



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي

لوزارة الزراعة الفلسطينية

**The Impact of Incentives as a Mediating Variable Between
Organizational Citizenship Behaviors and Institutional
Performance in the Palestinian Ministry of Agriculture**

إعداد

أصالة أحمد عبد الجليل حامد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي

لوزارة الزراعة الفلسطينية

**The Impact of Incentives as a Mediating Variable Between
Organizational Citizenship Behaviors and Institutional
Performance in the Palestinian Ministry of Agriculture**

إعداد

أصالة أحمد عبد الجليل حامد

إشراف

الدكتور عبد الرحمن حسن السلواوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي

لوزارة الزراعة الفلسطينية

**The Impact of Incentives as a Mediating Variable Between
Organizational Citizenship Behaviors and Institutional
Performance in the Palestinian Ministry of Agriculture**

إعداد:

أصالة أحمد عبد الجليل حامد

بإشراف:

الدكتور عبد الرحمن حسن السلواوي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/5/26 م.

أعضاء لجنة المناقشة

بجاء

الدكتور عبد الرحمن حسن السلواوي/ جامعة القدس المفتوحة/ مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور شاهر محمد عبيد/جامعة القدس المفتوحة/عضواً

الدكتور

الدكتور رائد علي عريقات/الجامعة العربية الأمريكية/عضواً

تفويض وإقرار

أنا الموقع / أدناه أصالة أحمد عبد الجليل حامد/ أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة بـ

أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة

الفلسطينية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: أصالة أحمد عبد الجليل حامد

الرقم الجامعي: 0330012220004

التوقيع: 

التاريخ: 2025/5/26م

الإهداء

الحمد لله الذي أكرمنا بهذا الإنجاز المتواضع والبسيط

أهدي هذا العمل

إلى من زرعوا في قلبي حب العلم والمعرفة

إلى والديّ العزيزين

سندي الدائم ونبع عطائي، شكرًا لصبركم ودعمكم اللامحدود، ولثقتكم التي كانت حافزًا لي في كل خطوة

إلى أساتذتي

في جامعة القدس المفتوحة، الذين أناروا لي دروب العلم وساهموا في تشكيل فكري وبناء معرفتي

إلى كل من كان له أثر في رحلتي

صديقًا كان أو زميلًا

شكرًا لوجودكم

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور عبد الرحمن حسن السلواي صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار ، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور شاهر عبيد، والدكتور رائد عريقات، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة.....
ب	التفويض والإقرار.....
ت	الإهداء.....
ث	الشكر والتقدير.....
ج	قائمة المحتويات.....
د	قائمة الجداول.....
ز	قائمة الأشكال.....
س	قائمة الملاحق.....
ش	الملخص باللغة العربية.....
ص	الملخص باللغة الإنجليزية.....
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1	المقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
7	أهداف الدراسة.....
8	أهمية الدراسة.....
9	فرضيات الدراسة.....
11	حدود الدراسة.....
12	المصطلحات الإجرائية.....
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
14	الأدب النظري.....
59	الدراسات السابقة.....
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
91	منهج الدراسة.....
91	مصادر الدراسة.....

92	مجتمع الدراسة والعينة.....
93	أداة الدراسة.....
96	إجراءات الدراسة.....
99	صدق الاستبانة.....
104	ثبات الاستبانة.....
106	تصميم الدراسة ومتغيراتها.....
107	المعالجات الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

110	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
116	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
123	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
133	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.....
136	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.....
137	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن.....

الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

141	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها.....
146	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.....
150	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.....
152	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.....
157	تفسي نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.....
160	تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها.....
161	تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشتها.....
163	تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها.....
165	التوصيات.....
167	الدراسات المستقبلية.....

المصادر والمراجع

168	المراجع باللغة العربية
176	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية	15
2	أبعاد المتغير المستقل المواطنة التنظيمية.....	19
3	تعريفات الأداء المؤسسي.....	26
4	تعريفات التحفيز	40
5	مصفوفة أبعاد المتغير الوسيط التحفيز.....	44
6	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	94
7	أبعاد المواطنة التنظيمية.....	95
8	أبعاد الأداء المؤسسي.....	95
9	أبعاد التحفيز	96
10	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.....	97
11	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (الإيثار) مع الدرجة الكلية للبعد.....	99
12	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الكياسة) مع الدرجة الكلية للبعد.....	99
13	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الروح الرياضية) مع الدرجة الكلية للبعد.....	99
14	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (وعي الضمير) مع الدرجة الكلية للبعد.....	100
15	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (السلوك الحضاري) مع الدرجة الكلية للبعد.....	100
16	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (المواطنة التنظيمية)	101
17	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (بعد المستقيدين) مع الدرجة الكلية للبعد.....	101
18	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (العمليات الداخلية) مع الدرجة الكلية للبعد.....	102
19	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للبعد.....	102
20	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	103
21	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (التحفيز الداخلي) مع الدرجة الكلية للبعد.....	103
22	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحفيز الخارجي) مع الدرجة الكلية للبعد.....	103

23	مصنوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الوسيط (التحفيز)	104
24	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	105
25	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	110
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المواطنة التنظيمية كافة	110
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الإيثار	111
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الكياسة	112
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الروح الرياضية	113
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع وعي الضمير	114
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس السلوك الحضاري	115
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع الأداء المؤسسي	116
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول بُعد المستفيدين	117
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني العمليات الداخلية	118
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث التعلم والنمو	119
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير الوسيط التحفيز	120
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول التحفيز الداخلي	121
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني التحفيز الخارجي	122
39	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المواطنة التنظيمية وبُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية	123
40	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في بُعد المستفيدين من خلال إبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية	124
41	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المواطنة التنظيمية والعمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية	125
42	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في العمليات الداخلية من خلال إبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية	126
43	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المواطنة التنظيمية والتعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية	127
44	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في التعلم والنمو من خلال إبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية	127

45	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين التحفيز وبُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.....	129
46	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في بُعد المستفيدين من خلال إبعاد التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية.....	129
47	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين التحفيز والعمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.....	130
48	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في العمليات الداخلية من خلال إبعاد التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية.....	131
49	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين التحفيز والتعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.....	131
50	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في التعلم والنمو من خلال إبعاد التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية.....	132
51	نتائج تحليل المسار (Path Analysis)	133
52	يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) للمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)	136
53	نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق حول المواطنة التنظيمية في المسمى الوظيفي.....	137
54	يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) للتحفيز تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)	138
55	نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق حول التحفيز في المسمى الوظيفي.....	139

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	معادلة ستيفن ثامبسون.....	93
2	أنموذج الدراسة.....	106
3	نموذج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.....	135

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة النهائية.....	183
2	قائمة أسماء المحكمين.....	187
3	كتاب تسهيل المهمة.....	188

أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للتحفيز بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مقر وزارة الزراعة الفلسطينية البالغ عددهم (229) موظفاً وموظفة في محافظة رام الله والبيرة. فيما بلغ حجم العينة (144) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية متناسبة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن التحفيز يمثل دوراً وسيطاً في العلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، وأن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، في حين كان مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الزراعة الفلسطينية متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أدوات التحفيز كان متوسطاً، وكما أشارت النتائج إلى وجود تأثير للمواطنة التنظيمية في كافة أبعاد الأداء المؤسسي، وكذلك وجود تأثير للتحفيز في كافة أبعاد الأداء المؤسسي. وقدمت الباحثة عدة توصيات من أهمها إشراك كافة موظفي الوزارة في اتخاذ القرارات، عبر عقد اجتماعات دورية لمناقشة مقترحات الموظفين، مع تطبيق الأفكار القابلة للتنفيذ وتكريم أصحابها، مما يزيد من شعور الموظفين بالانتماء والمساهمة الفعالة في تطوير العمل بالوزارة، ووضع معايير شفافة لتوزيع المكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظفين، وإعلان هذه المعايير لجميع الموظفين بالوزارة، حيث تسهم في تحفيز الموظفين على بذل مزيد من الجهد.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، الأداء المؤسسي، التحفيز، وزارة الزراعة الفلسطينية.

The Impact of Incentives as a Mediating Variable Between Organizational Citizenship Behaviors and Institutional Performance in the Palestinian Ministry of Agriculture

Abstract:

The study aimed to determine the mediating role of motivation between organizational citizenship behaviors and institutional performance in the Palestinian Ministry of Agriculture. The researcher employed a descriptive correlational methodology, with the study population comprising all employees at the headquarters of the Palestinian Ministry of Agriculture, totaling 229 male and female employees in the Ramallah and Al-Bireh governorate. The sample size of 144 respondents, selected through proportional stratified random sampling method, and the study instrument was a questionnaire. Among the most significant findings of the researcher were that motivation plays a mediating role in the relationship between organizational citizenship and institutional performance. The level of practice of organizational citizenship behaviors was found to be high, while the level of institutional performance at the Palestinian Ministry of Agriculture was moderate. Additionally, the level of implementation of motivational tools was also found to be moderate. The results showed that motivation and organizational citizenship affected all aspects of institutional performance. The researcher presented several recommendations, including involving all ministry employees in decision-making by holding regular meetings to discuss employee proposals, implementing feasible ideas, and honoring their authors, which would enhance employees' sense of belonging and active contribution to the development of work within the ministry. Transparent criteria for distributing rewards based on actual employee performance should be established and announced to all employees in the ministry, as this contributes to motivating employees to exert more effort.

Keywords: Organizational Citizenship, Institutional Performance, Motivation, Palestinian Ministry of Agriculture.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

2.4.1 الأهمية التطبيقية

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات اليوم، تكتسب المواطنة التنظيمية أهمية متزايدة بوصفها مظهرًا للانتماء والالتزام الذاتي الذي يدفع الأفراد إلى بذل جهود استثنائية تفوق الوصف الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي وجودة المخرجات. ولا يمكن فصل هذا التأثير عن دور التحفيز بوصفه عاملاً محوريًا يُغذي الروح المعنوية ويُعزز الاستعداد النفسي لدى العاملين لتبني سلوكيات إيجابية تدعم أهداف المنظمة، مما يجعل هذه العناصر معًا حلقة متكاملة تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستدامة التنظيمية في بيئات العمل الديناميكية.

وقد أصبحت المنظمات الحديثة تسعى بجد لاستكشاف وتبني إستراتيجيات تسهم في تحسين أداء موردها البشري والمنظمة كليًا لضمان استمراريته وقدرتها على المنافسة في بيئة مليئة بالتغيرات، ونتيجة لذلك، ازداد الاهتمام بالمورد البشري كأحد أهم الاستثمارات الإستراتيجية، حيث تُدرك المنظمات أن نجاحها يعتمد على قدرتها على تنمية رأس مالها البشري، ودعم الاتجاهات الإيجابية، وتوفير بيئة عمل قائمة على تحفيز السلوك التنظيمي والتطوير لتعزيز الولاء المؤسسي والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة (عبد السلام، 2024).

وتعتمد المنظمات الفاعلة على إسهامات موظفيها الذي يتجاوز حدود المهام الرسمية الموصوفة في وظائفهم، وإن الاقتصار على أداء الأدوار الرسمية فقط يجعل المنظمة كيانًا هشًا ومعرضًا للتفكك وعدم الاستمرارية على المدى البعيد، لذا تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك طوعي يتبناه الموظف

بمحض إرادته ولا يرتبط بشكل مباشر بالمكافآت أو الحوافز المقدمة من المنظمة (Boakye et al., 2022).

ويظهر هذا السلوك عادةً عندما يشعر الموظف بعدالة المعاملة داخل المنظمة، ويتجلى في أداء أعمال إضافية دون شكوى أو تذمر، مع الحرص على تعزيز فاعلية المنظمة ونموها، ويعد "أورغان" (Organ) أول من أشار في أواخر السبعينيات إلى هذا المفهوم بوصفه جهودًا إضافية وسلوكيات تعاونية وابتكارية تلقائية يقوم بها العاملون خارج إطار واجباتهم الرسمية، مما يجعله عنصرًا حاسمًا في دعم استدامة المنظمات وتطورها (بكوش، 2024).

وبما لا شك فيه أن الأداء المؤسسي يعدّ أحد المفاهيم الأساسية في عالم المنظمات، والعامل الأكثر تأثيرًا على نجاحها، حيث يظهر مدى قدرتها على تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها، وكما يُستخدم أداة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق تلك الغايات، فضلًا عن كونه وسيلة لتقييم وضعها الحالي، وإضافة إلى ذلك يُعد الأداء المؤسسي مرجعًا هامًا لتحديد أوجه القصور عند الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، ويسهم بفعالية في وضع إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة (نتشة، 2020).

ولم يعد تحسين الأداء خيارًا متاحًا أمام المنظمات فحسب، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها التحديات والظروف المحيطة بها، والكثير من المنظمات تعاني من نقاط ضعف داخلية تحد من قدرتها على مواجهة تلك التحديات، ومن أبرز هذه المشكلات غياب الرؤية المستقبلية، وضعف القدرات التنظيمية، والاعتماد على أساليب إدارية تقليدية، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء المؤسسي وتراجع الكفاءة الإنتاجية (الحيدري، 2024).

وأدى الدور الفاعل الذي تؤديه الحوافز بأنواعها المختلفة في تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة إلى زيادة الاهتمام بها، ويسعى العاملون للحصول على الحوافز المادية والمعنوية لتلبية احتياجاتهم

الشخصية، مما يدفعهم لبذل جهد ووقت إضافي لتحقيق ذلك، وبواسطة هذه الجهود يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية عالية (Kasrul&Ngandoh,2020).

ولأهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ظهرت العديد من النظريات المتعلقة بها، مثل النظرية العلمية لفردريك تايلور، التي تركز على أن النقود هي العامل الرئيس في تحفيز الأفراد للعمل في المنظمات، معتبرة أن الإنسان يعمل بدافع اقتصادي لزيادة دخله (عباس،2019).

وفي سياق آخر، طرحت نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها ماسلو، التي تعدّ نقطة انطلاق لفهم دوافع الأفراد في بيئة العمل، وهذه النظرية تساعد الباحثين والإداريين في تحديد احتياجات الإنسان الأساسية وفهم أهمية كل حاجة في تصميم أنظمة الحوافز داخل المنظمات، ومن خلال تتبع تطور نظريات الحوافز، يتضح أن الاهتمام بها بدأ في القطاع الخاص، ومن ثم انتقل إلى القطاع العام، حيث استفاد الأخير من تطبيق هذه النظريات لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين (موسى،2020).

وتأسيساً على ما سبق فإنّ الباحثة تسعى إلى كشف طبيعة وحجم تأثير الحوافز بأبعاده المختلفة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث تسعى إلى دراسة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية، بواسطة تحديد مفهومها وأهميتها في المنظمات، وكذلك قياس الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة معرفة تأثير الحوافز كمتغير وسيط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وأخيراً تتناول الباحثة العلاقة المتشابكة بين الحوافز وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة

أظهر تقرير الأداء الحكومي الأول للحكومة الثامنة عشر في العام (2019م) أن المؤسسات الحكومية تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه التحديات غياب قواعد البيانات الموحدة والمركزية والإحصاءات اللازمة لمتابعة القرارات والخطط وقياس مؤشرات الأداء، مما يعيق القدرة على تقييم كفاءة العمل الحكومي بالشكل المطلوب، وكذلك تعاني بيئة العمل المؤسسي من ضعف في ثقافة الأداء، فضلاً عن افتقارها للمعايير العالمية في جودة العمل، وثم أن هناك ضعفاً في التخطيط والمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى نقص في القدرات الفنية في بعض مجالات الإدارة والأعمال الرئيسية، وعلى الصعيد الهيكلي تعاني العديد من الوزارات والمؤسسات الحكومية من تقادم الهياكل التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون بين المؤسسات وبين الوحدات الإدارية داخل الوزارة نفسها، وتبرز الحاجة الملحة لتعديل بعض القوانين والسياسات لتتواءم مع متطلبات العمل والتطورات الحالية (الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2019).

وللتحقق من وجود هذه المشكلة في وزارة الزراعة الفلسطينية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بواسطة مقابلات غير منظمة مع عدد من المسؤولين بالوزارة، حيث أظهرت النتائج غياباً واضحاً لقواعد البيانات الموحدة، مما أدى إلى صعوبة كبيرة في تتبع القرارات والخطط التنموية المتعلقة بالقطاع الزراعي وقياس مؤشرات الأداء بدقة، وكما ذكرت غالبية المشاركين بوجود ضعف ثقافة الأداء وغياب معايير جودة عالمية داخل الوزارة، وثم أن هناك ضعفاً في التخطيط والمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى نقص في القدرات الفنية في بعض مجالات الإدارة والأعمال الرئيسية، حيث كشفت الدراسة الاستطلاعية عن وجود نقص ملحوظ في القدرات الفنية لدى بعض الإدارات في وزارة الزراعة، مما يعيق وضع خطط إستراتيجية فعالة وتقييم النتائج بشكل منهجي، وعلى الصعيد الهيكلي، أظهرت نتائج الدراسة أن الهياكل التنظيمية داخل وزارة

الزراعة تعاني من التقادم، وأن آخر تحديث للهيكلية الحالية يعود للعام 2010م، حيث أبلغ المسؤولون عن مستويات منخفضة من التنسيق بين الوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى التشتت في الجهود وتكرار العمل في بعض الأحيان، وتبرز الحاجة الملحة لتعديل بعض القوانين والسياسات لتتواءم مع متطلبات العمل والتطورات الحالية، وهو ما أكده المسؤولون في المقابلات التي أجرتها الباحثة، مشيرين إلى ضرورة تحديث القوانين المنظمة لعمل الوزارة.

كذلك من خلال عمل الباحثة في وزارة الزراعة الفلسطينية منذ عدة سنوات وملاحظتها المباشرة لبيئة العمل داخل الوزارة، ظهر لديها مؤشرات في تطبيق الحوافز بالوزارة، ورغم وجود بعض الحوافز المحدودة السنوية، إلا أنها غالباً ما تقتصر على المكافآت المادية ولا تأخذ بعين الاعتبار كذلك الحوافز المعنوية التي قد تكون أكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين على الإسهام في تطوير بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء، وقد لاحظت الباحثة أن العديد من الموظفين يبدون رغبة في المساهمة خارج نطاق مهامهم الرسمية، لكن ذلك لا يتم بالقدر المطلوب بسبب ضعف الحوافز وهو ما يحد قدرة المواطنة التنظيمية على التأثير الإيجابي في أداء الوزارة.

كما تُعد دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي من الموضوعات البارزة في الأدب الإداري الحديث، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في الدراسات السابقة تتمثل في عدم تناولها للتحفيز كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة خاصة في القطاعات الحكومية كوزارة الزراعة الفلسطينية -بحدود علم الباحثة-، ومع وجود دراسات عربية وأجنبية استكشفت تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء المؤسسي، إلا أنها أغفلت الدور المحوري للتحفيز في تعزيز هذه العلاقة أو تفسيرها، مما يُضعف القدرة على فهم الآليات الكامنة وراء تحسين الأداء في البيئات المؤسسية، وكذلك أن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاع الخاص أو المؤسسات الربحية، في حين وفي ظل القطاع الحكومي الفلسطيني عموماً، وفي

وزارة الزراعة الفلسطينية تحديداً لم يتم البحث في هذا الموضوع، وبالتالي تبرز الحاجة إلى دراسة متكاملة تبحث في تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء المؤسسي في وزارة الزراعة الفلسطينية، مع الأخذ بالاعتبار دور التحفيز كمتغير وسيط، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة

الفلسطينية؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية؟
- 3- ما درجة تطبيق أدوات التحفيز الداخلية والخارجية في وزارة الزراعة الفلسطينية؟
- 4- ما مدى تأثير المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وزارة الزراعة الفلسطينية؟
- 5- ما مدى تأثير التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وزارة الزراعة الفلسطينية؟
- 6- ما مدى إسهام التحفيز ببعديه (الداخلي والخارجي) في تعزيز العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير،

السلوك الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

سنوات الخدمة)؟

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول مستوى التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

3.1 أهداف الدراسة

1- التعرف إلى درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

2- الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية.

3- معرفة درجة تطبيق التحفيز (الداخلي والخارجي) في وزارة الزراعة الفلسطينية.

4- استكشاف تأثير المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير،

السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

بوزارة الزراعة الفلسطينية.

5- تحديد تأثير التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين،

العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية؟

6- بيان مدى إسهام التحفيز الداخلي والخارجي في تعزيز العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية

والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية.

7- اكتشاف الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك

الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات

الخدمة.

8- استيضاح الفروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول مستوى التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري للمواطنة التنظيمية كسلوك تنظيمي إيجابي يؤثر على الأداء المؤسسي، كما تقدم إضافة مهمة للأدبيات المتعلقة بالحوافز من خلال تحليل دورها الوسيط بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، وبتركيزها على وزارة الزراعة الفلسطينية، تسد الدراسة فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بأداء الوزارات الفلسطينية والمواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً يمكن الاعتماد عليه لفحص العلاقة بين العوامل السلوكية والتنظيمية والأداء المؤسسي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، مما يعزز الأدبيات التي تربط بين الحوافز والمواطنة التنظيمية في بيئة الأداء المؤسسي، كما يمكن أن تمثل هذه الدراسة أساساً لأبحاث مستقبلية تستكشف دور الحوافز في تحسين الأداء بقطاعات أخرى، وإلى جانب ذلك تتيح الدراسة للباحثة فرصة الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين المواطنة التنظيمية والحوافز وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي، مع التركيز على قطاع حيوي مثل وزارة الزراعة الفلسطينية، كما تمثل تجربة علمية قيمة تمكن الباحثة من تطبيق النماذج النظرية لتحليل التحديات العملية التي تواجه المؤسسات الحكومية، وخاصة وزارة الزراعة الفلسطينية، وأخيراً تسهم الدراسة في تطوير مهارات الباحثة البحثية والتحليلية وقدرتها على معالجة المشكلات المؤسسية، مما يُثري خبرتها العلمية والمهنية.

