

أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم  
العالي بغزة - دراسة تطبيقية

## The effect of promotions and fairness in granting bonuses on the job performance of employees at the Ministry of Education and Higher Education in Gaza- An Empirical Study

أ- محمد علي موسى الجرجاوي<sup>1</sup>، د. رأفت حسين شاكر الهور<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mohammed Ali Musa Jerjawi, Dr. Raafat Hussein Shaker Al-Hur

<sup>1</sup> جامعة الإسراء - فلسطين، [jerjawi07@gmail.com](mailto:jerjawi07@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة الإسراء - فلسطين، [hitham.ja@gmail.com](mailto:hitham.ja@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2024/04/13 ؛ تاريخ القبول: 2024/05/15 ؛ تاريخ النشر: 2024/07/30

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة للكشف عن أثر الترقيات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة بغزة، تمت الدراسة على عينة عشوائية طبقية على (75) موظفاً من مختلف المستويات في الوزارة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج: وجود أثر للترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وجود علاقة ذات دلالة معنوية قوية ومهمة بين الترقيات وإدراك الدور لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة فإن الدراسة توصي: بضرورة منح الترقيات مما لها أثر كبير على أدراك الدور والمقدرة على أداء العمل بمعنوية عالية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة، توصي الدراسة بضرورة إنصاف العاملين بمنح الحوافز والمكافآت لما لها أثر ودور كبير في مقدرتهم على أداء أعمالهم وإدراك دورهم بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

**الكلمات المفتاح:** الترقيات، المكافآت، الحوافز، العاملين، وزارة التربية والتعليم، غزة.

**Abstract:** This study aims to reveal the effect of promotions and fairness in granting incentives and rewards on the job performance of workers in the

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: محمد علي موسى الجرجاوي البريد: [jerjawi07@gmail.com](mailto:jerjawi07@gmail.com)

Ministry of Gaza. The study was conducted on a stratified random sample of (75) employees from different levels in the Ministry. The researchers used the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting data. Analyzing the data using the SPSS program, the results showed: There is an impact of promotions and fairness in granting rewards and incentives on job performance among employees of the Ministry of Education and Higher Education in Gaza. There is a strong and important moral relationship between promotions and role perception among employees of the Ministry of Education and Higher Education in Gaza. The study recommends: the necessity of granting promotions, which have a significant impact on the perception of role and the ability to perform work in high morale among workers at the Ministry of Education and Higher Education in Gaza. The study recommends the necessity of fairness to workers by granting incentives and rewards because they have a major impact and role in their ability to perform their work and realize their role in the Ministry of Education. and higher education in Gaza.

**Keywords:** promotions, rewards, incentives, employees, Ministry of Education, Gaza.

## I- تمهيد :

تعتبر الترتيبات من أهم مكونات أنظمة الحوافز في المنظمات الإدارية منها العامة والخاصة، ولها دور كبير في تحريك أداء الموظف حيث أن ينظر لها من قبل الموظفين أنها نتاج جدهم واجتهادهم سواء لاستحقاقها لبلوغهم لها من خلال تراكم سنوات الخبرة والمهارات، أو القيام بأعمال غير تقليدي أو حتى الحصول على الدرجات العلمية.

فالمنظمات الإدارية العامة يجب عليها النظر لهذا الأمر كدافع مادي ومعنوي معاً لما له دور اساسي بتحريك الموظف وديناميكية عمله مما يساعد ويشجع على إبداع الموظف في أدائه للعمل وإنجازته لواجباته بأقل وقت وأقل جهد وأكثر جودة، كل ذلك لما له تأثير كبير لأدراك دوره بالعمل الإداري.

ويرى العاملون بالمنظمات العامة بأن يجب إنصافهم بمنح المكافآت والعلاوات لما يحقق لديهم الشعور بالرضا الوظيفي وكذلك استقرار العمل وسيادة المناخ الإيجابي ويحقق نوعاً من العدالة التنظيمية، وذلك يجب على مناح العلاوة أو المكافئة أن يتحلى بالشفافية والنزاهة سواء بالمسابقات الوظيفية الداخلية أو حتى بالاستثناءات الوظيفية.

وتسعى وزارة التربية والتعليم العالي بغزة تحقيق نوعا من العدالة التنظيمية والإدارية من خلال عقد المسابقات الوظيفية الداخلية والجوائز للملتزمين والمتميزين من العاملين لديها، لذلك يرثي الباحثان بدراسة أثر الترقيات والإنصاف بمنح العلاوات والمكافآت.

الباحثان

### 1.I- مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة التربية والتعليم العالي بغزة العديد من الصعوبات والتحديات بمنح الترقيات والعلاوات والمكافآت نتيجة تأثرها بالأزمات الاقتصادية والمالية العامة التي تتعرض لها المؤسسات العامة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية وانعكاسها على الموازنة الحكومية وانخفاض الإيرادات الحكومية، مما جعل ذلك يصب العاملين بنوع من الإحباط وتدني الأداء الوظيفي بشكل مباشر.

وتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر الترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة بين الترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت والأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة؟
- هل يوجد أثر للترقيات على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة؟
- هل يوجد أثر للترقيات على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة؟
- هل يوجد أثر للإنصاف في منح العلاوات والمكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحصول على الدورات)؟

### 2.I- أهمية الدراسة

أ. الأهمية النظرية:

1. يمثل البحث الحالي نقطة انطلاق لكثير من الدراسات والبحوث المحلية والعربية؛ التي ستهتم بالترقيات والإنصاف بمنح العلاوات والمكافآت باعتباره يتناول موضوع يتمتع بالأصالة والحدثة.

2. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة على حد علم الباحثان التي تناولت دراسة الترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت لدى وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
3. كما أن الدراسة الحالية تثير اهتمام الباحثين والمهتمين، وتفتح الأفق أمامهم لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في نفس الموضوع أو موضوعات ذات الصلة.

