

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

الملخص

يهدف البحث للتعرف إلى الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض ، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وبلغ حجم المجتمع (٣٢٥٤) ، وبلغت عينة الدراسة (٣٤٤) ، وكانت العينة عشوائية طبقية ، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كبرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج البحث إلى أنه لا يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول إدراكهم لدور الأجور والمكافآت والمشاركة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي تعزى إلى مكان العمل؛ وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية ، وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كما أوصى الباحث على ضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال " تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا في الجامعة ، والمرووسين، إضافة إلى إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت المالية لكافة الجامعات، والعمل على ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال للحوافز مرتبباً بنظام العمل وكفاءة أداء العاملين بمختلف تخصصاتهم وأماكن عملهم؛ وذلك لزيادة قدرتهم على الإبداع في العمل داخل الجامعة.

Abstract

The study is intended to get acquainted with the wages, rewards and decision-making sharing and their role in enhancing and developing the job (functional) performance of the workers in the Palestine Universities. The researcher has applied the analytical, descriptive research methodology for this purpose, and used a questionnaire as a main tool for data collection. The community of study was (3254), while the study sample was (344). The sample was stratified and randomly selected. The SPSS was used as a statistical package for processing, treating the data and testing the assumptions.

The study has concluded that there is no connection amongst the wages, the rewards and the functional efficiency of the workers, but there are statistical related differences amongst the study samples average estimates concerning their comprehension of the role of wages, rewards and sharing in enhancing and developing the functional performance of the workers which are attributed to the work place and for the benefit of these working in the Islamic University. On the other hand, there is a statistical-related relation between decision-making sharing from one side and enhancing and developing the workers' functional performance. The researcher has also stressed the necessity for achieving transparency in decision-making at all university levels through ensuring presence of an effective relation between the first-rank management in the University and their Subordinates, besides redesigning the wages and financial rewards systems in all the universities and connecting the wages and rewards with an effective system of incentives linked with the work system and the workers' efficient performance of the various specialties and work places in order to enhance their renovation ability at work in the university.

مقدمة:

تلعب الأجور والمكافآت والمشاركة باتخاذ القرارات دوراً كبيراً في استقطاب الكفاءات البشرية الناجحة، وتعتبر مصدر جذب للعاملين المتميزين وأصحاب المهارات والخبرات الكبيرة، ومما لا شك فيه فإن توافر مجموعة من الأنظمة المختلفة للأجور والمكافآت لكل مستوى تنظيمي أو إداري بالمنظمة ومستويات متقدمة في درجة المشاركة والشفافية في صنع القرارات سوف يؤدي ويساهم في تطوير سلوك العاملين وتطوير قدراتهم، ومن ثم تحسين المقومات الأساسية للأداء من: كمية الإنتاج، والسرعة، والمهارة، وغيرها من معدلات الأداء المختلفة.

كما ان الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة هو حسيلة إستثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومما لا شك فيه أن الأداء للعاملين وللمنظمة على حدٍ سواء يمثل مقياس حقيقي لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية وراسخة ترتكز على الابتكار والابداع في الاداء، وتؤدي بالنهاية إلى تحقيق اهداف المنظمة والعاملين معاً.

وفي ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة وحجم وتأثير الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات في تنمية وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والتي تسعى لتقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بهذه الخدمات مستخدمة احدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة والمقررات العلمية الحديثة.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

على الرغم من ان توفر أنظمة أجور ومكافآت سليمة يعتبر من اكثر المجالات اهتماماً في منظمات الأعمال، إضافة إلى توفير مساحات مناسبة للمشاركة في القرارات الا ان هناك عديد من اوجه القصور التي ترتبط بتحديد وقياس وتوفير أنظمة أجور ومكافآت عادلة في معظم الجامعات الفلسطينية الامر الذي يحد من قدرة هذه الجامعات على تطوير اداء العاملين لديها ومن ثم الاداء الكلي لها، بالتالي يؤدي الى

ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الاقليمية والعالمية بمختلف مجالات المعرفة والتعلم.