2.4.1 الأهمية العملية

تقدم الدراسة نتائج عملية يمكن توظيفها لتطوير سياسات الحوافز في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث توفر بيانات علمية تساعد صانعي القرار على تعزيز الربط بين أنظمة التحفيز والسلوك التنظيمي الإيجابي، مما يمكن الوزارة من وضع خطط فعالة لزيادة ولاء الموظفين وانتمائهم وتحسين الأداء المؤسسي، كما تقدم توصيات عملية لرفع كفاءة الأداء العام، وذلك انطلاقاً من الأهمية الإستراتيجية لوزارة الزراعة الفلسطينية ودورها المحوري في تنمية القطاع الزراعي وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تسلط الضوء على التحفيز كعامل أساسي في تعزيز المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، مع تحديد إستراتيجيات تحفيزية متكاملة تراعي احتياجات الموظفين وخصوصية بيئة العمل بالوزارة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي ومحفز.

5.1 فرضيات الدراسة

اعتماداً على أسئلة الدراسة ونموذجها صاغت الباحثة الفرضيات الآتية:

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في بُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في التعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

2.5.1 الفرضية الرئيسة الثانية

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H2a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في بُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

H2b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

H2c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في التعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

3.5.1 الفرضية الرئيسة الثالثة

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية في ظل التحفيز (الداخلي والخارجي) كمتغير وسيط.

4.5.1 الفرضية الرئيسة الرابعة

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

5.5.1 الفرضية الرئيسة الخامسة

H5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة المفاهيم العلمية الآتية: المواطنة التنظيمية، الأداء المؤسسي، التحفيز الداخلي والخارجي.

2.6.1 حدود مكانية: مقر وزارة الزراعة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

3.6.1 حدود بشرية: تقتصر الدراسة على كافة موظفي المقر الرئيس لوزارة الزراعة الفلسطينية.

4.6.1 حدود زمنية: ستمت الدراسة خلال العام 2024-2025م.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

المواطنة التنظيمية: تمثل مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد العامل بهدف تطوير وتحسين مردودية المنظمة التي ينتمي إليها (فاضل، 2024).

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها مجموعة من السلوكيات التطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظفون في وزارة الزراعة الفلسطينية خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الرسمية، بهدف دعم الأهداف العامة للوزارة وتعزيز أدائها، وسيتم قياسها بواسطة أبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).
الأداء المؤسسي: هو المستوى من النجاح الذي تحققه المنظمات في تحقيق أهدافها بواسطة الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات المختلفة على المدخلات (الميدم والقطيبي، 2024).

وتعرف الباحثة إجرائيا الأداء المؤسسي هو قدرة وزارة الزراعة الفلسطينية على تحقيق رؤيتها، واستثمار مواردها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تحقق رضى المستفيدين من خدماتها، وسيتم قياسه بواسطة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

التحفيز: هي مجموعة من العوامل والتأثيرات الخارجية التي تحفز الفرد وتدفعه لأداء عمله المكلف به بأفضل طريقة ممكنة بواسطة إشباع احتياجاته ورغباته النفسية (Al-Zahrani&Al-Harbi, 2023).

وتعرفها الباحثة إجرائيا هي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تهدف إلى تحفيز الموظفين في وزارة الزراعة الفلسطينية على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

1.2 المبحث الأول سلوك المواطنة التنظيمية

2.2 المبحث الثاني الأداء المؤسسي

3.2 المبحث الثالث التحفيز

ثانياً: نبذة عن وزارة الزراعة الفلسطينية

ثالثاً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري للدراسة في ثلاثة مباحث، وسيتناول المبحث الأول المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية، وفي المبحث الثاني تتناول المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء المؤسسي، وفي المبحث الثالث المتغير الوسيط التحفيز، والعلاقة ما بين المتغيرات الثلاثة، وكذلك نبذة عن وزارة الزراعة الفلسطينية، ويتضمن الفصل كذلك الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وتعقيب الباحثة وتحديد الفجوة البحثية.

1.2 المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

تُعد المواطنة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي، حيث بدأت مع برنارد الذي أشار إلى أهمية "الجهد التعاوني" الطوعي بين الأفراد كعامل حاسم في تطور أداء المنظمات، إلى جانب متطلبات الأدوار الرسمية، وتطور المفهوم لاحقاً عبر أبحاث كاتر الذي حذر من الاعتماد المفرط على الأنظمة الرسمية، مما يجعل المنظمات هشة، وفي السبعينيات، قدم أورغان تعريفاً أكثر دقة للمواطنة التنظيمية، مؤكداً أهميتها في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء على مستوى المنظمات والموظفين (رسن، 2024).

1.1.2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت التسميات والتعريفات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية بين الباحثين، حيث اختلفوا في المصطلحات المستخدمة، مثل سلوك الدور الإضافي، وسلوك الولاء أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك غير المطلوب أو غير المفروض، وسلوك التلقائية المؤسسية، وكما تباينت

تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية ذاتها، ولم يتوصل الباحثون إلى اتفاق حول تعريف موحد لها (عبد السلام، 2024)، وتستعرض الباحثة بعض التعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية في الجدول الآتي:

جدول (1): تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية

(الباحث، السنة)	التعريف
(Soelton et al., 2024)	سلوك تطوعي يتخذه الموظفون الذي لا يشكل جزءًا من متطلبات وظيفتهم الرسمية ولكنها تساهم بشكل إيجابي في المنظمة.
(العوامة، 2024)	سلوك أو نشاط جماعي يقوم به الموظف بمحض إرادته ودون توقع أي عائد مادي، حيث يعبر عن التزام غير وظيفي بل التزام ذو طابع أخلاقي أو اجتماعي أو إنساني أو ديني.
(Bakhti, 2024)	السلوكيات الفردية الطوعية التي لا تتطلبها التوصيفات الوظيفية بشكل صريح ولكنها تساهم بشكل إيجابي في الفعالية التنظيمية، وتتمثل في مساعدة زملاء العمل والالتزام بالقواعد وإظهار الولاء.
(التوبي، 2024)	سلوك اختياري غير رسمي يمارسه الموظفون في المنظمة بمحض إرادتهم، ولا يندرج ضمن المهام الوظيفية المحددة في توصيفهم الوظيفي أو اللوائح الرسمية للمنظمة، وكما أنه لا يؤدي إلى زيادة في الأجر أو الحوافز أو المكافآت، ولا يهدف إلى تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية، بل يساهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة المنظمة التي يعملون بها.
(Mica et al., 2024)	الممارسات التطوعية التي يبذلها الموظفون، التي تتعدى نطاق المهام الوظيفية الأساسية، مما يدعم المنظمة بشكل إيجابي، ويشمل هذا السلوك تصرفات مثل التعاون، والالتزام، واللباقة، والروح الرياضية، والفضيلة، وهذه التصرفات تنبع من القيم الشخصية وليس من توقع الحصول على مكافآت، وتؤدي دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية بأنه التفاني في العمل، والتعاون، والالتزام الأخلاقي، والتفاعل

الإيجابي لتحقيق مصلحة وزارة الزراعة وتعزيز صورتها.

وترى الباحثة أن هناك عددا من القواسم المشتركة في التعريفات أعلاه، وهي:

1- السلوك تطوعي واختياري من قبل الموظفين، ولا يندرج ضمن المتطلبات أو المهام الوظيفية

الرسمية.

2- يساهم بشكل إيجابي في المنظمة أو الفعالية التنظيمية، ويعزز من كفاءة المنظمة وتحقيق

أهدافها.

3- لا يتوقع الموظفون عائداً مادياً أو مكافآت مقابل هذا السلوك.

4- ينبع من القيم الشخصية أو الأخلاقية أو الاجتماعية أو الإنسانية.

5- يشمل سلوكيات مثل التعاون، المساعدة، الالتزام، الولاء.

2.1.2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تكمُن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه وسيلة لتعزيز الأداء العام للمنظمة، حيث يعزز التعاون بين الموظفين ويدعم إدارة العلاقات التبادلية داخل البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات المنظمة وفقاً لطبيعة كل منها، وقد ذكر كل من بحر (2019)، وداس وموهانتي (Das&Mohanty,2023) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي:

- 1- أهميته على مستوى الفرد: يساهم في تطوير إنتاجية الفرد وتحسين أدائه الذاتي، كما يقلل من معدلات ترك الوظائف، ويزيد من قدرة المديرين والموظفين على أداء مهامهم بكفاءة بواسطة تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال لسلوك المواطنة التنظيمية، وتنظيم الأعمال، وحل المشكلات.
- 2- أهميته على مستوى الجماعة: يعمل على تنظيم الأنشطة بين أعضاء الفرق والمجموعات، ويقلل من حدة الصراعات بين الأفراد، ويعزز التماسك الاجتماعي داخل الفرق، كما يقوي العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أداء متميز.
- 3- أهميته على مستوى المنظمة: يساهم في رفع معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة ككل، ويقلل من الحاجة إلى تخصيص الموارد لوظائف الانضباط والصيانة الداخلية، كما يحسن الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة، وإضافة إلى ذلك، يعمل على تقليل التباين في الأداء ويؤدي إلى استقرار المنظمة، ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، ويساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدماتها.

وترى الباحثة أن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في كونه عاملاً محورياً لتعزيز الأداء على مستويات الفرد، الجماعة، والمنظمة ككل، حيث يعزز هذا السلوك الإنتاجية ويقلل من معدلات ترك

الوظائف، وكما يعمل على تنظيم الأنشطة وتقليل الصراعات وتعزيز التماسك الاجتماعي، وكما يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين الظروف النفسية والتنظيمية، وتقليل التباين في الأداء، مما يعزز استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

3.1.2 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بعدة خصائص رئيسة كما ذكرها كل من حلاق (2020)، وباشري وآخرون (2017)، وهيرماواتي وآخرون (Hermawati et al., 2023)، وهي:

1- سلوك طوعي واختياري: ينشأ هذا السلوك من دافع ذاتي لدى الفرد، حيث يمارسه بمبادرة شخصية دون أن يكون جزءاً من واجباته الوظيفية الرسمية.

2- غياب المكافآت الرسمية: مع أن الموظف يقوم في أدوار إضافية ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن هذا السلوك لا يرتبط بمكافآت رسمية من المنظمة، ومع ذلك يُفترض أن تُؤخذ هذه السلوكيات بعين الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية داخل المنظمة.

3- توجيه المنظمات: تسعى المنظمات إلى تشجيع موظفيها على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، على الرغم كونه سلوكاً تطوعياً.

4- المساهمة في تحسين الأداء: يُعد سلوك المواطنة التنظيمية عاملاً فعالاً في تعزيز كفاءة المنظمة وتحسين أدائها عموماً، مما يدعم تحقيق أهدافها وتطويرها.

وتستنتج الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية يتميز بكونه سلوكاً طوعياً واختيارياً ينبع من الدافع الذاتي للموظف، دون أن يكون جزءاً من واجباته الرسمية أو مرتبطاً بمكافآت محددة، وتسعى المنظمات إلى تشجيع هذا السلوك لدوره الفعال في تحسين الأداء العام ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعدّ هذا السلوك

أداة مهمة لتعزيز الكفاءة التنظيمية، حيث يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتطورية، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة واستقرارها.

4.1.2 النظريات الخاصة بالمواطنة التنظيمية

توجد عدة نظريات اهتمت بتفسير سلوك المواطنة التنظيمية كما وردت عن عميري وبركاني (2024)، ومن أبرزها:

1- نظرية التبادل الاجتماعي: تُفسر هذه النظرية سلوك المواطنة التنظيمية كشكل من أشكال التبادل

الاجتماعي، حيث يميل الأفراد إلى التفاعل بروح تبادلية، والفرد يقدم مساهمات مميزة للمنظمة كردّ على الدعم المادي والمعنوي الذي يتلقاه منها، مما يظهر علاقة تبادلية إيجابية.

2- نظرية التعاون: تركز هذه النظرية على دور العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المشتركة، مؤكدة

أن التعاون يتحقق عندما يدرك الأفراد أنهم يعملون نحو أهداف مشتركة، وكما تُشير إلى أن نجاح الفرد يساهم في دعم نجاح الآخرين، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف الجماعية.

3- نظرية تشستر بارنارد: تُركز هذه النظرية على أهمية التعاون بين أعضاء المنظمة لضمان

استمراريتها وتحقيق أهدافها، وكما تُعزز العلاقات بين العمال والموظفين، مع إبراز العنصر الإنساني

كعامل حيوي في بناء علاقات تعاونية داخل المنظمة، وقد أكد بارنارد على أهمية التنظيم غير

الرسمي، رغم تجاهله من قبل المدرسة التقليدية.

5.1.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تباينت هذه الأبعاد من حيث عددها

وتسمياتها، وفي هذا الصدد، تستعرض الباحثة الأبعاد كما وردت في الدراسات السابقة ذات الصلة من أجل

تحديدها واعتمادها للدراسة الحالية، وكما هي في الجدول الآتي:

جدول (2): مصفوفة أبعاد المتغير المستقل المواطنة التنظيمية

الباحث والسنة	الأبعاد	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	بعد فردي	بعد منظمي	قبول المخاطرة
(قرني، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(رسن، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(صباح، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(إحسان وأيمن، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(العنزي، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(التوبي، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(مخلوف، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(موسى، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(حسين وآخرون، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Hermawati et al., 2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Silalahi et al., 2022)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Abun et al., 2021)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
(Khairuddin, 2020)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
النسبة المئوية	92.3	84.6	84.6	84.6	84.6	84.6	7.7	15.4	7.7

وبالاعتماد على الجدول السابق تُعد الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) من أكثر الأبعاد موثوقية وقابلية للقياس، وذلك بسبب تكرار التأكيد عليها في الأدبيات والدراسات السابقة، وهذه الأبعاد تغطي جوانب متعددة من سلوك المواطنة التنظيمية، مما يوفر رؤية شاملة لفهم كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع المنظمة ككل، وبناءً على ذلك تم اختيار هذه الأبعاد لتمثل أبعاد المتغير المستقل لهذه الدراسة، وتستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

1.5.1.2 الإيثار

يعبر الإيثار عن السلوك التطوعي الذي يقدم بواسطته الموظفين المساعدة والعون لمن يحتاجها داخل المنظمة (Finanda et al., 2023).

وتعرف الباحثة الإيثار هو سلوك يقوم به موظفو وزارة الزراعة نحو زملائهم بالدعم والمساعدة وتقديم مصالح الوزارة على مصالحهم الشخصية.

ويتضمن هذا السلوك عدة مظاهر بحسب ما ذكره الرسن (2024)، ومنها:

- 1- مساعدة الزملاء في إنجاز مشروع معين أو مهمة تحت ظروف استثنائية.
 - 2- التخلي عن العطلات والإجازات الرسمية لمصلحة زميل آخر.
 - 3- تقديم الدعم للزملاء الجدد لتسهيل اندماجهم في بيئة العمل.
 - 4- مساعدة الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل.
 - 5- ويسهم هذا السلوك في تجنب إقبال كاهل المشرفين وإبعادهم عن مهامهم الأساسية، مما يعزز بيئة عمل تعاونية وداعمة.
- وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن الإيثار يُعد في بيئة العمل سلوكًا تطوعيًا يظهر روح التعاون والدعم بين الموظفين، حيث يقدم الأفراد المساعدة لزملائهم دون انتظار مقابل، مما يعزز من تماسك الفريق ويحسن الأداء العام للمنظمة، وهذا السلوك لا يخفف العبء عن المشرفين فحسب، بل يسهم أيضًا في تعزيز الثقة والولاء بين الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

2.5.1.2 الكياسة

تشير الكياسة إلى نمط من سلوك المواطنة التنظيمية الذي يراعي مشاعر وحقوق الآخرين، ويتجنب التسبب في إزعاجهم أو إلحاق الضرر بهم، وتظهر الكياسة طبيعة الحياة التنظيمية القائمة على الاعتماد المتبادل، حيث يؤثر عمل الفرد أو قراراته على الآخرين (عبد السلام، 2024)، وكما تعني الكياسة أيضًا اللباقة واللفظ، حيث يحرص المدير على تجنب المشكلات المتعلقة بالعمل، ويدرك تأثير سلوكه على الآخرين، ويتجنب استغلال حقوقهم أو إثارة النزاعات (Sharma et al., 2023).

وتعرف الباحثة الكياسة: هي الذكاء الاجتماعي والتصرف بحكمة والاحترام في التعامل مع الآخرين.

ويذكر كل من برادهان وآخرون (Pradhan et al., 2020) أن سلوك الكياسة يتضمن:

1- اختيار التوقيت المناسب للتشاور مع الزملاء الذين قد يتأثرون بنتائج العمل.

2- إبلاغ الزملاء مسبقاً بالتغييرات أو القرارات التي قد تؤثر عليهم.

3- احترام شكاوي الآخرين فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمكاسب المشتركة.

وترى الباحثة أن الكياسة تعدّ مظهرًا أساسيًا من مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تظهر مدى وعي الفرد بحقوق ومشاعر الآخرين، وحرصه على تجنب إزعاجهم أو إلحاق الضرر بهم، وهذا السلوك يعزز الحياة التنظيمية القائمة على الاعتماد المتبادل، حيث يدرك الأفراد تأثير قراراتهم وأفعالهم على زملائهم، وبواسطة ممارسات الكياسة، مثل اختيار التوقيت المناسب للتشاور، وإبلاغ الزملاء مسبقاً بالتغييرات، واحترام شكاوي الآخرين، يتم بناء بيئة عمل متجانية ومحترمة، والكياسة لا تُظهر فقط الذكاء الاجتماعي واللباقة في التعامل، بل تسهم أيضًا في تقليل النزاعات وتعزيز التعاون، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف التنظيمية وخلق مناخ عمل إيجابي ومستقر.

3.5.1.2 الروح الرياضية

تظهر الروح الرياضية مدى استعداد الموظف لتجنب الصراعات والجدال مع زملائه، وتشجيعهم على حل النزاعات بشكل بناء، وكما تشمل تقبل الإحباطات والمضايقات العرضية في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى، ويتضح هذا السلوك في قدرة الفرد على تحمل المواقف غير المناسبة في العمل بصبر وتسامح، مع إظهار التعاطف مع مشكلات الآخرين (المقدم والمشاري، 2024).

وتعرف الباحثة الروح الرياضية هي التعامل بتسامح، ومرونة، وتعاون مع الآخرين، مع التحلي بالإيجابية والتفهم في جميع المواقف.

وأظهرت دراسة فان وآخرون (Fan et al., 2023) بوجود عدة عوامل تؤثر في تعزيز الروح الرياضية في بيئة العمل، حيث تُعد العدالة التنظيمية عاملاً رئيسيًا يعزز الثقة والشعور بالتقدير بين الموظفين، مما

يشجعهم على تحمل التحديات بروح رياضية، وإضافة إلى ذلك تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا، إذ إن المنظمات التي تدعم التعاون والتماسك تشهد مستويات أعلى من هذا السلوك الإيجابي، وكما يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بالروح الرياضية، حيث يميل الموظفون الراضون إلى تقبل العيوب والمضايقات دون تذمر، وكما تعد القيادة الداعمة محفزًا إضافيًا لتعزيز الروح الرياضية بواسطة خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع على التسامح والتعاون.

وترى الباحثة أن الروح الرياضية تُعد إحدى المظاهر المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تظهر قدرة الموظف على التعامل بتسامح ومرونة مع زملائه، وتجنب الصراعات غير الضرورية، وبواسطة التحلي بالصبر والتعاطف، يمكن للموظفين تقبل الإحباطات والمضايقات العرضية في بيئة العمل دون تذمر، مما يسهم في خلق مناخ عمل إيجابي ومتعاون، وهذا السلوك لا يعزز فقط العلاقات بين الزملاء، بل يشجع أيضًا على حل النزاعات بشكل بناء وودي، والروح الرياضية تُظهر مدى نضج الموظف وقدرته على التحلي بالإيجابية والتفهم في المواقف الصعبة، مما ينعكس إيجابًا على تماسك الفريق وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

4.5.1.2 وعي الضمير

يعبر وعي الضمير عن التزام الفرد بمعايير أخلاقية عالية في أداء مهامه الوظيفية، حيث يسعى إلى تجاوز التوقعات المعتادة في أداء دوره (فاضل، 2024).

وتعرف الباحثة وعي الضمير: هو الشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي تجاه العمل والوزارة، مع الحرص على الأداء الجيد والانضباط.

حسب كلاع ومويسى (2024) أن سلوك وعي الضمير يتضمن:

1- العمل خارج أوقات الدوام الرسمية لمصلحة المنظمة.

2- الالتزام بالحضور اليومي دون تغيب.

3- الحضور المبكر إلى العمل والالتزام بالمواعيد بدقة.

4- تجنب إهدار وقت العمل في أمور شخصية.

5- الالتزام بقواعد وتعليمات المنظمة الرسمية.

