقيس الجمع بين الأداء والخدمة كيفية مساهمة منتجات الشركة أو خدماتها في خلق قيمة لعملائها (Frederico, Garza-Reyes, Kumar, & Kumar, 2020).

بالإضافة إلى مقاييس الوقت والجودة والأداء والخدمة، يجب أن تظل الشركات حساسة لتكلفة منتجاتها وخدماتها، لكن العملاء يرون السعر على أنه عنصر واحد فقط من التكلفة التي يتكبدها عند التعامل مع مورديهم، تتراوح التكاليف الأخرى التي يحركها المورد من الطلب وجدولة التسليم ودفع ثمن المواد؛ لاستلام وفحص ومناولة وتخزين المواد؛ على الخردة، وإعادة العمل؛ وجدولة الاضطرابات (التعجيل وقيمة المخرجات المفقودة) من عمليات التسليم غير الصحيحة (Sardjono, Selviyanti, & Perdana, 2020).

#### 2.4.2 العمليات التشغيلية الداخلية

تعتبر الإجراءات القائمة على العملاء مهمة، ولكن يجب ترجمتها إلى مقاييس لما يجب على الشركة القيام به داخليًا لتلبية توقعات عملائها، بعد كل شيء، ينبع أداء العملاء الممتاز من العمليات

والقرارات والإجراءات التي تحدث في جميع أنحاء المؤسسة، يحتاج المديرون إلى التركيز على تلك العمليات الداخلية الهامة التي تمكنهم من تلبية احتياجات العملاء، يمنح الجزء الثاني من بطاقة الأداء المتوازن المديرين هذا المنظور الداخلي (Tuan, 2020).

يجب أن تتبع المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من العمليات التجارية التي لها أكبر تأثير على رضا العملاء - العوامل التي تؤثر على وقت الدورة والجودة ومهارات الموظفين والإنتاجية، على سبيل المثال، يجب أن تحاول الشركات أيضًا تحديد وقياس الكفاءات الأساسية لشركاتها، والتقنيات الأساسية اللازمة لضمان استمرار قيادة السوق، يجب على الشركات أن تقرر العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها وأن تحدد التدابير لكل منها (Jassem et al., 2021).

لتحقيق الأهداف المتعلقة بالدورة الزمنية والجودة والإنتاجية والتكلفة، يجب على المديرين وضع تدابير تتأثر بإجراءات الموظفين، نظرًا لأن الكثير من الإجراءات تتم على مستوى القسم ومحطة العمل، يحتاج المديرون إلى تحليل وقت الدورة الإجمالي والجودة والمنتج ومقاييس التكلفة إلى المستويات المحلية، وبهذه الطريقة، تربط الإجراءات حكم الإدارة العليا بشأن العمليات والكفاءات الداخلية الرئيسية بالإجراءات التي يتخذها الأفراد والتي تؤثر على الأهداف العامة للشركة. يضمن هذا الارتباط أن يكون للموظفين في المستويات الأدنى في المنظمة أهدافًا واضحة للإجراءات والقرارات وأنشطة التحسين التي ستساهم في مهمة الشركة الإجمالية (Balaji et al., 2021).

### 2.4.3 النمو والابداع

تحدد مقاييس إجراءات العمل الداخلية والقائمة على العميل في بطاقة الأداء المتوازن المعلمات التي تعتبرها الشركة الأكثر أهمية للنجاح التنافسي، لكن أهداف النجاح تتغير باستمرار، حيث تتطلب المنافسة العالمية الشديدة أن تقوم الشركات بإجراء تحسينات مستمرة على منتجاتها وعملياتها الحالية

وان يكون لديها القدرة على تقديم منتجات جديدة تماماً ذات قدرات موسعة (Frederico et al., 2020).

قدرة الشركة على الابتكار والتحسين وتعلم مرتبط بشكل مباشر بقيمة الشركة، أي أنه فقط من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة، وخلق المزيد من القيمة للعملاء، وتحسين الكفاءات التشغيلية باستمرار، يمكن للشركة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والهوامش - باختصار، النمو وبالتالي زيادة قيمة المساهمين (Camilleri, 2021).

#### 2.4.4 المؤشر المالي

تشير مقاييس الأداء المالي إلى ما إذا كانت استراتيجية الشركة وتنفيذها يساهم في تحسين النتيجة النهائية، ترتبط الأهداف المالية النموذجية بالربحية والنمو وقيمة المساهمين، وحددت الشركات أهدافها المالية ببساطة: البقاء والنجاح والازدهار، تم قياس البقاء على قيد الحياة من خلال التدفق النقدي، والنجاح من خلال نمو المبيعات ربع السنوي والدخل التشغيلي حسب الأقسام، والازدهار من خلال زيادة الحصة السوقية حسب القطاع والعائد على حقوق الملكية (Frederico et al., 2020).

ولكن بالنظر إلى بيئة الأعمال السائدة اليوم، انتقد الكثيرون التدابير المالية بسبب أوجه القصور الموثقة جيداً، وتركيزها المتخلف، وعدم قدرتها على عكس إجراءات خلق القيمة المعاصرة، يعد تحليل قيمة المساهمين الذي ينتج بالتدفقات النقدية المستقبلية ويخصمها مرة أخرى إلى تقدير تقريبي للقيمة الحالية، محاولة لجعل التحليل المالي أكثر استشرافاً للمستقبل. لكنه لا يزال يعتمد على التدفق النقدي بدلاً من الأنشطة والعمليات التي تدفع التدفق النقدي (Sardjono et al., 2020).

## 2.5 الدراسات السابقة

### اول: الدراسات العربية

هدفت دراسة النعيمي و صماري (2021) إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط لموظفي المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديریات التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الواسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديریات العامة محل الدراسة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.

في حين سعت دراسة الحياصات (2021) للتعرف إلى الدور الواسطي لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة البحث من (27) مستجيباً من الإداريين والعاملين في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون

الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى، وتتمثل فرضية الدراسة الرئيسية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (4.27) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لمستوى قياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى، وأن هناك درجة قوية على توفر ممارسة التوظيف الاختياري، والمستوى تقييم الأداء، وتوفر مقومات لممارسة نظام المكافآت، وممارسة التدريب والتطوير وفي بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها، كما توصل البحث إلي أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (4.21) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى، أما مناقشة الفرضيات فقط توصل البحث إلي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) وبين الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. وأخيرا توصل البحث إلى أنه يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

وسعت دراسة حسابو ودومة (2021) للتعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعاد (العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية بالتركيز على البنك السعودي السوداني بمدينة كوستي. توصلت الورقة إلى العديد من النتائج (الاستنتاجات) من ضمنها أن البنك يطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متفاوتة أعلاها بعد

العملاء وأدناها بعد التعلم والنمو من حيث تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، كما يعمل البنك على تطوير علاقاته مع العملاء الحاليين والمرتبين، أوصى الباحثان على الاهتمام بإخضاع كل الم ١١ موظفين العاملين بالبنك إلى دورات تدريبية متخصصة بغرض التعلم والنمو وتطوير الأداء التنظيمي للبنك لتحقيق طموحات وتطلعات العملاء.

وهدفنا دراسة نعرورة وقدة (2021) الى معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد الفروق مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة تبعا لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي الوظيفية والأقدمية شملت عينة الدراسة 31 عامل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية المتغيرات الاسمية لأفراد العينة المبحوثة.

وهدفنا دراسة توام وكلاخي (2021) الى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميداني، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 39 عامل. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

اما دراسة عبد الحق (2021) فقد هدفت الى التعرف على انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، وهذا من خلال توظيف المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استمارة استبانة ووزعت على عينة حجمها 150 مفردة من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة لكل من الحوافز الإيجابية والحوافز الفردية على أداء العاملين، أما انعكاس الحوافز الجماعية على أداء العاملين فكان قوي، فحين جاء تأثير الحوافز السلبية على أداء العاملين ضعيف جدا.

وهدفنا دراسة مهني وموسى (2021) الى اختبار أثر الحوافز الذي تم قياسه من خلال (الحوافز المادية المتعلقة بالأجر، الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت، الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، إثراء الوظيفة والتقدير) على إدارة الازمة في ظل جائحة كورونا، و قد تم اختيار عينة ميسرة لمجموعة موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ولاية بسكرة، حيث تم توزيع 69 استبيان واسترجاعها، وقد اشارت النتائج الى أن كل من الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير لهما أثر مباشر في إدارة الازمة الحالية، على عكس الحوافز المادية المتعلقة بالأجر التي لا يوجد لها اثر مباشر في إدارة هذه الازمة، كما استخلصنا من تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد الدراسة ان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تهتم أو تشجع على حل المشاكل بطرق ابتكاريه خاصة في ظل الازمة الصحية الحالية (جائحة كورونا)، بالإضافة إلى اقتراح حلول لهذه المشاكل، ورغم كل هذا إلا أنه يوجد قصور في عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمسؤولين وعدم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين بشأن المشكلات التي تواجههم في ظل الازمة الراهنة.

وقامت دراسة أبوحميد (2020) بدراسة إثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ووجدت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبدراسة عينة قوامها 60 عاملا في شركة نسما القابضة



ان هناك علاقة ما بين الحوافز المادية والمعنوية واداء العاملين في الشركة واوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ.

وبدراسة اجراها مارني والمسكري (2019) والتي تم البحث فيها في أثر الحوافز على اداء العاملين في القطاع الصحي في امارة ابوظبي، وجدوا ان استجابة الموظفين للتحفيز المعنوي اعلى من استجابتهم للتحفيز المادي وان هناك أثر ايجابي للتحفيز المادي والمعنوي على اداء العاملين في عينة بلغت 407 موظفا في القطاع الصحي في امارة ابو ظبي، واوصت الدراسة بربط صرف الحوافز المادية بالأداء الفعلي والتميز بين الموظفين وفقا لمستوى ادائهم.

اما دراسة جوادي (2019) فقد هدفت الى التعرف على مستوى الحوافز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في مجال التعليم من وجهة نظرهم كنموذج لموظفي التربية، وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز تبعا لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من 55 أستاذا اختيروا بطريقة عشوائية، واعتمدت الدراسة على استبيان أعده الطالب يتكون من 22 فقرة تشمل الحوافز المادية والمعنوية، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المقدمة لأساتذة التربية البدنية والرياضية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق في مستوى الحوافز بالنسبة لعامل الخبرة والحالة الاجتماعية ولا توجد فروق في مستوى الحوافز بالنسبة لعامل المؤهل العلمي. الكلمات المفتاحية: الحوافز، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، أستاذ التربية البدنية والرياضية.

اما دراسة علوش (2019) فقد بحثت أثر نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، واكدت

النتائج ان هناك أثر ايجابي لنظام الحوافز على اداء العاملين، واوصت الدراسة بضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الاسعار .

ودراسة خالد وزيراري وبوجمعة (2019) هدفت الى تقييم فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، اضافة لأثر نظام الحوافز بشقيه المعنوية والمادية على اداء العاملين حيث اعتمدنا على دراسة الحالة من أجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، وكذا تم الاعتماد على اداة الاستبيان من اجل معرفة اراء المستجوبين حول نظام الحوافز وكذا أثره على الأداء. تم اختيار عينة (150) موظف في حين قمنا باسترجاع (118) استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة الى أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء، اضافة الى غموض معايير الترقيات، كما ان نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول من فعاليته. وكانت اهم نتيجة تتمثل في ان نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات ولا في منح الحوافز، وعليه يمكن ان نقول ان نظام الحوافز في المؤسسة هو مقبول الى حد ما في شقه المادي مقارنة بمنافسيها الا ان الشق المعنوي لا يزال بحاجة الى إعادة النظر خاصة ما يتعلق بالترقيات.

ووجدت دراسة بوزورين (2019) الى ضرورة استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق هذه الغايات والأهداف باعتبار أن الحوافز هي أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين. وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع، وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجذبها العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز. أي أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة الطاقات الكامنة والقوى الداخلية المعبرة عن أهدافه وحاجاته، أما الحوافز فهي المثير الخارجي أو العوامل الخارجية في البيئة المحيطة تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع. وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في المنظمات

والنظريات المفسرة لها وهي تصنف إلى: مادية ومعنوية، فردية وجماعية، إيجابية وسلبية إضافة إلى الخدمات الاجتماعية. وتقوم كل منظمة منها باختيار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز.

وهدفنا دراسة حيمودة وبن مير وطويطي (2017) إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن تقدير للمتغيرات الأساسية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي). ثم وزعت على عينة اختيرت بشكل عشوائي من بين مجموع موظفي هذه المؤسسة، والتي بلغ عددها 120 موظف. توصلت الدراسة لنتائج هامة، تمثلت في أن لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن هناك شبه اتفاق لدى العاملين بأن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول نوعاً ما، حيث تجاوز قيمة المتوسط الحسابي القيمة المعيارية، أما بالنسبة لمستوى رضا العاملين داخل المؤسسة، فهو الآخر كانت نتيجته إيجابية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,123، مما يعني أن الوزن النسبي لرضا العاملين في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بولاية البويرة تجاوزت 62,46%.

### الدراسات الأجنبية:

تهتم دراسة (Andreas, 2022) بتحليل العوامل النفسية للموظفين التي يعتقد أن لها علاقة بالأداء. تم إجراء هذا البحث كميًا توضح نتائج الدراسة أن العامل الداخلي للموظف الذي يشرح الأداء بشكل أفضل هو الدافع. دافع العمل المعني هو الدافع الذاتي في تنفيذ المهام والشعور بالمتعة في العديد من الأشياء المتعلقة بالمنظمة. هذا الموقف يساهم بشكل كبير في تحقيق أقصى قدر من الأداء.