#### ب. الأهمية العملية:

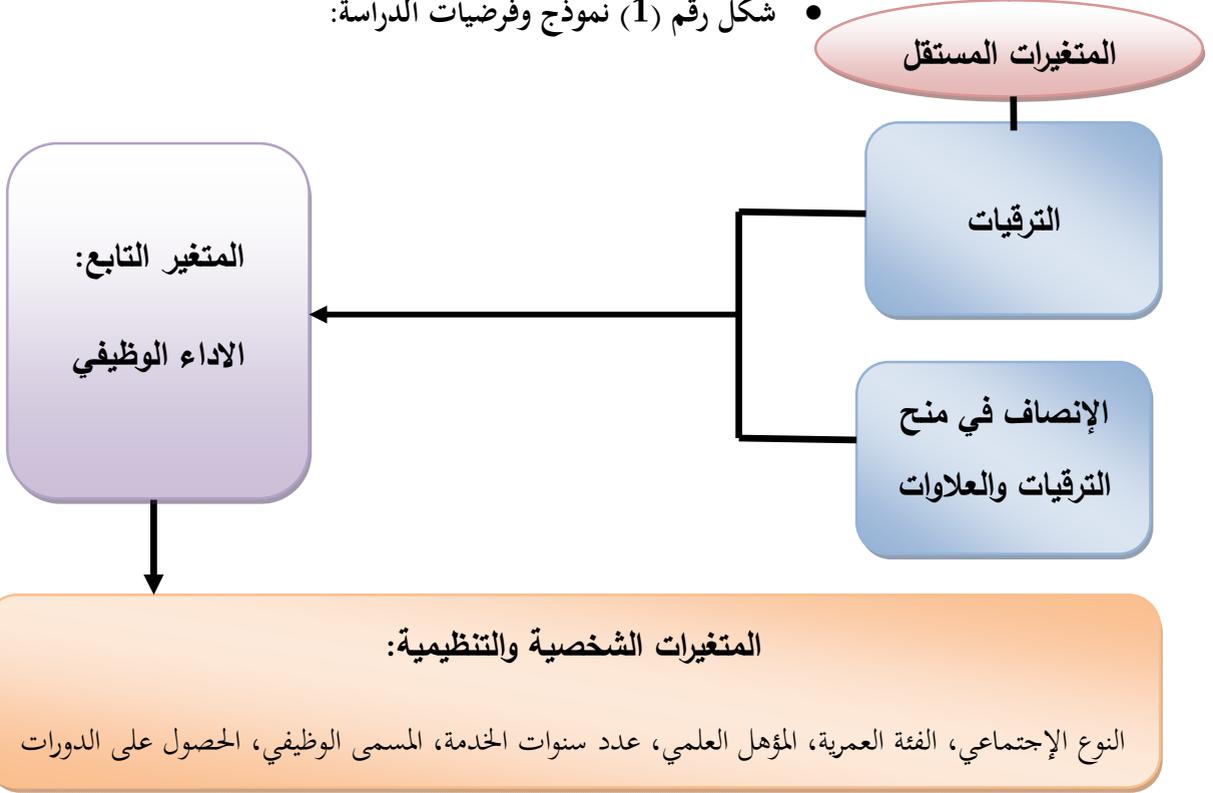
1. دراسة واقعية لظاهرة علمية حديثة تتأثر بها المؤسسات العامة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. يأمل الباحثان أن يتم تعميم نتائج هذه الدراسة على المسؤولين في المؤسسات العامة عموماً ووزارة التربية والتعليم العالي على وجه الخصوص للوقوف على موضوع الترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت وتأثيرهم على الأداء الوظيفي.
3. تفيد الدراسة في التعريف بالتحول الرقمي وأهميته واستخداماته في المؤسسات العامة.
4. تزويد وزارة التربية والتعليم العالي بغزة بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة التطبيقية الميدانية تساعد في مسألة الترقيات والإنصاف بمنح العلاوات والمكافآت.
5. الدراسة عملياً تقدم توصيات ومقترحات لصناع القرار في المؤسسات العامة لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين.

#### 1.5 أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على تأثير الترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت لدى الإداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي.
- معرفة العلاقة بين الترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت والأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
  - معرفة إذا ما كان يوجد أثر للترقيات على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
  - معرفة تأثير الترقيات على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
  - معرفة إذا ما كان يوجد أثر للإنصاف في منح العلاوات والمكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

- معرف ما اذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحصول على الدورات).

• شكل رقم (1) نموذج وفرضيات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثان، 2023م.

بناء على نموذج الدراسة فإنه يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للترقيات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للترقيات في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإنصاف في منح العلاوات والمكافآت على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الترتيبات والإنصاف في منح العلاوات والمكافآت والأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحصول على دورات).

#### 1.7 حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: أثر الترتيبات والإنصاف بمنح العلاوات والمكافآت على الأداء الوظيفي.

2. الحد البشري: العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3. الحد المؤسسي: وزارة التربية والتعليم العالي بغزة (المقر الرئيس).

4. الحد المكاني: دولة فلسطين وتحديداً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لها.

5. الحد الزمني: (2023م).

#### 2. الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 أولاً الدراسات السابقة:

2.2 أولاً الدراسات المحلية:

1. دراسة ( هربوك 2022 ) " واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير من وجهة نظر موظفي الجامعة.