وترى الباحثة أن وعي الضمير يعدّ إحدى الركائز الأساسية للأداء الوظيفي المتميز، حيث يظهر التزام الفرد بمعايير أخلاقية عالية وحرصه على تجاوز التوقعات في أداء مهامه، وبواسطة مظاهر هذا السلوك، مثل العمل خارج أوقات الدوام الرسمية، والالتزام بالحضور اليومي دون تغيب، والحضور المبكر إلى العمل، وتجنب إهدار الوقت في أمور شخصية، يظهر الموظف مدى شعوره بالمسؤولية والانضباط تجاه عمله، وهذا الالتزام لا يعزز فقط الأداء الفردي، بل يساهم أيضًا في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، حيث يعدّ وعي الضمير دليلاً على الولاء والتفاني في العمل، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ككل ويدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية والالتزام.

5.5.1.2 السلوك الحضاري

يشمل السلوك الحضاري جميع الأنشطة التطوعية التي يقوم بها الفرد للحفاظ على أمن وسلامة المنظمة، وكما يشير هذا السلوك إلى مشاركة الفرد الفعالة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، بواسطة حضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات الدورية، والمشاركة في الأنشطة التي تعزز التطور والتحديث في بيئة العمل (بكوش، 2024).

وتعرف الباحثة السلوك الحضاري: هو التفاني في العمل، والتفاعل الإيجابي مع التطورات، والدفاع عن الوزارة، والسعي الدائم لتحسين صورتها وأدائها.

ويتضمن هذا السلوك حسب عيساوي (2024) ما يأتي:

- 1- الإبلاغ عن أي مخاطر محتملة، مثل الحرائق أو الأعمال المشبوهة.
- 2- التأكد من إغلاق الأبواب وإطفاء الأنوار عند مغادرة مكان العمل.
- 3- المبادرة بوقف أي عمليات إنتاجية قد تشكل خطراً على الصحة العامة.

6.1.2 معيقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

نظرًا لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح وتميز المنظمات الحديثة ووصولها إلى الريادة، اهتم الباحثون بالتعرف إلى العقبات التي تحول دون ممارسة هذه السلوكيات، وقد ذكر كل من داودي وشقلالة (2024)، ومسلم (2019)، وواهيني وديرباوانتو (Wahyuni & Dirbawantom 2022)، هذه المعوقات:

- 1- ضعف القيادة الإدارية وغياب المشاركة: عدم قدرة الإدارة على احتواء العاملين بأساليب حديثة، مثل تعزيز الولاء والانتماء، وإشراكهم في صنع القرارات الهامة التي تخص المنظمة، وكما أن إهمال مشاركة الموظفين في القرارات المؤثرة وعدم تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة يُعدان من العوائق الرئيسية.
- 2- عدم إرضاء العاملين ماديًا ومعنويًا: تقصير المنظمة في تلبية احتياجات العاملين، سواء من خلال تخفيف ضغوط العمل أو تقديم الدعم المعنوي، بالإضافة إلى عجز قيم وثقافة المنظمة عن تخفيف هذه الضغوط، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة الموظفين ويحد من سلوكياتهم الإيجابية الإضافية.
- 3- غياب العدالة التنظيمية وسياسات غير عادلة: تشكل السياسات التنظيمية غير العادلة عائقًا كبيرًا في تحقيق العدالة بين أفراد المنظمة، مما يولد شعورًا بالظلم لدى الموظفين مقارنة بزملائهم، ويُحفزهم على تبني سلوكيات انتقامية تجاه الإدارة، وكما أن افتقار العديد من المنظمات إلى تحقيق

العدالة التنظيمية، التي تُعد حافزًا قويًا لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، يُضعف الدافع لدى الموظفين.

4- عدم إتاحة الفرصة للتعبير وبناء الثقة: حرمان الموظفين من التعبير عن آرائهم أو إظهار عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يعيق قيامهم بسلوكيات إيجابية غير مطلوبة رسميًا، وهذا الحرمان يُضعف الثقة بين الموظفين والإدارة، ويحد من مبادراتهم التطوعية التي تدعم المنظمة.

وترى الباحثة أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تواجه عدة معوقات تحد من انتشارها في المنظمات، منها ضعف القيادة الإدارية وغياب المشاركة في صنع القرارات، وعدم إرضاء العاملين ماديًا ومعنويًا، وغياب العدالة التنظيمية، وعدم إتاحة الفرصة للتعبير وبناء الثقة، وهذه العوامل تُضعف دافع الموظفين للقيام بسلوكيات إيجابية إضافية، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز والريادة.

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي Organizational performance

الأداء المؤسسي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، وذلك بواسطة تطبيق الأساليب الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة، التي يجب أن تكون واضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ، مما يساهم في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء (Imam et al., 2024)، ويُعد الأداء المؤسسي العنصر المشترك بين جميع الجهود التي تبذلها الإدارة والموظفين داخل المؤسسات، ولذلك فهو مفهوم أساسي وحيوي للمؤسسات عمومًا، بل يمكن اعتباره ظاهرة شاملة لجميع مجالات المعرفة الإدارية (موسى، 2024).

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

تعددت التعريفات الخاصة بالأداء المؤسسي بناءً على الزوايا التي تناولها الباحثون في هذا المجال، وتذكر الباحثة بعض هذه التعريفات في الجدول الآتي:

جدول (3): تعريفات الأداء المؤسسي

التعريف	(الباحث، السنة)
يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتعددة بكفاءة وفعالية في مختلف الأنشطة، بهدف تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات المستفيدين، وقدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة والتكيف معها بفعالية.	(فياض وآخرون، 2024)
استثمار المنظمة لمواردها البشرية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية.	(سراع، 2025)
"قدرة المؤسسة في تجسيد أهدافها الموضوعة في نتائج فعلية وذلك بواسطة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".	(عبد الملك، 2025:130)
الفعالية التشغيلية للمؤسسة وأجزائها وموظفيها بناءً على معايير محددة مسبقاً، وهو يظهر النتائج التي حققها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مع التركيز على جودة وكمية العمل المنتج.	(Nugroho&Pudiastuti, 2021)
المخرجات التي تنتجها المنظمة خلال فترة محددة، ويتم قياسها وفقاً للمعايير المعمول بها، وهي تشمل أبعاداً مختلفة، بما في ذلك الجوانب المالية وغير المالية، لتقييم كفاءة وفعالية عمليات المنظمة.	(Augustin et al., 2024)

وترى الباحثة أن الأداء المؤسسي يظهر قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بواسطة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، مع التركيز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات المستفيدين، وكما يشمل القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وتحقيق الفعالية التشغيلية وفق معايير محددة.

وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي: هو نظام متكامل تتبعه وزارة الزراعة لتحقيق التميز بواسطة فهم احتياجات المستفيدين ورضاهم، وتطوير العمليات الداخلية باستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة، ودعم التعلم والنمو عبر تطوير قدرات الموظفين والابتكار لضمان استدامة التطوير وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي

تتضح أهمية الأداء المؤسسي للمنظمات حسب ما ذكره أبو مصطفى (2025)، والشميلي (2017)،

في النقاط الآتية:

1- ضمان استقرار العمل واستمراريته عبر الاستفادة من الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة التي تُثري المنظمة، ونقل هذه الخبرات بين الموظفين، مما يضمن عدم تأثر المنظمة بتغيير أو غياب القيادات.

2- تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار من قبل المختصين والخبراء في إدارة المنظمة، حيث يضمن الأداء المؤسسي عدم انفراد قيادة المنظمة باتخاذ القرارات.

3- استغلال جهود جميع الموظفين وتوجيهها نحو التطوير ضمن إطار محدد من الواجبات والمسؤوليات، مع تعزيز المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- اختيار أفضل الأساليب التي تسهم في تميز المنظمة ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها.

5- تعزيز شعور الولاء والانتماء لدى الموظفين نحوها ونظمها، بوصفها منظمة للجميع تتطلب العمل الجاد للحفاظ عليها والسعي نحو تطويرها وتقديمها.

وترى الباحثة أن الأداء المؤسسي يُعد عاملاً أساسياً لضمان استقرار المنظمات وكفاءتها، سواء في المنظمات الخاصة أو المنظمات الحكومية، عبر تعزيز العمل الجماعي، وتوزيع المسؤوليات، وتراكم الخبرات، ويمكن تحقيق استدامة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكما يسهم ذلك في تجنب المركزية، وتعزيز الشفافية، وضمان تحقيق الأهداف للمنظمة بكفاءة.

3.2.2 خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص الرئيسية التي تجعله فعالاً ومستداماً، وقد ذكر كل من

أحمد وآخرون (2024) أهمها:

1- ضمان استمرارية العمل وثباته بواسطة الاستفادة من الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة، دون تأثر المؤسسة بتغيير القيادات، مع الحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي عبر الالتزام بالسياسات والأنظمة المعتمدة.

2- تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات من قبل المختصين والخبراء، مما يمنع الانفراد في الإدارة ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل مشترك، مع توفير فرص لتطوير القيادات البديلة وتمكين الكفاءات المتميزة.

3- التركيز على تطوير العنصر البشري بواسطة تأهيل العاملين وتنمية مهاراتهم بشكل مستمر، وجذب الكفاءات العالية عبر سياسات توظيف متطورة، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

4- اعتماد التخطيط الإستراتيجي والتقييم المستمر لضمان عدم ارتباط الأداء بسمات الأفراد، والحرص على تقويم الأداء بشكل جماعي لتحقيق التميز وتقادي نقاط الضعف أو الإهمال في أي جانب من جوانب العمل.

وتستنتج الباحثة أن خصائص الأداء المؤسسي تعتمد على أربعة أركان رئيسية: استمرارية العمل بواسطة الخبرات المتراكمة والاستقرار الإداري، والعمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات لتفادي المركزية، وتطوير العنصر البشري عبر التأهيل المستمر وجذب الكفاءات، وأخيراً التخطيط الإستراتيجي والتقييم الدوري لضمان أداء مؤسسي متوازن وفعال، وهذه الخصائص مجتمعة تُعزز كفاءة المؤسسات واستدامتها في تحقيق أهدافها.

4.2.2 أهداف الأداء المؤسسي

ذكر العديد من الباحثين في مجال الأداء المؤسسي ومنها فياض وآخرون (2024) أنه يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها:

1- تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على رؤية واضحة تسمح بإجراء تقييم شامل ودقيق.

2- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أعلى النتائج بأقل التكاليف وجودة عالية.

3- إجراء تقييم شامل للاقتصاد الوطني بناءً على نتائج تقييم كل مشروع على حدة.

4- إنشاء قاعدة معلوماتية ضخمة تُستخدم في وضع السياسات ووضع الخطط العلمية المتوازنة

والواقعية.

5- تحديد نقاط الضعف والخلل في أنشطة المؤسسة والعمل على معالجتها عبر تحليل الأسباب ووضع

الحلول المناسبة.

وتستنتج الباحثة أن أهداف الأداء المؤسسي تدور حول تعزيز كفاءة المؤسسات بواسطة توفير رؤية

واضحة للإدارة العليا، والاستخدام الأمثل للموارد، وتقييم الأداء الشامل، وكما يسهم في بناء قاعدة معلوماتية

تدعم صنع القرارات الواقعية، وتحديد ومعالجة نقاط الضعف لضمان تحسين مستمر وفعال في أداء

المؤسسة.

5.2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تم تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن أول مرة من قبل نورتن وكابلان عام 1992، وقد قدّم الباحثان

في هذا النموذج منهجية تعتمد على تقييم الأداء المؤسسي بواسطة أبعاد مالية وغير مالية (Damayanti

et al., 2023)، وبطاقة الأداء المتوازن هي منهجية تعمل على تحويل الخطة الإستراتيجية إلى إجراءات

عملية، حيث تبدأ من رؤية المؤسسة وأهدافها، مروراً بعوامل النجاح الحرجة، وصولاً إلى مقاييس الأداء،

وأكد نورتن وكابلان أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد خريطة طريق للمؤسسات باختلاف أحجامها وأنشطتها،

حيث تساعد في تحويل رؤيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء الواضحة والقابلة للتنفيذ (الفرا

وآخرون، 2017).

تعرف بطاقة الأداء المتوازن: بأنها أداة إدارية تهدف إلى تمكين المؤسسات من تحويل رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المترابطة، وذلك باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل رئيسي (نتشة،2020).

تُعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن في وزارة الزراعة الفلسطينية بأنها نظام قياس أداء متكامل يركز على أربعة أبعاد رئيسية: بُعد العملاء (تحقيق رضا المزارعين وجودة الخدمات)، وبُعد العمليات الداخلية (تحسين الإجراءات والكفاءة التشغيلية)، وبُعد التعلم والنمو (تنمية قدرات الموظفين وتبني الابتكار).

6.2.2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة خصائص رئيسية، كما ذكرها كل من الكرخي (2020)، وبن يربح (2018)، و تاسيا وليستاري (Tasya& Lestari,2023) وأهمها:

1- تعدد الأبعاد: تتيح هذه الخاصية النظر إلى منشآت الأعمال من خلال أربعة أبعاد رئيسية تُجيب على الأسئلة الأساسية: البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

2- التوازن: تُظهر هذه الخاصية التوازن بين الأداء المالي وغير المالي، وبين الأداء قصير الأجل وطويل الأجل، وكذلك بين عناصر التمييز التي تحدد كفاءة الأداء، وكما توازن بين العوامل الداخلية والخارجية، وبين الأبعاد التي تخدم مصالح جميع أطراف المجتمع.

3- الدافعية والتحفيز: تُشتق هذه الخاصية من خلال تشجيع العاملين على تبني سلوكيات معينة ضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتركيز هنا على الوصول إلى النتائج المطلوبة وليس بالضرورة على كيفية تحقيقها، مما يجعل البطاقة أداة تحفيزية لتعزيز أداء العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4- المرجعية: تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر أبعاد البطاقة بمعايير أفضل أداء، حيث يتم إنشاء معايير تساوي أو تقترب من تلك التي تعكس أفضل الممارسات، وهذا يساعد في تحديد فجوات الأداء وتحسينها من خلال مقارنة أداء المنشأة بمعايير الأداء الأفضل.

5- محدودية المعلومات: تقضي هذه الخاصية على إرباك متخذ القرار بكميات كبيرة من المعلومات، حيث تركز البطاقة على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تتماشى مع الخصائص الفريدة لكل منشأة.

وترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بعدة خصائص رئيسة تجعلها أداة فعالة لإدارة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي تعتمد على تعدد الأبعاد لتحليل أداء المنظمة من جوانب مختلفة، مع تحقيق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي، وبين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وكما تعمل على تحفيز العاملين من خلال التركيز على النتائج، وتوفر مرجعية معيارية لمقارنة الأداء بأفضل الممارسات، وكما تقلل البطاقة من تشتت متخذي القرار عبر التركيز على مؤشرات محدودة وهامة، مما يعزز فعالية عملية صنع القرار ويسهم في تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

7.2.2 أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قدرتها على ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف قابلة للقياس، مما يجعلها نظاماً إدارياً يحفز على التغيير في المجالات الحرجة، وكما تساعد الشركات على تعديل إستراتيجياتها بشكل ديناميكي، مما يجعل كسب الخبرة والتعلم جزءاً فعلياً من ثقافة المنظمة، وتجمع البطاقة بين أداء الأفراد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع، وتُحقق توازناً بين المقاييس الداخلية والخارجية من خلال المعلومات التي توفرها للأبعاد الأربعة (Silalahi,2023)، وتربط البطاقة المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة، مما يضمن ترابطاً واضحاً بين السبب والنتيجة ويعزز تأثير

أي متغير في عنصر واحد على العناصر الأخرى في النظام، وكما تؤكد البطاقة على أهمية التغذية العكسية الإستراتيجية باستخدام أسس كمية ورقمية واضحة، مع التركيز على جميع المستفيدين وليس المستثمرين فقط، وكما تدرك البطاقة الحاجة إلى إجراءات استباقية تُعنى بكيفية تحقيق النجاح المستقبلي للمنظمة ككل (اللبدي، 2015).

تتمثل الأهداف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في ثلاثة محاور أساسية: أولاً، إيصال إستراتيجية المؤسسة وتفعيلها على أرض الواقع من خلال تحديد دقيق للأهداف الإستراتيجية المترجمة لرؤية المؤسسة، وتعزيز نقاط القوة لديها، وتحسين نقاط الضعف، مع استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة. ثانياً، ضمان تناسق الأنشطة وتنسيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تعمل البطاقة على التوفيق بين مختلف المستويات التنظيمية والعمليات والنشاطات التي تسهم في تحقيق تطلعات المؤسسة ومصالح أصحاب المصلحة المرتبطين بها. ثالثاً، قياس وتقييم وإدارة وتحسين الأداء، حيث تُعتبر البطاقة أداة فعالة لتحسين الأداء الشامل، وتدعم إدارة المؤسسة بقياسات دقيقة ومتنوعة حول الأنشطة والعمليات، مما يعزز قدرة المؤسسة على تفعيل إستراتيجيتها وإنجاحها لتحقيق أهدافها المنشودة (أبو ماضي، 2018).

وترى الباحثة أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتضح في كونها أداة إستراتيجية فعالة تعمل على ترجمة الرؤية والأهداف إلى مؤشرات قابلة للقياس، مما يُسهل عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتعمل البطاقة على تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية، وتربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة والمجتمع، مما يعزز التكامل والتناسق بين مختلف المستويات التنظيمية، وكما تسهم في تحسين الأداء من خلال توفير معلومات دقيقة ومرجعية، وتعزيز التغذية العكسية الإستراتيجية، وضمان استجابة ديناميكية للتحديات والفرص، وبذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

8.2.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

اختيار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياس الأداء المؤسسي في وزارة الزراعة الفلسطينية، واستثناء البعد المالي يظهر طبيعة هذا القطاع وأهدافه المختلفة عن القطاع الخاص، واعتمدت الباحثة على أبعاد (بُعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، واختيار الباحثة لهذه الأبعاد يظهر فهمًا عميقًا لطبيعة القطاع الحكومي وأهدافه، حيث يتم التركيز على قياس الأداء من خلال أبعاد غير مالية تعكس جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات، وقدرة الوزارة على التطوير والتحسين المستمر. ونظراً لطبيعة وزارة الزراعة كمؤسسة حكومية خدمية لا تهدف إلى الربح، وبسبب محدودية اطلاع الموظفين على المؤشرات المالية الدقيقة، تم استبعاد البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على الأبعاد الثلاثة الأكثر ارتباطاً بالسلوك التنظيمي والتحفيز والأداء الإداري، وهي: بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

1.8.2.2 بُعد العملاء

تسعى المنظمة العامة إلى تحقيق رضا المواطن، الذي يُعد جوهر عمل الحكومة، والمنظمة التي تتجاهل متابعة طلبات المواطنين واقتراحاتهم وشكاويهم تواجه خطر تحول المواطنين إلى مؤسسات أخرى تُلبّي تطلعاتهم، ويعدّ هذا الجانب المحرك الأساسي للأداء، حيث يختلف عن البيئة التجارية الصارمة، إذ إن عدم رضا المواطن عن الخدمات الحكومية يؤدي إلى فشل برامجها (سراع، 2025).

وتعرف الباحثة بُعد العملاء: هو نظام تتبّعه وزارة الزراعة لفهم احتياجات المستفيدين، وقياس رضاهم، والتعامل الإيجابي مع شكاويهم ومقترحاتهم، وضمان عدالة الخدمات دون تمييز، مع مواكبة التطورات وإجراء حوارات شفافة لتطوير الخدمات باستمرار.

ومن خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن، التي تأخذ في الاعتبار احتياجات الفئات المستهدفة، تُركّز المنظمات العامة على الأهداف التي يُعد تحقيقها نجاحًا للأداء، وتتنظر المنظمات اليوم إلى هذه الفئات كشركاء حقيقيين في النجاح، حيث يؤدّون دورًا محوريًا في قراراتها، وكما تتمتع هذه الفئات بقدر كبير من الذكاء، مما يمكنها من التمييز بسهولة وسرعة بين الخدمات المقبولة وتلك المتميزة (عمر، 2019).

وتركز الفئات المستهدفة على أربعة جوانب رئيسية: الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكلفة، ولذا تُعد مقاييس الأداء والخدمة ذات أهمية كبيرة للمواطن، وعليه يتعين على المنظمات العامة أن تأخذ هذه المعايير بعين الاعتبار، وأن يُدرك الموظفون أن دورهم الأساسي هو خدمة المواطن بأفضل طريقة ممكنة، مع تقديم خدمات عالية الجودة (دغوظ، 2020).

وترى الباحثة أن بُعد العملاء يُعد في المنظمات العامة، وخاصة في وزارة الزراعة، عنصرًا محوريًا لتحقيق رضا المواطن وضمان نجاح الخدمات المقدمة، ومن خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن، تُركّز المنظمات على فهم احتياجات المستفيدين وقياس رضاهم، مع التعامل الإيجابي مع شكاويهم ومقترحاتهم، ويعتمد نجاح الأداء على تلبية توقعات المواطنين في جوانب رئيسية مثل الوقت، الجودة، الأداء، والتكلفة، مما يتطلب من الموظفين تقديم خدمات عالية الجودة ومراعاة احتياجات المجتمع، وبذلك يصبح المواطن شريكًا حقيقيًا في تحقيق أهداف المنظمة، مما يعزز الثقة ويضمن استدامة الخدمات العامة.