هدفت دراسة (Youb, 2021) إلى التعرف على أساليب التحفيز بالمركب الصناعي والتجاري بسكيدة وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة مكونة من (39) فقرة وتوزيعها على عينة شملت (120) مبحوثاً، استرد منها (109) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج (SPSS. V 23)، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، ويرجع هذا الأثر بالدرجة الأولى للحوافز المعنوية. واقتрحت الدراسة التركيز على الولاء العاطفي للموظف؛ فالشعور بالتقدير واهتمام المنظمة بموظفيها يزيد من ولائهم وإنتاجيتهم.

اما دراسة (Paais, 2020) فقد بحثت في الطرق التجريبية في تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظف، وتكونت عينة الدراسة من 155 موظفا تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية المتناسبة. في الوقت نفسه، تم جمع البيانات باستخدام استبيان ثم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافع العمل والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء، لكنهما لم يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظف. واوصت الدراسة بأنه يجب تحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي. بشكل ثابت، فإذا زاد الرضا الوظيفي للموظف، سيزداد أداء الموظف أيضا.

ودراسة (Pancasila et al., 2020) هدفت الى تحديد تأثير دافع العمل والقيادة على الرضا الوظيفي وانعكاساته على أداء الموظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير دافع العمل على الأداء الوظيفي هو 0.166. الرضا الوظيفي له التأثير الأكبر (0.363) على أداء الموظف وان الرضا الوظيفي لا يتوسط في تأثيرات القيادة وتحفيز العمل تجاه أداء الموظف.

اما دراسة (Saban et al., 2020) فقد قامت بتحليل تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية والكفاءات والتعويضات وثقافة العمل على أداء موظفي الفنادق من فئة الأربع نجوم، ووجدت الدراسة ان هناك أثر ايجابي وهام للتعويضات على اداء العاملين في هذه الفنادق واوصت بضرورة الاهتمام بنظام التعويضات وتطويره بما يتناسب مع الاداء .

وهدف دراسة (Sabi U et al, 2019) والتي هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار) والأداء التنظيمي من خلال دور الوسيط للمناخات الأخلاقية في الوكالات التعليمية النيجيرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار) والأداء التنظيمي والمناخات الأخلاقية.

وسعت دراسة (Kejora, 2018) إلى اكتشاف تأثير الحوافز المالية والحوافز المعنوية تجاه التعلم والنمو، وعملية الأعمال الداخلية، وجهود الموظفين للوصول إلى رضا العملاء من قبل الموظفين كوسيلة للأداء التنظيمي لثلاث جامعات إسلامية خاصة كبرى في يوجياكارتا. هناك (205) مستجيبين يعملون كإداريين ومحاضرين في هذا البحث. استخدمت هذه الدراسة طريقة جمع بيانات المسح من خلال استبيانات بنموذج مقياس متشابه من ست نقاط كأداة لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل اختبار الافتراضات الكلاسيكية وتحليل اختبار (t) وتحليل اختبار (f) باستخدام (SPSS). أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الحوافز المالية والحوافز المعنوية لها علاقة معنوية بالتعلم والنمو، وأن الحوافز المالية والحوافز المعنوية لها علاقة كبيرة بعملية الأعمال الداخلية، والحوافز المالية والحوافز المعنوية لها علاقة كبيرة بالتعلم والنمو. علاقة مهمة تجاه جهود الموظفين للوصول إلى رضا العملاء،

والحوافز المالية والحوافز المعنوية لها علاقة كبيرة نحو التعلم والنمو، ومزايا الأعمال الداخلية، وجهود الموظفين للوصول إلى رضا العملاء كوسيلة للأداء التنظيمي.

في حين هدفت دراسة (Elumah, et al., 2018) إلى دراسة تأثير الحوافز المالية والحوافز المعنوية على الأداء التنظيمي على العاملين في الجامعات النيجيرية. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية للموظفين، ومعرفة نهج الحوافز المنفذة ومعرفة مستوى الأداء في الجامعات النيجيرية. تم اختيار ست جامعات في نيجيريا لغرض هذه الدراسة وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أشارت النتائج إلى وجود مستوى مناسب من الحوافز المقدمة للموظفين في الجامعات النيجيرية. احتلت الحوافز المالية المرتبة الأولى فيما احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الثانية كما تبين أن هناك مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي. كما توجد علاقة سلبية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء التنظيمي. أخيراً، أثبتت هذه الدراسة المزيد من فرص البحث التي يمكن أن تثري فهم الحوافز والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية.

وبينت دراسة (Naz et al, 2016) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها (الاستقطاب، والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في باكستان، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على (320) استبانة على عينة عشوائية للمدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وتم استعادة (240) استبانة، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم، والتدريب، والتطوير، وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركاء

الصغيرة والمتوسطة، وخلصت النتائج إلى أنه عندما يركز خبراء الموارد البشرية من الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين هذه الممارسات سيزداد الأداء التنظيمي للشركات.

## 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة

وبمراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن الكثير من الدراسات تحدثت عن موضوع الحوافز، وبينت الدراسات أثر الحوافز على الأداء، بينما أشارت دراسة النعيمي وصماري (2021) إلى وجود قصور وضعف في نظام الحوافز لأسباب متعددة، بخلاف ما جاء في دراسة (Elumah, et al., 2018) التي بينت وجود مستوى مناسب من الحوافز المقدمة للموظفين، ووجدت دراسات، (Youb, 2021)، (Kejora, 2018)، (Elumah, et al., 2018)، وجود أثر للحوافز غير المادية على الأداء التنظيمي، في حين اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة حيث استهدفت الدراسة الحالية موظفي المستويات الادارية والاشرفية في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، حيث تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة نوعية العينة التي اختيرت لهذه الدراسة باستثناء دراسة النعيمي وصماري (2021)، حيث تتفق مع الدراسة الحالية في العينة الطبقية العشوائية في حين تناولت معظم الدراسات العينة العشوائية، أما الأداة تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة والأسلوب الذي سيتبع لاستخلاص النتائج، أما الأهداف هدفت أغلب الدراسات التعرف إلى أثر المتغيرات المستقلة في التابعة حيث لم تشمل المتغيرين معا، لكن الدراسة الحالية تتضمن متغيرين لما يجتمعا معا في دراسة واحدة على نفس المجتمع والعينة و الإطارين الزمني والمكاني، وهناك دراسة (Elumah, et al., 2018)، تتفق مع الدراسة الحالية في المتغير التابع و المستقل، أيضا كان هناك تأثير للحوافز المعنوية في بعض الدراسات كانت هي الاعلى، في حين هناك دراسات اخرى كانت المادية فيها اعلى، وفي دراسات

أخرى لم يكن لها تأثير، وهناك دراسات تناولت الفروق بين المتغيرات فكان لبعضها أثر، والبعض الآخر لا، وفي دراسات أخرى لم تتناولها.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنه سيتم تطبيق هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية، ويتضح مما سبق أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، مما يدفع إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى وجود أثر للحوافز على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة في المجتمع الفلسطيني، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة، حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني، وبشكل عام، فإن الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات متعددة تتمحور حول الحوافز، وكذلك أثرها في الأداء المؤسسي وعلى بعض المتغيرات، ولكن حسب علم الباحثة هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي تناولت أثر الحوافز على الأداء المؤسسي، كما أنه لا يوجد دراسات تخصصت في الحديث عن أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وبالتالي سوف تختص هذه الدراسة في التعرف على أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، وبالنسبة لمكان الدراسة هناك دراسات أجريت على بلدية واحدة مثل دراسة الحياصات (2021)، ولكن ليس على الهيئات المحلية في المحافظات الشمالية، حيث تناولت تلك الدراسات بلدية واحدة فقط.



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 أداة الدراسة

3.5 صدق المحتوى

3.6 ثبات الأداة

3.7 إجراءات الدراسة

3.8 المعالجات الإحصائية

## تمهيد

تضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، والدراسة الاستطلاعية.

### 3.1 منهج الدراسة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث الهدف من الدراسة الحالية هو قياس وتحليل أثر الحوافز على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية في المحافظات الشمالية، قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على النحو التالي (Lê & Schmid, 2022):

**1. المنهج الوصفي:** وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والأبحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف.

**2. المنهج التحليلي:** وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات

ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها.

- إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر وأقل قيمة ودرجة التطبيق.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS 4.

### 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات المحلية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربي (نابلس، طولكرم، جنين، قلقيلية، سلفيت) موزعين على النحو التالي:

جدول رقم (3.1): مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الهيئة	عدد الموظفين
1	نابلس	1860
2	طولكرم	698
3	جنين	436
4	قلقيلية	342
5	سلفيت	74
<b>المجموع</b>		<b>3410</b>

اعداد الباحثة بالاعتماد على الاحصائيات من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

### 3.3 عينة الدراسة

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية المتناسبة وتم تحديد حجم بشكل دقيق بالاستعانة بجدول (Bougie & Sekaran, 2019) حيث بلغت العينة (346) موظفا وموظفة ما يشكل 10.1% من

مجتمع الدراسة الأصلي حسب المعادلة التالية:

$$10.1\% = 3410/346$$

وقد تم توزيع العينة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (3.2) التالي:

جدول رقم (3.2): عينة الدراسة

الرقم	اسم الهيئة	النسبة	عدد الموظفين	العينة
1	نابلس		1860	188
2	طولكرم		698	70
3	جنين	10.1%	436	44
4	قلقيلية		342	36
5	سلفيت		74	8
	المجموع		3410	346

المصدر: اعداد الباحثة

### 3.4 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة (ملحق رقم 1)، وتم تصميمها على النحو التالي:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: يهدف الى جمع معلومات عامة عن المستجيب.

القسم الثاني: يهدف الى جمع البيانات عن التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز غير المادية، الحوافز الداخلية، الحوافز الخارجية).

القسم الثالث: يهدف الى معرفة أثر الحوافز على الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، رضا العملاء، النمو والابداع، العمليات التشغيلية الداخلية).

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) وأخيراً (1: غير موافق بشدة).

### 3.5 صدق المحتوى

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة (ملحق رقم 2) وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

### 3.6 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (3.3) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول 3.3: معاملات الثبات لمحاوير أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	8	0.809
الحوافز الغير مادية	8	0.816
الحوافز الداخلية	6	0.816
الحوافز الخارجية	6	0.773
<b>الحوافز</b>	<b>28</b>	<b>0.926</b>
المؤشر المالي	5	0.836

0.893	5	رضا العملاء
0.871	5	النمو والابداع
0.785	5	العمليات التشغيلية الداخلية
<b>0.916</b>	<b>20</b>	<b>الأداء المؤسسي</b>

المصدر: اعداد الباحثة من برنامج SPSS28

يتضح من الجدول رقم 3.2 أن ثبات مجالات الاستبانة تراوح بين (0.773-0.893) في حين بلغ الثبات الكلي لمتغير الحوافز (0.926) ولمتغير الأداء المؤسسي (0.916) ما يجعلها مناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Harris, Holyfield, Jones, Ellis, & Neal, 2019)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

### 3.7 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة.
3. قامت الباحثة بالتوجه المباشر لعينة الدراسة وتوزيع أداة الدراسة واسترجاعها، إذ تم توزيع (346) استبانة وتم استرجاع (332) استبانة حيث بلغ معدل الاسترداد (95.9%).
4. تم تفرغ البيانات في برنامج الاكسل ونقلها الى برنامج Smart PLS4.
5. تم استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### 3.8 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SPSS28 وذلك من أجل إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية، كما تم استخدام برنامج SmartPLS 4 من أجل إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة وإثبات صحته أو نفي الفرضيات ما يلي:

#### أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال
  - الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading
  - ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)
  - متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)
2. الصدق التمايزي Discriminant validity (Fornell and Larcker (1981)Fornell and Larcker (1981) and Larcker (1981)
  - Cross loadings
  - Forner & Larcker
  - HTMT

## ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

• معامل التفسير  $R^2$  coefficient of determination

• حجم التأثير  $f^2$  Effect size

• جودة التنبؤ  $Q^2$

• جودة المطابقة (GoF)

• اختبار الفرضيات (معامل المسار)



## الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة

- 4.1 المقدمة
- 4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة
- 4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
- 4.4 التحليل الاحصائي

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الحالية وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من عدة محاور، ومن خلالها يعرض المحور الأول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي من خلال (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية)، والمحور الثاني يتحقق من (نموذج القياس) الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة)، ويتناول المحور الثالث تقييم النموذج الهيكلي من خلال تحليل بيانات الدراسة الحالية، باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، "وتعد من أفضل الطرق الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وتعطي الباحثة إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج، للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Sarstedt & Cheah, 2019, p213)، وبناءً عليه تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، لتقييم (النموذج الهيكلي) من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

### 4.1 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبانة في التوجه الشخصي لعينة الدراسة التي تم تحديدها من العاملين في الهيئات المحلية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، بحيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من 346، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 332 استبانة بواقع 95.9% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعد كافية جداً وممثلة لمجتمع البحث (Bougie & Sekaran, 2019)، (الجدول رقم 4.1) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (4.1): خصائص افراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
<b>الجنس</b>		
%67.5	224	نكر
%32.5	108	انثى
<b>العمر</b>		
%11.7	39	من 18 الى اقل من 30
%38	126	من 30 الى اقل من 40 سنة
%50.3	167	40 سنة فأكثر
<b>المؤهل العلمي</b>		
%8.4	28	دبلوم فأقل
%84.6	281	بكالوريوس
%6.9	23	دراسات عليا
<b>سنوات الخبرة</b>		
%8.7	29	اقل من 5 سنوات
%33.4	111	من 5- اقل من 10 سنة
%35.2	117	من 10-أقل من 15 سنة
%22.6	75	15 سنة فأكثر
<b>الهيئة المحلية</b>		
%54.5	181	نابلس
%20.2	67	طولكرم
%12.3	41	جنين
%10.5	35	قلقيلية
%2.4	8	سلفيت

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (4.1) السابق ان عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (224، 67.5%) وان الاناث بلغن (108، 32.5%)، اما فيما يتعلق بالعمر فتوزعت عينة الدراسة ما بين (39، 11.7%) من 18- الى اقل من 30 سنة، و(126، 38%) من 30 الى اقل من 40 سنة، و(167، 50.3%) 40 سنة فأكثر .

اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فكان من يحمل شهادة دبلوم (28، 8.4%)، ومن يحملون شهادة البكالوريوس (281، 84.6%) ومن يحملون شهادات الدراسات العليا (23، 6.9%)، وفيما يتعلق بالخبرة العملية فمن كان لهم خبرة اقل من 5 سنوات كانوا (29، 8.7%) ومن كانت لهم خبرة ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات (111، 33.4%) ومن كان لهم خبرة ما بين 10 سنة الى اقل من 15 سنة (117، 35.2%) ومن لهم خبرة أكثر من 15 سنة كانوا (75، 22.6%)، وتوزعت عينة الدراسة حسب العينة الى (181، 54.5%) من نابلس و(67، 20.2%) من طولكرم و(41، 12.3%) و(35، 10.5%) من قلقيلية و(8، 2.4%) من سلفيت.

#### 4.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وسيتم استخدام المعايير التالية في تقييم درجة تطبيق الأبعاد حسب متوسطها الحسابي وذلك وفقا للجدول التالي:

منخفضة	متوسطة	كبيرة
2.33-1	3.67-2.34	اكبر من 3.67

## أولاً: تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الحوافز

في هذا الجزء تم تحليل فقرات اداة الدراسة المتعلقة بمتغير الحوافز وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الحوافز

#	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	ترتيب الأهمية
<b>المجال الاول: الحوافز المادية</b>						
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل الذي اقوم به	4.18	0.585	83.61%	مرتفعة	2
2	يحق الراتب كافة احتياجاتي الشخصية.	4.21	0.576	84.28%	مرتفعة	1
3	تقدم الهيئة المحلية المكافآت المناسبة والتي تحفزني على انجاز العمل بكفاءة.	4.06	0.581	81.27%	مرتفعة	5
4	تقدم الهيئة ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة.	4.18	0.600	83.61%	مرتفعة	3
5	يتم منح العلاوات بناء على أسس ونظام يكفل حقوق الموظف.	4.11	0.616	82.29%	مرتفعة	4
6	تحسن الهيئة ظروف العمل بشكل مستمر مما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.	4.04	0.601	80.84%	مرتفعة	6
7	تقدم الهيئة فرص للتدريب والتطور والاقبال على الدورات الخارجية.	4.03	0.589	80.54%	مرتفعة	7
8	تقدم الهيئة مكافآت للعمل الاضافي.	3.95	0.678	78.98%	مرتفعة	8
<b>المستوى الكلي لبعد الحوافز المادية</b>		<b>4.0964</b>	<b>0.40581</b>		مرتفعة	
<b>المجال الثاني: الحوافز غير المادية</b>						
9	تهتم الهيئة بتقديم الاوسمة للموظفين المثاليين.	4.01	0.627	80.24%	مرتفعة	5
10	تقدم الهيئة شهادات تقدير للموظفين المستحقين لها.	3.98	0.695	79.64%	مرتفعة	6
11	تهتم الهيئة بتقديم الترقية الشرفية دون الزيادة في الراتب.	4.07	0.616	81.39%	مرتفعة	4
12	توفر الهيئة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداء الموظفين في العمل.	4.28	0.601	85.66%	مرتفعة	2
13	ترشح الهيئة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم ومهاراتهم.	4.29	0.593	85.78%	مرتفعة	1
14	كلف الهيئة الموهوبين بأعمال قيادية بهدف تطوير الأداء الوظيفي.	4.14	0.659	82.77%	مرتفعة	3
15	تقدم الهيئة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل من اجل تحسين الاداء.	3.98	0.769	79.52%	مرتفعة	7
16	تشارك الهيئة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	3.92	0.702	78.49%	مرتفعة	8
<b>المستوى الكلي لبعد الحوافز غير المادية</b>		<b>4.0843</b>	<b>0.43545</b>		مرتفعة	
<b>المجال الثالث: الحوافز الداخلية</b>						
17	امتتع باستقلالية في العمل الذي اقوم به.	4.14	0.684	82.71%	مرتفعة	1
18	أستخدم جميع مهاراتي في العمل	3.90	0.777	78.01%	مرتفعة	4
19	شعر ان العمل الذي اقوم به له اهمية.	3.20	0.606	64.04%	متوسطة	6
20	استقبل أي تغذية راجعة عن عملي.	3.20	0.597	64.10%	متوسطة	5

21	لدي احساس بالمسؤولية عن العمل الذي اقوم به داخل الهيئة.	4.11	0.631	82.29%	مرتفعة	3
22	العمل الذي اقوم به يعود على الهيئة بفائدة كبيرة.	4.12	0.583	82.35%	مرتفعة	2
<b>المستوى الكلي لبعء الحوافز الداخلية</b>		<b>3.7791</b>	<b>0.46286</b>		<b>مرتفعة</b>	
<b>المجال الرابع: الحوافز الخارجية</b>						
23	عند قيامي بعمل جيد احصل على مكافأة مالية من الهيئة.	4.01	0.650	80.24%	مرتفعة	1
24	يتم تقدير العمل الذي اقوم به من قبل المسؤولين في الهيئة.	3.99	0.666	79.82%	مرتفعة	2
25	توزع المكافآت على الموظفين في الهيئة على حسب الكفاءة والتميز.	3.97	0.688	79.34%	مرتفعة	3
26	ترتبط الترقيات في الهيئة المحلية مع الاداء المتميز.	3.74	0.781	74.82%	مرتفعة	6
27	هناك زيادة دورية على الاجر الشهري مرتبطة بتقييم الاداء.	3.88	0.676	77.59%	مرتفعة	4
28	هناك موضوعية في تقييم الاداء من قبل الهيئة المحلية.	3.81	0.916	76.14%	مرتفعة	5
<b>المستوى الكلي لبعء الحوافز الخارجية</b>		<b>3.8996</b>	<b>0.50489</b>		<b>مرتفعة</b>	
<b>المستوى الكلي لمتغير الحوافز</b>		<b>3.9649</b>	<b>0.38152</b>		<b>مرتفعة</b>	

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS28.

يتبين من الجدول رقم (4.2) السابق ان الدرجة الكلية لمتغير الحوافز حسب افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.9649)، وكان بعد الحوافز المادية اعلى بعد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0964) والانحراف المعياري (0.40581) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الحوافز المادية ما بين (3.95-4.21) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تقدم الهيئة مكافآت للعمل الاضافي " بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.576)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " يحقق الراتب كافة احتياجاتي الشخصية" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.678).

اما بعد الحوافز غير المادية فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة ايضا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0843) والانحراف المعياري (0.4354) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الحوافز غير المادية ما بين (3.92-4.29) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تقدم الهيئة شهادات تقدير للموظفين المستحقين لها" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري

(0.593)، واصل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "تشرك الهيئة الموظفين في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.702).

اما بعد الحوافز الخارجية فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8996) والانحراف المعياري (0.50489) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الحوافز الخارجية ما بين (3.74-4.01) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "يتم تقدير العمل الذي اقوم به من قبل المسؤولين في الهيئة" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.650)، واصل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "ترتبط الترقيات في الهيئة المحلية مع الاداء المتميز" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.781).

اما بعد الحوافز الداخلية فقد جاء في المرتبة الاخيرة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7791) والانحراف المعياري (0.46286) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الحوافز الداخلية ما بين (3.20-4.14) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "اشعر ان العمل الذي اقوم به له اهمية" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.684)، واصل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "اتمتع باستقلالية في العمل الذي اقوم به" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.606).

### ثانيا: تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي

جدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الأداء المؤسسي

#	الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى	ترتيب الاهمية
<b>المجال الاول: المؤشر المالي</b>						
29	تستثمر الهيئة الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير الأداء .	3.99	0.675	79.82%	مرتفعة	2
30	النظم المالية المطبقة تساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الى تطوير.	3.99	0.646	79.76%	مرتفعة	3

1	مرتفعة	82.23%	0.666	4.11	31 تقوم الهيئات المحلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هو مخطط لمنع الانحرافات.
4	مرتفعة	77.71%	0.818	3.89	32 تساهم ادارة الهيئة المحلية في توفير مصادر تمويل تساعد على تطوير الهيئة.
5	مرتفعة	77.23%	0.811	3.86	33 تضبط الهيئة المحلية مصروفاتها بدقة تحقيقا للشفافية.
مرتفعة			<b>0.56432</b>	<b>3.9675</b>	المستوى الكلي لبعء المؤشر المالي
<b>المجال الثاني: رضا العملاء</b>					
2	متوسطة	71.69%	0.813	3.58	34 تطور الهيئة خدمات الجمهور وفق احتياجاته.
4	متوسطة	71.27%	0.889	3.56	35 تلتزم الهيئة المحلية بتقديم الخدمات بموعدها المحدد.
1	متوسطة	72.23%	0.828	3.61	36 تعالج الهيئة شكاوى الجمهور بسرعة ودون تأخير.
3	متوسطة	71.69%	0.835	3.58	37 تتميز مرافق الهيئة المحلية بالنظافة والترتيب.
5	متوسطة	70.48%	0.820	3.52	38 توثق الهيئة سجلات الجمهور الكترونيا لتسهيل الرجوع إليها.
متوسطة			<b>0.69891</b>	<b>3.5735</b>	المستوى الكلي لبعء رضا العملاء
<b>المجال الثالث: النمو والابداع</b>					
2	مرتفعة	75.54%	0.822	3.78	39 توفر الهيئة المحلية برامج تدريبية كافية وملئمة لتطوير الموظفين.
5	متوسطة	70.78%	0.962	3.54	40 تطبق الهيئة المحلية نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين.
3	مرتفعة	75.06%	0.788	3.75	41 يتمتع العاملون في الهيئة بمهارات إبداعية.
1	مرتفعة	76.08%	0.823	3.80	42 تولي الهيئة الموظفين الأكفاء والمهوبين اهتماما خاصا بمبادراتهم.
4	متوسطة	70.96%	0.927	3.55	43 تقوم ادارة الهيئة المحلية بعمل ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.
مرتفعة			<b>0.72077</b>	<b>3.6843</b>	المستوى الكلي لبعء النمو والابداع
<b>المجال الرابع: العمليات التشغيلية الداخلية</b>					
1	مرتفعة	75.48%	0.886	3.77	44 يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.
2	متوسطة	69.28%	1.055	3.46	45 تعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها.
4	متوسطة	68.37%	1.006	3.42	46 تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.
5	متوسطة	67.53%	1.019	3.38	47 تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.
3	متوسطة	68.98%	0.913	3.45	48 يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسؤولية.
متوسطة			<b>0.72026</b>	<b>3.4964</b>	المستوى الكلي لبعء العمليات التشغيلية الداخلية
مرتفعة			<b>0.53164</b>	<b>3.6804</b>	المستوى الكلي لمتغير الأداء المؤسسي

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS



يتبين من الجدول رقم (4.36) السابق ان الدرجة الكلية لمتغير الأداء المؤسسي حسب افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.6804)، وكان بعد المؤشر المالي اعلى بعد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9675) والانحراف المعياري (0.56432) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المؤشر المالي ما بين (3.86-4.11) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تقوم الهيئات المحلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هو مخطط لمنع الانحرافات" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.666)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "تضبط الهيئة المحلية مصروفاتها بدقة تحقيقا للشفافية" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.811).

اما بعد النمو والابداع فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة ايضا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6843) والانحراف المعياري (0.72077) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد النمو والابداع ما بين (3.54-3.80) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تولي الهيئة الموظفين الأكفاء والموهوبين اهتماما خاصا بمبادراتهم" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.823)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "تطبق الهيئة المحلية نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.962).

اما بعد رضا العملاء فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5735) والانحراف المعياري (0.69891) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد رضا العملاء ما بين (3.52-3.61) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تعالج الهيئة شكاوى الجمهور بسرعة ودون تأخير" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.828)، واقل فقرة

ذات أهمية نسبية كانت فقرة "توثق الهيئة سجلات الجمهور الالكتروني لتسهيل الرجوع إليها" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.69891).

اما بعد العمليات التشغيلية الداخلية فقد جاء في المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4964) والانحراف المعياري (0.72026) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العمليات التشغيلية الداخلية ما بين (3.38-3.77) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.886)، وقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.913).

### 4.3 التحليل الأولي للبيانات

الغرض من التحليل الاولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم احتساب قيمة الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للبيانات والذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج الى عدم وجود اي انحرافات تذكر في البيانات، حيث ان قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (-2 و +2) وهو المعيار المسموح به من قبل الاحصائيين، والجدول رقم (4.4) التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (4.4): قيم ال Skewness وال Kurtosis لمتغيرات الدراسة

الأداء المؤسسي	الحوافز	
0.367-	0.139	Skewness
0.841	0.585	Kurtosis

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

## 4.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 الى جزئين رئيسيين وهما:

### 1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء

من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات او الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

### 2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي

الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وشارتها (موجبة او سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج Smart-PLS4 فان تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من اجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة.

### 4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model الى قسمين رئيسيين هما:

1- الصدق التقاربي Convergent validity

2- الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS4) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

### 1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability، (C) متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE).