فقد توصل الباحث الى مجموعة من الظواهر من خلال الدراسة الاستطلاعية وفي إطار المقابلات التي اجراها الباحث، والتي يرى الباحث انها تمثل أعراضاً لمشكلة البحث والتي دلت عليها معدلات الاضرابات المتزايدة عن العمل من قبل إتحاد نقابات العاملين بالجامعات الفلسطينية وكانت أهم هذه المشكلات ما يلي :

١. ارتفاع معدلات الشكاوي نتيجة لضعف وقصور في عدم تطبيق الكادر الموحد للأجور والمرتبات في الجامعات.
٢. قصور كبير في دور مجلس التعليم العالي وعدم تعيين الكفاءات والنخب على أسس احترافية وعدم مشاركة اتحادات العاملين في قرارات المجلس.
٣. تدني مستويات الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة لغياب دور العاملين في المشاركة صنع القرارات.
٤. عدم ربط الأجور والمكافآت بمستويات ومعايير الأداء المعمول بها بالجامعات المستهدفة، والاكتفاء ببعض الإجراءات الروتينية والتأديبية اليسيرة .

إضافة الى ما سبق و بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي للعاملين يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الموضحة على النحو التالي:

١. هل توجد علاقة بين الأجور والمكافآت وتنمية وتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وماهي درجة ونوعية هذه العلاقة؟
٢. هل توجد علاقة بين المشاركة في صنع القرارات وتنمية وتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وماهي درجة ونوعية هذه العلاقة؟
٣. هل يوجد قصور في تطبيق أنظمة الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات في الجامعات الفلسطينية، وماهي اوجه القصور في تطبيق هذه الأنظمة؟

فرضيات البحث:

- (١) لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الأجور والمكافآت المادية و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
- (٢) لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين المشاركة في صنع القرارات و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

أهداف البحث:

- (١) التعرف على مفهوم وواقعة أنظمة الأجور والمكافآت ومستويات المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.
- (٢) اختبار العلاقة بين الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- (٣) التعرف على جوانب القصور في أنظمة الأجور والمكافآت ومستويات المشاركة في صنع القرارات ، وضع الأساليب والطرق المناسبة للسيطرة عليها.
- (٤) التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المؤسسات الخدمية وخاصة التعليمية منها وللباحثين والمهتمين بهذا المجال.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

(١) الأهمية العلمية:

- أ- تعتبر الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي من المفاهيم الهامة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية وخاصة المرتبطة بخدمات التعليم والتكنولوجيا والاتصالات.
- ب- يساعد هذا الموضوع في التعرف على أفضل الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الخدمية الاعتماد عليها في تطبيق مأنظمة أجور عادلة ومستويات عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين أداء العاملين لديها.

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير.....
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

(٢) الأهمية التطبيقية:

- أ- البحث يتم تطبيقه على الجامعات الفلسطينية، حيث أن قطاع التعليم أصبح احد أهم الدعائم التي يركز عليها العمل المؤسساتي والاقتصاد القومي في فلسطين لأنه يساهم في كافة المجالات والنشاطات بشكل فعال في تحقيق أهداف وخطط التنمية.
- ب- تلعب الجامعات الفلسطينية دوراً حيوياً وفعالاً على مستوى قطاع التعليم في فلسطين والقطاعات الأخرى كالاقتصاد والصحة والتجارة والصناعة والتكنولوجيا من خلال العاملين لديها من أكاديميين وإداريين وخدمات وخريجي هذه الجامعات.
- وهذا يظهر جلياً من التطور المتسارع في اعداد الجامعات الفلسطينية واعداد عامليها والطلاب الملتحقين فيها والذي يوضح مدى اهمية هذه الجامعات في المجتمع الفلسطيني وذلك من خلال الجدول رقم (١) الذي يوضح فيه تطور أعداد العاملين خلال سلسلة زمنية محددة..