2.8.2.2 العمليات الداخلية

يركز هذا الجانب على العمليات التي تسهم في تحقيق رضا الزبائن والمساهمين وأصحاب المصلحة، حيث يعتمد على إجراءات تدعم كلاً من جانب العميل عبر خلق قيمة مضافة له، والجانب المالي عبر تعزيز ثروة المساهمين، ويُبرز هذا البعد أهمية عمليات الابتكار، التشغيل، التحويل، الخدمات المقدمة للعملاء، وتظهر قيمته بعد أن تحدد المنظمة أهدافها في الجوانب المالية وخدمة العملاء، مما يمكنها من

تحديد طرق تقديم القيمة المتوقعة للعملاء وتحسين الخدمات، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المالية مثل زيادة الربحية والإيرادات، ولذا يتعين على المنظمة التركيز على جوانب مثل الجودة، مهارات الموظفين، الإنتاجية، والمجالات التي يجب أن تتفوق فيها لضمان رضا العملاء، وبذلك تعزيز أرباحها وتحقيق رضا المساهمين (الميدم والقطبي، 2024).

وتعرف الباحثة العمليات الداخلية: بأنه تطوير الأنظمة والإجراءات الداخلية لوزارة الزراعة، باستخدام برامج إلكترونية حديثة لتحسين جودة وسرعة الخدمات، وتعزيز التعاون بين الإدارات، وتبسيط الإجراءات لضمان الكفاءة.

ويشمل هذا البعد عدة عمليات رئيسية بحسب العامري (2022)، وهي:

1- العمليات التشغيلية: وهي العمليات اليومية الأساسية التي تحول الأنشطة إلى خدمات تُقدم للزبائن، وتشمل التحسين المستمر للعمليات، وتحديد وقت تقديم الخدمة من البداية إلى النهاية، وضمان نسبة عالية من الخدمات المقدمة في الوقت المحدد، وكما تُقاس جودة هذه العمليات بواسطة رضا المستفيدين وعدد شكاوي العملاء.

2- العمليات الإدارية: تركز هذه العمليات على توسيع نطاق علاقات المنظمة مع العملاء من خلال تحديد الفئات المستهدفة بناءً على معايير مثل العمر، الدخل، الطبقة الاجتماعية، والمستوى المعيشي، وتعمل المنظمة على فهم طبيعة العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين عبر الاستجابة السريعة لشكاويهم وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى تطوير أنشطة تجارية جديدة مثل خدمات ما بعد البيع.

3- العمليات الإبداعية: تشمل تقديم خدمات جديدة، واستهداف أسواق جديدة، واكتساب عملاء جدد بواسطة التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية، وتقليل الوقت اللازم للتطوير، وضمان تقديم خدمات عالية الجودة.

4- العمليات التنظيمية والاجتماعية: تسعى المنظمات في هذه العمليات إلى الالتزام بالقوانين واللوائح في البلدان التي تعمل فيها، مع الحرص على أن تكون ممارساتها متوافقة مع القيود التنظيمية، ويشمل ذلك الحفاظ على البيئة، وسلامة الموظفين وصحتهم، وأمنهم.

وترى الباحثة أن بُعد العمليات الداخلية يُعد في بطاقة الأداء المتوازن عنصراً أساسياً لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الأداء المالي للمنظمة، وعبر تحسين العمليات التشغيلية والإدارية والإبداعية والتنظيمية، يمكن للمنظمة تقديم خدمات عالية الجودة، وزيادة الكفاءة، وتحقيق القيمة المضافة للعملاء، ويعتمد هذا البعد على تطوير الأنظمة الداخلية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التعاون بين الإدارات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورضا العملاء، وبذلك تحقيق الأهداف المالية وتعزيز ثروة المساهمين، ولذا تصبح العمليات الداخلية محركاً رئيسياً لنجاح المنظمة واستدامتها.

3.8.2.2 التعلم والنمو

يركز بُعد التعلم والنمو على تحديد قدرات الموظفين ومهاراتهم، والتقنيات المستخدمة في المنظمة، والمناخ المؤسسي الداعم للإستراتيجية، وكما يتطلب أن تكون الموارد البشرية والتقنية والبيئة التنظيمية متوافقة مع الإستراتيجيات المحددة في الأبعاد الأخرى، ويظهر هذا البعد الفجوة بين القدرات الحالية والمستوى المطلوب، مما يدفع المنظمة إلى العمل على تقليل هذه الفجوة لتحقيق الأداء المطلوب، سواء بواسطة إعادة تدريب الموظفين أو تحسين التقنية المستخدمة، ويقاس هذا البعد مدى جهود المنظمة في توفير فرص النمو

والتعلم لموظفيها، مثل تمكينهم وتحفيزهم، وتأثير ذلك على تطوير مهاراتهم وقدراتهم (الربيعي وآخرون، 2019).

وتعرف الباحثة التعلم والنمو: بأنه تطوير قدرات الموظفين في وزارة الزراعة عبر التعلم الذاتي، ورش العمل، التدريب، دعم الابتكار.

يشمل بُعد التعلم والنمو ثلاثة أهداف رئيسة حسب عوض (2021)، وهي:

1- كفاءة الموظفين: ضمان تمتع الموظفين بالمهارات والمواهب والمعرفة اللازمة لأداء الأنشطة التي تدعم تحقيق إستراتيجية المنظمة.

2- كفاءة التقنيات: تشمل أنظمة المعلومات وتطبيقات المعرفة التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها بفعالية.

3- تهيئة مناخ المنظمة: عبر ضمان وعي الموظفين وفهمهم لرؤية المنظمة والقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، والتأكد من ارتباط أهداف وحوافز الموظفين بإستراتيجية المنظمة على جميع المستويات، وتشجيع الموظفين وفرق العمل على تبادل المعرفة بشكل فعال لدعم تنفيذ الإستراتيجية. ويتم قياس بُعد التعلم والنمو من خلال عدة مقاييس كما ذكرها سعيد (2019)، وهي:

1- رضا الموظفين: يُعد مقياساً مهماً، حيث إن الموظف الراضي يكون أكثر استعداداً لتحسين إنتاجيته ومهاراته، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء، ويتم قياسه عبر استطلاعات رأي دورية أو سنوية، مع التركيز على عوامل مثل الانتماء، المكاسب المادية، ظروف العمل، فرص التدريب، مشاركة الموظفين في صنع القرار.

2- المحافظة على الموظفين: يشير إلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، ويتم قياسه بواسطة معدل دوران العاملين، حيث

يشير انخفاض المعدل إلى كفاءة المنظمة في الاحتفاظ بموظفيها، في حين يشير ارتفاعه إلى عدم رغبة الموظفين في البقاء.

3- إنتاجية الموظفين: تُقاس بواسطة المخرجات التي يقدمها الموظفون، سواء من حيث الإبداع، الأداء، التطوير، المهارات، السلوك، التي تسهم في نهاية المطاف في تحقيق رضا العملاء والزبائن.

وترى الباحثة أن بُعد التعلم والنمو يُعد في بطاقة الأداء المتوازن عنصراً حيوياً لتعزيز قدرات الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي، ومن خلال التركيز على تطوير المهارات، وتحسين التقنيات، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم، يمكن للمنظمة سد الفجوة بين القدرات الحالية والمستوى المطلوب لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويعتمد هذا البعد على قياس رضا الموظفين، ومعدل الاحتفاظ بهم، وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المؤسسية، وبذلك يصبح التعلم والنمو محركاً رئيسياً لتحسين الأداء وضمان استدامة النجاح المؤسسي.

9.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

توجد عدد من العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد ذكر الحيدري (2024)، أهمها:

- 1- حجم العمل يؤثر في الأداء، حيث قد تحتاج المنظمات ذات الأحجام الكبيرة إلى موارد أقل لكل وحدة عمل مقارنة بالأحجام الصغيرة.
- 2- يُعد وجود قدر محدود من الأعمال المتأخرة أمراً طبيعياً لضمان استمرارية العمل، ويعتمد الحجم المرغوب على استقرار العمل ودرجة تقلباته.

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية الملائمة تؤثر بشكل مباشر في معدل الإنتاج.

4- الموقع الجغرافي قد يسبب اختلافا في أداء العمليات المتماثلة باختلاف المواقع الجغرافية بسبب الظروف المحلية.

5- قد تختلف معدلات الإنتاج بناءً على جودة العمل المنجز، حيث قد يظهر نشاط ما إنتاجاً كمياً مرتفعاً ولكن بأداء نوعي ضعيف.

وفيما يرى سلامة (2025) أن العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات تنقسم إلى عوامل داخلية وخارجية؛ فالعوامل الداخلية تشمل تلك الناتجة عن تفاعل مكونات المؤسسة نفسها، مثل العوامل التقنية المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع المهام والتخصصات بين الوحدات والأفراد، والموارد البشرية التي تتضمن هيكل القوى العاملة ونظام التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت وتقييم الأداء، وأما العوامل الخارجية، فهي المتغيرات التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة، وتشمل العوامل السياسية كالاستقرار السياسي والسياسات الحكومية، والاقتصادية كالظروف الاقتصادية العامة، والاجتماعية كالتغيرات الثقافية والتركيبية السكانية، والتكنولوجية كالتطورات التقنية، والبيئية كالتغيرات المناخية، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة، وجميعها مجتمعة تؤدي دوراً محورياً في تحديد مستوى أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وترى الباحثة أن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية تسهم في تحديد كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف، وتشمل العوامل الداخلية حجم العمل، والتحسينات التنظيمية، وجودة الموارد البشرية والتقنية، في حين تشمل العوامل الخارجية الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، بالإضافة إلى التشريعات والبيئة المحيطة، وتفاعل هذه العوامل معاً يحدد مستوى الأداء، حيث يتطلب تحقيق النجاح المؤسسي مراعاة هذه المتغيرات وضمان توافقها مع إستراتيجيات المنظمة لتعزيز الكفاءة والاستدامة.

3.2 المبحث الثالث: المتغير الوسيط التحفيز Motivation

تواجه المنظمات في الوقت الحالي أزمة حقيقية تتمثل فيما يُعرف بـ "الموظف غير المرئي"، وهذا الموظف يشعر بالتهديد والإهمال وعدم التقدير، مما يدفعه إلى التصرف بالطريقة الوحيدة التي يعرفها، وهي البقاء في الخلفية وإنجاز الحد الأدنى من العمل الذي يضمن بقاءه في وظيفته، وكما أنه يعبر عن استيائه من مختلف الأمور وينقل هذه السلوكيات السلبية إلى الموظفين الجدد، ويعمل هذا الموظف وهو يتساءل في داخله: "لماذا أبذل جهدًا إضافيًا أو أسعى للتميز إذا كان أحدٌ لن يلاحظ إنجازاتي؟ ولماذا أحاول أصلاً في ظل احتمالية أن تتخلص الشركة مني في خطتها القادمة؟" (جوستيك والتون، 2017).

يعد التحفيز من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي، حيث يعدّ الأفراد عنصرًا محوريًا في أي تنظيم، وبذلك تعتمد قدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير على مدى توفر التحفيز الكافي لدى الأفراد، وهذا يستدعي استخدام أساليب وقوى قادرة على تحفيز الأفراد، مما يشجعهم على العمل ويحقق لهم الرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، ويتحدد سلوك الفرد بناءً على نوعية التحفيز الذي يؤثر فيه، حيث يعدّ التحفيز الأساس الذي يحرك السلوك وفقًا للمبدأ القائل: "لا سلوك دون دافع أو هدف محدد" (القحطاني، 2015).

1.3.2 مفهوم التحفيز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم التحفيز وتعريفه، وتم تقديمه بناءً على المجالات والبيئات التي تمت دراسته فيها، لذا تُقدّم الباحثة بعض مفاهيم التحفيز كما وردت عن الباحثين في الجدول الآتي:

جدول (4): تعريفات التحفيز

(الباحث، السنة)	التعريف
(Culani et al., 2023)	القوة الداخلية التي تحفز الأفراد إلى اتخاذ إجراءات نحو تحقيق الأهداف، ويتم تمكينه بواسطة الرغبة والطموح، وبدونهما يكون المحفز غائبًا، ويُظهر الشخص المتحمس المبادرة والتوجيه والشجاعة والطاقة والمثابرة.

التعريف	(الباحث، السنة)
القوى الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد نحو تحقيق أهدافه، وهي مسؤولية تتطلب الإرادة الشخصية والتصميم.	(Özkan&Özdemir,2023)
العوامل الداخلية والخارجية التي تحفز الرغبة والطاقة لدى الموظفين ليكونوا مهتمين وملتزمين باستمرار بعملهم.	(Smyrnova et al.,2022)
عمل الإدارة على بذل جهود مستمرة لتحفيز العاملين على تعزيز إنتاجيتهم، وذلك عبر تلبية احتياجاتهم الحالية وخلق متطلبات جديدة لديهم، والسعي الدؤوب لإشباع هذه المتطلبات، ويجب أن يتميز هذا النهج بالاستمرارية والتجديد لضمان فعاليته وتحقيق الأهداف المرجوة.	(الدبوس، 2021)
مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تحفز الموظف لبذل أقصى جهده لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في العمل، سواء كان الهدف من ذلك التميز ماديًا أو غير مادي.	(الرويلي، 2025)
نهج إداري تتبناه المؤسسة للتأثير على السلوك البشري للعاملين لديها، بهدف تحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى وأكثر كفاءة، بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وغاياتها.	(بن الدين وبن حدو، 2022)

وترى الباحثة أن هذه التعريفات للتحفيز تُقدّم وجهات نظر متعددة ومتكاملة حول مفهوم التحفيز ودوره في البيئة العملية، حيث تُبرز التعريفات أن التحفيز يعتمد على عوامل داخلية (مثل الرغبة والطموح) وخارجية (مثل جهود الإدارة وتلبية الاحتياجات)، وكما أن التعريفات تشير إلى أن التحفيز يهدف إلى دفع الأفراد لتحقيق أهداف شخصية أو مؤسسية، وكذلك التحفيز هو جزء من مسؤولية الإدارة، التي تعمل على خلق بيئة محفزة وداعمة للعاملين، وكما يتمثل الهدف النهائي للتحفيز في تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الالتزام والإنتاجية، وأيضًا أن التحفيز لا يقتصر على المكافآت المادية فقط، بل يشمل أيضًا الجوانب المعنوية مثل الرضا الوظيفي والاعتراف بالإنجازات، وهذه التعريفات تُقدّم رؤية شاملة للتحفيز، حيث تجمع بين الجوانب النفسية (الحوافز الداخلية) والتنظيمية (جهود الإدارة)، مما يُظهر أن التحفيز عملية ديناميكية تتطلب تفاعلًا بين الموظف والمنظمة.

وتعرف الباحثة التحفيز إجرائيًا: هو القوة التي تدفع موظف وزارة الزراعة الفلسطينية للعمل والتفوق، سواء كانت نابعة من دوافع ذاتية داخلية مثل الرضا الوظيفي، الشعور بالتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات،

الرغبة في الإنجاز، أو ناتجة عن عوامل خارجية مثل التقدير من الآخرين، البيئة الإيجابية، أو المكافآت المادية والمعنوية التي تعزز الرضا وتحسن الأداء الوظيفي.

2.3.2 أهمية التحفيز

يُعد التحفيز عنصراً أساسياً في دفع الأفراد والفرق نحو تحقيق أهدافهم ورفع مستوى أدائهم، وهو يؤدي دوراً محورياً في تشجيع التطور والنجاح في مختلف جوانب الحياة، سواء في العمل، التعليم، الرياضة، أو التطوير الشخصي (المغربي، 2016)، وقد ذكر شراره (2019) أبرز فوائد التحفيز:

1- يساهم التحفيز في زيادة الإنتاجية والأداء عبر تشجيع الأفراد على بذل جهود إضافية وتطوير مهاراتهم، مما يعزز فرص تحقيق الأهداف المحددة بنجاح.

2- يحفز الأفراد على التفكير الإبداعي واستكشاف أفكار جديدة، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق وزيادة الاهتمام بالمشاركة الفعالة في المهام والأنشطة.

3- يعزز التحفيز ثقة الأفراد بأنفسهم وقدراتهم، كما يزيد من رضاهم الوظيفي بواسطة تقدير جهودهم، مما يعزز التزامهم بأهدافهم ومهامهم.

4- يساهم التحفيز في تحسين التواصل وروح الفريق بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية وانسجام.

وترى الباحثة أن التحفيز يعدّ أداة قوية وفعالة في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وتعزيز الابتكار والتفوق، وإضافة إلى ذلك فإنه يعمل على تحسين الثقة بالنفس والرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما يعزز التزامهم بمهامهم وأهدافهم، ومن ثم فإن التحفيز يُحسن التواصل وروح الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية وتناغم.

3.3.2 نظريات التحفيز

ما الذي يحفز الإنسان على العمل والإنجاز والتفوق؟ سؤال حاولت العديد من نظريات علم النفس والإدارة تقديم إجابات شافية حوله، وتشير نظريات التحفيز إلى مجموعة من النماذج والأطر التي تهدف إلى فهم وتفسير الدوافع التي تحث الأفراد على القيام بالأنشطة واتخاذ القرارات، وتسعى هذه النظريات إلى توضيح العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه نحو تحقيق أهدافه ورغباته. وفيما يلي أبرز نظريات التحفيز كما وردت عن بودبوس وزهمول (2020)، وكرافشينكو وآخرون (Kravchenko et al., 2022)، والجربوعة (2018)، وهي:

1- نظرية هيرزبرغ للتحفيز والرضا في العمل (نظرية العاملين): تُصنف العوامل المؤثرة في التحفيز إلى عوامل تحفيزية وعوامل رضا، العوامل التحفيزية تعزز الرغبة في الأداء والتطور، في حين ترتبط عوامل الرضا بالشعور بالرضا والاكتفاء.

2- نظرية توقعات فيروم (نظرية VIE): تعتمد هذه النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية: التوقعات، القيمة، الأداء، تفترض أن الأفراد يتحفزون عندما يتوقعون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيحقق نتائج ذات قيمة.

3- نظرية الحاجات لماسلو (نظرية الحاجات الأساسية): تركز على خمس حاجات أساسية للإنسان: الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، التقدير، تحقيق الذات، تشير النظرية إلى أن تلبية هذه الحاجات يؤدي إلى التحفيز والنجاح.

4- نظرية الانتباه والتحفيز (نظرية أتكينسون): تقوم على ثلاثة عوامل رئيسية: الانتباه، الرغبة، القيمة، تفترض أن الأفراد يتحفزون عندما يرون أن النشاط يستحق الاهتمام، ويشعرون برغبة في المشاركة، ويعتقدون أن له قيمة.

5- نظرية التحفيز الاجتماعي (نظرية باندورا): تُركز على دور النماذج الاجتماعية في تحفيز السلوك، وتشير إلى أن الأفراد يتعلمون من الآخرين ويتأثرون بتصرفاتهم، مما يحفزهم على التصرف بشكل مماثل.

6- نظرية التحفيز النفسي (نظرية ديسي ورايان): تُركز على أهمية الحاجة إلى التحقق الذاتي والنمو الشخصي في تحفيز الأفراد، وتقترح أن الأفراد يتحفزون عندما يشعرون بالتقدم والتطور في حياتهم الشخصية والمهنية.

وترى الباحثة أن نظريات التحفيز تُقدّم إطاراً شاملاً لفهم العوامل التي تحرك الأفراد وتدفعهم نحو تحقيق أهدافهم، سواء كانت هذه العوامل داخلية مثل الحاجات الأساسية (نظرية ماسلو) أو خارجية مثل التوقعات والقيمة (نظرية فيروم)، فإنها تساهم في تفسير كيفية تحفيز الأفراد لتعزيز أدائهم ورضاهم، وإضافة إلى ذلك تُظهر هذه النظريات أهمية البيئة الاجتماعية (نظرية باندورا) والنمو الشخصي (نظرية ديسي ورايان) في تشكيل دوافع الأفراد، وباختصار تُساعد هذه النظريات في تصميم إستراتيجيات فعّالة لتحفيز الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق النجاح على المستويين الفردي والمؤسسي.

4.3.2 أبعاد التحفيز

في إطار سعي الباحثة لتحديد أبعاد التحفيز عمدت الباحثة إلى الرجوع لأكثر عدد ممكن من الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، والمصنوفة التي أعدتها الباحثة توضح ذلك:

جدول (5): مصنوفة أبعاد المتغير الوسيط التحفيز						
الباحث والسنة	الأبعاد	التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية	التحفيز الداخلي
(المصلوخي، 2024)	✓	✓				
(الحمدان، 2024)				✓	✓	
(الشغذلي، وشمسي، 2024)	✓	✓				
(Sakeah et al.2023)	✓	✓				
(خليفة، 2023)						✓
(بوليلة وعريبي، 2023)						✓
(ميدوني، ولوناس، 2023)						✓

الباحث والسنة	الأبعاد	التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية	التحفيز الداخلي	التحفيز الخارجي
(Ndudi et al.,2023)						✓	✓
(جبارني وزلاقي، 2022)						✓	✓
(Cala et al.,2022)		✓	✓				
(Orji& Ezinmuo, 2019)		✓	✓				
(الشايب، 2022)						✓	✓
(تجاني، 2022)						✓	✓
(بخوش ورحموني، 2021)		✓	✓	✓	✓		
(عسري ومحمد، 2021)						✓	✓
(دخيخ، 2021)						✓	✓
(الصفار وآخرون، 2021)						✓	✓
(Uysal,2019)						✓	✓
(Coccia,2019)						✓	✓
(Gullu et al.,2018)						✓	✓
(رشيد، 2014)						✓	✓
(الفارس، 2011)						✓	✓
النسبة المئوية		27.3	27.3	9.1	9.1	68.2	68.2

تم اختيار التحفيز الداخلي والتحفيز الخارجي كأبعاد للتحفيز يعود إلى أن هذين البعدين هما الأكثر تكراراً في الدراسات المتعلقة بالتحفيز، وكما أنهما بعدان متكاملان يغطيان معظم مصادر الدوافع البشرية، وكذلك يمكن تطبيق هذين البعدين في مجالات وبيئات مختلفة، وتستعرضهم الباحثة على النحو الآتي:

1.4.3.2 التحفيز الداخلي Intrinsic Motivation

التحفيز الداخلي هو طاقة كامنة تُحرّك حماس الشخص وتوجه سلوكه نحو بلوغ غاية محددة أو تلبية رغبة ما، وكلما تعززت قوة هذا التحفيز، زادت الجهود والأنشطة التي يبذلها الفرد لتحقيق أهدافه أو إشباع احتياجاته، ونظراً لأن التحفيز الداخلي قوة غير مرئية، فلا يمكن رؤيته مباشرة، بل يُستدل عليه من خلال السلوكيات الظاهرة للفرد (Nili&Tasavori,2022).