مجتمع وعينة وأداة ومنهج الدراسة: تكون المجتمع من كافة الموظفين في الجامعة والبالغ عددهم (720) موظف وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظف وموظفة، واستخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية كأداة للحصول على المعلومات، والمنهج المتبع المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم النتائج:** عدم كفاية الحوافر المادية الممنوحة من قبل الجامعة للموظفين، أيضاً تبين أن توزيع الحوافر المادية في الجامعة غير مبني على معايير واضحة ومعلنة للموظفين، وأوصت الدراسة على ضرورة تعزيز الحوافر المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين، منح الترقية وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد على الاقدمية فقط.

## 2. دراسة (أبو علان، 2016) بعنوان: "أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين في

### شركات المشروبات الفلسطينية"

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف على أنظمة الحوافر المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

**مجتمع وعينة وأداة ومنهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركة، استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة 93% من الاستبانة الموزعة،

**أهم النتائج:** وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافر المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافر ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافر المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافر، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافر فعال ومرن، استحداث نظام حوافر جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف الى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

## 3. دراسة (أبوشرخ، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافر على مستوى الأداء في شركة

### الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

**مجتمع وعينة واداة ومنهج الدراسة:** مجتمع الدراسة هو العاملين في شركة الاتصالات للعام 2010 والبالغ عددهم (440) واختيار العينة العشوائية الطبيعية البالغ عددها 220، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم النتائج:** اظهرت نتائج تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية سواء متعلقة منها بالرضا أو الاداء الوظيفي، باستخدام الاسلوب الاساليب الاحصائية لتحديد اذا كان هناك فروقات معنوية للمتغيرات الرضا ومتغيرات الاداء حيث اظهر التحليل عدم وجود فروقات معنوية بين هذه المتغيرات، أهم التوصيات أن الانظمة والاجراءات الادارية تعد من العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي فكلما كانت هذه الانظمة والاجراءات واضحة ومرنة، كلما ساعدت على انسياب العمل وسهولته، وكلما كانت معقدة، انعكس ذلك على العمل.

ثانياً/ الدراسات العربية:

1. دراسة (الفيفي، 2020) " دور التحفيز الوظيفي في رفع انتاجية العاملين في القطاع الحكومي دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض "

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إل التعرف على دور التحفيز الوظيفي في رفع انتاجية العاملين في القطاع الحكومي من خلال التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

**مجتمع وعينة وأداة ومنهج الدراسة:** شملت العينة (135) من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت اداة الدراسة من استبانة اعدتها الباحثة.

**أهم النتائج:** تبين أن المدراء ورؤساء الاقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض محايدين فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفين الخدمات الطبية للقوات المسلحة، و أوصت الدراسة بضرورة وجود أهداف عامة ورؤية واضحة تحكم انظمة منح الحوافز المقدمة للموظفين العاملين في مجال الخدمات الطبية، أهمية تطوير نظم وآليات منح الحوافز على اساس التمييز في الاداء.

2. دراسة (سرحان، وحسين، 2020) بعنوان: " الحوافز وأثرها على أداء العاملين "

هدف الدراسة: تهدف الدراسة للكشف عن تأثير الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة الكايد.

مجتمع وعينة واداة ومنهج الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع العاملين بمؤسسة الكايد البالغ عددهم 193 وتم اختيار عينة عشوائية تتألف من 30 مبحوث كعينة واستخدم الاستبيان الورقي كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي باستخدام دراسة الحالة.

أهم النتائج: الحوافز تعتبر محركاً لطاقت ورغبات العامل عند العمل، وان الحوافز تساهم في دخل العامل، وفي رفع معنوياته، وتلعب دوراً في حفز العامل وتسحن ادائهم ونتاجيتهم، توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الاداء.

3. دراسة (بن مارني، 2019): بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة على التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي.

مجتمع وعينة واداة ومنهج الدراسة: وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريباً، وتم توزيع عدد 450 استبانة أهم النتائج: وتوصلت أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، وبناء على نتائج الدراسة أهم التوصيات ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصح في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الشاء والشكر الشفوي والكتاب للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

4. دراسة ( أبو الرب وعبد الله، 2013) " العلاقة بين متغيرات الرضا والاداء دراسة ميدانية على العاملين في الادارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف الى متغيرات الرضا ومتغيرات الاداء، وتحديد أهم هذه المتغيرات وأهميتها النسبية والعاقبة بينهما، وكذلك تحديد مستوى الرضا ومستوى الاداء.

### مجتمع وعينة واداة الدراسة:

مجتمع الدراسة مكون من 25 مصرفاً واختير عينة الدراسة من المديرين العاملين في الادارة الوسطى في البنوك التجارية البالغ عددهم 623 مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج: توصلت النتائج لعدم وجود فروقات معنوية بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الاداء الوظيفي، كما توصلت إلى وجود علاقة بين خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط بين متغيرات الاداء والرضا الوظيفي، وأهم التوصيات أن الانظمة والاجراءات الادارية من تعدد من العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي فكلما كانت هذه الأنظمة والاجراءات واضحة ومرنة، كلما ساعدت على انسياب العمل بيسر وسهولة كلما كانت معقدة، كلما انعكس على العمل سلبا.

5. دراسة (النسور، 2012) " دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي "

هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين لدى البنوك الاردنية.

مجتمع وعينة واداة ومنهج الدراسة: مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الأدرية، تم سحب عينة عشوائية من 381 شخصاً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي.

أهم النتائج: توصلت النتائج إلى أن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعة، أن مستوى الاداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنوك الاردنية لتصبح سلوكاً مذوت داخلياً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية، وان يتم مكافاة اداء العاملين المتميز في البنوك الاردنية بصورة مناسبة وعادلة خصوصاً الموظفين المتميزين لتطبيق الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.

ثالثاً/ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Asbi and Risal, 2022) بعنوان: "أثر التحفيز في العمل على اداء الموظفين

في وكالة التنمية والبحث الاقليمي "

هدف الدراسة: التعرف وتحديد دور التحفيز في العمل وتأثيره على اداء الموظفين.