جدول رقم (١)

أعداد جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية وتطور هذه الأعداد في الأعوام

الجامعة السنة	جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية			جامعة الأقصى		
	إجمالي	أنثى	ذكر	إجمالي	أنثى	ذكر	إجمالي	أنثى	ذكر
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٥٢٣	٦٨	٥٩١	١٠٥١	١٥١	١٢٠٢	٤٨٥	١٢٣	٦٠٨
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٥٩٣	٦٣	٦٥٦	١٠٦٤	١٦٤	١٢٢٨	٥٠٩	١١٧	٦٢٦
٢٠٠٨/٢٠٠٧	٥٨٤	٦٣	٦٤٧	١١٣٢	١٨١	١٣١٣	٥٤٤	١٣١	٦٧٥
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٥٧٨	٦٠	٦٣٨	١١٣٥	١٩٢	١٣٢٧	٥٧٧	١٤٩	٧٢٦
٢٠١٠/٢٠٠٩	٥٥٥	٦١	٦١٦	١١٢٤	٢١٥	١٣٣٩	٦٧٤	١٥٤	٨٢٨
٢٠١١/٢٠١٠	٥٦٧	٦٦	٦٣٣	١٤٤٢	٣٢٥	١٧٦٧	٦٧٧	١٧٩	٨٥٦

من عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ حتى عام ٢٠١١/٢٠١٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي وسجلات شؤون الموظفين في الجامعات .

الجزء الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة:

أظهرت عديد من الدراسات التي أجريت على بيئة العمل في المنظمات إلى أن تحسين أنظمة الأجور والمكافآت وتحقيق مستويات عالية من المشاركة في صنع القرارات والاهتمام بها ووبرامجها المختلفة سيؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية و الأمان والاستقرار الوظيفي.

أولاً: الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات وعلاقتها بتطوير وتنمية الأداء الوظيفي :
أ.الأجور والمكافآت:

تعتبر الاجور "بمثابة التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل القيام بنشاط معين أو لقاء أداء محدد ، خلال فترة زمنية محددة "، أما بالنسبة للمكافآت فهي " بمثابة أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء ، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز ،وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الأجور في أن الأجور هي المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل مقابل عمل محدد (الصيرفي، ٢٠٠٦) في حين أن المكافأة هي المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير قيامه بعمل يتميز فيه عن الآخرين.

إن المنظمات التي تهدف لدمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلى نظم متنوعة من المكافآت عن المنظمات التقليدية ومنها: الأجر المعتمد على المهارات، والأجر المرتبط بتقييم الأداء، والمشاركة في المكاسب، و تبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظراً إلى أهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في المجتمعات، وأنها تعد إحدى المشبعات لحاجات تختلف عن الحاجات الاقتصادية مثل الحاجة للتميز وأنها رمز للنفوق والنجاح.

وقد عمدت مجموعة من الدراسات إلى دراسة تأثير الأجور والمكافآت على الأداء الوظيفي للعاملين ، ففي دراسة (SeiedH.Mousavi et al.2011) نجد أنها توصلت الى وجود علاقة قوية ايجابية بين الأجور والمكافآت من جانب، وإنتاجية

العاملين من جانب آخر، في حين ترى دراسة (Andy Danford .et. al.2008) أن الأجور والمكافآت تعتبر البعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة .

ويرى الباحث أن الأجور والمكافآت بأشكالها المختلفة الجديدة والتقليدية هامة جداً لنجاح المنظمة، وتعد وسيلة فاعلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وهناك علاقة تبادلية بين الأجور والمكافآت المادية والمعنوية من جانب، والأداء الوظيفي وإنتاجية العاملين من جانب آخر، ففي بعض الأوقات تحتاج المنظمة إلى اتباع سياسة الأجور المرتبطة بالأداء، وفي أوقات أخرى تحتاج إلى زيادة الأجور أملاً منها في تحسين مستوى الأداء، وهذا يتوقف على طبيعة عمل المنظمة والبيئة التنافسية التي تعمل بها.

أ. المشاركة في صنع القرارات:

استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وأن اغلب الحكومات في هذه البلدان لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، حيث إن الفكرة الأساسية لمشاركة العاملين مفادها أن هؤلاء العاملين هم الذين يؤديون أنشطة العمل الفعلية وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن ان تعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين. (الكلبي، عاض، المبيضين، صفوان، ٢٠١٢).