يُعرف التحفيز الداخلي بأنه ذلك التحفيز الذي ينشأ من داخل الفرد نفسه، حيث يكون التحفيز الرئيسي هو الاستمتاع بالنشاط أو العمل ذاته، بالإضافة إلى الرغبة في مواجهة التحديات وتحسين الذات (Mdhlalose,2022).

وتعرف الباحثة التحفيز الداخلي: هو الدوافع الذاتية التي تدفع الموظف للعمل والتفوق، مثل الرضا الوظيفي، الشعور بالتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحصول على المكافآت العادلة، وهذه العوامل تعزز الرغبة في الإنجاز.

هناك عدة عوامل تعزز التحفيز الداخلي للأفراد كما ذكرها سعيد (2023)، وهي:

1- التفكير الواعي وتحديد الأهداف: ينتج التحفيز الذاتي عن التفكير المستمر في وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق، مع مكافأة الذات لتعزيز الإنجاز والسعادة.

2- الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية: يجب على الفرد توفير بيئة معيشية جيدة وأوقات للراحة والترفيه، حيث يؤدي إهمال الصحة إلى اختلاق أعذار تبرر نقص التحفيز، مما يعكس مشكلات صحية أو نفسية غير معالجة.

3- تلبية الحاجات الاجتماعية والتقدير: الإنسان كائن اجتماعي يسعى للانتماء والتقدير، بيئة العمل التي تدعم العلاقات الإيجابية بين العاملين وتعزز تقديرهم تساهم في تحقيق التوازن النفسي وزيادة الإنتاجية، في حين إهمال هذه الحاجات قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وارتفاع معدلات ترك العمل.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم يعزز لديهم الحافز المعنوي ويزيد من إنتاجيتهم، حيث تعتمد الإدارة الناجحة على مشاركة الموظفين في تحديد المشكلات واتخاذ القرارات.

5- تشجيع المنافسة الإيجابية: توفير فرص للمنافسة البناءة بين الأفراد أو الفرق يعتبر وسيلة فعالة لتحفيز الذات وتحقيق التميز، حيث تشجع المنافسة الأفراد على بذل جهود إضافية للوصول إلى أفضل النتائج.

وقُسم التحفيز الداخلي إلى عدة أنواع بحسب ما ذكره كل من بوليلة وعربيد (2023)، وهي:

1- الشعور بالأفضلية: ينقسم إلى شعور مطابق للواقع، حيث يرى الشخص نفسه متفوقاً عقلياً وجسدياً، وشعور غير مطابق للواقع، مما قد يؤدي إلى أخطاء إدارية تستدعي التحقيق.

2- الأنانية وحب الظهور: محفز سلبي لا يدخل في نطاق القيم الإيجابية، بل يعكس دوافع نفسية سلبية.

3- المصلحة الشخصية: يرتبط تحرك الفرد بتحقيق منفعة شخصية، وإذا انتفت هذه المنفعة، يميل إلى رفض العمل، يُعد هذا النوع شائعاً في المجتمعات الغربية.

4- حب الذات والتخصص: يتطلع الأشخاص المتوازنون عقلياً ونفسياً إلى تولي أدوار إدارية أو مهنية متخصصة، مثل الأعمال الصناعية أو العلمية، كما أن التخصص والخبرة يعززان الرغبة في النشاطات الإدارية.

5- الإحساس بالواجب والالتزام الإنساني: محفز قيمى يدفع الفرد إلى تجاوز المصالح الشخصية والعمل بدافع ذاتي بحيث يسعى إلى التكامل الذاتي، فيعكس قيماً أصيلة تسعى لتحقيق الذات المتكاملة.

6- التكليف الإلهي: أسمى أنواع المحفزات، حيث يعمل الفرد بدافع روحي دون النظر إلى المصالح الشخصية أو العوامل الخارجية. هنا، يعتبر المدير فريقه جزءاً من كيانه، مما يعزز العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة.

وترى الباحثة أن التحفيز الداخلي يُعد قوة دافعة أساسية تُحرك الموظفين نحو تحقيق أهدافهم وإشباع احتياجاتهم، حيث ينبع من داخل الموظف نفسه ويرتبط بالاستمتاع بالعمل والرغبة في التطوير الذاتي، ويعتمد هذا النوع من التحفيز على عوامل متعددة، مثل تحديد الأهداف الواقعية، والاهتمام بالصحة النفسية والجسدية، وتلبية الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع المنافسة الإيجابية، وكما يتضح التحفيز الداخلي في أنواع مختلفة، منها الشعور بالأفضلية، والأنانية، والمصلحة الشخصية، وحب الذات والتخصص، والإحساس بالواجب، والتكليف الإلهي الذي يعتبر أسمى

أشكال التحفيز، وهذه العوامل مجتمعة تساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

2.4.3.2 التحفيز الخارجي Extrinsic Motivation

يُشير التحفيز الخارجي إلى التحفيز الذي يأتي من عوامل خارجية، مثل الحصول على مكافآت مادية، أو التقدير العام، أو تجنب العقوبات، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بالنشاط بهدف الحصول على مكافأة معينة أو لتجنب عواقب سلبية (Akerle,2023).

وتعرف الباحثة التحفيز الخارجي: بأنه الدافع الناتج عن عوامل خارجية مثل التقدير، البيئة الإيجابية، أو المكافآت التي تعزز الرضا والأداء الوظيفي.

وقسّم التحفيز الخارجي إلى قسمين كما ذكرهما عسري ومحمد (2021)، والمانورونج وآخرون (Manurung et al.,2023) وهما:

1- الحوافز المادية: تُعد من أكثر أنظمة التحفيز انتشاراً لقدرتها على تلبية الحاجات الأساسية للأفراد، وتشمل هذه الحوافز المكافآت النقدية، الزيادات الدورية في الأجور، المشاركة في الأرباح، وربط الأجر بمستوى الإنتاج، وتتميز الحوافز المادية بكونها ملموسة وقابلة للتداول، مما يجعلها فعالة في إشباع حاجات الأفراد المتنوعة.

2- الحوافز المعنوية: تركز على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد، وتساهم في تشكيل البيئة التنظيمية للمؤسسة، وتشمل هذه الحوافز توفير الوظائف المناسبة، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين مناخ العمل من خلال الإشراف الداعم وعلاقات العمل الإيجابية، وكما تؤدي فلسفة العمل المرنة والقيادة الفعالة دوراً كبيراً في تعزيز هذه الحوافز، مما يساعد على خلق بيئة عمل محفزة ومتوازنة.

وترى الباحثة أن التحفيز الخارجي يعتمد على عوامل خارجية تُحفز الأفراد لأداء مهامهم، سواءً من خلال الحصول على مكافآت مادية مثل الزيادات في الأجور أو المشاركة في الأرباح، أو من خلال الحوافز المعنوية كالتقدير العام وفرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتُعتبر الحوافز المادية فعالة لكونها ملموسة وقابلة للقياس، في حين تركز الحوافز المعنوية على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية، مما يعزز بيئة عمل إيجابية ومتوازنة، ويعتمد نجاح التحفيز الخارجي على توازن هذه العوامل، حيث تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للأفراد والمؤسسات.

5.3.2 مستويات التحفيز

تعدّ مستويات التحفيز أداةً مهمةً لقياس مستوى حماس الأفراد ورضاهم تجاه عملهم، حيث تظهر هذه المستويات مدى تفاعل الموظفين مع مهامهم وبيئة العمل، وقد ذكر كل من حلاق (2020)، وبدر والصباغ (2020) هذه المستويات وتنقسم إلى قسمين:

1- مستويات التحفيز المرتفعة: تتمثل مستويات التحفيز المرتفعة في عدة سلوكيات إيجابية، منها الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف خلال أوقات العمل الرسمية، واستغلال وقت العمل بشكل فعال، حيث يظهر استخدام الوقت بكفاءة مستوى التحفيز لدى الفرد، وإضافة إلى ذلك، يظهر الأفراد ذوو التحفيز المرتفع روح المبادرة عبر اقتراح أفكار جديدة تفيد المنظمة، كما يتمتعون بالامام كامل بتفاصيل العمل وكيفية أدائه، مما يعبر عن رغبتهم القوية في العمل، وإلى جانب ذلك، يتميز هؤلاء الأفراد بثقة عالية في قدراتهم وإصرارهم على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة، وثم إنّ وجود جو حماسي بينهم يشجع على بذل مزيد من الجهد في بيئة تنافسية إيجابية.

2- مستويات التحفيز المنخفضة: تظهر مستويات التحفيز المنخفضة في سلوكيات سلبية مثل كثرة الشكاوي، التي قد تكون ناتجة عن غياب الترقّيات أو الأجور المنخفضة أو أسباب أخرى، وثم إنّ

ارتفاع معدل التغيب يُعد مؤشرًا على انخفاض الرضا الوظيفي، مع مراعاة أن بعض حالات التغيب قد تكون لأسباب طارئة مثل المرض أو الظروف العائلية، ومن المستويات الأخرى ترك العمل بمبادرة من الفرد، مما يظهر انخفاض تحفيزه تجاه العمل، وإضافة إلى ذلك يظهر عدم الاهتمام بالعمل وفقدان الحماس، مما يدل على نفور الفرد من وظيفته، ويُعد انخفاض الإنتاجية مؤشرًا واضحًا على استياء الأفراد من عملهم، مما يظهر تدني مستوى تحفيزهم.

وتستنتج الباحثة أن مستويات التحفيز تُعد مقياسًا أساسيًا لفهم مدى تفاعل الموظفين مع عملهم وبيئتهم الوظيفية، ومن خلال تحليل هذه المستويات، يمكن للمنظمات تحديد ما إذا كان الموظفون يعملون في بيئة محفزة تدعم الإنجاز والتفوق، أو إذا كانوا يعانون من انخفاض في الحماس والرضا الوظيفي، وتُظهر مستويات التحفيز المرتفعة سلوكيات إيجابية مثل الالتزام والمبادرة والثقة في القدرات، في حين تظهر المستويات المنخفضة سلوكيات سلبية مثل الشكاوي المتكررة وارتفاع معدل التغيب وانخفاض الإنتاجية، ولذا فهم هذه المستويات يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المنظمة ككل.

6.3.2 إستراتيجيات التحفيز

في ظل التطورات المتسارعة في بيئات العمل، أصبحت إستراتيجيات التحفيز الحديثة ضرورة لتعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، ووفقًا للحمدان والخطيب (2025)، وبولهول (Polhul,2023) فإن هذه الإستراتيجيات تُركّز على تحفيز الأفراد عبر أساليب مبتكرة تعزز مشاركتهم ورضاهم الوظيفي، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات التي ذكرها ما يأتي:

1- التحفيز الذاتي: تعزيز ثقافة التحفيز الذاتي عبر تشجيع الموظفين على وضع أهدافهم الشخصية والمهنية، وعندما يتحمل الموظفون مسؤولية تحقيق أهدافهم، يصبحون أكثر تحفيزاً لأداء مهامهم بشكل أفضل.

2- التغذية الراجعة المستمرة: تقديم ملاحظات منتظمة وبناءة يساعد الموظفين على فهم أدائهم وتحديد نقاط التحسين، وهذا النوع من التواصل يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام.

3- التقدير والمكافآت: منح مكافآت مالية وغير مالية للموظفين المتميزين، مثل شهادات التقدير، الهدايا، أو فرص التطور الوظيفي، وهذه المكافآت تعزز روح المنافسة الإيجابية والالتزام.

4- إتاحة الفرص للتطوير المهني: تقديم برامج تدريبية وورش عمل لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم، وهذا الاستثمار في تطويرهم يزيد من ولائهم ويعزز إنتاجيتهم.

5- خلق بيئة عمل مرنة: السماح بأساليب عمل مرنة مثل العمل عن بُعد أو ساعات عمل مرنة، وهذه المرونة تحسّن التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز رضا الموظفين ورفاهيتهم.

وتستنتج الباحثة أن إستراتيجيات التحفيز الحديثة تُعد أدوات فعّالة لتعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، وبواسطة تعزيز التحفيز الذاتي، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، ومنح المكافآت التقديرية، وإتاحة فرص التطوير المهني، وخلق بيئة عمل مرنة، يمكن للمنظمات تعزيز مشاركة الموظفين وولائهم، وهذه الإستراتيجيات لا تُحسّن الأداء الوظيفي فحسب، بل تُسهم أيضاً في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز رضا الموظفين ورفاهيتهم عموماً.

7.3.2 مشكلات التحفيز في المنظمات

يعدّ تعدد الحوافز واختلاف أهداف ودوافع الموارد البشرية، بالإضافة إلى تغييرها بين مدّة وأخرى، تحدياً كبيراً أمام إدارة الموارد البشرية في اختيار الحوافز المناسبة، وتتفاقم هذه المشكلة في البلدان العربية، حيث

تعاني غالبية المنظمات من قضايا متعددة تتعلق بالحوافز، وإلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، وتواجه واحدة أو أكثر من المشكلات التي ذكرها الزبيدي وآخرون (2018)، وهي:

1- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز: عدم وجود أهداف واضحة لنظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.

2- غياب الدراسات العلمية والميدانية: نقص البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول دوافع وتوجهات الموارد البشرية.

3- عدم تحديد معدلات الأداء بدقة: عدم وجود معايير دقيقة لتقييم الأداء الذي تُمنح الحوافز بناءً عليه، مما يؤدي إلى منح حوافز متشابهة لأعداد كبيرة من الموارد البشرية على الرغم من وجود فروق مهارية وثقافية بينهم.

4- عدم دقة تقييم الأداء: خضوع عملية تقييم أداء الموارد البشرية لعوامل شخصية في أغلب الأحيان، مما يؤثر على عدالتها.

5- نقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز: افتقار المديرين للمهارات اللازمة لتطبيق الحوافز بشكل عادل، بالإضافة إلى تحيز بعضهم وتأثر قراراتهم بعوامل شخصية.

6- قصور المتابعة والرقابة: ضعف متابعة ورقابة فعالية الحوافز، والأثر الذي تتركه على الموارد البشرية، والعائد المتحقق منها، وكما يُلاحظ غياب الإحصاءات التي تُظهر الثغرات والجوانب التي تحتاج إلى تعديل.

وترى الباحثة أن مشكلات التحفيز في المنظمات، ولا سيما في البلدان العربية، تُعد تحديات كبيرة تعيق فعالية أنظمة الحوافز وتؤثر سلبًا على أداء الموارد البشرية ورضاهم، وتتنوع هذه المشكلات بين عدم وضوح أهداف نظام الحوافز، وغياب الدراسات العلمية، وعدم دقة تقييم الأداء، ونقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز بشكل عادل، وضعف المتابعة والرقابة، ولضمان نجاح أنظمة الحوافز، يجب على المنظمات العمل

على معالجة هذه الثغرات بواسطة وضع أهداف واضحة، وتعزيز البحوث الميدانية، وتبني معايير دقيقة لتقييم الأداء، وتدريب المديرين على تطبيق الحوافز بشكل موضوعي، وتعزيز آليات المتابعة والرقابة، وبذلك يمكن تعزيز فعالية الحوافز وضمان تحقيقها للأهداف المرجوة.

8.3.2 أساليب معالجة تدني التحفيز

يمكن للمديرين اتباع أساليب متنوعة لمعالجة مشكلات تدني التحفيز لدى العاملين، ومن هذه الأساليب التي ذكرها كل من جراد والصيفي (2019)، وباشري وآخرون (2017)، وبالما وآخرون (Palma et al., 2019) ما يأتي:

- 1- اتباع المنهج العلمي في حل المشكلة: يتمثل ذلك في تحديد أسباب وأعراض تدني التحفيز، ثم وضع الحلول المناسبة واختيار الأساليب الفعالة لمعالجتها، وهذا يساعد على إثارة حافز العاملين نحو العمل، مما يسهل تحقيق الأهداف ويُيسر أداء المهام.
- 2- تحليل الظروف التنظيمية المؤثرة في التحفيز: يشمل ذلك تقييم ممارسات المنظمة، مثل غياب نظام التعزيز (الثواب والعقاب)، وجود مناخ تنظيمي غير محفز، والتركيز المفرط على الموارد المادية بدلاً من الموارد البشرية، وكما يشمل ذلك زيادة عدد العاملين وجمود سياسات الحوافز والمكافآت.
- 3- وضع سياسات وإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية: يتضمن ذلك تصميم أنظمة للحوافز والمكافآت تكافئ السلوكيات المرغوبة التي تحقق أهداف المنظمة، وتعاقب السلوكيات غير المرغوبة التي تعيق تحقيقها، وهذا يضمن تكرار السلوك الإيجابي وتجنب السلوك السلبي.
- 4- فهم دوافع العاملين وحاجاتهم: يجب على المديرين معرفة الحاجات التي يسعى العاملون لإشباعها خلال عملهم، وتحديد ما يحفزهم للعمل، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة تطوير سياسات حوافز

مخصصة تتناسب مع تنوع وتعدد دوافع العاملين، سواء كانت مادية (مثل الأجر والمزايا النقدية) أو معنوية (مثل التكريم والترقيات).

5- تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي: يتمثل ذلك في تصميم العمل بشكل يجعل المهام ممتعة ومحفزة للعاملين، مما يتيح لهم فرصًا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وبذلك تحقيق الإنجازات. وترى الباحثة أن لتعزيز التحفيز ومعالجة تدنيه لدى العاملين، يمكن للمديرين اتباع أساليب متنوعة تشمل اتباع المنهج العلمي في تحليل المشكلات وتحديد أسبابها، وتقييم الظروف التنظيمية التي تؤثر سلبًا على الحافز، مثل غياب أنظمة التعزيز أو المناخ غير المحفز، وكما يتطلب الأمر وضع سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية، مثل تصميم أنظمة حوافز ومكافآت تعزز السلوكيات الإيجابية وتحد من السلبية، وإضافة إلى ذلك يجب فهم دوافع العاملين وحاجاتهم الداخلية والخارجية، وتطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي لتصميم مهام محفزة تتيح فرصًا للإبداع وتحمل المسؤولية، وهذه الأساليب مجتمعة تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية العاملين.

9.3.2 العلاقة ما بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي والتحفيز

العلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي والتحفيز هي علاقة مترابطة ومتعددة الأبعاد، حيث تؤدي كل من هذه الأبعاد دورًا مهمًا في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، ووجدت دراسة (Arshad et al., 2021) تأثيرًا مهمًا وإيجابيًا للدافع الاجتماعي على سلوك المواطنة لدى الموظفين والالتزام التنظيمي، وتوسط الدعم الإداري العلاقة بين الدافع الاجتماعي والالتزام التنظيمي للموظفين وسلوك المواطنة، ووجدت دراسة (Damayanti et al., 2020) ارتباطات مهمة حيث ساهم سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 54.2% في أداء الموظفين، وساهم تحفيز العمل بنسبة 40.0% في أداء الموظفين، وشكلوا

معاً 61.2% من تباين الأداء، مما يشير إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية والتحفيز يؤديان إلى أداء أفضل للموظفين.

وأظهرت نتائج دراسة صباح (2024) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية معاً وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وفي ذات السياق أظهرت نتائج دراسة الحبشي (2023) وجود علاقة ارتباطية طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

كما أظهرت دراسة أخرى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر زيادة الالتزام التنظيمي ورضا العاملين (Jufrizen et al., 2020)، وإضافة إلى ذلك أشارت دراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل كوسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المؤسسي، مما يعزز الإنتاجية (Lay et al., 2020).

وكما أظهرت دراسة سراع (2025) أن هناك تأثيراً ل تنمية الموارد البشرية بأبعادها التدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي، وفي ذات السياق أظهرت دراسة موسى (2024) وجود علاقة إيجابية وهامة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة والأداء المؤسسي بأبعاده المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

التحفيز يؤدي دوراً محورياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت دراسة أن التحفيز الداخلي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يشعر الموظفون المحفزون داخلياً برغبة أكبر في تقديم سلوكيات إضافية تفوق متطلبات الوظيفة (Jeon et al., 2021)، وكما وجدت دراسة أخرى أن التحفيز الوظيفي، عندما يقترن بالثقافة التنظيمية الداعمة، يعزز سلوك المواطنة التنظيمية ويؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي (Widarko & Anwarodin, 2023).

والعلاقة بين التحفيز والأداء المؤسسي تظهر بوضوح في العديد من الأبحاث، حيث أكدت دراسة أن التحفيز الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي من خلال تعزيز إنتاجية الموظفين والتزامهم (Akerle, 2023)، وكما أشارت دراسة إلى أن تمكين الموظفين كشكل من أشكال التحفيز يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء المؤسسي عبر زيادة المبادرة والابتكار (Afram et al., 2022).

أظهرت دراسة أحمد وميلود (2022) أن سياسة التحفيز المتبعة في مؤسسة تصنيع الخزف المنزلي لم تسهم في تحسين أداء العاملين نتيجة سوء تطبيق التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة، وفي المقابل أظهرت دراسة بخوض ورحموني (2021) بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين كافة أبعاد التحفيز في تفعيل الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، وأكدت دراسة سودان (2017) وجود تأثير إيجابي معنوي ما بين التحفيز الداخلي في السلوك الفردي لمشاركة المعرفة.