مجتمع وعينة، واداة ومنهج الدراسة: مجتمع الدراسة هو وكالة التنمية والبحث الاقليمي، والمنهج المتبع هو المترابط، والتقريب الكمي في جمع المعلومات، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة 35 موظفاً. أهم النتائج: أن التحفيز في العمل له أثر ايجابي ومميز جزئي على اداء الموظفين في وكالة التنمية والبحث الاقليمية بالبو، وضغط العمل له أثر ايجابي ومميز جزئياً على اداء الموظفين، وان التحفيز في العمل وكبت العمل مشتركين مع بعض لهما تأثيراً بارزاً على اداء الموظف محل الدراسة.

2. دراسة (Riyanto and Endri, 2021) بعنوان: "أثر التحفيز في العمل والرضا الوظيفي على اداء الموظفين، دور وسيط في ترابط الموظفين"

هدف الدراسة: اثبات بالتجربة اثر التحفيز والرضا الوظيفي امكانية زيادة تعلق الموظفين وانجازاتهم.

مجتمع وعينة واداة ومنهج الدراسة: مجتمع الدراسة هو شركات تكنولوجيا المعلومات في جركتا وباندونج في اندونيسيا، وتم تحديد عينة ل103 من مطوري التكنولوجيا، واستخدام المنهج النوعي والكمي، والاداة كانت الاستبانة.

أهم النتائج: متغير الخواف له دوراً ايجابياً على اداء الموظفين، الرضا الوظيفي ليس له تأثيراً، وأن الخواف والرضا معاً لهم تأثيراً على الأداء، وان الترابط لوحده ليس له تأثيراً، أهم التوصيات من أجل زيادة ارتباط الموظفين في العمل فإن تحفيز الموظفين يحتاج إلى تشجيع وتنشيط وابتكار وتسهيل هذه الانجازات لنتائج المرجو، وأن استخدام نمط التغذية الراجعة تحتاج غلى خطط لتطوير مهارات الموظفين ورفع مستواهم.

3. دراسة (Sandhu and others, 2017) بعنوان: " أثر تحفيز الموظف على اداء الموظف"

هدف الدراسة: الوصول الى دور التحفيز في تعزيز اداء الموظف في المؤسسات التعليمية باستخدام هرم ماسلو.

مجتمع وعينة الدراسة: المجتمع هو الكليات والجامعات في Sahiwal of Punjab، وتكونت عينة الدراسة من 120 معلم.

أهم التوصيات: أن المتغيرات الاخرى مثل المكافآت والخواف والتعزيز وغيرها ممكن استخدامها لتغيير اداء الموظف، من اجل الحصول على نتائج دقيقة يجب نشر هذا الموضوع ليغطي مساحة اوسع، ان التحفيز هو احد العناصر الاساسية في تطوير عمل الموظف لذا على المدراء في المؤسسات التعليم تشجيع ومحاوله الاساليب التحفيزية من اجل حث الموظفين للقيام بواجباتهم، وأن سلوك المؤسسة يلعب دور حيوي في

أثر الترتيبات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم  
العالى بغزة - دراسة تطبيقية

شخصية الموظف وتطوير عمله وبناء عليه فإن توجه المدراء يجب أن يكون ودياً نحو الآخرين وغير متحيز، أن عادات العمل لها تأثير عظيم على تطوير عمل الموظف لذلك يجب السماح للموظف أن يختار طريقة عمله.

4. دراسة (Shahzadi and others, 2014) بعنوان: "أثر تحفيز الموظفين على أداء الموظفين"

هدف الدراسة: معرفة نوع العناصر التي تؤثر في تحفيز الموظف ومدى تأثيره في أداء الموظف في باكستان  
عينة الدراسة والمنهج: جمعت المعلومات من العاملين في كلية التعليم للمدارس الحكومية والخاصة 160  
موظفاً، باستخدام الاستبيان، المنهج المتبع هو الوصفي التفسيري.  
أهم النتائج تسحين البيئة المادية لأن الظروف المادية للعمل تؤثر على مزاج العاملين، وتشجيع الموظف في  
العمل، وجود علاقة ذات قيمة فعالة وجوهرية بين الاداء وكفاءة التدريب للموظفين.  
الفجوة البحثية:

جدول رقم (1) الفجوة البحثية

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	استهدفت الدراسات السابقة الدول الأجنبية والعربية.	تستهدف الدراسة الحالية وزارة التربية والتعليم العالى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفجوة المنهجية	اعتمدت الدراسات السابقة معظمها منهجيات مختلفة.	تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
الفجوة التطبيقية	تناولت الدراسات السابقة المحلية منها العربية والأجنبية قطاعات مختلفة حيث تناولت شركات الاتصالات والصحة والمدارس.	تطبق الدراسة الحالية على وزارة التربية والتعليم العالى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023م.

### 2.3 ثانياً الإطار المفاهيمي:

#### مفهوم الترقية:

- يرى (أزورو واکرور، 2015) بأن الترقية هي عبارة عن منح الفرد مكانة وظيفية أكبر من سابقتها حيث يصبح للموظف مساحة أكبر بالمسؤولية والحرية والسلطة وكذلك انعكاسها على الراتب بالزيادة.
- وعرفها (بقي والجيلالي، 2018) على أنها اتاحت الفرصة للموظف بالحصول على المزايا المادية والمتمثلة بالزيادة بالراتب والمعنوية والمتمثلة بالحصول على سلطات ومسؤوليات أكبر.
- ويرى الباحثان (الهور والجرجاوي، 2023): بأن الترقية هي عنصر من عناصر نظام الحوافز المتبع ليست عملية تقتصر على منح السلطات والمسؤوليات وزيادة الراتب فحسب بل هي لها أثراً أكبر وأعمق من ذلك حيث تساعد في إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات وتحسين وتطوير المكانة الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي.