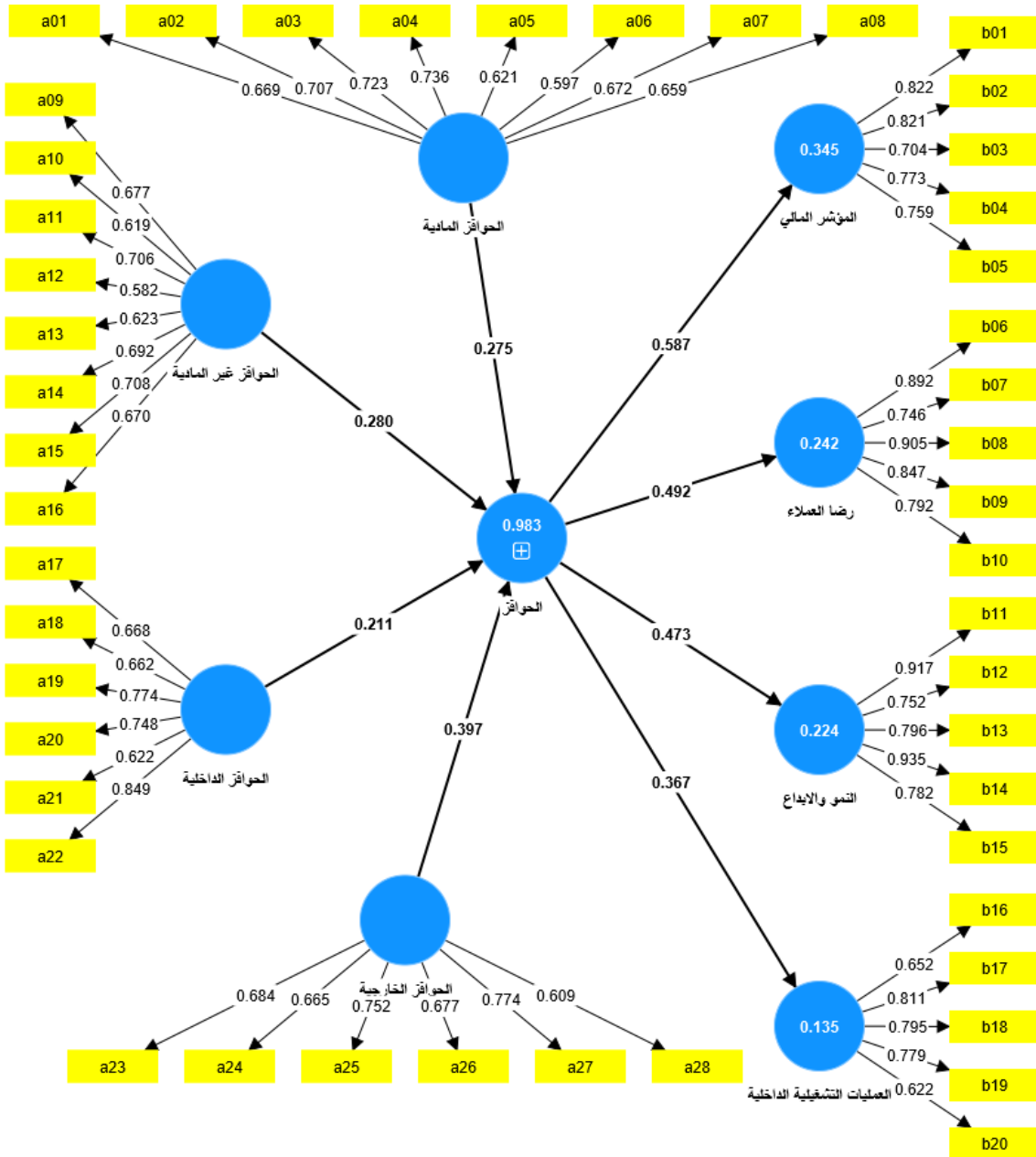
وفي الجدول رقم (4.5) توضيحا للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول 4.5: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)
الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)
The cross-loading matrix	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019)
Fornell & Larcker	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى Fornell and Larcker, (1982)

يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تكون قيمة HTMT اقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات. (Sarstedt & Cheah, 2019)	HTMT	
---	------	--

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما اظهرها برنامج Smart-PLS4.



المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

شكل رقم (4.1) النموذج القياسي (Formative) ويظهر قيم التثبعات قبل الحذف

• الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.6 والشكل رقم 4.1 الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول 4.6 نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

التشبع	الفقرة	الرمز	المتغير
0.669	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل الذي اقوم به	a01	الحوافز المادية
0.707	يحقق الراتب كافة احتياجاتي الشخصية.	a02	
0723	تقدم الهيئة المحلية المكافآت المناسبة والتي تحفزني على انجاز العمل بكفاءة.	a03	
0.736	تقدم الهيئة ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة.	a04	
0.621	يتم منح العلاوات بناء على أسس ونظام يكفل حقوق الموظف.	a05	
0.597	تحسن الهيئة ظروف العمل بشكل مستمر مما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.	a06	
0.672	تقدم الهيئة فرص للتدريب والتطور والاقبال على الدورات الخارجية.	a07	
0.659	تقدم الهيئة مكافآت للعمل الاضافي.	a08	
0.677	تهتم الهيئة بتقديم الاوسمة للموظفين المتأليين.	a09	الحوافز الغير مادية
0.619	تقدم الهيئة شهادات تقدير للموظفين المستحقين لها.	a10	
0.706	تهتم الهيئة بتقديم الترقية الشرفية دون الزيادة في الراتب.	a11	
0.582	توفر الهيئة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداء الموظفين في العمل.	a12	
0.623	ترشح الهيئة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم ومهاراتهم.	a13	
0.692	كلف الهيئة الموهوبين بأعمال قيادية بهدف تطوير الأداء الوظيفي.	a14	
0.708	تقدم الهيئة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل من اجل تحسين الاداء.	a15	
0.670	تشرك الهيئة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	a16	الحوافز الداخلية
0.668	اتمتع باستقلالية في العمل الذي اقوم به.	a17	
0.662	أستخدم جميع مهاراتي في العمل	a18	
0.774	اشعر ان العمل الذي اقوم به له اهمية.	a19	
0.748	استقبل أي تغذية راجعة عن عملي.	a20	
0.622	لدي احساس بالمسؤولية عن العمل الذي اقوم به داخل الهيئة.	a21	

0.849	العمل الذي اقوم به يعود على الهيئة بفائدة كبيرة.	a22	الحوافز الخارجية	الأداء المؤسسي
0.684	عند قيامي بعمل جيد احصل على مكافأة مالية من الهيئة.	a23		
0.665	يتم تقدير العمل الذي اقوم به من قبل المسؤولين في الهيئة.	a24		
0.752	توزع المكافآت على الموظفين في الهيئة على حسب الكفاءة والتميز.	a25		
0.677	ترتبط الترقيات في الهيئة المحلية مع الاداء المتميز.	a26		
0.774	هناك زيادة دورية على الاجر الشهري مرتبطة بتقييم الاداء.	a27		
0.609	هناك موضوعية في تقييم الاداء من قبل الهيئة المحلية.	a28		
0.822	تستثمر الهيئة الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير الأداء.	b01		
0.821	النظم المالية المطبقة تساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الى تطوير.	b02		
0.704	تقوم الهيئات المحلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هو مخطط لمنع الانحرافات.	b03		
0.773	تساهم ادارة الهيئة المحلية في توفير مصادر تمويل تساعد على تطوير الهيئة.	b04	رضا العملاء	
0.759	تضبط الهيئة المحلية مصروفاتها بدقة تحقيقا للشفافية.	b05		
0.892	تطور الهيئة خدمات الجمهور وفق احتياجاته.	b06		
0.746	تلتزم الهيئة المحلية بتقديم الخدمات بموعدها المحدد.	b07		
0.905	تعالج الهيئة شكاوى الجمهور بسرعة ودون تأخير.	b08		
0.847	تتميز مرافق الهيئة المحلية بالنظافة والترتيب.	b09		
0.792	توثق الهيئة سجلات الجمهور الكترونيا لتسهيل الرجوع إليها.	b10		
0.917	توفر الهيئة المحلية برامج تدريبية كافية وملائمة لتطوير الموظفين.	b11		
0.752	تطبق الهيئة المحلية نظاما متكاملتا لتعليم وتدريب العاملين.	b12		
0.796	يتمتع العاملون في الهيئة بمهارات إبداعية.	b13		
0.935	تولي الهيئة الموظفين الأكفاء والموهوبين اهتماما خاصا بمبادراتهم.	b14		
0.782	تقوم ادارة الهيئة المحلية بعمل ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.	b15		
0.652	يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.	b16	العمليات التشغيلية الداخلية	
0.811	تعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها.	b17		
0.795	تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.	b18		
0.779	تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.	b19		
0.622	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسؤولية.	b20		

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

من خلال الجدول رقم 4.6 والشكل رقم 4.1، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 48 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات تبين انه لا يستوجب أي من الفقرات فقد كانت قيم التشبعات لها أكبر من 0.50 ولذلك لم يتم حذف أي من مؤشراتهما فتبقى على ما هي.

#### • ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Sarstedt & Cheah, 2019). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) في الجدول رقم 4.7 التالي:

الجدول 4.7: نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة CR
الحوافز المادية	0.830
الحوافز الغير مادية	0.820
الحوافز الداخلية	0.822
الحوافز الخارجية	0.790
الحوافز	0.929
المؤشر المالي	0.840
رضا العملاء	0.893
النمو والابداع	0.901
العمليات التشغيلية الداخلية	0.797
الأداء المؤسسي	0.919

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.7 ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Sarstedt & Cheah, 2019).



• متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted.

يعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة)، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراته. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted فهي كما في الجدول رقم 4.8 التالي:

الجدول 4.8: نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted
الحوافز المادية	0.555
الحوافز الغير مادية	0.537
الحوافز الداخلية	0.525
الحوافز الخارجية	0.584
الحوافز	0.593
المؤشر المالي	0.604
رضا العملاء	0.703
النمو والابداع	0.705
العمليات التشغيلية الداخلية	0.542
الأداء المؤسسي	0.602

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.8 فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصي به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

## 2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

### اولا: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (3) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى، وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

### ثانيا: معيار (Fornell and Larcker (1981

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم 4.9 يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم 4.9: نتائج الصدق التمايزي

5	4	3	2	1	
				0.579	الحوافز
			0.736	0.334	المؤشر المالي
		0.778	0.327	0.561	رضا العملاء
	0.840	0.436	0.575	0.446	النمو والابداع
0.839	0.631	0.328	0.563	0.457	العمليات التشغيلية الداخلية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

### ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الاكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلاله تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين فاذا كانت قيمة HTMT اقل من (0.90) يمكن الاستنتاج ان الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات ويوضح الملحق رقم (4) ان قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) وعليه فقد تحقق هذا المعيار.

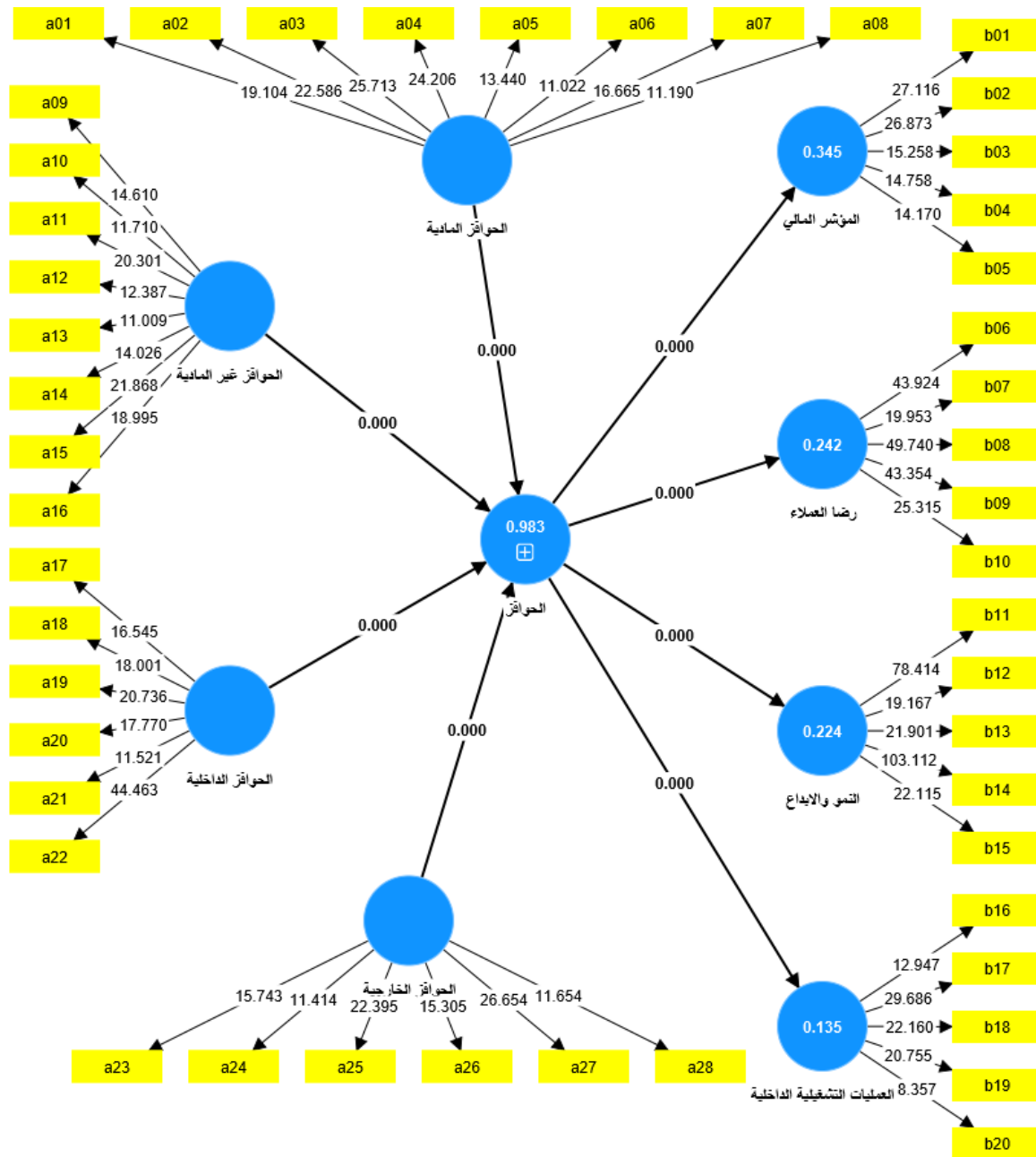
بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلية (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

### 4.4.2 تحليل النموذج الهيكلية (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلية. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات

الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكل الشكل رقم 4.2

يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-PLS4



الشكل رقم 4.2: النموذج الهيكلي

الجدول رقم 4.10 التالي يبين القيم الموصى بها علمياً لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول 4.10: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير $R^2$	بحسب (Strijker, Bosworth, & Bouter, 2020) فإن قيمة معامل التفسير $R^2$ تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد معامل تفسير في حال كانت <math>R^2 &gt; 0.02</math></li> <li>صغيرة في حال كانت <math>0.02 &lt; R^2 \leq 0.12</math></li> <li>متوسطة في حال كانت <math>0.12 &lt; R^2 \leq 0.25</math></li> <li>كبيرة في حال كانت <math>0.25 \leq R^2 \leq 1</math></li> </ul>
حجم الأثر $f^2$	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013); (Liamputtong, 2019) فإن قيمة حجم الأثر $f^2$ تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد حجم أثر في حال كانت <math>f^2 &gt; 0.02</math></li> <li>صغيرة في حال كانت <math>0.02 &lt; f^2 \leq 0.15</math></li> <li>متوسطة في حال كانت <math>0.15 &lt; f^2 \leq 0.35</math></li> <li>كبيرة في حال كانت <math>0.35 \leq f^2 \leq 1</math></li> </ul>
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65</li> <li>عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96</li> <li>عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Liamputtong, 2019)</li> </ul>

#### أ. معامل التفسير $R^2$ :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة  $R^2$ ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً والشكل رقم (4.3)، والجدول رقم 4.11 التالي يبين نتائج معامل التفسير  $R^2$ :

الجدول 4.11: نتائج معامل التفسير  $R^2$

المتغير	$R^2$	$R^2$ Adjusted
الأداء المؤسسي	0.328	0.326
المؤشر المالي	0.345	0.343
رضا العملاء	0.242	0.240
النمو والابداع	0.224	0.222
العمليات التشغيلية الداخلية	0.135	0.132

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

## ب. حجم الأثر $f^2$ للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر  $f^2$ ، يظهر الجدول رقم 4.12 نتائج حجم الأثر  $f^2$  والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل ان حجم الاثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.12) التالي:

الجدول 4.12: نتائج حجم الأثر  $f^2$

العمليات التشغيلية الداخلية	النمو والتطور	رضا العملاء	المؤشر المالي	المتغير
0.156	0.289	0.320	0.527	الحوافز

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

## ت. جودة التنبؤ $Q^2$

يمثل مقياس جودة التنبؤ  $Q^2$  القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم  $Q^2$  الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.13) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4.13): جودة التنبؤ  $Q^2$ .

MAE	RMSE	Q <sup>2</sup> predict	
0.628	0.863	0.267	المؤشر المالي
0.699	0.904	0.197	رضا العملاء
0.695	0.910	0.186	النمو والابداع
0.760	0.960	0.090	العمليات التشغيلية الداخلية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

ث. جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit:

اقترح الباحثون السابقون معيارا عالميا لمؤشر حسن الملائمة (المطابقة GoF) (Nattino, Pennell, & Lemeshow, 2020)، يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيد، وتوضح المعادلة الحسابية التالية قيمة GoF للمتغير التابع.

$$GOF = \sqrt{\bar{R}^2 \times (AVE)}$$

$$GoF = \sqrt{0.328 * 0.602}$$

$$GoF = \sqrt{0.197456}$$

$$GoF = 0.444$$

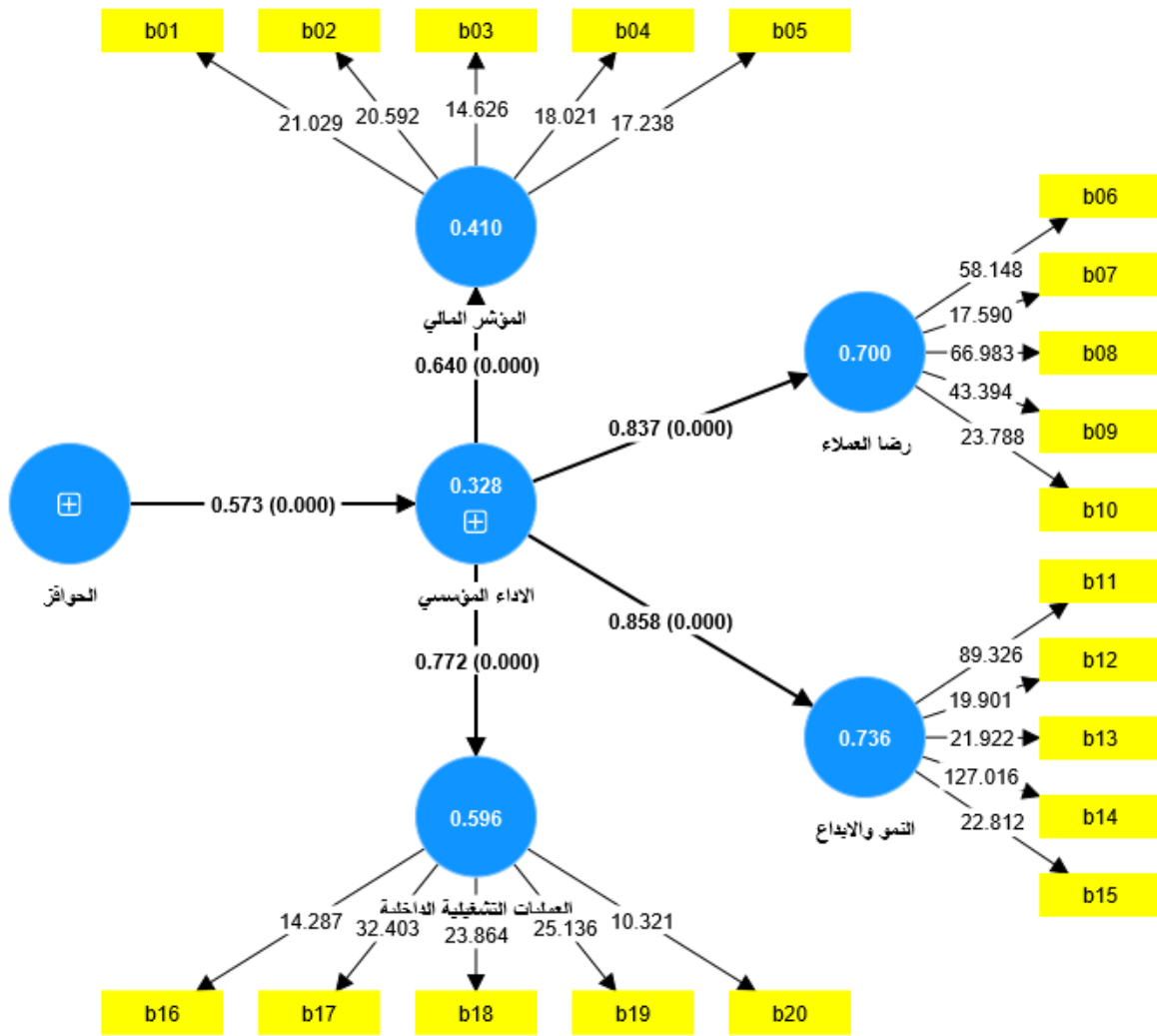
قيمة معيار GoF تساوي 0.444 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Nattino et al., 2020)، مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة.

استنادا إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة، في الختام، دعمت نتائج التحليل هذه الفرضيات البحثية مع معاملات مسار مقبولة وقيم t كبيرة.

### ج. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير  $R^2$  وحجم الأثر  $f^2$ ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة، ولاختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار قيم P-value ومعامل المسار كما هو موضح في الشكل رقم

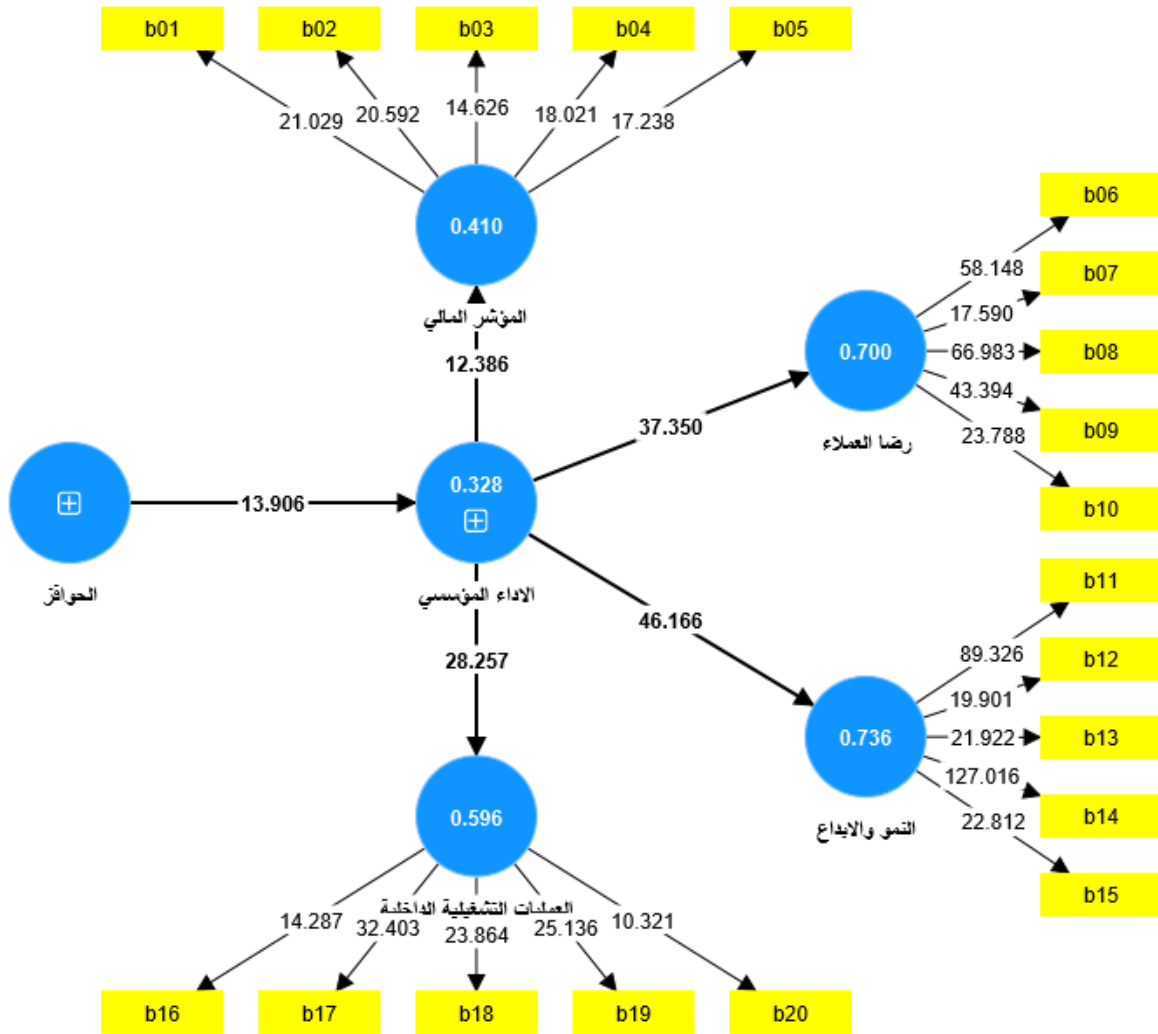
4.3 التالي:



الشكل رقم (4.3) قيم ال P-value للفرضية الرئيسية



كما تم اختبار قيم ال T-value للفرضية الرئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (4.4) التالي:



المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

الشكل رقم (4.4): قيم T-value للفرضية الرئيسية

وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم 4.14 التالي:

الجدول 4.14: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النتيجة	قيمة P	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية
معنوية	*0.000	13.906	0.041	0.581	0.573	الحوافز ← الأداء المؤسسي

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4 \* معنوية عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) \*\* معنوية عند ( $\alpha \geq 0.05$ )

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في أبعاد الأداء

المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات

المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

يتبين من الجدول رقم 4.14 والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) ان معامل المسار بين

الحوافز والأداء المؤسسي (0.573) دال احصائياً عند مستوى دلالة  $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة

$t = 13.906 \leq 1.96$ . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة

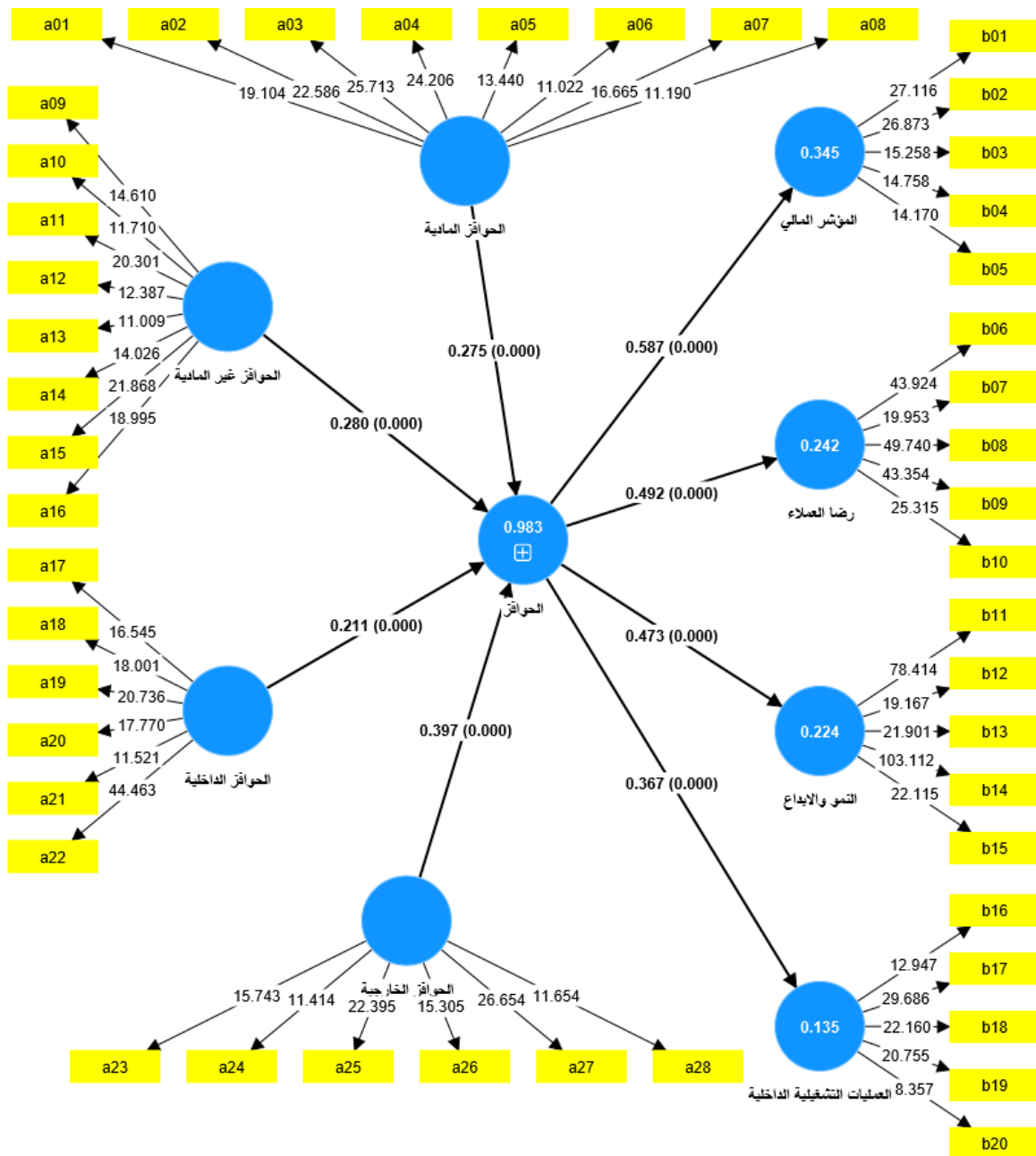
إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات

التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية

في الضفة الغربية.

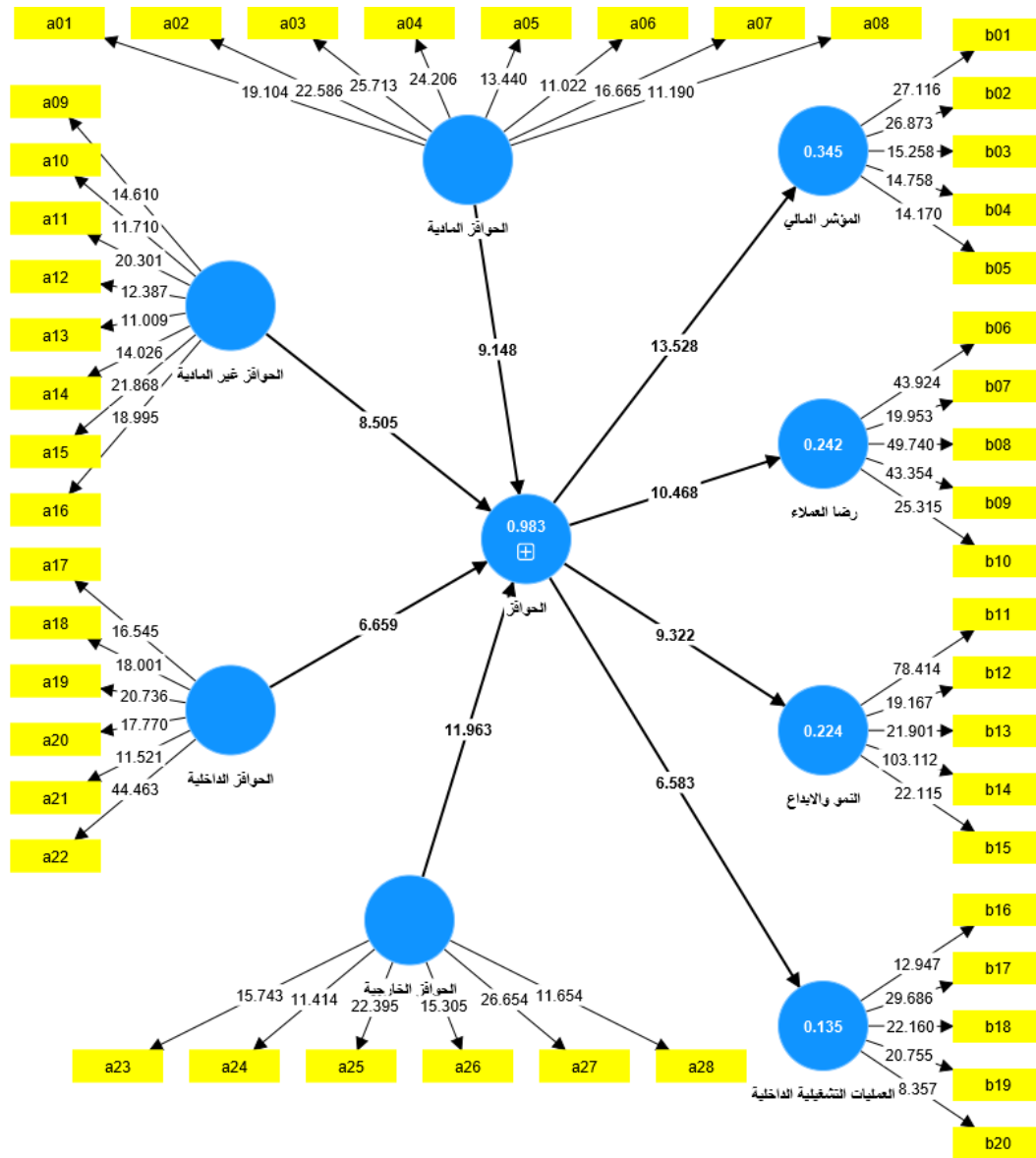
ومن اجل التحقق من الفرضيات الفرعية قامت الدراسة بإجراء اختبار المسار وقيم المعنوية

لها كما هو موضح في الشكل رقم (4.5) التالي:



الشكل رقم (4.5): قيم P للفرضيات الفرعية

وايضا تم اختبار قيم T للفرضيات الفرعية كما هو موضح في الشكل رقم (4.6) التالي:



الشكل رقم (4.6) قيم T ومعاملات المسار للفرضيات الفرعية

الجدول 4.15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

النتيجة	قيمة P	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	معامل المسار	الفرضية
معنوية	0.000	13.528	0.043	0.601	0.587	الحوافز ← المؤشر المالي
معنوية	0.000	10.468	0.047	0.508	0.492	الحوافز ← رضا العملاء
معنوية	0.000	9.322	0.051	0.492	0.473	الحوافز ← التنو والابداع
معنوية	0.000	6.583	0.056	0.390	0.367	الحوافز ← العمليات التشغيلية الداخلية

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4 \* معنوية عند  $(\alpha \leq 0.01)$  \*\* معنوية عند  $(\alpha \geq 0.05)$

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في المؤشر المالي

كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

يتبين من الجدول رقم (4.15) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين

الحوافز والمؤشر المالي (0.587) دال احصائيا عند مستوى دلالة  $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة

$t = 13.528 \leq 1.96$ . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في المؤشر المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات

المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رضا العملاء

كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

يتبين من الجدول رقم (4.15) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين

الحوافز ورضا العملاء (0.492) دال احصائيا عند مستوى دلالة  $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة

$t = 10.468 \leq 1.96$ . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات

المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في النمو والإبداع

كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

يتبين من الجدول رقم (4.15) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين

الحوافز والنمو والإبداع (0.473) دال احصائيا عند مستوى دلالة  $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة

$t = 9.322 \leq 1.96$ . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في النمو والابداع كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

**H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.**

يتبين من الجدول رقم (4.15) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين الحوافز والعمليات التشغيلية الداخلية (0.367) دال احصائيا عند مستوى دلالة  $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة  $t = 6.583 \geq 1.96$ . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.4 التوصيات

## تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل اليها في الفصل السابق، كما سيتم طرح بعض التوصيات على ضوء تلك النتائج.

### 5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

ما درجة تطبيق الحوافز المادية وغير المادية والداخلية والخارجية من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

تبين من خلال التحليل الاحصائي ان مستوى تطبيق الحوافز في الهيئات المحلية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية مرتفع، وقد جاء الحوافز المادية كأعلى مستوى تطبيق تليها الحوافز الغير مادية وفي المرتبة الثالثة جاءت الحوافز الخارجية وفي المرتبة الأخيرة الحوافز الداخلية وترجع الباحثة ارتفاع مستوى تطبيق الحوافز في هذه الهيئات الى انها تسعى الى تعزيز ادائها ولزيادة تصنيفها لدى وزارة الحكم المحلي الفلسطيني وما يأتي مع رفع هذا التصنيف من زيادة في التمويل والمشاريع التي تعود بالفائدة الاقتصادية والاجتماعية على مكان خدمة الهيئة المحلية.

وتعزو الباحثة ارتفاع مستوى الحوافز المادية وغير المادية في الهيئات المحلية الفلسطينية، على الرغم من عدم وجود نظام حوافز واضح، يمكن أن يعزى إلى عدة أسباب:

1. رغبة الموظفين في التفوق: قد يكون هناك حماس شخصي لدى الموظفين لتحقيق أداء متميز

والتأثير الإيجابي على المجتمع المحلي، حتى في غياب نظام حوافز رسمي.

2. العوامل الشخصية: بعض الموظفين قد يكونون مدفوعين بالرغبة الشخصية في تحقيق التقدم

والتطور في مسارهم المهني، وقد يسعون للحصول على تقدير واعتراف من زملائهم والمجتمع.



3. الحوافز الغير مادية: قد تكون هناك عوامل غير مادية تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم، مثل

البيئة العملية الجيدة، والفرص التطويرية، والتواصل الجيد بين الفريق، وتعزيز الثقة والمشاركة.

4. الحوافز الخارجية: قد يلعب الدعم المجتمعي والتقدير العام دورًا في تعزيز الأداء المؤسسي،

حيث يمكن أن يشعر الموظفون بالرغبة في تلبية توقعات المجتمع وتحقيق التقدير والاحترام

من المجتمع المحلي.

ومع ذلك، يجب ملاحظة أن عدم وجود نظام حوافز واضح في الهيئات المحلية الفلسطينية قد يؤثر

سلبًا على الموظفين والأداء المؤسسي في المدى الطويل. بدون نظام حوافز منظم ومنصف، قد ينشأ

التفاوت في المعاملة والتقييم، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة وانخفاض الرغبة في التفوق وتحقيق

الأهداف المؤسسية.

بالإضافة إلى ذلك، قد يحدث تشتت في الأهداف والاهتمامات الشخصية للموظفين في غياب

نظام حوافز واضح. قد يتجه بعض الموظفين إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب الأهداف

المؤسسية، مما يؤثر سلبيًا على التنسيق والتعاون بين الفرق والقطاعات المختلفة داخل الهيئات المحلية.

لذا، ينبغي أن يكون هناك توجه واضح لإنشاء نظام حوافز متوازن ومنصف في الهيئات المحلية

الفلسطينية. يجب أن يكون هذا النظام مبنياً على معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف

المؤسسية. ينبغي أيضًا أن يتضمن النظام حوافز مادية وغير مادية تعزز الرغبة في التفوق وتعزز

الروح المعنوية للموظفين. بتوفير نظام حوافز فعال، يمكن تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة الرضا

والمشاركة لدى الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف الهيئات المحلية وتطوير المجتمع المحلي بشكل

أفضل.

## 5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

ان الدرجة الكلية لمتغير الأداء المؤسسي حسب افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، وكان بعد المؤشر المالي اعلى بعد بدرجة مرتفعة حيث تقوم الهيئات المحلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هو مخطط لمنع الانحرافات ولكن هذه الهيئات لديها قصور في ضبط مصروفاتها بدقة، اما بعد النمو والابداع فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة أيضا، اما بعد رضا العملاء فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة اما بعد العمليات التشغيلية الداخلية فقد جاء في المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة، وترى الباحثة ان الهيئات المحلية تهتم بالأداء المؤسسي من اجل تحقيق الشفافية في الإيرادات والنفقات والموازنة والذي بدوره يمكن أن يساعد على تعزيز الثقة بين المواطنين والهيئة المحلية، ويساعد على تحقيق المساءلة والرصد الدوري للأداء المال، بالإضافة الى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، مثل الخدمات الصحية والتعليمية والبنية التحتية والخدمات البيئية، وتحقيق التنمية المستدامة في المنطقة المحلية، من خلال توفير الخدمات الأساسية والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة للمواطنين.

## 5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما أثر الحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا التساؤل والفرضية الرئيسية المرتبطة به والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوافز في أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي،

العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

تبين من خلال تحليل الفرضية الرئيسية ان هناك اثر للحوافز على أبعاد الأداء المؤسسي (المؤشر المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، رضا العملاء، النمو والإبداع) للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (أبوحميد، 2020) التي وجدت ان هناك اثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، كما توفقت مع دراسة (توام، وكلاخي، 2021) التي وجدت ان هناك اثر للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، كما ووجدت دراسات كل من (Youb, 2021)، (Kejora, 2018)، (Elumah, et al., 2018)، وجود أثر للحوافز غير المادية على الأداء التنظيمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ما يلي:

1. تحفيز الموظفين: يمكن للحوافز المالية وغير المالية أن تعمل كمحفز للموظفين في الهيئات المحلية الفلسطينية. عندما يعرض الموظفون على فرصة للحصول على مكافآت مالية أو ترقية أو تقدير عند تحقيق نتائج جيدة، فإنها تعزز رغبتهم في العمل بجهد أكبر وتحقيق الأهداف المؤسسية.