كما أن السعي الدائم لدعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها على مستوى المنظمات أو حتى الدولة له ما يبرره؛ نظراً إلى مزايا وعوائد عمليات المشاركة، ومن أهمها زيادة الإنتاجية والأداء وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد، والحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكاريه، إضافة إلى بناء كوادر وظيفية فعالة وتأهيلها للترقي في المناصب القيادية وتحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العمل ورغباتهم وطموحاتهم .

وأيدت ذلك مجموعة من الدراسات والبحوث ، فقد أكدت دراسة (SeiedH.Mousavi et alOp.cit...2011) على أن المشاركة في صنع القرارات لها أثر إيجابي كبير على أداء وإنتاجية العاملين في المنظمة ، كما توصلت دراسة (Andy Danford et. alOp.cit...2008) إلى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة.
يرى الباحث أن الأفراد العاملين بالمنظمة يميلون غالباً إلى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها في المنظمة، وهذا يتوقف على السياسات التنظيمية التي تتبعها المنظمة ومدى المساحة التي تسمح بها قيادة وإدارة المنظمة في عمليات المشاركة للعاملين وخاصة فيما يتعلق في عمليات صنع واتخاذ القرارات، فإذا كانت مشاركة بناءة قائمة على الممارسة الحقيقية من قبل المنظمة والعاملين معاً لتحديد الأهداف وحل المشكلات وإنجاز المهام وتحسين ظروف العمل ورفع كفاءة الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها ونوعها.

ثانياً: الأداء الوظيفي (المفهوم ، والأهمية ، والأداء المنظمي):

يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دوراً هاماً وأساسياً في تحديد وقياس أداء المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
إن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (الفايدي، سالم بن بركة، ٢٠٠٨) بالتالي فإن قوة العمل يجب أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً مع المهارات المناسبة وإعدادها لضمان عدم فشل المنظمات بسبب عدم القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

أ. ماهية الأداء الوظيفي:

يرى الباحث أن الأداء المتميز للفرد في أي منظمة كانت سواء كانت صناعية أو خدمية وسواء كانت عامة أو خاصة يتوقف إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى هذا الفرد لتحقيقها من جانب، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من جانب آخر، وهذا من شأنه بالضرورة لن ينعكس على كفاءة المنظمة من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية استخدام امثل، و ينعكس من جانب

آخر على فاعلية المنظمة من خلال تحقيق الأهداف والوصول إلى مخرجات العمل المطلوبة واللازمة لنجاح كل من الفرد والمنظمة. ونستطيع القول أن الأداء الوظيفي المتميز يساهم في تعزيز عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال .
ويشير (الطراونة ، ٢٠١٠) إلى أن الأداء هو " نتاج تفاعل الأداء الإنساني للفرد بكل مكوناته مع موارد التنظيم وقيوده خلال فترة زمنية محددة "

- ويعرف (عامر ، ٢٠١١) الأداء انه " الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها، او تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام والإشراف والتي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة -" في حين يرى باحثين آخرين أن الأداء " ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والارتفاع بمستوى أداء المنظمة " (العزاوي، نجم، جواد، عباس، ٢٠١٠).

- ويعرف (السكران، ٢٠٠٤). أن الأداء هو " تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهوده وقدراته"
- كما ويعرف (الجويدي، ٢٠٠٧) أن الأداء " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، بمعنى النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة"

ومن خلال استعراض المفاهيم والتعريفات المختلفة للأداء التي تم استعراضها يجد الباحث أن الأداء ذات أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد ويمتد أيضا للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة

ب. أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة :

وتبرز أهمية الأداء من وجهة نظر الباحث فيما يلي:

١. يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.
٢. يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابداع في الأداء.
٣. يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.