وأكدت نتائج دراسة الرويلي (2025) وجود تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لسياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف، وهذا ما أكدته نتائج دراسة تجاني (2022) بأن التحفيز يسهم في تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية، وكما أظهرت نتائج دراسة كل من الحاج وإبراهيم (2022) أنه كلما زادت مساهمة التحفيز زاد الولاء التنظيمي بأبعاده التزام وانتماء العاملين بمؤسستهم، وكما توصلت دراسة بوحصيدة (2021) أن آليات التحفيز تسهم في زيادة إنتاجية العاملين وتقلل من دوران العمل بالمؤسسة.

وتظهر بعض الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل كوسيط بين التحفيز والأداء المؤسسي، حيث وجدت دراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يعزز تأثير التحفيز على الأداء المؤسسي بواسطة تعزيز السلوكيات التعاونية (Muzakki et al., 2022). كما أكدت دراسة أخرى أن العوامل التنظيمية

مثل الثقة والالتزام، عندما تقترن بالتحفيز، تزيد من مستويات سلوك المواطنة التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي (Rizaie et al., 2023).

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن الدراسات أعلاه تظهر أن العلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي والتحفيز هي علاقة متبادلة ومتعددة الأبعاد، حيث تعزز هذه العوامل بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، والمواطنة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي بواسطة زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ثم أن التحفيز، سواء كان داخلياً أو خارجياً، يؤدي دوراً محورياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وإضافة إلى ذلك تعمل المواطنة التنظيمية كوسيط بين التحفيز والأداء المؤسسي، حيث تعزز السلوكيات التعاونية والابتكار، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: نبذة عن وزارة الزراعة الفلسطينية

مقدمة

تقوم وزارة الزراعة بدور محوري في توجيه وإدارة القطاع الزراعي، إلى جانب مهامها في الإشراف والرقابة وتقديم الخدمات الأساسية، ويتم تنفيذ هذه المهام عبر مقرها الرئيس، بالإضافة إلى مديريات ومكاتب الزراعة والبيطرة المنتشرة في جميع المحافظات والمناطق الرئيسية (وزارة الزراعة الفلسطينية، 2023).

رؤية ورسالة وزارة الزراعة الفلسطينية

تتمثل الرؤية المستقبلية لوزارة الزراعة الفلسطينية (2023): "زراعة مستدامة، منافسة محلياً وخارجياً، تساهم بشكل فاعل في تحقيق الأمن الغذائي وتزيد من الإنتاج الزراعي وتعزز منعة وصمود المواطن الفلسطيني وارتباطه بأرضه وسيادته الوطنية على موارده بما يساهم في بناء مقومات الدولة المستقلة" (ص، 60).

وفي سبيل تحقيق رؤيتها في تنمية القطاع الزراعي تتمثل رسالة وزارة الزراعة الفلسطينية (2023) في:

وزارة الزراعة مؤسسة عامة تهدف إلى تطوير القطاع الزراعي الفلسطيني بواسطة تقديم الخدمات النوعية للعاملين في القطاع الزراعي من خدمات البحث والإرشاد الزراعي والتدريب والبيطرة، كما وتسعى إلى تطوير كفاءة استخدام المصادر الطبيعية الزراعية في سبيل زيادة ربحية المزارع الفلسطينية، والحفاظ على استدامة استخدام المصادر الطبيعية للأجيال القادمة، والحفاظ على جودة الإنتاج الزراعي، وارتباط المزارع الفلسطيني بأرضه (ص، 62).

أهداف وزارة الزراعة الفلسطينية

تسعى وزارة الزراعة الفلسطينية (2023) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1- تسهيل الوصول إلى الموارد الأساسية: ضمان إمكانية الوصول إلى الأراضي الزراعية، والمصادر المائية، والموارد الطبيعية، بالإضافة إلى الأسواق.
- 2- معالجة آثار الاحتلال: العمل على معالجة الآثار السلبية والتشوهات الناتجة عن الاحتلال، بما في ذلك التدمير الذي طال البنية التحتية الزراعية.
- 3- تعزيز الجهود في المناطق المصنفة "ج": تكثيف العمل في المناطق المسماة "ج" للحفاظ على إنتاجيتها وحمايتها من التدهور.
- 4- إعطاء الأولوية للقطاع الزراعي: منح القطاع الزراعي أولوية متقدمة في السياسات العامة، وتوفير التمويل والدعم اللازمين سواء من الموازنة العامة أو بواسطة المساعدات المقدمة من الدول والمؤسسات المانحة.

5- تعزيز المؤسسات الزراعية ودور المجتمع: التركيز على دعم المؤسسات الزراعية، وتشجيع العمل الأهلي ومؤسساته، خاصة تلك التي تعنى بصغار المزارعين والمزارعات، بالإضافة إلى تعزيز دور المرأة والشباب في الزراعة والتنمية الريفية.

6- زيادة الاستثمارات وتعزيز الشراكات: رفع مستوى الاستثمار في القطاع الزراعي، وتقوية أواصر الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية المستدامة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة في متغيرات الدراسة، المواطنة التنظيمية، الأداء المؤسسي، التحفيز، وسيتم تقسيم الدراسات حسب متغيرات الدراسة على أن تشمل دراسات محلية وعربية وأجنبية لكل متغير من متغيرات الدراسة.

1-الدراسات السابقة للمواطنة التنظيمية

(القوصي والدلاش، 2024): بعنوان "الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية"

أجرت الباحثتان دراسة هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام في المستشفيات الخاصة بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأطباء والمرضى، فيما بلغ حجم العينة (391) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بوجود تأثير للمتغير الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة ما بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، وأن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب على

المديرين التركيز على الفروق الفردية للعاملين، وترسيخ فكرة التطوير الذاتي لدى العاملين، مما يسهم في تعزيز نمط القيادة الفعالة في المستشفيات.

(محمد، 2024): بعنوان "القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين القيادة متعددة العوامل والتمائل التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية بالمحافظات الشمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم، وبلغ حجم العينة (360) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة متعددة العوامل وسلوك المواطن التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين سلوك المواطن وأبعادها وكل من القيادة التحويلية والتبادلية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية سلبية بين سلوك المواطن وأبعادها والقيادة المتساهلة، وكانت أهم توصيات الدراسة أن يتاح المجال لموظفي مديريات التربية والتعليم في المشاركة في صنع القرار، وتعزيز أساليب وآليات التحفيز مما يحفز عملية المواطن التنظيمية والتمائل لدى موظفي مديريات التربية والتعليم.

(بومقواس وزنيتي، 2024): بعنوان "اتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

وسلوك المواطن التنظيمية مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون نموذجاً"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المديرية، فيما بلغ حجم العينة (50) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية، وأهم توصيات الدراسة كانت بضرورة العمل على تطوير التعويضات المقدمة للموظفين في المديرية من أجل تشجيع الموظفين على تحسين الأداء مع تبني معايير موضوعية في منح التعويضات. (عبد السلام، 2024): بعنوان "مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين بكلية الآداب والعلوم قمينس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية في كلية الآداب والعلوم قمينس بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الكلية، فيما بلغ حجم العينة (34) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بوجود علاقة ارتباطية طردية بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز شعور العاملين في الكلية بأهمية أدوارهم والاعتراف بإنجازاتهم، مع توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحفيزهم على الاستمرار في العطاء، وتعميم مفاهيم الثقافة التنظيمية الداعمة، وبيان أثرها الإيجابي، مع تشجيع الممارسات والاتجاهات التي تعزز قيم الانتماء والمسؤولية لدى العاملين.

(Soelton et al., 2024): بعنوان "كيفية تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية: نماذج مقارنة تحديد القيادة التحويلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمي ودور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، في شركة تابعة لشركة الغاز الوطنية التي تعمل في مجال الخدمات التقنية والتشغيلية في قطاع الغاز الطبيعي في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركة البالغ عددهم (152) تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة

جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الرضا الوظيفي وحده ليس له تأثير مباشر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكنه يظهر تأثيرًا إيجابيًا عند دمجها مع القيادة التحويلية لتعزيز الالتزام التنظيمي، وأيضاً الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية ويعمل كوسيط جزئي بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لا يتوسط بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز القيادة التحويلية بواسطة تطوير مهارات القادة في التحفيز والتواصل الفعال، وتحسين الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بواسطة توفير بيئة عمل مشجعة وتقدير الجهود، وإعادة تقييم إستراتيجيات تحسين الرضا الوظيفي لتتوافق مع أهداف تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي. (موسى، 2024): بعنوان "دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والعاملين في المؤسسات الصناعية، وبلغ حجم العينة (380) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة والمقابلة أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها تعزيز الدافعية المعنوية لدى الموظفين لتعزيز سلوكيات الانتماء والمسؤولية التنظيمية، مما يسهم في تقليل معدلات ترك العمل، وخفض نسب الغياب والتأخير، والاستغلال الأمثل لساعات العمل الرسمية، خاصة لدى الأفراد الذين يظهرون مستويات أقل من سلوك المواطنة التنظيمية.

(Artatanaya& Widhari,2023): بعنوان "العدالة التنظيمية والتحفيز وتأثيرهما على سلوك المواطنة

التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية والتحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في فرع بنك التنمية الإقليمي في بالي بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي فرع البنك، وبلغ حجم العينة (75) مستجيباً تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وكما أن التحفيز أيضاً له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت كذلك تأثيراً إيجابياً للعدالة التنظيمية والتحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها بتحسين مؤشرات العدالة التوزيعية حيث تكون المكافآت متناسبة مع المهام المعطاة، وتعزيز العلاقات بين الموظفين وتحقيق توافق بين قدراتهم والمهام الموكلة إليهم، وتوفير بيئة عمل محفزة لزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(العبيدي،2023): بعنوان "أثر المواطنة التنظيمية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة

قطر"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالوزارة، وبلغ حجم العينة (410) مستجيبين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المواطنة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، وأن مستوى المواطنة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة بتشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأفراد في الأعمال التطوعية التي تعزز صورة الوزارة وتبرز دورها الإيجابي في المجتمع، وتعزيز علاقات العمل بين

الموظفين على أساس التعاون المتبادل، ودعم روح الفريق، وتحفيز العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

(حدو، 2023): بعنوان "إسهام سلوكيات المواطنة في تعزيز الفعالية التنظيمية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ثلاث شركات اتصالات، وبلغ حجم العينة (440) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة ميسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة سلوكيات المواطنة في تعزيز الفعالية التنظيمية، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز الاهتمام بخلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتوفير فرصاً للإبداع، مع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة، وهذا النهج يشجعهم على تبني سلوكيات إيجابية تظهر انتماءهم للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية المستهدفة.

(عيساوي وبورمانه، 2023): بعنوان "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري المدينة عين الدفلى"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة في أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، وبلغ حجم العينة (82) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية ما بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة بضرورة تعزيز وتكثيف البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية،

مع التركيز بشكل خاص على تطوير الجوانب السلوكية والمهارات الشخصية للأفراد، وتعميق الروابط بين مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة، بما يسهم في رفع كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة.

(بلحاج، 2021): بعنوان "تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية كآلية لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الفعالية التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز بولاية سكيكدة في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمؤسسة، وبلغ حجم العينة (50) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية ووجود تأثير معنوي بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة إيمان الإدارات العليا وأصحاب القرار بأهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، والعمل بجدية على ترسيخ هذا المفهوم في المؤسسات الجزائرية، وتعزيز قيمة المورد البشري كعامل أساسي ومحوري في تحقيق الفعالية التنظيمية، والاعتراف بدوره كشريك إستراتيجي في نجاح المؤسسة وتطورها.

(الخطيب وحكيم، 2021): بعنوان "تأثير رأس المال الفكري على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية جامعة الأزهر غزة أنموذج"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة الأزهر في غزة بفلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبلغ حجم العينة (272) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة

أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة اعتبار رأس المال الفكري موردًا إستراتيجيًا وأساسيًا تمتلكه الجامعة، مع العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تدعمه وتنتشر قيمته بين أفراد المجتمع الجامعي، وخلق بيئة عمل تعزز التعاون والتكامل وتبني الثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي، مما يدعم انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(Alfiana et al.,2022): بعنوان "الأسباب والعواقب لسلوك المواطنة التنظيمية في عصر جائحة

كوفيد-19"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الروحانية في مكان العمل والأخلاقيات الإسلامية للعمل على التزام الموظفين، مع سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك في فترة جائحة كوفيد-19، في المؤسسات الخيرية في المنطقة الخاصة ليوجياكارتا بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في هذه المؤسسات والبالغ عددهم (61) مستجيبًا وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن للروحانية في مكان العمل والأخلاقيات الإسلامية للعمل تأثيرًا إيجابيًا على التزام الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية له دور وسيط جزئي بين المتغيرات المستقلة (الروحانية والأخلاقيات الإسلامية) والمتغير التابع (التزام الموظفين)، وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة بضرورة تعزيز الروحانية في مكان العمل والأخلاقيات الإسلامية للعمل لتحسين التزام الموظفين، والتركيز على تشجيع السلوك المواطن التنظيمي لضمان استدامة أداء المؤسسات في الأوقات الصعبة.

(Mica et al.,2024): بعنوان "هل تؤثر الممارسات الإدارية البيروقراطية والإنسانية على سلوك

المواطنة التنظيمية؟"

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أساليب الإدارة (البيروقراطية والإنسانية) وسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في كليات "الكلمة الإلهية" بمنطقة إيلوكوس، الفلبين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وشمل المجتمع جميع موظفي كليات "الكلمة الإلهية" في إيلوكوس (250) موظفًا، بما فيهم أعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ضعيفة جدًا وغير دالة إحصائياً بين أسلوب الإدارة البيروقراطي والإنساني وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، وأوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث لاستكشاف عوامل إضافية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، واعتماد نهج إداري شامل يراعي خصوصية كل منظمة لتحسين أداء الموظفين.

(Abun et al.,2021): بعنوان "تمكين الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات تمكين الموظفين مثل تفويض السلطة، والاستقلالية، وإدارة الذات على السلوكيات التنظيمية تجاه المنظمة وزملاء العمل في كلية الكلمة الإلهية في مدينة لوك بالفلبين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تمكين الموظفين ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الكلية كان عاليًا، كما أظهرت أن هناك ارتباطًا إيجابياً بين التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، ووجود تأثير إيجابي ما بين تمكين الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة الإدارة بمراجعة أساليب القيادة وزيادة الثقة في الموظفين، مما يعزز بيئة العمل ويساعد على تحقيق النجاح التنظيمي.

2-الدراسات السابقة للأداء المؤسسي

(سراع،2025): بعنوان دور "تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في ست جامعات يمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية، وبلغ حجم العينة (246) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن ينبغي على القيادات الجامعية أن تستفيد من الخبرات والتجارب الناجحة للجامعات الرائدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن تعمل على وضع إستراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الجامعي في الجامعات اليمنية بناءً على مبادئ بطاقة الأداء المتوازن، وكما يجب التركيز على تنفيذ برامج ودورات تدريبية تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين في الجامعات، مع الاهتمام بتوظيف التقنيات الحديثة في المجال الإداري لتعزيز الكفاءة والفاعلية.

(الدرايع،2024): بعنوان "تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر

المديرين ورؤساء الأقسام"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام بالوزارة، وبلغ حجم العينة (128) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي كان بدرجة متوسطة، ووجود تأثير لعملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه ينبغي على الوزارة أن تقوم بدراسة وتحليل جودة

عمليات التواصل التي تقدمها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها لضمان تحقيق التميز، وكما يتعين عليها تشجيع العاملين على تبني المبادرات التي تسهل وتُعزز عملية التواصل بينهم، مما يسهم في تعزيز التعاون ورفع كفاءة العمل عمومًا.

(أمزربه، 2024): بعنوان "أثر تخطيط الموارد المؤسسية على الأداء التنظيمي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ خليج عدن"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تخطيط الموارد المؤسسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي لمؤسسة موانئ خليج عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والتنفيذيين بالمؤسسة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت الاستبانة والمقابلة أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط موارد المؤسسات والأداء التنظيمي لمؤسسة موانئ خليج عدن، وأن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات له تأثير إيجابي وقوي على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها بوضع خطة مالية شاملة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، وتنظيم برامج تدريب شاملة ومستدامة للموظفين على نظام تخطيط موارد المؤسسات، وإشراك الموظفين في جميع مراحل تخطيط وتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات.

(بن شويحة ودوبابي، 2024): بعنوان "اليقظة الإستراتيجية كآلية لتحسين الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة كندور"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير اليقظة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة كندور بالجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية للموظفين بالمؤسسة، وبلغ حجم العينة (60) مستجيباً تم

اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وأن مستوى الأداء الإستراتيجي كان بدرجة مرتفعة.

(الميدم والقطيبي، 2024): بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك اليمنية في العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين والقيادات الإدارية في عشرة بنوك يمنية والبالغ عددهم (678) مستجيباً تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، ووجود علاقة طردية إيجابية كبيرة ما بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب على البنوك اليمنية مواصلة تطبيق القيادة الإستراتيجية، مع الحرص على الاحتفاظ بالمواهب والأفراد ذوي المهارات العالية، وكما ينبغي العمل على إعداد قادة إداريين من الكوادر المؤهلة داخلياً، وتعزيز الممارسات الأخلاقية عبر تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين، وكما يجب أن تركز البنوك على تقديم الخدمات المصرفية بشكل فعال وفي الوقت المناسب لضمان رضا العملاء وتحقيق التميز في الأداء.

(الحيدري، 2024): بعنوان "واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا بمدينة تعز باليمن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع

الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية، وبلغ حجم العينة (64) مستجيباً تم اختيارهم بالحصر الشامل، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي مرتفع على الدرجة الكلية وعلى أبعاده البعد المالي والمستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز الوعي بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بواسطة برامج توعية مستمرة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم قيم العمل المؤسسي التعاوني والتشاركي، وتشجيع تطبيق هذه المبادئ بشكل عملي في بيئة العمل، واتخاذ خطوات عملية لتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتوحيد الجهود والموارد لضمان التطبيق الفعال لإستراتيجيات التميز، ودعم استمرارية تحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي وفقاً لمبادئ بطاقة الأداء المتوازن.

(Augustin et al.,2024): بعنوان "الأداء التنظيمي: تكامل الالتزام، الروح المعنوية، والعمل الجماعي"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير العمل الجماعي، والقدرة على العمل، وروح العمل على إنتاجية العمل من خلال الأداء التنظيمي، وفهم العلاقة بين هذه العوامل وكيفية تعزيزها لتحسين الأداء والإنتاجية في شركة دوا كلينشي بمدينة باتي، جاوة الوسطى، في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، وبلغ حجم العينة (194) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي لكنه غير كبير على إنتاجية العمل والأداء المؤسسي، وقدرة العمل وروح العمل لهما تأثير إيجابي وكبير على إنتاجية العمل، والالتزام التنظيمي يساهم في تعزيز إنتاجية العمل، ويعمل كوسيط بين العمل الجماعي، قدرة العمل، وروح العمل، وكانت أهم توصيات الدراسة بتحسين بيئة العمل الجماعي: تعزيز الثقة والتواصل بين الموظفين

لتحقيق تعاون أفضل، وتطوير المهارات والقدرات: تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التعامل مع المهام بكفاءة، وتوفير حوافز ومكافآت للموظفين لتعزيز روح العمل لديهم.

(Putri & Wirasedana, 2023): بعنوان "تحليل أداء الشركة باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة بنك القروض الشعبية ديزا سانور"

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم أداء مصرف القروض الشعبية ديزا سانور باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجزيرة بالي في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي المصرف والبالغ عددهم (38) موظفًا وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أداء الشركة في البعد المالي كان متوسطًا، حيث أظهرت بعض التحديات في إدارة القروض ونسب التمويل مقابل الودائع، وفي حين كان المصرف ناجحًا في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، إلا أن حصته السوقية شهدت انخفاضًا طفيفًا، مع تحديات في جذب عملاء جدد، وهناك زيادة في الأصول الثابتة التي تعزز البنية التحتية للبنك، لكن الابتكار في تقديم المنتجات الجديدة كان غائبًا، وأن المصرف يظهر قوة في الاحتفاظ بموظفيه وتعزيز ولائهم، مما يظهر بيئة عمل جيدة تدعم الأداء المستدام، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز الابتكار في المنتجات لزيادة تنافسية الشركة، وتحسين الأداء المالي بتقليل نسب القروض المتعثرة وزيادة نسب القروض إلى الودائع، وتعزيز رضا العملاء وثقتهم بالشركة للحفاظ على قاعدة العملاء.

(طه وعبد، 2022): بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلاف

لتأمينات الحياة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة ميتلاف لتأمينات الحياة بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركة، وبلغ

حجم العينة (302) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء التنظيمي، وأن مستوى الأداء التنظيمي كان بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وأبعاده المالي والعلاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. (العامري، 2022): بعنوان "تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باليمن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين في المدارس الأهلية، وبلغ حجم العينة (215) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وعلى كافة أبعاده المالي والعلاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يتعين على المدارس الأهلية تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ أعمالها وتقديم خدماتها الإدارية والتعليمية، بما يضمن تحسين تجربة الطلاب ورفع كفاءة العمليات المدرسية، وكما يجب الاهتمام بالموارد البشرية بواسطة العمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك عبر تقديم مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للأفراد المتميزين، مما يساهم في تعزيز جودة الأداء التعليمي والإداري للمدرسة عموماً.