2. تعزيز الانتاجية والكفاءة: قد تشجع الحوافز المالية والمعنوية الموظفين في الهيئات المحلية على زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل. عندما يعلم الموظفون أن الأداء المتميز يمكن أن يؤدي إلى مكافآت أو ترقية، فإنهم يعملون بجدية أكبر لتحقيق النتائج المرغوبة وتحسين الأداء المؤسسي.

3. تعزيز الالتزام والانضباط: يمكن أن تساهم الحوافز في تعزيز الالتزام والانضباط في الهيئات المحلية الفلسطينية. عندما يعتقد الموظفون أن الأداء الممتاز وتحقيق الأهداف سيؤدي إلى مكافآت واعتراف، فإنهم يكونون أكثر انخراطاً ويعملون وفقاً للمعايير والممارسات المؤسسية المحددة.

4. جذب واحتفاظ المواهب: يمكن أن تكون الحوافز أداة فعالة لجذب واحتفاظ بالمواهب في الهيئات المحلية الفلسطينية. عندما تقدم المؤسسة حوافز تنافسية وعادلة، فإنها تزيد من جاذبية الوظيفة وتشجع الموظفين على البقاء في المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم.

إدارة الحوافز بشكل فعال في الهيئات المحلية الفلسطينية يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المحددة، على الرغم من أنه يجب أيضاً مراعاة عوامل أخرى مثل البيئة العامة والتحديات السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على الأداء.

### السؤال الفرعي الأول:

ما أثر الحوافز في المؤشر المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

تبين من خلال التحليل الإحصائي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على المؤشر المالي في هيئات الحكم المحلي الفلسطينية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة ( Elumah et al., 2018) ودراسة (Jassem et al ., 2021) وتشير العديد هذه الدراسات إلى أن الحوافز يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للشركات، ويمكن أن تشجع الحوافز الأخرى، مثل المكافآت والمزايا غير المالية، العاملين على العمل بجد وتحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

والكفاءة، وبالتالي، يمكن أن تؤدي الحوافز إلى تحسين المؤشر المالي للهيئة وزيادة القيمة المضافة له، وترى الباحثة انه يجب أن تتم تصميم الحوافز بعناية لضمان أنها تحقق النتائج المرجوة، فبعض الحوافز قد تؤدي إلى تحفيز السلوك غير المرغوب فيه، مثل تقديم المعلومات المغلوطة أو التلاعب بالأرقام لتحسين الأداء، لذلك، يجب مراقبة وتقييم الحوافز بانتظام للتأكد من أنها تحفز على السلوك الصحيح وتحقق النتائج المرجوة بشكل فعال.

### السؤال الفرعي الثاني:

ما أثر الحوافز في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

توصلت الدراسة الى ان الحوافز تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Youb, 2021)، (Kejora, 2018)، (Elumah, et al., 2018)، وترى الباحثة ان الحوافز يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على رضا العملاء، بشكل مباشر، يمكن أن تساهم الحوافز في تحسين رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها من قبل الهيئة المحلية، على سبيل المثال، يمكن أن تحفز الحوافز المتعلقة بجودة الخدمة العاملين على العمل بجد لتحسين الجودة والمحافظة على مستوى عالي من الجودة لتلبية احتياجات العملاء، وبالتالي، يمكن أن تؤدي الحوافز إلى زيادة رضا العملاء عن الخدمة.

بشكل غير مباشر، يمكن أن تؤثر الحوافز على رضا العملاء من خلال تحسين رضا الموظفين الذين يعملون على تقديم الخدمات. فعندما يحصل الموظفون على حوافز مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى

رفع معنوياتهم وزيادة الالتزام والاهتمام بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء وبالتالي زيادة رضا العملاء.

مع ذلك، يجب مراعاة أنواع الحوافز المناسبة وطرق تنفيذها بعناية، وضمان أنها لا تؤثر على جودة الخدمة ولا تتعارض مع مصالح العملاء، بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير آليات للحصول على ردود فعل العملاء ومراجعة الأداء الذي يمكن استخدامه لتحسين الجودة والخدمة التي تقدم لهم.

### السؤال الفرعي الثالث:

ما أثر الحوافز في النمو والابداع كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

توصلت الدراسة الى ان الحوافز تؤثر بشكل كبير على النمو والابداع وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Elumah et al ., 2018) ودراسة (Jassem et al ., 2021) كما تتوافق مع النتائج التي توصلت اليها دراسات كل من (Youb, 2021)، (Kejora, 2018)، (Elumah, et al., 2018)، وترى الباحثة ان الحوافز تؤثر بشكل كبير على النمو والابداع المؤسسي، إذ تعتبر وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، وبالتالي تعزيز النمو والابداع، وتعتبر ان أحد الآثار الإيجابية للحوافز على النمو والابداع المؤسسي هو تحفيز الموظفين على العمل بجدية وتحقيق الأهداف المحددة للهيئة، فعندما يتلقى الموظفون حوافز مرتبطة بأدائهم الفردي أو الجماعي، فإنهم يتحفزون لتحقيق الأهداف المحددة والعمل بجهد أكبر لتحسين أدائهم وتحقيق النتائج المطلوبة.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم الحوافز في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار في العمل، وذلك بتحفيزهم على تجربة أفكار وطرق عمل جديدة لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء، وهذا بدوره يعزز الابداع المؤسسي ويؤدي إلى تحقيق النمو المستدام للهيئات المحلية. ومع ذلك، يجب مراعاة بعض النقاط الهامة في تصميم الحوافز وتطبيقها، وذلك لضمان حصولها على أفضل نتائج ممكنة على النمو والابداع المؤسسي، ومن هذه النقاط مراعاة التوازن بين الحوافز المالية والغير مالية، وضمان تقديم الحوافز بشكل عادل ومتوازن للجميع، ومنح الحوافز بشكل دوري ومنتظم، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابداع والتفكير الإبداعي.

#### السؤال الفرعي الرابع:

ما أثر الحوافز في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية؟

توصلت الدراسة الى ان الحوافز تؤثر بشكل كبير على العمليات التشغيلية الداخلية وتتوافق مع النتائج التي توصلت اليها دراسات كل من (أبوحميد، 2020) و(توأم، وكلاخي، 2021) (Youb, 2021)، (Kejora, 2018)، و(Elumah, et al., 2018)، وترى الباحثة ان الحوافز تؤثر بشكل كبير على العمليات التشغيلية الداخلية في الهيئة المحلية، وذلك بتحفيز الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث تعمل الحوافز على تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية والإنجازات الشخصية، وبالتالي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، كما تعمل على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء الداخلي للهيئة المحلية، وتحفيزهم ايضا على العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام المحددة، وبالتالي تحسين

روح الفريق والتعاون في العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة وتحفيزهم على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

## 5.4 التوصيات

بعد مناقشة النتائج توصي الدراسة بما يلي:

### اولا: توصيات عملية تطبيقية

#### 1. الحوافز المادية:

- توفير نظام مكافآت مالية يستند إلى أداء فردي وجماعي يشجع على تحقيق الأهداف المالية والمؤسسية.
- تطبيق زيادات في الرواتب والمزايا المالية للموظفين الذين يتفوقون في أداء مهامهم بشكل استثنائي.
- تقديم مكافآت مالية إضافية عند تحقيق الأهداف المالية القصيرة والطويلة الأجل.

#### 2. الحوافز غير المادية:

- توفير فرص التطوير والتدريب المهني للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجال عملهم.
- تقديم ترقية وترشيحات للموظفين المتفوقين لزيادة رضاهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم.



- إقامة برامج تقدير وتكريم للموظفين الذين يتميزون في أداء مهامهم، مثل توجيه كتاب شكر أو تكريم علني.

### 3. الحوافز الداخلية:

- توفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتشجع على التعاون والإبداع وتحقيق الأهداف المشتركة.
- توفير فرص للمشاركة في صنع القرارات المؤسسية وتحسين العمليات الداخلية، مما يعزز شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية.

### 4. الحوافز الخارجية:

- إقامة شراكات مع الجهات الخارجية لتوفير فرص للتبادل العلمي والتجارب الجديدة.
  - تقديم مساهمات وتكريم للهيئات المحلية المتفوقة والفاعلة في مجال عملها من قبل المؤسسات الخارجية، مما يعزز مكانتها ويشجعها على تحسين أدائها.
- يجب أن تكون الحوافز متوازنة ومرتبطة بأهداف المؤسسة والموظفين، ويجب تطبيقها بشفافية وعدالة لضمان تحقيق الأثر المطلوب على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية.

ثانياً: توصيات بدراسات مستقبلية

بعض الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها لتعزيز فهمنا لتأثير الحوافز على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية تشمل:

1. دراسة تحليلية للتأثير المالي للحوافز: يمكن إجراء دراسة تحليلية لتحديد العلاقة بين الحوافز المالية والأداء المؤسسي في الهيئات المحلية. يتضمن ذلك تحليل تأثير الزيادة في المكافآت المالية على الإيرادات والمصروفات والربحية للهيئات المحلية.
  2. دراسة استطلاعية لتقييم تأثير الحوافز غير المالية: يمكن إجراء دراسة استطلاعية لتقييم تأثير الحوافز غير المالية على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية. يمكن استخدام استبيانات ومقابلات لجمع آراء وتجارب الموظفين والمديرين حول تأثير الحوافز غير المالية مثل الترقية والتدريب على التطوير المهني.
  3. دراسة مقارنة بين هيئات محلية مختلفة: يمكن إجراء دراسة مقارنة بين هيئات محلية مختلفة في فلسطين لتحديد أفضل الممارسات في استخدام الحوافز لتحسين الأداء المؤسسي. يمكن مقارنة هذه الهيئات من حيث تصميم النظم المكافئة وتوجيهات الإدارة واستراتيجيات الحوافز.
  4. دراسة تأثير الحوافز الخارجية: يمكن إجراء دراسة لتحليل تأثير الحوافز الخارجية مثل التشريعات والمعايير القانونية والقواعد الحكومية على الأداء المالي للهيئات المحلية. يمكن استكشاف كيفية تأثير البيئة الخارجية على تحسين الأداء المؤسسي من خلال إطار تشريعي وداعم.
  5. دراسة تقييم أثر الحوافز على رضا الموظفين: يمكن إجراء دراسة لتقييم تأثير الحوافز على رضا الموظفين في الهيئات المحلية. يمكن استخدام استبيانات ومقابلات لقياس مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز وتأثيرها على رغبتهم في تحسين الأداء والمشاركة بفعالية.
- هذه الدراسات المستقبلية يمكن أن تساعد في تحسين فهمنا لدور الحوافز في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية وتوجيه التحسينات المستقبلية في استخدام الحوافز.

## المراجع

### المراجع العربية

أبوحميد، محمد بن سعد، (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي،  
2(12)، 631-654.

بوزورين، فيروز. (2019)، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،  
6(1)، 29-50.

حسابو، حسابو أحمد ودومة علي عبدالله. (2021). مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك  
التجارية - دراسة حالة البنك السعودي السوداني، مدينة كوستي، ولاية النيل الأبيض، مجلة البحوث الاقتصادية  
والمالية، 8(2)، 144-170.

توام، زاهية وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال  
شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24 (1): 645-666.

توام، زاهية؛ كلاخي، لطيفة. (2021)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال  
شركة سونلغاز تيارت-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1)، 645-666.

جوادي، علي. (2019). تقدير مستوى الحوافز لدى موظفي المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة التربية  
البدنية والرياضية بولاية الواد، مجلة الابداع الرياضي، 5(10)، 311-329.

حبيبة، سليمان. (2018). نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بولاية  
سعيدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الدكتور مولاي الطاهر "سعيدة"، الجزائر.

حيمودة، عبداللطيف؛ بن مير، محمد الطيب؛ طويطي، مصطفى. (2017)، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين  
في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة"،  
مجلة رؤى اقتصادية، 7(12)، 349-363.

- خالد، رجم؛ زيراري، بثينة؛ بوجمعة، عوني. (2019)، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2(15)، 477-494.
- علوش، عمار. (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات - فرع طرطوس-. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- علوش، عمار حسن. (2019)، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- قفة، محمد شحادة عبدالرحمن. (2018)، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة منشورة، جامعة الاقصى، غزة-فلسطين.
- القنعي، عبدالحق. (2021)، انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 132-146.
- مارني، نور عزم الليل؛ المسكري، ماجد سليمان. (2019)، اثر الحوافز على اداء العاملين في القطاع الصحي في امارة أبوظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(12)، 117-140.
- المحجوب، غيثي وعبد العالي، بشير. (2021). فعالية نظام الحوافز وأثره على جودة حياة عمل العاملين: دراسة حالة لوكالة اتصالات الجزائر تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، 7(1): 595-606.
- مهني، اشواق؛ موسى، سهام. (2021). أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، مجلة تنمية الموارد البشرية، 16(3)، 660-684.
- نعروزة، بوبكر وقدة، حياة. (2021). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، 11(1): 684 - 697.

النعمي، فاطمة وصماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6): 19-30.

## المراجع الاجنبية

- Amam, A., Jadmiko, M. W., & Harsita, P. A. (2020). Institutional performance of dairy farmers and the impacts on resources. *Agraris: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 6(1), 63-73 .
- Ametova, O. (2020). The influence of integrative motivation and instrumental motivation on learning English as a Foreign Language. *Scienceweb academic papers collection* .
- Astuti, R. W., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The influence of leadership styles and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105-114 .
- Balaji, M., Dinesh, S., Kumar, P. M., & Ram, K. H. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47, 5217-5222 .
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21 .
- Chang, Y., Hou, R.-J., Wang, K., Cui, A. P., & Zhang, C.-B. (2020). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on social loafing in online travel communities. *Computers in Human Behavior*, 109, 106360 .
- Cherry, K. (2019). What is operant conditioning and how does it work. *How reinforcement and punishment modify behavior*. *Verywell Mind* .
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363 .