٤. يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.
٥. يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ج. الأداء المنظمي:

لكي تستمر المنظمة يجب أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وأن تستخدم الموارد بشكل فعال لخدمة المستهلكين، كما أن مفهوم خلق القيمة مهم جداً في إطار معادلة استمرار المنظمة وأن قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداءً متميزاً وإنتاجية عالية. إن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتناولها أدبيات إدارة الأعمال وهي:

١. الفاعلية: وهي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
 ٢. الكفاءة: وهي قياس لمدى استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة.
 ٣. الإنتاجية: وهي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد، وعبارة أخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.
- يمكن للمنظمة ان تكون فاعلة ولكنها غير كفؤة؛ حيث إن استغلال الموارد بدون ترشيد عقلائي يمكن أن يحقق الأهداف (الفاعلية) ، ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة، وقد يحصل العكس في بعض المنظمات، بمعنى أنه رغم الاستخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب (العامري، صالح المهدي، الغالبي، ظاهر محسن، ٢٠٠٨)

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وإضافة إلى ما سبق منال دراسات السابقة التي إستخدمها الباحث في الإطار النمفاهيمي للبحث ، فإنه فيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العملية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

دراسة العكش (٢٠٠٧):

• الهدف من الدراسة :

التعرف إلى دور نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية..

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

(١) توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ، ووجود خلل في طرق وآليات الترقيات.

(٢) أظهرت النتائج عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز ، وأن نظام المكافآت غير فعال ومدني ومعظم العاملين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
(٣) أظهرت النتائج أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز ، ولا يوجد ربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

(٤) لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء العاملين.

دراسة العمري (٢٠١١):

• الهدف من الدراسة :

التعرف إلى أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأنروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي في العمل.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

(١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات (نمط القيادة ، طبيعة العمل ، نوعية القرارات ، كفاءة العاملين ، المناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي للعاملين.

(٢) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل).

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى (العمر ، مكان العمل ، الدرجة الوظيفية).

دراسة Kazan, Halim (٢٠١٣):

• **الهدف من الدراسة :**

(١) التعرف علناهم العوامل في بيئة العمل والمؤثرة في أداء العاملين في في البنك.

(٢) دراسة وقياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية في تركيا.

• **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

(١) لا يوجد تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.

(٢) أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالإنتماء في أداء العاملين.

(٣) أظهرت النتائج أن السلوك القيادي والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك.

(٤) أن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثير إيجابي في أداء العاملين في البنك.

دراسة Saleem, Irfan et. al. (٢٠١٤):

• **الهدف من الدراسة :**

(١) الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة (هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين).

(٢) دراسة العلاقة بين (التعويضات المقدمة على أساس التميز، الشفافية في الاختيار والتعيين، برامج التدريب والتطوير ، الالتزام التنظيمي) وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين .

• **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

(١) توجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

(٢) وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في اختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي.

(٣) توجد علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

(٤) توجد علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية البحث

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين (الأكاديميين، الإداريين، والخدمات) في الجامعات الفلسطينية العاملة وهي " جامعة الأزهر ، الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى " و البالغ عددهم ٣٢٥٤ موظف وموظفة.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ إستبانة لاختبار صدق وثبات الإستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار ، وبتطبيق معادلة العينة تم توزيع ٣٤٤ إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد ٣٠٨ استبانة بنسبة ٨٩.٥%

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانه حول "الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين" - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

تتكون إستبانه الدارسة من المجالات التالية:

وتتكون مجالات الدراسة من ٢٧ فقرة، موزع على ٣ مجالات :

المجال الأول: الأجور والمكافآت المالية، ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثالث: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويتكون من (١٥) فقرة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانه حسب جدول (٢):

جدول (٢):

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

صدق الاستبانه:

١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": عرض الباحث الإستبانه على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء والاقتصاد ، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

٢- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانه. ويبين جدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانه دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانه صادقه لما وضع لقياسه.