#### مفهوم العلاوات:

- وينظر (يوسف وآخرون، 2020): على أن العلاوات بأنها مبلغ بالزيادة يضاف على الراتب الأساسي للموظف بانقضاء مدة معينة على خدمته الفعلية حسب القوانين والأنظمة المتبعة بالدولة والمؤسسة.
- بينما وصفها (النوي، 2018): بأنها هي إعطاء للعاملين أجور زيادة كلما زادت إنتاجيتهم من الوحدات أو الخدمات.
- ويرى الباحثان (الهور و الجرجاوي، 2023): بأنها هي عملية تشجيعية يتم من خلالها زيادة راتب الموظف نتيجة التزامه بواجباته ومسؤوليته الوظيفية وبذلك فهي هي مادية ومعنوية مما يساعد على تحسين أدائه الوظيفي.

#### مفهوم المكافآت:

- ينظر للمكافآت (عزاوي وقسوم، 2020): على أنها زيادة بساعات العمل المدفوعة أو التقديرات الاجتماعية والصحية أو منح تدريب.
- والمكافآت وفق نظام القانون الفلسطيني منح المكافآت لموظفي الخدمة المدنية رقم (21) لسنة 2022م: المكافآت المادية أو المعنوية. المكافآت المادية: بدل مالي أو هدايا عينية ذات قيمة تمنح للموظف الذي يقوم بعمل متميز كأداة تحفيزية لتشجيعه على الاستمرار في بذل جهده في العمل .

المكافآت المعنوية: مكافآت غير مادية تمنح للموظف الذي يقوم بعمل متميز تزيد شعوره بالانتماء للعمل ورفع الأداء وتحسين العمل.

وبذلك يشير الباحثان (المور والجرجاوي، 2023) بأن الإنصاف في منح العلاوات والمكافآت بأنها تحقيق النزاهة والشفافية والالتزام بالقوانين بمنح العلاوات والمكافآت بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية وشعور الموظف بالرضا عن العملية تطبيق نظام العلاوات ومنح المكافآت بما يضمن تحسين أدائه الوظيفي.

### مفهوم الأداء الوظيفي

- ويشير ( جعدي وغريبي، 2021) بأن الاداء الوظيفي درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات الحلقة المكونة للوظيفة التي يشغلها الموظف، ما يحقق أهداف الإدارة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للموظف
- وأوضح (لعور، ومطاعي، 2018) بأن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ( المهام) فهذا يعني الاداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك الدور والمهام المنوطة به فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية وينتج هذا الجهد وهذا ما يدفع الفرد من خلال الحوافز
- بينما اشار (تباني، 2019) بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية، بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه نمط سلوك شاغل المنصب وتحديد طرق انجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة
- ويرى الباحثان (المور والجرجاوي، 2023): بأن الأداء الوظيفي هي قيام الموظف بأداء مهامه ومسؤولياته والأنشطة والواجبات المطلوبة منه وفق دوره الوظيفي وفي إطار والهيكل التنظيمي.

### الطريقة والإجراءات.

#### أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بغزة)، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات

عنها في زمان إجراء الدراسة، وذلك باستخدام أدوات مناسبة، إذ تحدد الدراسة الوصفية الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها وهو منهج يستخدم الاستبيانات في جمع البيانات على أن تكون على درجة من الموضوعية والثبات.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (75) موظفًا وموظفة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (1) يوضح البيانات الشخصية والتنظيمية، وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، واسترداد (75) استبانة بنسبة (100%).

### جدول (2) البيانات الشخصية والتنظيمية

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير	الرقم	النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير	الرقم	
0	0	وكيل وزارة	المسمى الوظيفي	4	78.7%	59	ذكر	النوع الاجتماعي	1	
1.3%	1	وكيل مساعد			21.3%	16	أنثى			
1.3%	1	مدير عام			100%	75	المجموع			
20%	15	رئيس قسم			8%	6	أقل من 30	الفئة العمرية	2	
5.3%	4	رئيس شعبة			57.3%	43	من 30 سنة إلى أقل من 40			
22.7%	17	مدير مكتب			29.3%	22	من 40 سنة إلى أقل من 50			
36%	27	إداري			5.3%	4	50 سنة فأكثر			
6.7%	5	محاسب			100%	75	المجموع			
6.7%	5	أخرى			2.7%	2	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي	2	
100%	75	المجموع			13.3%	10	دبلوم متوسط			
10.7%	8	دورة واحدة	الحصول على دورات تدريبية	5	49.3%	37	بكالوريوس			
22.7%	17	2 - 3 دورات			34.7%	26	دراسات عليا			
9.3%	7	4 - 6 دورات			100%	75	المجموع			
57.3%	43	أكثر من 6 دورات			9.3%	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	3	
100%	75	المجموع		10.7%	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات				
					30.7%	23	من 10 إلى أقل من			

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	الرقم	النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	الرقم	المتغير
		15 سنة						
49.3%	37	15 سنة فما فوق						
100%	75	المجموع						

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023م

تبين من خلال ايجاد النتائج ما يلي :

– النوع الاجتماعي: أظهرت النتائج إلى أن (78.7%) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما (21.3%) من الإناث.

– الفئة العمرية: أظهرت النتائج إلى أن (57.3%) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40)، و(29.3%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50)، بينما (8%) من عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30)، و(5.3%) من عينة الدراسة أعمارهم (50 سنة فأكثر).

– المؤهل العلمي: أظهرت النتائج إلى أن (49.3%) من عينة الدراسة مؤهلهم درجة (بكالوريوس)، بينما (34.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي درجة (الدراسات العليا)، و(13.3%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي درجة (دبلوم متوسط)، و(2.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (توجيهي فأقل).