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50 .
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2020). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 789-807 .
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12 .
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Harris, D. E., Holyfield, L., Jones, L., Ellis, R., & Neal, J. (2019). Research methods. In *Spiritually and Developmentally Mature Leadership* (pp. 57-65): Springer.
- Ichsan, A., Aji, I., Webliana, K., & Sari, D. (2019). *The Analysis of Institutional Performance of The Village Conservation Model in Gunung Rinjani National Park*. Paper presented at the IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management* .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104 .
- Kazdin, A. E., & Association, A. P. (2000). *Encyclopedia of psychology* (Vol. 8): American Psychological Association Washington, DC.
- Kim, H., Jeon, B., Frisina Doetter, L., Tamiya, N., & Hashimoto, H. (2022). Same same but different? Comparing institutional performance in the long-term care systems of Japan and South Korea. *Social Policy & Administration*, 56(1), 148-162 .
- Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 281-288 .
- Lê, J. K., & Schmid, T. (2022). The practice of innovating research methods. *Organizational Research Methods*, 25(2), 308-336 .

- LeFebvre, A., & Huta, V. (2021). Age and gender differences in eudaimonic, hedonic, and extrinsic motivations. *Journal of happiness studies*, 22(5), 2299-2321 .
- Liamputtong, P. (2019). *Handbook of research methods in health social sciences*: Springer.
- Likert, R. (1953). *Motivational dimensions of administration*: Public Administration Service.
- Liu, Y., Hau, K. T., Liu, H., Wu, J., Wang, X., & Zheng, X. (2020). Multiplicative effect of intrinsic and extrinsic motivation on academic performance: A longitudinal study of Chinese students. *Journal of personality*, 88(3), 584-595 .
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277 .
- Modell, S. (2019). Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and management. *Accounting and Business Research*, 49(4), 428-453 .
- Mondal, B., Loganandhan, N., Patil, S. L., Raizada, A., Kumar, S., & Bagdi, G. L. (2020). Institutional performance and participatory paradigms: Comparing two groups of watersheds in semi-arid region of India. *International Soil and Water Conservation Research*, 8(2), 164-172 .
- Nattino, G., Pennell, M. L., & Lemeshow, S. (2020). Assessing the goodness of fit of logistic regression models in large samples: A modification of the Hosmer-Lemeshow test. *Biometrics*, 76(2), 549-560 .
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-58 .8
- Purwanto, A. (2019). Influence of leadership, motivation, competence, commitment and culture on ISO 9001: 2015 performance in packaging industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management* .
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860 .
- Sardjono, W., Selviyanti, E., & Perdana, W. G. (2020). *The application of the factor analysis method to determine the performance of IT implementation in companies based on the IT balanced scorecard measurement method*. Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series.

- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. In: Springer.
- Schroer, J., & Hertel, G. (2009). Voluntary engagement in an open web-based encyclopedia: Wikipedians and why they do it. *Media Psychology*, 12(1), 96-120 .
- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 78, 262-270 .
- Sutrisno, S., & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, 6(2), 187-196 .
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79 .
- Van den Broeck, A., Carpini, J., & Diefendorff, J. (2019). Work motivation: Where do the different perspectives lead us. *The Oxford handbook of human motivation*, 2, 354-372 .
- Wahyudi, W. (2022). Five Components of Work Motivation in the Achievement of Lecturer Performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473 .



الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر الحوافز في الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية"، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من كلية الدراسات العليا التابعة لجامعة القدس المفتوحة، ولذلك نرجو التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية من وجهة نظركم بوضع علامة (x) أمام كل فقرة.

علما بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة، حيث ستوصلنا نتائج هذه الدراسة إلى توصيات مهمة تساهم في رفع كفاءة العمل الإداري.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: سلوى سعيد حسن منصور

إشراف: أمجد سميح القاضي

المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة:

الجنس: ذكر  انثى

العمر: من 18 الى اقل من 30  من 30 الى اقل من 40 سنة   
40 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل  بكالوريوس   
دراسات عليا

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5- اقل من 10 سنة   
من 10- اقل 15 سنة  15 سنة فأكثر

مكان الهيئة: نابلس  طولكرم  جنين  قلقيلية  سلفيت

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

المتغير المستقل: الحوافز

الرقم	الحوافز	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>المجال الاول: الحوافز المادية</b>					
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل الذي اقوم به				
2	يحقق الراتب كافة احتياجاتي الشخصية.				
3	تقدم الهيئة المحلية المكافآت المناسبة والتي تحفزني على انجاز العمل بكفاءة.				
4	تقدم الهيئة ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة.				
5	يتم منح العلاوات بناء على أسس ونظام يكفل حقوق الموظف.				
6	تحسن الهيئة ظروف العمل بشكل مستمر مما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.				
7	تقدم الهيئة فرص للتدريب والتطور والاقبال على الدورات الخارجية.				
8	تقدم الهيئة مكافآت للعمل الاضافي.				
<b>المجال الثاني: الحوافز غير المادية</b>					
9	تهتم الهيئة بتقديم الاوسمة للموظفين المثاليين.				
10	تقدم الهيئة شهادات تقدير للموظفين المستحقين لها.				
11	تهتم الهيئة بتقديم الترقية الشرفية دون الزيادة في الراتب.				
12	توفر الهيئة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين اداء الموظفين في العمل.				
13	ترشح الهيئة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم ومهاراتهم.				
14	كلف الهيئة الموهوبين بأعمال قيادية بهدف تطوير الأداء الوظيفي.				
15	تقدم الهيئة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل من اجل تحسين الاداء.				

					16	تشرك الهيئة الموظفين في عملية اتخاذ القرار .
<b>المجال الثالث: الحوافز الداخلية</b>						
					17	اتمتع باستقلالية في العمل الذي اقوم به.
					18	أستخدم جميع مهاراتي في العمل
					19	اشعر ان العمل الذي اقوم به له اهمية.
					20	استقبل أي تغذية راجعة عن عملي.
					21	لدي احساس بالمسؤولية عن العمل الذي اقوم به داخل الهيئة.
					22	العمل الذي اقوم به يعود على الهيئة بفائدة كبيرة.
<b>المجال الرابع: الحوافز الخارجية</b>						
					23	عند قيامي بعمل جيد احصل على مكافأة مالية من الهيئة.
					24	يتم تقدير العمل الذي اقوم به من قبل المسؤولين في الهيئة.
					25	توزع المكافآت على الموظفين في الهيئة على حسب الكفاءة والتميز .
					26	ترتبط الترقيات في الهيئة المحلية مع الاداء المتميز .
					27	هناك زيادة دورية على الاجر الشهري مرتبطة بتقييم الاداء .
					28	هناك موضوعية في تقييم الاداء من قبل الهيئة المحلية.

#### المتغير التابع: الاداء المؤسسي للهيئات المحلية

درجة الموافقة					الرقم	الاداء المؤسسي للهيئات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>المجال الاول: المؤشر المالي</b>						
					29	تستثمر الهيئة الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير الأداء .
					30	النظم المالية المطبقة تساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الى تطوير .
					31	تقوم الهيئات المحلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هو مخطط لمنع الانحرافات.
					32	تساهم ادارة الهيئة المحلية في توفير مصادر تمويل تساعد على تطوير الهيئة.

					33	تضبط الهيئة المحلية مصروفاتها بدقة تحقيقا للشفافية.
<b>المجال الثاني: رضا العملاء</b>						
					34	تطور الهيئة خدمات الجمهور وفق احتياجاته.
					35	تلتزم الهيئة المحلية بتقديم الخدمات بموعدها المحدد.
					36	تعالج الهيئة شكاوى الجمهور بسرعة ودون تأخير.
					37	تتميز مرافق الهيئة المحلية بالنظافة والترتيب.
					38	توثق الهيئة سجلات الجمهور الكترونيا لتسهيل الرجوع إليها.
<b>المجال الثالث: النمو والابداع</b>						
					39	توفر الهيئة المحلية برامج تدريبية كافية وملائمة لتطوير الموظفين.
					40	تطبق الهيئة المحلية نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين.
					41	يتمتع العاملون في الهيئة بمهارات إبداعية.
					42	تولي الهيئة الموظفين الأكفاء والموهوبين اهتماما خاصا بمبادراتهم.
					43	تقوم ادارة الهيئة المحلية بعمل ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.
<b>المجال الرابع: العمليات التشغيلية الداخلية</b>						
					44	يوجد جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.
					45	تعمل الادارة على تحديد السياسات وتشرف على تطبيقها.
					46	تمتلك المؤسسة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.
					47	تبذل المؤسسة جهودا مدروسة من اجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.
					48	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسؤولية.

**شكرا لتعاونكم**

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
د. عودة الله مشارقه	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية
د. عمر الصليبي	جامعة القدس	أستاذ مشارك	إدارة اعمال
د. طارق المبروك	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية
د. فراس عبد الله أحمد صليح	جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	إدارة اعمال
د. رائد عريقات	الجامعة العربية الامريكية	أستاذ مشارك	إدارة اعمال
د. سهير الشوملي	جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال
د. بهاء أبو عواد	جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال
د. بهاء رزية	جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	إدارة اعمال
د. معن الخطيب	جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال

### الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings

	الحوافز	الحوافز الخارجية	الحوافز الداخلية	الحوافز المادية	الحوافز غير المادية	العمليات التشغيلية الداخلية	المؤشر المالي	النمو والابتداع	رضا العملاء
a01	0.554	0.388	0.356	0.669	0.477	0.178	0.366	0.230	0.231
a02	0.545	0.402	0.338	0.707	0.484	0.123	0.314	0.215	0.208
a03	0.600	0.427	0.415	0.723	0.473	0.181	0.308	0.300	0.330
a04	0.578	0.404	0.373	0.736	0.504	0.111	0.379	0.247	0.215
a05	0.478	0.283	0.336	0.621	0.436	0.123	0.263	0.180	0.229
a06	0.523	0.393	0.342	0.597	0.455	0.194	0.336	0.196	0.216
a07	0.536	0.388	0.384	0.672	0.497	0.139	0.296	0.180	0.166
a08	0.549	0.375	0.280	0.659	0.502	0.185	0.343	0.242	0.322
a09	0.641	0.495	0.378	0.595	0.677	0.212	0.390	0.298	0.319
a10	0.562	0.458	0.343	0.491	0.619	0.131	0.357	0.300	0.208
a11	0.650	0.531	0.437	0.542	0.706	0.173	0.410	0.296	0.264
a12	0.486	0.320	0.357	0.382	0.582	0.137	0.340	0.197	0.207
a13	0.468	0.360	0.387	0.417	0.623	0.033	0.262	0.112	0.078
a14	0.503	0.385	0.340	0.446	0.692	0.127	0.249	0.154	0.110
a14	0.503	0.385	0.340	0.446	0.692	0.127	0.249	0.154	0.110
a15	0.602	0.451	0.395	0.414	0.708	0.238	0.367	0.313	0.306
a16	0.620	0.499	0.467	0.435	0.670	0.223	0.358	0.304	0.305
a17	0.557	0.429	0.668	0.415	0.510	0.116	0.266	0.212	0.222
a18	0.613	0.482	0.662	0.391	0.484	0.276	0.314	0.331	0.357
a19	0.512	0.456	0.774	0.308	0.306	0.174	0.170	0.190	0.288
a20	0.465	0.409	0.748	0.262	0.273	0.148	0.139	0.180	0.258
a21	0.541	0.479	0.622	0.383	0.438	0.191	0.267	0.176	0.240
a22	0.677	0.617	0.849	0.469	0.493	0.213	0.304	0.259	0.289
a23	0.626	0.684	0.617	0.409	0.470	0.228	0.339	0.288	0.207
a24	0.578	0.665	0.461	0.394	0.450	0.139	0.311	0.313	0.257
a25	0.675	0.752	0.488	0.466	0.518	0.319	0.395	0.302	0.337
a26	0.568	0.677	0.372	0.355	0.457	0.230	0.329	0.264	0.317
a27	0.674	0.774	0.479	0.385	0.530	0.304	0.426	0.377	0.321
a28	0.556	0.609	0.375	0.364	0.364	0.295	0.402	0.287	0.334
b01	0.470	0.456	0.294	0.355	0.401	0.257	0.822	0.345	0.773

b02	0.515	0.490	0.346	0.377	0.442	0.257	0.821	0.357	0.736
b03	0.463	0.399	0.283	0.424	0.418	0.189	0.704	0.267	0.692
b04	0.415	0.344	0.210	0.367	0.386	0.280	0.773	0.355	0.637
b05	0.403	0.341	0.187	0.354	0.378	0.287	0.759	0.361	0.831
b06	0.408	0.332	0.310	0.317	0.296	0.457	0.253	0.560	0.892
b07	0.410	0.339	0.341	0.311	0.318	0.430	0.307	0.469	0.746
b08	0.407	0.338	0.310	0.309	0.285	0.469	0.245	0.570	0.905
b09	0.423	0.380	0.314	0.288	0.319	0.516	0.296	0.569	0.847
b10	0.410	0.386	0.333	0.268	0.256	0.486	0.285	0.469	0.792
b11	0.421	0.383	0.267	0.320	0.362	0.518	0.434	0.917	0.631
b12	0.360	0.370	0.248	0.228	0.245	0.509	0.284	0.752	0.678
b13	0.382	0.314	0.281	0.274	0.322	0.387	0.286	0.796	0.531
b14	0.442	0.406	0.283	0.332	0.371	0.531	0.443	0.935	0.936
b15	0.376	0.374	0.254	0.239	0.302	0.475	0.352	0.782	0.831
b16	0.280	0.287	0.185	0.219	0.156	0.652	0.280	0.505	0.693
b17	0.308	0.309	0.223	0.168	0.216	0.811	0.242	0.475	0.671
b18	0.278	0.298	0.181	0.155	0.194	0.795	0.233	0.422	0.771
b19	0.269	0.263	0.194	0.145	0.215	0.779	0.276	0.389	0.834
b20	0.197	0.159	0.182	0.154	0.120	0.622	0.146	0.300	0.801



الملحق رقم (4) : HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
الحوافز <-> الاداء المؤسسي	0.613