(Herdian et al.,2022): بعنوان "تقييم الأداء بناءً على منظور بطاقة الأداء المتوازن لتطبيق

المكافآت في مستشفى العيون سيسندو باندونغ"

هدفت الدراسة إلى تقييم وتحليل أداء الموظفين والمنظمة في مستشفى العين "سيسيندو" في باندونغ بإندونيسيا باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وتحليل كيفية تطبيق نظام المكافآت وتأثيره على تحسين الأداء في المستشفى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستشفى، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، والمقابلة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن نتائج جيدة عمومًا لمستشفى العيون سيسندو من حيث رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، الأداء المالي، والتعلم والنمو، مع وجود تحديات مثل حضور الموظفين غير المثالي ونقص المهارات لبعضهم، وتطبيق نظام المكافآت يعتمد على مؤشرات الأداء الفردي والجماعي، لكن رضا الموظفين عن المكافآت لم يكن كافيًا، وكانت أهم توصيات الدراسة إعداد تحليل شامل لاحتياجات التدريب لجميع الوظائف في مستشفى العيون سيسندو، بما يشمل الموظفين الإداريين إلى جانب الطاقم الطبي، لتعزيز كفاءتهم ودعم الأداء العام، وزيادة المكافآت بشكل متناسب مع تحسن إيرادات المستشفى وأداء الموظفين، لضمان العدالة ورفع مستوى الرضا والتحفيز بين العاملين.

(عوض، 2021): بعنوان "بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع

الصحي المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات الخاصة الفلسطينية وأهميتها الإستراتيجية في القطاع الصحي بالمحافظات الشمالية بفلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (25) مستشفى، وتم اختيارهم بالحصص الشاملة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة

(المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي) يتمتع بصلاحية لقياس أداء المستشفيات الخاصة والأهلية، وقد تبين أن درجة الموافقة على صلاحية النموذج لقياس الأداء كانت مرتفعة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة (المالي وغير المالي) في المستشفيات الأهلية والخاصة على تحسين وقياس الأداء والتوجه الإستراتيجي للمستشفيات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن من قبل المستشفيات الخاصة والأهلية لما يمثله من أداة حديثة ومتكاملة لإدارة الأهداف الإستراتيجية والعمل على تحقيقها، وكما أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير محاور بطاقة الأداء المتوازن، خاصة محور العمليات الداخلية كونه المحور المؤثر على باقي المحاور.

(دغوظ، 2020): بعنوان "أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية بالهلال الأحمر العربي بسوريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بالهلال الأحمر، وبلغ حجم العينة (100) مستجيب تم اختيارهم بطريقة ميسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على أداء الهلال الأحمر العربي السوري، وأن مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة متوسطة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه من الضروري الاهتمام بتتمية مهارات موظفي المنظمة من خلال تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز قدراتهم المهنية، وكما ينبغي إضافة بُعد المخاطر إلى الأبعاد الأخرى في تقييم الأداء، وتطوير مؤشرات أداء أكثر شمولاً وتنوعاً، وكما يجب عدم الاعتماد بشكل كلي على التقارير كأداة وحيدة لقياس الأداء، بل يجب مواكبة أحدث التطورات في مجال قياس الأداء لضمان استمرارية التحسين ورفع مستوى الأداء العام للمنظمة.

(Tuan,2020): بعنوان "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء : حالة البنوك التجارية الفيتنامية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الفيتنامية وتحليل تأثيرات الأبعاد المختلفة للبطاقة، وتم استخدام المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام بعدد من البنوك، وبلغ حجم العينة (117) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة قصدية، وأداة جمع البيانات الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحسن الأداء بواسطة تحسين الإدارة، تقليل التكاليف، زيادة الإيرادات، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة تشجيع تبني بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأخرى لتحسين الأداء العام، وتقديم المزيد من التدريب للموظفين على تطبيق المفاهيم الأساسية للبطاقة.

(Afrilia& Istambul,2020): بعنوان "تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمة في

القطاع العام: دراسة حالة على مكتب تسجيل السكان والمدنيين في مقاطعة كلاتن، جاوة الوسطى"

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مكتب السجل المدني في مقاطعة كلاتن، جاوة الوسطى بإندونيسيا، باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتب السجل المدني وعملائه، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الأداء المالي لمكتب السجل المدني في مقاطعة كلاتن كان ضعيفاً، ومن منظور العملاء، فقد كان رضاهم عن الخدمات المقدمة إيجابياً عموماً، وأن كفاءة دورة الخدمة كانت فعّالة، مما يُبرز قدرة المكتب على إدارة العمليات بزمّن جيد، وكان الموظفون راضين عن بيئة العمل والتدريبات المقدمة، مع وجود نسبة ملحوظة من الموظفين الذين أكملوا التدريبات المطلوبة، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة تحسين الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق، والتركيز على تحسين الخدمات بناءً على ملاحظات العملاء، وتوظيف وتدريب موظفين جدد لتعزيز الابتكار ورفع الإنتاجية.

3-الدراسات السابقة للتحفيز

(البذالي وآخرون، 2025): بعنوان "دور سياسة التحفيز الإيجابي في تطوير أداء العاملين في هيئة

الهلال الأحمر السعودي دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور سياسة التحفيز الإيجابي في تطوير أداء العاملين في هيئة الهلال الأحمر بالسعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهلال الأحمر، وبلغ حجم العينة (278) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى التحفيز بالمؤسسة كان بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ما بين التحفيز وتطوير أداء العاملين، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها بزيادة تفعيل دور العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وسياسات التحفيز، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز شعورهم بالانتماء ورفع مستوى الولاء تجاه الهيئة، وكما يتعين على الهيئة مراجعة وتطوير برامج الحوافز المادية لجعلها أكثر جاذبية وتنافسية، مع مراعاة تلبية احتياجات الموظفين لضمان تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزهم على الأداء المتميز.

(الرويلي، 2025): بعنوان "أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في منطقة الجوف بالسعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الطبية والإداريين، وبلغ حجم العينة (155) مستجيباً، بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز بالمؤسسة كان بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير إيجابي وذ دلالة معنوية لسياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه ينبغي على المؤسسة تقديم برامج تدريبية منتظمة لتنمية مهارات العاملين، مع فتح

فرص أكبر للترقية الداخلية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين الموظفين، وتقديم شهادات تقدير وأوسمة للموظفين الذين يحققون أهدافًا استثنائية، بالإضافة إلى توسيع نطاق التقدير ليشمل الإشادة العلنية بهم خلال الاجتماعات الدورية أو عبر منصات التواصل الداخلية، مما يعزز روح المنافسة الإيجابية والتحفيز بين الفريق.

(رواج وبارة، 2024): بعنوان "دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة ذات أسهم كوندور ملتيميا"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة أسهم كوندور ملتيميا بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكافة المستويات الإدارية، وبلغ حجم العينة (180) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز بالشركة كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين التحفيز وأداء الموارد البشرية في المؤسسة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أنه ينبغي إعادة تقييم طرق إدارة التحفيز لضمان تحقيق الرضا الوظيفي، مع التركيز على مكافأة العاملين الذين يقدمون أداء متميزاً أو يقترحون أفكاراً تساهم في تطوير وتحسين العمل، وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على تصميم نظام تقييم يركز على الأداء الفردي، مع ربط نظام التحفيز بشكل مباشر بالإنجازات الملموسة لكل موظف، مما يعزز العدالة ويدفع نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

(عبد الله، 2024): بعنوان "التحفيز الوظيفي وأثره في دعم الإبداع والابتكار الأمني: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز الوظيفي في دعم الإبداع والابتكار الأمني في القيادة العامة لشرطة الشارقة بالإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطبيقي، وتكون مجتمع

الدراسة من قيادات الشرطة والضباط، وبلغ حجم العينة (285) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز بالمؤسسة مرتفع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ودعم الإبداع والابتكار، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب الاهتمام بنشر ثقافة التحفيز الوظيفي بمفهومها العلمي الحديث بين القيادات والعاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، مع التركيز على دعم المهارات الإبداعية والابتكارية كعامل رئيس لتحقيق نتائج أكثر فعالية، وتطوير برامج ونظم تحفيزية متقدمة تعتمد على تنوع الحوافز، مثل الحوافز المبنية على تحقيق الأهداف المؤسسية وفق خطط زمنية محددة، وكما يجب أن ترتبط هذه الحوافز بمؤشرات أداء واضحة لتعزيز الإنجازات، وتحفيز تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.

(البلوشي، 2023): بعنوان "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية بسلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركة، وبلغ حجم العينة (96) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز مرتفع، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، وكانت أهم توصيات الدراسة أن يتم تعزيز قيم المساواة والعدالة بين الموظفين في الشركة بواسطة ضمان حصول كل موظف مجتهد على الحوافز التي يستحقها، مع الحرص على تجنب المحسوبية والمحاباة في عمليات التقييم.

(بن صافي وبن جيلالي، 2023): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام التحفيز في المؤسسة الوطنية للتأمينات بسيدى بلعباس بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسة، وبلغ حجم العينة (42) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والمقابلة والاستبانة أدوات جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز بالمؤسسة بدرجة منخفضة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام التحفيز، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه ينبغي على المؤسسة الالتزام بتوزيع الرواتب في المواعيد المحددة بقيمة تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظفون، وكما يجب ضمان منح الإجازات السنوية دون أي خصومات من الراتب، بالإضافة إلى تقديم منح مثل منحة المردودية أو حوافز مالية أخرى عند تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يعزز التحفيز ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

(Siburian et al., 2023): بعنوان "تأثير الانضباط الوظيفي والتحفيز والرضا الوظيفي على أداء

الموظفين في شركة PT ABC"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الانضباط الوظيفي والتحفيز والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بي تي إي بي سي في مدينة تانجيرانج بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركة، وبلغ حجم العينة (55) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الانضباط الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، والتحفيز يعزز من الأداء الإيجابي لدى الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة تعزيز مستوى الانضباط الوظيفي لدى الموظفين بواسطة وضع سياسات تدريبية وتشجيعية، وتحسين سياسات التحفيز لتكون أكثر

جذبًا وتلبي احتياجات الموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة تعزز رضا الموظفين مما سينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

(Ndudi et al.,2023): بعنوان "تأثير التحفيز الداخلي والخارجي على إنتاجية العمال: دليل تجريبي من صناعة البناء"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحفيز الداخلي والخارجي على إنتاجية العمال في أربع شركات بناء مختارة في ولاية دلتا، نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي أربع شركات مختارة، وبلغ حجم العينة (151) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التحفيز الداخلي له تأثير إيجابي معنوي على إنتاجية العمال، والتحفيز الخارجي له أيضًا تأثير إيجابي معنوي على الإنتاجية، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني نظام دفع يعتمد على الأداء، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وتوفير فرص للإرشاد المهني، وتعزيز شعور العمال بالإسهام في تطوير المجتمع بواسطة أنشطة البناء.

(Nurfadllika& Adinata,2023): بعنوان "تأثير التحفيز الوظيفي والانضباط على أداء الموظفين دراسة في وكالة حكومية بمقاطعة جاوة الغربية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير كل من التحفيز الوظيفي والانضباط على أداء الموظفين في وكالة حكومية بمقاطعة جاوة الغربية بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الوكالة، وبلغ حجم العينة (58) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التحفيز له تأثير أكبر على أداء الموظفين مقارنة بالانضباط، وكلاهما مؤثران في الأداء الوظيفي، وأن التحفيز كان بدرجة متوسطة، وكانت أهم توصيات الدراسة تحسين

بيئة العمل لتلبية احتياجات الموظفين، مع توفير حوافز لتحفيزهم، وتعزيز الانضباط بواسطة مراجعة البروتوكولات، وفرض عقوبات على المخالفين، وتقديم مكافآت للمتميزين.

(Yulia& Iskandar,2023): بعنوان "تأثير الحوافز والتعويضات على أداء موظفي وكالة التعليم في

منطقة ناغان رايا: دور التحفيز للعمل كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز والتعويضات على أداء موظفي وكالة التعليم في منطقة ناغان رايا بإندونيسيا، مع اعتبار التحفيز للعمل كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وكالة التعليم والبالغ عددهم (50) موظفاً، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الحوافز والتعويضات لها تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظفين، والتحفيز على العمل يحسن الأداء بشكل كبير ويعمل كمتغير وسيط كامل بين الحوافز والتعويضات وأداء الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة تحسين سياسات الحوافز والتعويضات لضمان العدالة وزيادة الحافز للعمل، والتركيز على تعزيز الدافع للعمل كعامل أساسي لتحسين الأداء، والتأكد من أن توزيع الحوافز يأخذ في الحسبان معايير موضوعية لتحقيق العدالة بين جميع الموظفين.

(الشايب،2022): بعنوان "أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين دراسة ميدانية على

مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، وبلغ حجم العينة (307) مستجيبين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز بالمؤسسة مرتفع، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين، وكانت أهم توصيات الدراسة

أنه ينبغي على المؤسسة العمل على تطوير وتحديث سياسات وقواعد العمل بشكل مستمر لمواكبة التغيرات واحتياجات الموظفين، مع اتخاذ الإجراءات الكافية التي تضمن شعور الموظفين بالأمن والراحة، خاصة في المهام الميدانية، وكما يجب إعادة النظر في هيكل الرواتب والمزايا المادية لتوفير حزمة تنافسية تجذب الكفاءات وتحافظ عليها، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل حيوية تقلل من الضغوط وتخفف من آثارها السلبية، مما يعزز الإنتاجية ويرفع مستوى الرضا والرفاهية العامة للموظفين.

(الحاج وبراهيم، 2022): بعنوان "دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريرج"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمستوياتهم الإدارية، وبلغ حجم العينة (63) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التحفيز يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه ينبغي على المؤسسة إدماج الشباب في فرق العمل جنباً إلى جنب مع ذوي الخبرة لتعزيز تبادل المعرفة وتطوير المهارات، مع منح العاملين فرصاً للإبداع والابتكار لتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة، وكما يجب تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء للمنظمة عبر بناء بيئة عمل داعمة تعزز الانتماء وتحقيق التميز المؤسسي.

(Saragih, 2022): بعنوان "الحوافز للعاملين كمتغيرات وسيطة في الوكالة الوطنية والوحدة السياسية (كيسبانغبول) في مقاطعة سيمالونجون"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي والتحفيز الوظيفي على أداء الموظفين مع اعتبار الحوافز كمتغير وسيط في الوكالة الوطنية والوحدة السياسية كيسبانغبول بمدينة بيماتانج سيانتار في مقاطعة

سيمالونجون بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في الوكالة، وبلغ حجم العينة (30) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الحوافز وأداء الموظفين، والتحفيز الوظيفي لم يظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الحوافز، لكنه يؤثر على أداء الموظفين، وكما أن الحوافز تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، وتعمل كمتغير وسيط بين الذكاء العاطفي والتحفيز الوظيفي وأداء الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة تحسين الذكاء العاطفي للموظفين لتحقيق توازن بينه وبين الذكاء العقلي، وتعزيز التحفيز الوظيفي بواسطة تحسين المهارات وتشجيع المثابرة، وتقديم نظام حوافز فعال يعود بالنفع على كل من الموظفين والمنظمة.

(الدبوس، 2021): بعنوان "أثر أساليب وإستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أساليب وإستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف الخاصة، وبلغ حجم العينة (60) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لأساليب وإستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل، ووجود فروق حول التحفيز في المتغيرات الديمغرافية العمر والمؤهل العلمي، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه ينبغي على المؤسسة اتباع نظام عادل للحوافز والترقيات يعتمد على التدرج الوظيفي لضمان العدالة والشفافية، مع الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتعزيز التحفيز والإنتاجية، وكما يجب تشجيع العاملين عند تحقيق الأهداف المطلوبة بواسطة تقديم مكافآت مادية أو معنوية، مما يعزز لديهم الشعور بالتقدير ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح.

(بلحاج، 2020): بعنوان "التحيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الإنجاز والدراسات بولاية سكيكدة، بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة، وبلغ حجم العينة (60) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز كان بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة تبني نظام مرن للحوافز من شأنه تلبية احتياجات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورضاهم عنه، وتنظيم الندوات والأيام المفتوحة للتأسيس بأهمية التحفيز في تنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين، والعمل على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بواسطة السعي الجاد والبحث عن السبل الفعالة والكفيلة بتنميتها، التي يعد التحفيز أحدها.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة في موضوع الدراسة الحالية، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون لهذا المجال عن طريق الدراسات التطبيقية، ظهر بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا الموضوع وإعطائه المزيد من الاهتمام البحثي.

ويتضح عبر استعراض الدراسات السابقة التي بلغ عددها (45) دراسة محلية وإقليمية وأجنبية سابقة وفق ترتيب زمني متسلسل ما بين عامي (2020-2025)، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل المواطنة التنظيمية، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع الأداء المؤسسي، ودراسات للمتغير الوسيط التحفيز.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في تناول الثلاثة متغيرات مجتمعة، وقد ركزت الدراسات السابقة على متغيرات مختلفة، وكانت على النحو الآتي: (سراع، 2025) على تنمية الموارد البشرية، (البذالي وآخرون، 2025) على أداء العاملين، (الرويلي، 2025) على أداء العاملين، (القوصي والدلاش، 2024) على القيادة التحويلية والأداء المستدام، (محمد، 2024) على القيادة متعددة العوامل والتماثل التنظيمي، (بومقواس وزنيتي، 2024) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، (عبد السلام، 2024) على الدعم التنظيمي المدرك، (Soelton et al., 2024) على القيادة التحويلية، (Mica et al., 2024) على الممارسات الإدارية البيروقراطية والإنسانية، (موسى، 2024) على الأداء المؤسسي، (الدرايع، 2024) على عملية التواصل، (أمزربه، 2024) على تخطيط الموارد المؤسسية، (بن شويحة ودوبابي، 2024) على اليقظة الإستراتيجية، (الميدمه والقطيبي، 2024) على القيادة الإستراتيجية، (الحيدري، 2024) على الأداء المؤسسي، (Augustin et al., 2024) على الالتزام، الروح المعنوية، والعمل الجماعي، (روابح وبارة، 2024) على أداء الموارد البشرية، (عبد الله، 2024) على الإبداع والابتكار، (العبيدلي، 2023) على الإبداع التنظيمي، (حدو، 2023) على الفعالية التنظيمية، (عيساوي وبورمانه، 2023) على أداء العاملين، (البلوشي، 2023) على الأداء الوظيفي، (بن صافي وبن جيلالي، 2023) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، (Siburian et al., 2023) على الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء الموظفين، (Ndudi et al., 2023) على إنتاجية العمال، (Nurfadllika& Adinata, 2023) على أداء الموظفين، (Yulia& Iskandar, 2023) على أداء موظفي، (Artatanaya& Widhari, 2023) على العدالة التنظيمية والتحفيز، (Putri& Wirasedana, 2023) على أداء الشركة، (الشايب، 2022) على أداء العاملين، (الحاج وبراهيم، 2022) على الولاء التنظيمي، (طه وعبد، 2022) على الثقة التنظيمية، (ألعامري، 2022) على الأداء المؤسسي، (Herdian et al., 2022) على تطبيق المكافآت، (Alfiana et al., 2022) على

المواطنة التنظيمية، (Saragih,2022) على أداء الموظفين، (بلحاج،2021) على الفعالية التنظيمية، (الخطيب وحكيم، 2021) على رأس المال الفكري، (Abun et al.,2021) على تمكين الموظفين، (عوض،2021) على الأداء المؤسسي، (الدبوس،2021) على نية ترك العمل، (دغوظ،2020) على أداء المنظمات، (Tuan,2020) على الأداء المؤسسي، (Afrilia& Istambul,2020) على أداء الخدمة، (بلحاج،2020) على المواطنة التنظيمية.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (سراع،2025)، (محمد، 2024)، (Mica et al.,2024)، (Abun et al.,2021)، في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، فيما اختلفت مع بقية الدراسات التي استخدمت منهجيات مختلفة كالمنهج الوصفي، والمنهج الكمي، والمنهج المختلط، ومنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي المسحي.

اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة كل من (موسى،2024)، (أمزريه،2024)، (طه وعبد،2022)، (دغوظ،2020)، (بن صافي وبن جيلالي،2023)، التي اعتمدت الاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة، وتنوعت الدراسات السابقة في تطبيقها على مجتمعات مختلفة، فقد شملت المديرين، والموظفين، والعاملين، والأطباء، والممرضين، وأعضاء هيئة التدريس، ومنتسبي الشرطة، والإداريين، وكما تنوعت القطاعات المستهدفة مثل الوزارات، والمدارس، والمستشفيات، والبنوك، والشركات، والمؤسسات الأهلية، والجامعات.

اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طبق في فلسطين، ومنها ما طبق في الدول العربية مثل: (مصر، الجزائر، قطر، اليمن، سوريا، الإمارات، السعودية، سلطنة عُمان)، وفي المقابل في الدول الأجنبية طبقت في: (إندونيسيا، الفلبين، فيتنام، نيجيريا).