– عدد سنوات الخدمة: أظهرت النتائج إلى أن (49.3%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (15 سنة فما فوق)، بينما (30.7%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، و(10.7%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(9.3%) سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)،

– المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج إلى أن (36%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (إداري)، و(22.7%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدير مكتب)، و(20%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (رئيس قسم)، و(6.7%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (محاسب) و(أخرى)، وأن (5.3%) مساهم الوظيفي (رئيس شعبة)، و(1.3%) من عينة الدراسة مساهم (وكيل مساعد) و(مدير عام).

– الحصول على دورات تدريبية: أظهرت النتائج إلى أن (57.3%) من عينة الدراسة حصلت دورات تدريبية (أكثر من 6 دورات)، و(22.7%) من عينة الدراسة حصلت على دورات تتراوح من (2 – 3 دورات)، و(10.7%) من عينة الدراسة حصلت على (دورة واحدة)، و(9.3%) من عينة الدراسة حصلت على دورات تدريبية تتراوح من (4 – 6) دورات.

ثالثًا: أداة الدراسة وخطوات بناء الاستبانة:

قام الباحثان بإعداد استبانة الدراسة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة"، بما يخدم الدراسة حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعقبها من قبل المبحوثين، وذلك من خلال الخطوات التالية:

• الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

• تم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

• تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.

• تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية

• تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين تمثل القسم الأول: البيانات الشخصية والتنظيمية، والتي تمثلت في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحصول على دورات تدريبية)

في حين تكون القسم الثاني من محورين محاور أساسيين على النحو الآتي:

المحور الأول: الترقيات و الانصاف في منح الحوافز والمكافآت، ويتكون من بعدين.

– البعد الأول: الترقيات، ويتكون من (7) فقرات.

– البعد الثاني: الانصاف في منح الحوافز والمكافآت، ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي، ويتكون من بعدين

– البعد الأول: دافعية العاملين، ويتكون من (8) فقرات.

– البعد الأول: المقدرة على أداء العمل، ويتكون من (6) فقرات.

- البعد الثاني: إدراك الدور، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس الذي وضعه العالم (Rensis Likert) عام (1932م)، ويعرف بمقياس ليكرت، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (2).

جدول (3) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023.

يوضح جدول رقم (2) أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، بينما الفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدة تعطي الدرجة (1)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (5-1) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات والأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
منخفض جداً	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفض	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسط	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
مرتفعة	3.30 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
مرتفعة جداً	أكبر من 4.20	أكبر من 84%

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023

من خلال جدول رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة، فالمتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً

من الموافقة على فقرات ومحاور الاستبانة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (18.0 إلى 2.59)، فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات ومحاور الاستبانة، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 إلى 3.39)، فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.30 إلى 4.19)، فهي تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

#### رابعاً: صدق أدوات الدراسة:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر (عبيدات وآخرون، 2006)، وتُعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرنا الباحثة اختبارات الصدق التالية:

#### 1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على (3) محكمين مختصين في مجال العلوم الادارية والمالية، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) الخماسي المستخدم في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الصدق البنائي للمقياس

قد تحققت الباحثان من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء على عينة الدراسة المكونة من (30) موظفًا وموظفة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير التابع له، والجدول رقم (4) يوضح صدق البناء للمقياس.

جدول (5) صدق البنائي للمقياس مع الدرجة الكلية للمقياس

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
	<b>المحور الأول: الحوافز</b>			
3.	بعد الترتيبات	7	0.910	0.000
4.	بعد الانصاف في منح الحوافز والمكافآت	6	0.901	0.000
	<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>			
3.	بعد المقدرة على أداء العمل	6	0.846	0.000
4.	بعد إدراك الدور	8	0.849	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023

يبين جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والمعدل الكلي للأبعاد، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معامل الارتباط لمحاور المقياس (الحوافز، الأداء الوظيفي) (0.874، 0.896)، على الترتيب، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

2- صدق الداخلي لفقرات المقياس

أولاً: مقياس الحوافز:

جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الحوافز

معامل الارتباط	ترقيم السؤال	معامل الارتباط	ترقيم السؤال	ترقيم السؤال
البعد الرابع: الانصاف في منح الحوافز والمكافآت		البعد الثالث: الترقيات		
**0.853	1	**0.707	1	1
**0.839	2	**0.905	2	2
**0.812	3	**0.447	3	3
**0.869	4	**0.810	4	4
**0.498	5	**0.737	5	5
**0.839	6	**0.531	6	6
		**0.854	7	7
				8

\*\* دالة عند 0.01. \* دالة عند 0.05. // غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023

يتضح من الجدول (6) أن جميع الفقرات أبعاد المقياس دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت معاملات بعد الترقيات ما بين (0.447 - 0.905)، وتراوحت معاملات بعد الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ما بين (0.498 - 0.869).

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي:

جدول (7) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي

الترتيب رقم	الترتيب رقم	الترتيب رقم	الترتيب رقم
	البعد الأول المقدر على أداء العمل	البعد الثاني: إدراك الدور	
1	**0.853	1	**0.493
2	**0.894	2	**0.771
3	**0.870	3	**0.869
4	**0.861	4	**0.841
5	**0.848	5	**0.860
6	**0.825	6	**0.850
		7	**0.787
		8	**0.758

\*\* دالة عند 0.01. \* دالة عند 0.05. // غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023

يتضح من الجدول (7) أن جميع الفقرات أبعاد المقياس دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت معاملات بعد المقدر على أداء العمل ما بين (0.825 - 0.894)، وتراوحت معاملات بعد إدراك الدور (0.493 - 0.869)، وهذا يدل على أن فقرات أبعاد المقياس تتمتع بمعامل صدق عالي.