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.٩٠٢	الأجور والمكافآت.
*0.000	.٦٥٩	المشاركة في صنع القرارات .
*0.000	.977	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي بجدول (٤)

جدول (٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.966	0.933	6	الأجور والمكافآت.
0.833	0.779	6	المشاركة في صنع القرارات .
0.972	0.944	15	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
0.977	0.954	38	جميع المجالات معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٧٧٩، ٠.٩٤٤) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (٠.٩٥٤). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٨٨٣، ٠.٩٧٢) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (٠.٩٧٧) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

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

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الصدق البنائي للإستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
٤. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

الجزء الرابع : تحليل ومناقشة نتائج التحليل ونتائج اختبار الفرضيات الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق مكان العمل موضحة بالجدول رقم (٥)

**جدول (٥)
توزيع عينة البحث حسب مكان العمل .**

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
51.6	159	الجامعة الإسلامية
20.7	64	جامعة الأزهر
27.6	85	جامعة الأقصى
100.0	308	المجموع

يتضح من جدول رقم (٥) أن ما نسبته 51.6% من عينة البحث يعملون في الجامعة الإسلامية، 20.7% يعملون في جامعة الأزهر، بينما 27.6% يعملون في جامعة الأقصى.

ويفسر الباحث هذه الزيادة في عينة البحث للجامعة الإسلامية لعدة عوامل أهمها: (أن عدد الطلبة في الجامعة الإسلامية أكبر بكثير من طلبة جامعتي الأزهر والأقصى، و بالتالي حجم المجتمع من العاملين أكبر، إضافة إلى كثرة البرامج الأكاديمية في الجامعة، والتوسع الكبير في الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى أنها من أقدم الجامعات العاملة بفلسطين).

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي ٣ أم لا .

- تحليل فقرات مجال " الأجور والمكافآت المالية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٦).

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

جدول (٦)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأجور
والمكافآت المالية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة.	3.35	1.13	6.03	*0.000	2
٢	يشعر العاملون بسعادة كبيرة بما يحصلوا عليه من دخل.	3.47	1.16	7.85	*0.000	1
٣	يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء	2.84	1.05	-2.84	*0.002	6
٤	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة.	3.24	1.10	4.21	*0.000	4
٥	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً.	3.25	1.10	4.30	*0.000	3
٦	يشعر العاملون في الجامعة بان المكافآت توزع على من يستحقها.	2.97	1.05	-0.50	0.310	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.19	0.95	3.79	*0.000	

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

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

من جدول (٦) يمكن استخلاص: أنه وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.19، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.77%، قيمة الاختبار 3.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأجور والمكافآت المالية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٧).

جدول (٧)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في المشاركة.	3.76	0.90	16.23	*0.000	1
٢.	يشارك العاملون في حل مشكلات العمل.	3.42	0.86	9.45	*0.000	3
٣.	يشارك العاملون في بناء الخطط التطويرية للعمل.	3.27	0.94	5.61	*0.000	4
٤.	يوجد قدرة لدى العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	3.61	0.81	14.33	*0.000	2

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

6	0.189	0.88	0.95	3.04	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الجامعة.	٥.
5	*0.001	3.00	0.96	3.15	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل المنظمة والعاملين في تحديد أهداف العمل وانجاز المهام.	٦.
	*0.000	10.83	0.67	3.38	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (٧) يمكن استخلاص: أنه وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.54%، قيمة الاختبار 10.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي ٣ أم لا.
النتائج موضحة في جدول (٨). وموضح فيه ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات.

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

جدول (٨)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة	3.71	0.68	20.00	*0.000	5
٢.	يوجد قدرة لدى العاملين على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	3.70	0.70	18.95	*0.000	6
٣.	تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.	3.63	0.73	16.48	*0.000	10
٤.	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	3.57	0.76	14.40	*0.000	11
٥.	يشعر العاملون بالرضا العام عن أبعاد جودة حياة العمل.	3.43	0.85	9.64	*0.000	14

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

13	*0.000	12.45	0.86	3.56	يتمتع العاملون بالروح المعنوية العالية.	.٦
8	*0.000	14.03	0.90	3.66	يشعر العاملون بتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة.	.٧
15	*0.000	6.99	0.93	3.34	يوجد انخفاض في الشكاوي والتظلم	.٨
9	*0.000	17.76	0.69	3.64	يتميز دور الفرد في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.	.٩
2	*0.000	20.73	0.75	3.81	يوجد انخفاض في عزم العاملين على (ترك العمل).	.١٠
3	*0.000	18.86	0.73	3.72	يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر.	.١١
4	*0.000	18.48	0.74	3.71	يتوافق أداء العاملين مع المعايير الموضوعة داخل الجامعة.	.١٢

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

1	*0.000	26.52	0.76	4.05	يوجد انخفاض في معدلات الغياب الطويل عن العمل.	.١٣
7	*0.000	17.84	0.72	3.67	تتحسن قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.	.١٤
12	*0.000	12.13	0.90	3.57	يوجد انخفاض في معدلات الجزاءات الواقعة على العاملين.	.١٥
	*0.000	21.39	0.57	3.63	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (٨) يمكن استخلاص أنه وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.63، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.60%، قيمة الاختبار 21.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الأجور والمكافآت المادية و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير
خليل إسماعيل إبراهيم ماضي

جدول (٩)

معامل الارتباط بين الأجور والمكافآت المادية و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.668	لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الأجور والمكافآت المادية و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

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

يبين جدول (٩) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٦٦٨، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = ٠.٠٥$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت المادية و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين المشاركة في صنع القرارات و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (١٠):

معامل الارتباط بين المشاركة في صنع القرارات و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.677	لا توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى (a) (≤ 0.05) بين المشاركة في صنع القرارات و تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج:

- (١) أظهرت النتائج أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت وتنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
- (٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرارات وتنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
- (٣) عدم الموافقة من أفراد العينة على أنه يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء.
- (٤) تدني درجة الموافقة على مجال الأجور والمكافآت بوسط حسابي ٣.١٩ تقريباً، إضافة تدني درجة رضا العاملين في جامعة الأقصى فيما يتعلق بأنظمة الأجور والمكافآت المعمول بها بالمنظمة.

ثانياً: التوصيات:

- (١) العمل على تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال " تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا في الجامعة (رئيس الجامعة، العميد، نواب العميد) من جهة ، والمرؤوسين من أعضاء هيئة تدريس واداريين وخدمات من جهة اخرى، في كافة العمادات والإدارات والكليات العاملة في الجامعة.
- (٢) القيام بورشات عمل وندوات واجتماعات دورية على مستوى الأقسام والإدارات في الجامعة يوضح من خلالها أهمية عملية اتخاذ القرارات ليكون العاملون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة في تحديد أهداف العمل وإنجاز مهامه .
- (٣) إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت المالية بشكل عام لكافة الجامعات، وفي جامعة الأقصى بشكل خاص يسمح للعاملين بمساواتهم بزملائهم بجامعتي الأزهر والإسلامية وباقي الجامعات وذلك من خلال تعديل سلم الرواتب المعروف "بالكادر الموحد" للجامعات.
- (٤) ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال للحوافز مرتبطاً بنظام العمل وكفاءة أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية بمختلف تخصصاتهم وأماكن عملهم.

المراجع:

المراجع العربية:

1. الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والمبادئ" دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
2. الطراونة، عمر، المستشار في الإدارة الإحترافية للموارد البشرية عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
3. العامري، صالح المهدي، الغالبي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان - دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
4. الاكليبي، عائض، المبيضيي، صفوان التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
5. عامر، سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.

الرسائل العلمية:

1. الجويدي، ماجد بن احمد، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفه، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة - فرع المنطقة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.
2. السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤.
3. العمري، سهيلة عبد، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين(الأنروا) اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١١.
4. العكش، علاء خليل، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧.
5. الفايدي، سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية، دراسة مقارنة بين بعض الاجهزة الامنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، (٢٠٠٨).

المراجع الأجنبية:

1. Andy Danford, and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S.' Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment", 23 (3). (2008)

2. Saleem, Irfan and Khurshid, Aitzaz, Do Human Resource Practices Affect Employee Performance? (January 19, 2014Pakistan business review, Vol. 152 Issu (4)(2014).PP 669-688 .
3. SeiedH.Mousavi, SaeedYarmohamadiMonfared, Akbar Heidary_"Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanjan"3rd World Conference on Educational Sciences,Vol,15 (2011).
4. Kazan, Halim, Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application). International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2, 2013.