خامساً: ثبات أدوات الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أو درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010). وللتحقق من معاملات الثبات للمقياس قام الباحث بحساب الثبات من خلال طريقة ألفا كرونباخ من خلال الجدول التالي:

جدول (8) يوضح معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	المحور الأول: الحوافز	13	0.947
2.	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	14	0.962
	المقياس الكلي	27	<b>0.966</b>

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023

تبين من خلال الجدول السابق بأن معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي يساوي (0.966)، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بمعامل ثبات عالي ومرتفعة.

خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار (One sample T. Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الاسئلة والمجال الرئيس والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

- اختبار (Independent samples T. test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تتضمن هذه الفقرة عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمبحوثين والتي اشتملت على (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة، وتم استخدام برنامج (Spss) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذه الفقرة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي

أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم  
العالي بغزة - دراسة تطبيقية

بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (9) أثر المتغير المستقل (الترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.000	8.147	1.718	المقدار الثابت
0.000	9.425	0.484	الترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز
معامل التحديد = 0.549			معامل الارتباط = 0.741
القيمة الاحتمالية = 0.000			قيمة الاختبار F = 88.839

\* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثان 2023.

من خلال جدول (9) تم استخدام طريقة "Enter" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المتغير (الترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز) يؤثر بصورة جوهرية على (الأداء الوظيفي) حسب طريقة "Enter"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.549)، وهذا يعني أن المتغير (الترقيات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت) فسر (54.9%) من التباين الكلي في (الأداء الوظيفي)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.718 + (0.484 \times \text{الترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز})$$

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للترقيات في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر البعد (الترقيات) على البعد التابع (الأداء الوظيفي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (1) أثر البعد (الترقيات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.000	8.039	1.609	المقدار الثابت
0.000	10.493	0.522	الترقيات
معامل التحديد = 0.775		معامل الارتباط = 0.601	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار = F 110.111	

\* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023.

من خلال جدول (10) تم استخدام طريقة "Enter" لإيجاد أفضل معادلة لحظ الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المتغير (الترقيات) يؤثر بصورة جوهرية على (الأداء الوظيفي) حسب طريقة "Enter"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي (0.775)، وهذا يعني أن البعد (الترقيات) فسر (77.5%) من التباين الكلي في (الأداء الوظيفي)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.609 + (0.522 \times \text{الترقيات})$$

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للانصاف في منح الحوافز والمكافآت في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر البعد (الانصاف في منح الحوافز والمكافآت) على البعد التابع (الأداء الوظيفي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم  
العالي بغزة - دراسة تطبيقية

جدول (11) أثر البعد (الانصاف في منح الحوافز والمكافآت) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.000	6.029	1.458	المقدار الثابت
0.000	9.264	0.548	الانصاف في منح الحوافز والمكافآت
معامل التحديد = 0.735		معامل الارتباط = 0.540	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 85.821	

\* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثان 2023.

من خلال جدول (11) تم استخدام طريقة "Enter" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المتغير (الانصاف في منح الحوافز والمكافآت) يؤثر بصورة جوهرية على (الأداء الوظيفي) حسب طريقة "Enter"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي (0.735)، وهذا يعني أن البعد (الانصاف في منح الحوافز والمكافآت) فسر (73.5%) من التباين الكلي في (الأداء الوظيفي)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.458 + (0.548 \times \text{الانصاف في منح الحوافز والمكافآت})$$

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (12) العلاقة بين الترقيات والانصاف في منح المكافآت والحوافز والأداء الوظيفي

المقياس الكلي	إدراك الدور	المقدرة على أداء العمل	البعء
755.5**	**888.5	**622.5	الترقيات
**749.	.874**	.624**	الانصاف في منح الحوافز والمكافآت
**762.	.903**	.621**	المقياس الأداء الوظيفي

\*\* دالة عند 0.01. \* دالة عند 0.05. // غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثان، 2023.

تشير البيانات المعطاة في الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مقياس الترقيات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة (ر) = -0.755.5 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. كما يتضح أن العلاقة بين الترقيات وبين إدراك الدور كأحد أبعاد (الأداء الوظيفي) من أقوى العلاقات؛ حيث بلغ معامل الارتباط (ر) = 0.903، أما أدنى العلاقات قوة كانت العلاقة بين الترقية وبين (المقدرة على اداء العمل) كأحد أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (ر) = 0.621. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحصول على دورات).

أ- متغير النوع الاجتماعي

### جدول (2) اختبار (ت) لدراسة الفروقات

اتجاه الفروق	مستوى الدلالة	قيمة F	إثنى (ن=16)		ذكر (ن=59)	
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
//	0.184	1.796	0.51	4.05	0.75	3.55

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ب- متغير الفئة العمرية

### جدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق تعزى لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.670	3	0.223	0.398	//0.755
داخل المجموعات	39.857	71	1.081		
المجموع	40.528	74			

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

أثر الترتيبات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم  
العالي بغزة - دراسة تطبيقية

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ت- متغير المؤهل العلمي

جدول (15) اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.195	3	1.398	2.733	*0.050
داخل المجموعات	36.333	71	0.512		
المجموع	40.528	74			

\*\* دالة احصائية عند 0.01 \* دالة عند 0.05 \\ غير دالة احصائية

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها حول مستوى الثقافة التنظيمية،

كما يوضحها جدول (24)

جدول (16) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها حول مستوى الأداء الوظيفي

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	المقارنات البعدية			
			1	2	3	4
توجيهي فأقل	2	3.82	1	0.287	0.376	0.034
دبلوم متوسط	10	4.10		1	*0.663	0.321
بكالوريوس	37	3.44			1	0.034
دراسات عليا	26	3.78				1

- \*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من الجدول السابق: وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (دبلوم متوسط).

ث- متغير عدد سنوات الخدمة.

جدول (17) اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.701	3	0.234	0.417	0.742
داخل المجموعات	39.826	71	0.561		
المجموع	40.528	74			

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ج- متغير المسمى الوظيفي

جدول (18) اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.880	7	1.269	0.466	0.856
داخل المجموعات	38.648	67	0.577		
المجموع	40.528	74			

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ح- متغير الحصول على دورات

جدول (18) اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق تعزى لمتغير الحصول على دورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.513	3	0.838	1.565	0.206
داخل المجموعات	38.014	71	0.535		
المجموع	40.528	74			

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحصول على دورات.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً/ النتائج:

- ❖ أظهرت النتائج وجود أثر للترتيبات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالى بغزة
- ❖ تبين من خلال النتائج وجود أثر للترتيبات على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالى بغزة.
- ❖ بينت النتائج وجود أثر للإنصاف في منح الحوافز المكافآت على الاداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالى بغزة.
- ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الترتيبات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي العاملين بوزارة التربية والتعليم العالى.
- ❖ تبين من خلال النتائج وجود علاقة ذات معنوية قوية ومهمة بين الترتيبات وإدراك الدور لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالى بغزة.
- ❖ تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لدى وزارة التربية والتعليم العالى بغزة.
- ❖ أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية لدى وزارة التربية والتعليم العالى بغزة.
- ❖ تبين من خلال النتائج وجود فروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (دبلوم متوسط) لدى وزارة التربية والتعليم العالى بغزة
- ❖ أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لدى وزارة التربية والتعليم العالى بغزة.
- ❖ عدم وجود فروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى وزارة التربية والتعليم العالى بالمحافظات بغزة.

### ثانياً/ توصيات الدراسة:

- ❖ توصي الدراسة بضرورة منح الترتيبات مما لها أثر كبير على أدراك الدور والمقدرة على أداء العمل بمعنوية عالية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
- ❖ توصي الدراسة بضرورة إنصاف العاملين بمنح الحوافز والمكافآت لما لها أثر كبير في مقدرتهم على أداء أعمالهم وإدراك دورهم بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
- ❖ توصي الدراسة بضرورة زياد الكادر النسوي داخل الوزارة لما لها أثر كبير بالحد من البطالة بين النساء والتنوع الاجتماعي داخل وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
- ❖ توصي الدراسة بضرورة تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال الدورات في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بغزة.
- ❖ توصي الدراسة بضرورة تشجيع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بالحصول على درجات العلمية مما ينعكس بشكل ايجابي ومباشر على أداءهم الوظيفي.

المراجع والمصادر:

1. أزورور، رزيقة، أكرور & نصيرة. (2015). دور الترقية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية دراسة حالة موظفي بلدية" مكيرة" (ولاية تيزي وزو, Doctoral dissertation) (جامعة مولود معمري تيزي وزو).
2. بقي، عبد القادر، الجيلالي، عبد المجيد & بوقرة/مؤطر. (2018). (دور الترقية في رفع أداء الموظفين Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار.
3. سهام حاجي يوسف بن يحيى & أحمد الباي. (2020). دور المكافآت والعلاوات في تحسين الرضى الوظيفي-دراسة ميدانية بريد الجزائر بالمسيلة (Doctoral dissertation) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
4. دهانة، مروة وآخرون(2021) " أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي" - رسالة ماجستير - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر.
5. الفيني، نوره (2020) " دور التحفيز في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض" - المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلد السادس - العدد الثالث والعشرون.
6. الشافعي، شريف (2021) " دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية) - رسالة ماجستير - جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.
7. بن سهل، ليندة(2014) " الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على عينة من اعوان الحماية المدنية" - رسالة ماجستير - جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر.
8. سحنون امال(2021) " دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي - دراسة مؤسسية اقتصادية جزائرية" - رسالة دكتوراه - جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
9. الجمت، البزو وعلاوي بوفارس (2018) " الحوافز وعلاقتها بالرضا المهني - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد بأدرار" - رسالة ماجستير - جامعة أحمد درارة أدرار - الجزائر.
10. جعدي، زينب و غربي، راضية(2021) " الاداء الوظيفي للموظف العمومي بلدية إشبيليا نموذجاً" - رسالة ماجستير - جامعة محمد بوضياف - الجزائر.

11. لعور، أمين ومطاع، عبد السلام(2018) " الإدارة الإلكترونية والاداء الوظيفي- دراسة ميدانية بلدية قاوس- جيجل" - رسالة ماجستير - جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل- الجزائر.
12. (تباري، سلوى) (2019) " القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة" - رسالة ماجستير- جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
13. بن مارني، نور، (2019) " أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي " - المجلة العربية للنشر العلمي.
- 14.
15. أبو علان، خالد (2016): " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين
16. سرحان، وحسين (2020). "الحوافز وأثرها على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.
17. أبوشرخ، نادر (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
18. (Asbi Maulana1 , M. Risal2,2022), The Effect of Work Motivation and Workload on Employee Performance in Regional Research and Development Agency, Jurnal Mantik, 5 (4) (2022) 2280-2285.
19. Setyo Riyanto, Endri Endri and Novita Herlisha (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. Problems and Perspectives in Management, 19(3), 162-174. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.14.
20. (Irum Shahzadi, and others, 2014), Impact of Employee Motivation on Employee Performance, European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.23, 2014.

21. (Moeed Sandhu, 2017), Effect of Employee Motivation on Employee Performance, Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, Vol. 3, No 1, June 2017.

22. نظام منح المكافآت لموظفي الخدمة المدنية رقم (21) لسنة 2022م،

المطالعة تاريخ <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=17681>

.2023/9/21