تنوعت الدراسات السابقة في أسلوب اختيار العينة وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدام العينة العشوائية الطبقية وهي: (سراع،2025)، (محمد، 2024)، (موسى،2024)، (أمزربه،2024)، (عبد الله،2024)، (العبيدلي،2023)، (عيساوي وبورمانه، 2023)، (البلوشي،2023)، (Ndudi et al.,2023)، (العامري،2022)، (الشايب،2022)، (الحاج وبراهيم،2022)، فيما بقية الدراسات استخدمت أساليب مثل العينة العشوائية البسيطة، العينة القصدية، العينة الميسرة، العينة العشوائية الطبقية، الحصر الشامل.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة والجوانب التي تمت دراستها سابقاً.
- 2- اختيار منهج الدراسة المناسب وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 3- تصميم فقرات الاستبانة بشكل دقيق لقياس المتغيرات.
- 4- صياغة مشكلة الدراسة بوضوح لتحديد أهدافها.
- 5- توفير المراجع والكتب والمصادر بسهولة لتسهيل عملية البحث.
- 6- تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لتفسيرها بشكل شامل.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات

- 1- تعدّ الدراسة الحالية من الأبحاث القليلة التي تجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية (المواطنة التنظيمية، الأداء المؤسسي، والتحفيز) في إطار واحد، مما يسد فجوة معرفية في الأدبيات السابقة التي لم تتناول هذه المتغيرات مجتمعة.
- 2- حسب حدود علم الباحثة، لم يتم العثور على دراسات محلية أو عربية تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات بشكل متكامل.

- 3- على الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، فإن الدراسة الحالية تسهم في تقديم نموذج متكامل يمكن مقارنته أو تعميمه في بيئات أخرى.
- 4- تعدّ الدراسة أولى المحاولات البحثية التي تُجرى في وزارة الزراعة الفلسطينية، مما يظهر فجوة مكانية في الأدبيات المتعلقة بهذا السياق المؤسسي والجغرافي.
- 5- تسهم الدراسة في استكشاف العلاقات بين المتغيرات في بيئة عمل لم يتم دراستها سابقًا، مما يعطيها تميزًا في تمثيل سياق مؤسسي وجغرافي محدد.
- 6- تعدّ الدراسة من الأبحاث الرائدة التي تستكشف العلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي والتحفيز في الوقت الحالي، خاصة في ظل التطورات الحديثة في بيئات العمل والمؤسسات.
- 7- تسهم الدراسة في تلبية الحاجة إلى أبحاث معاصرة تظهر التحديات والفرص الحالية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التحفيز والمواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق وثبات الاستبانة

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار التي تحدثها، وهي إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

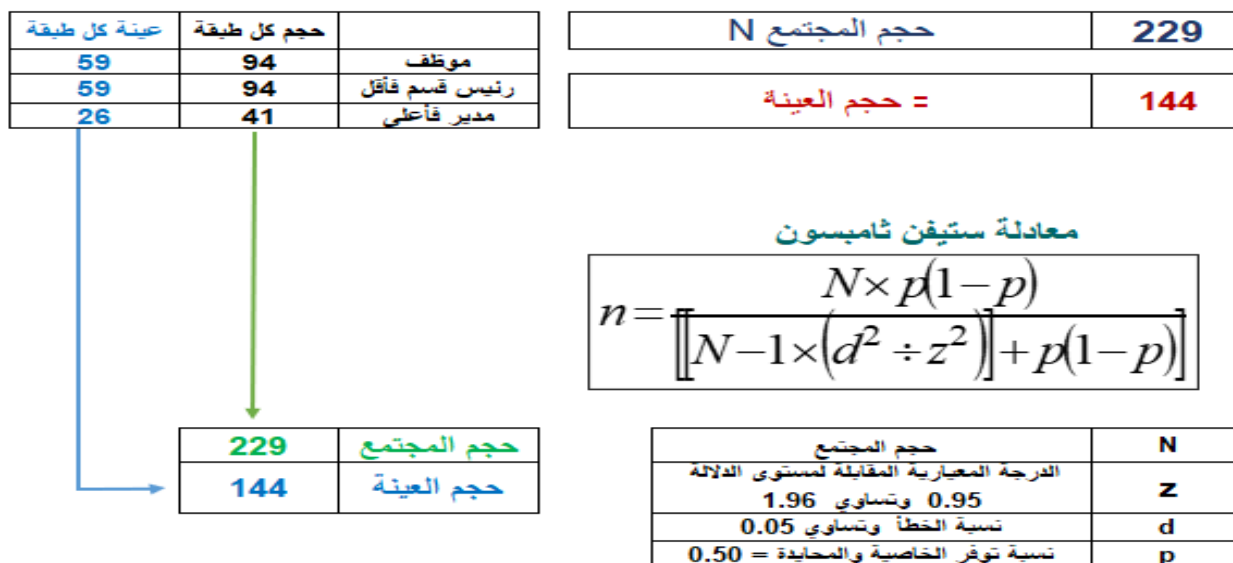
اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي وبرنامج (AMOS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- **البيانات الثانوية:** لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كل المفردات الظاهرة التي درستها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة موظفي مقر وزارة الزراعة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (229) موظفة وموظفاً، وذلك حسب دائرة شؤون الموظفين في وزارة الزراعة الفلسطينية للعام (2025)، وقد اتبعت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب الوحدات الإدارية في الوزارة، وحساب عدد العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون، وبذلك يكون مجموع العينة (144) موظفة وموظفاً.



الشكل (1) معادلة ستيفن ثامبسون

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة

وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسية التي احتوتها الاستبانة بالاتفاق مع الدكتور المشرف.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (70) فقرة.

4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الدكتور المشرف.

1- عرض الاستبانة على (11) من الدكاترة المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير إحصائي،

بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الخليل،

وجامعة فلسطين التقنية خضوري، وجامعة القدس، ومحلل إحصائي، والملحق رقم (2) يبين أعضاء

لجنة التحكيم.

2- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (50) فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، المتغير الأول (المواطنة التنظيمية) وتشتمل على (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، واعي الضمير، السلوك الحضاري)، و (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل المتغير الثاني (الأداء المؤسسي) وهي (بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، و (10) فقرات موزعة على بعدين تمثل المتغير الثالث التحفيز وهي (التحفيز الداخلي، التحفيز الخارجي)، حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (أتفق بشدة، أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) درجات مقياس ليكرت الخماسي					
الإجابة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى)

$$\text{مقسوماً على خمسة مستويات } (1-5) \div 5 = 0.8.$$

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالاتي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (موظف، رئيس قسم فأقل، مدير فأعلى).

سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10، 10 فأكثر).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (25) فقرة تم توزيعها على خمسة أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل المواطنة التنظيمية، كما هو موضح في الجدول رقم (7)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (محمد، 2024)، (عبد السلام، 2024)، (العبيدي، 2023)، (حدو، 2023)، (بلحاج، 2021).

جدول (7) أبعاد المواطنة التنظيمية		
الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الإيثار	5
2	الكراسة	5
3	الروح الرياضية	5
4	وعي الضمير	5
5	السلوك الحضاري	5
	المجموع	25

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تتناول المتغير التابع الأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (8)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (سراع، 2025)، (الدرايع، 2024)، (الميدم والقطيبي، 2024)، (الحيدري، 2024)، (العامري، 2022).

جدول (8) أبعاد الأداء المؤسسي		
الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	بعد المستفيدين	5
2	العمليات الداخلية	5
3	التعلم والنمو	5
	المجموع	15

الجدول من إعداد الباحثة

4.4.3 القسم الرابع: يتكون من (10) فقرة موزعة على بعدين تتناول المتغير الوسيط التحفيز كما هو موضح في الجدول رقم (9)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة وبما

يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (البذالي وآخرون، 2025)، (الرويلي، 2025)، (رواج وبارة، 2024)، (عبد الله، 2024)، (البلوشي، 2023)، (بلحاج، 2020).

جدول (9) أبعاد التحفيز

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	التحفيز الداخلي	5
2	التحفيز الخارجي	5
	المجموع	10

الجدول من إعداد الباحثة

5.4.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لتسهيل

مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في مقر وزارة الزراعة الفلسطينية في

محافظة رام الله والبيرة، وملحق رقم (3) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة ورقيا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستردت (144) استبانة.

4- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائيا، بواسطة جهاز

الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

تم عرض خصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة

بالمغيرات الآتية:

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	41.7	المسمى الوظيفي	موظف	59	41
	أنثى	84	58.3		رئيس قسم فأقل	59	41
	المجموع	144	100		مدير فأعلى	26	18
	دبلوم فأقل	31	21.5		المجموع	144	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	61.1	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	37	25.7
	دراسات عليا	25	17.4		من 5- أقل من 10	39	27.1
	المجموع	144	100		10 فأكثر	68	47.2
					المجموع	144	100

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (10) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الإناث وبنسبة بلغت (58.3%)، فيما بلغ حجم عينة الذكور (41.7%).

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم حملة البكالوريوس بنسبة بلغت (61.1%)، وفي المرتبة الثانية حملة دبلوم فأقل بنسبة (21.5%)، والمرتبة الثالثة حملة شهادات الدراسات العليا، وبنسبة بلغت (17.4%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المسمى الوظيفي تساوي فئتي الموظف ورئيس قسم فأقل بنسبة بلغت (41%)، فيما بلغت نسبة مدير فأعلى (18%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخدمة أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة (10 فأكثر) وبنسبة (47.2%)، تلتها فئة (من 5- أقل من 10) وبنسبة (27.1%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (25.7%).

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالاتي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (11) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (ت) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: المواطنة التنظيمية

الجدول (11): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الإيثار) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدالة الإحصائية
1	أبادر بالعمل بديلاً عن زملائي في حال تغيبهم عن العمل.	.874**	.000	.726**	.000
2	أبتوع لتقديم مهام وأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.	.851**	.000	.657**	.000
3	أساعد زملائي الذين لديهم مهام عمل كثيرة.	.858**	.000	.692**	.000
4	أقدم مصالح العمل على مصلحتي الشخصية.	.828**	.000	.680**	.000
5	أساعد الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	.730**	.000	.755**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.657** - .755**), وبذلك تعد فقرات البعد

صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الكياسة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدالة الإحصائية
6	أحترم خصوصية زملائي في العمل.	.447**	.000	.317**	.000
7	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.	.841**	.000	.795**	.000
8	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	.858**	.000	.771**	.000
9	أساهم في حل سوء الفهم بين زملائي.	.861**	.000	.790**	.000
10	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملائي.	.851**	.000	.750**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.317** - .795**), وبذلك تعد فقرات البعد

صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الروح الرياضية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدالة الإحصائية
11	أتحمل الظروف الناتجة عن ضغوط العمل.	.869**	.000	.842**	.000
12	أتسامح عن أي إساءة شخصية.	.764**	.000	.672**	.000
13	أقبل الانتقادات البناءة التي توجه لي بصدر رحب.	.783**	.000	.663**	.000
14	أقدر ظروف زملائي في العمل.	.812**	.000	.718**	.000
15	أسعى دائماً إلى خلق أجواء إيجابية في محيط العمل بواسطة الابتسام والتفاؤل.	.776**	.000	.716**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.663** - .842**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (وعي الضمير) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدالة الإحصائية
16	أحافظ على سمعة وزارتي .	.800**	.000	.603**	.000
17	أحافظ على ممتلكات وزارتي.	.895**	.000	.675**	.000
18	أحترم أنظمة وتعليمات وزارتي.	.878**	.000	.678**	.000
19	أحرص على تأدية مهام في الوقت المناسب.	.818**	.000	.650**	.000
20	أراجع أدائي باستمرار للتأكد من تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل.	.805**	.000	.788**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.603** - .788**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (السلوك الحضاري) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدالة الإحصائية
21	أتطوع بأعمال إضافية لتطوير العمل في الوزارة.	.764**	.000	.741**	.000
22	أتكيف مع التطورات التي تحدث في وزارتي.	.815**	.000	.664**	.000
23	أدافع عن وزارتي عندما ينتقدها الآخرون.	.775**	.000	.583**	.000
24	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن وزارتي.	.803**	.000	.583**	.000
25	أتقدم بمقترحات لتطوير العمل في وزارتي.	.841**	.000	.769**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.583** - .769**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من

أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (المواطنة التنظيمية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المتغير الأول
الإيثار	.738**	.675**	.582**	.535**	.840**	
القياسية		.765**	.638**	.672**	.893**	
الروح الرياضية			.669**	.761**	.903**	
وعي الضمير				.732**	.820**	
السلوك الحضاري					.845**	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق

الداخلي.

2.2.6.3 المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (بعد المستفيدين) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
26	يوجد لدى الوزارة نظام واضح لمعرفة احتياجات المستفيدين.	.849**	.000	.744**	.000
27	يتم استقصاء مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.	.827**	.000	.740**	.000
28	تتعامل الوزارة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بإيجابية.	.856**	.000	.770**	.000
29	توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.	.855**	.000	.765**	.000
30	تقوم الوزارة بجوارات شفاف مع المستفيدين لتطوير خدماتها.	.859**	.000	.827**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.740** - .827**), وبالتالي

تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (العمليات الداخلية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
31	لدى الوزارة خطة عامة لتطوير عملياتها الداخلية.	.608**	.000	.603**	.000
32	تطبق الوزارة برامج وأنظمة إدارية إلكترونية حديثة.	.761**	.000	.510**	.000
33	تنجز معاملات المستفيدين بدرجة عالية من السرعة.	.869**	.000	.697**	.000
34	يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة.	.770**	.000	.685**	.000
35	تسعى الوزارة لتعزيز كفاءة الأداء الداخلي عبر تبني تقنيات مبتكرة.	.830**	.000	.714**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.510** - .714**), وبالتالي تعد

فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (19) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
36	تشجع الوزارة كافة موظفيها على التعلم الذاتي.	.838**	.000	.700**	.000
37	تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.	.833**	.000	.691**	.000
38	أحصل على قدرات تدريبية تتلاءم مع طبيعة عملي.	.844**	.000	.708**	.000
39	تدعم الوزارة الأفكار الإبداعية والمستحدثة.	.886**	.000	.803**	.000
40	تسعى الوزارة إلى تمكين الموظفين لتطوير قدراتهم.	.900**	.000	.804**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.691** - .804**), وبالتالي تعد فقرات

البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد

من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	المتغير الثاني
بعد المستفيدين	.905**	.836**	.862**	
العمليات الداخلية	.697**	.664**		
التعلم والنمو	.532**			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

3.2.6.3 المتغير الوسيط: التحفيز

الجدول (21) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (التحفيز الداخلي) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
41	أشعر أن وظيفتي في الوزارة ذات قيمة ومعنى.	.889**	.000	.810**	.000
42	أجد أن وظيفتي في الوزارة ممتعة لدرجة أنها محفزة بحد ذاتها.	.906**	.000	.819**	.000
43	أنا فخور بالعمل في وزارتي.	.918**	.000	.865**	.000
44	لدي دافعية وحب انتماء لوزارتي.	.930**	.000	.874**	.000
45	لدي تحفيز يدفعني لزيادة جهدي في تأدية مهام في الوزارة	.871**	.000	.833**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.810** - .874**), وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (22) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحفيز الخارجي) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
46	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم عملي.	.706**	.000	.576**	.000
47	يتم منح الموظفين المكافآت بشكل عادل.	.857**	.000	.748**	.000
48	أشعر بتقدير رؤسائي في العمل بوزارتي.	.876**	.000	.845**	.000
49	تتيح وزارتي مشاركتي في اتخاذ القرارات.	.871**	.000	.833**	.000
50	أتلقي المديح والثناء على إنجاز الأهداف.	.866**	.000	.837**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.576** - 0.845**), وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الوسيط (التحفيز)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	المتغير الثالث
التحفيز الداخلي		0.931**	0.921**
التحفيز الخارجي			0.714**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability

قامت الباحثة بعدة خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ.

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (24) يوضح ذلك.

الجدول (24) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: الإيثار	5	.885
البعد الثاني: الكياسة	5	.845
البعد الثالث: الروح الرياضية	5	.855
البعد الرابع: وعي الضمير	5	.886
البعد الخامس: السلوك الحضاري	5	.854
الدرجة الكلية للمتغير المستقل	25	.954
البعد الأول: بعد المستفيدين	5	.903
البعد الثاني: العمليات الداخلية	5	.830
البعد الثالث: التعلم والنمو	5	.912
الدرجة الكلية للمتغير التابع	15	.933
البعد الأول: التحفيز الداخلي	5	.943
البعد الثاني: التحفيز الخارجي	5	.890
الدرجة الكلية للمتغير الوسيط	10	.939

يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.954) لمتغير المواطنة التنظيمية، و(.933).

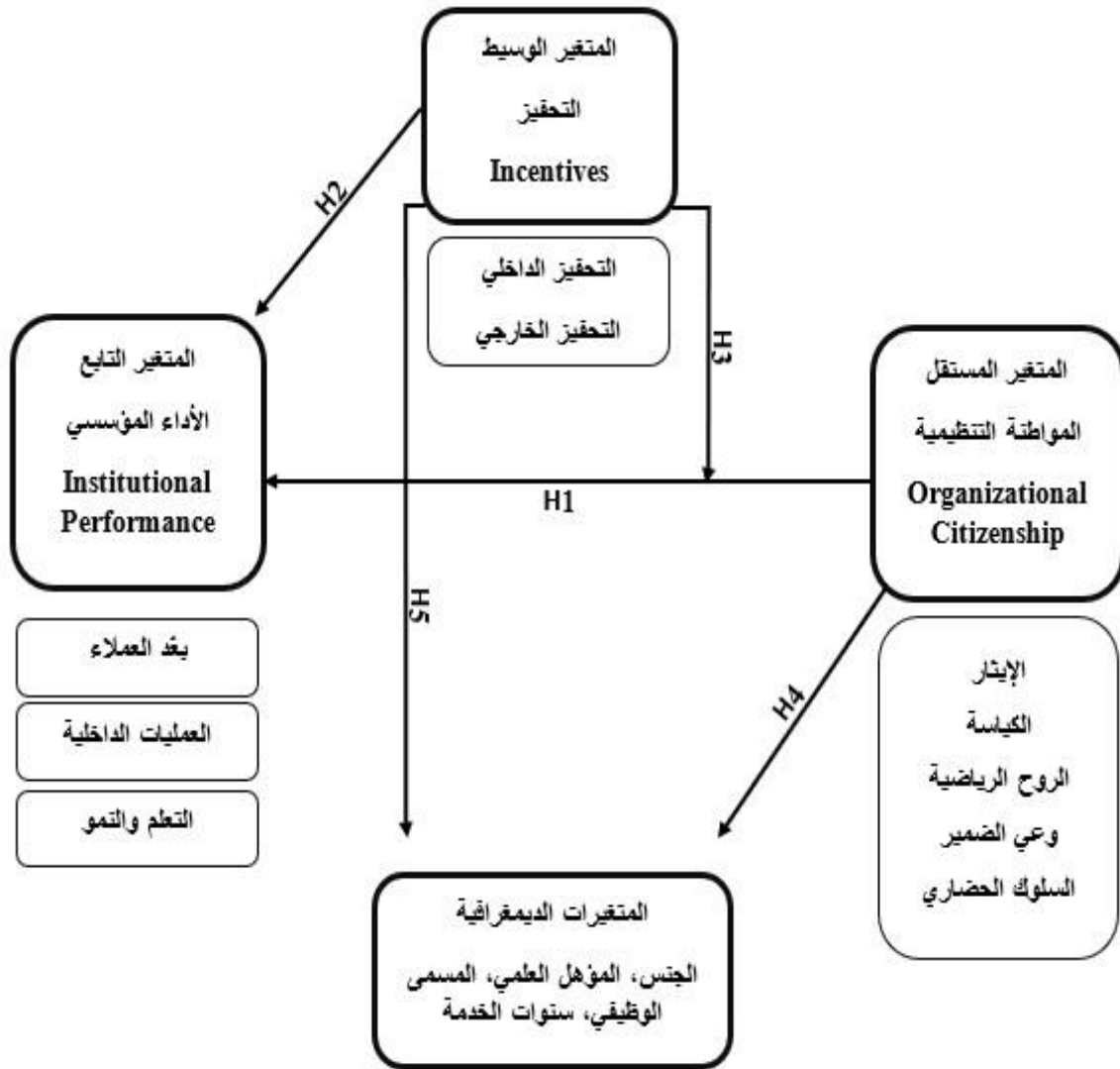
لمتغير الأداء المؤسسي، و(.939) لمتغير التحفيز، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من

الثبات وبالتالي تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (1): أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة واستناداً إلى عدد من الدراسات السابقة.

أبعاد المتغير المستقل: المواطنة التنظيمية، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة الواردة في جدول (2) صفحة (19).

أبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (سراع، 2025)، (الدرايع، 2024)، (أمزربه، 2024)، (بن شويحة ودوبابي، 2024)، (الميدمه والقطبي، 2024).

أبعاد المتغير الوسيط: التحفيز، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة الواردة في جدول (5) صفحة (45).

2.8.3 متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: المواطنة التنظيمية وتمثلت أبعاده في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).
- 2- المتغير التابع: الأداء المؤسسي وتمثلت أبعاده في (بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
- 3- المتغير الوسيط: التحفيز وتمثلت أبعاده في (التحفيز الداخلي، التحفيز الخارجي).
- 4- المتغيرات الديمغرافية: تمثلت في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
- للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
- 7- اختبار تحليل المسار (Path Analysis).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

6.4 عرض نتائج السؤال السادس

7.4 عرض نتائج السؤال السابع

8.4 عرض نتائج السؤال الثامن

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بواسطة الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها بواسطة تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (AMOS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد، تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (أتفق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (أتفق)، و(3) درجات عن كل إجابة (أتفق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (لا أتفق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (لا أتفق بشدة).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (25): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

1.1.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المواطنة التنظيمية كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الرابع: وعي الضمير	4.23	0.64	84.5	مرتفعة جداً
2	البعد الأول: الإيثار	3.45	0.92	68.9	مرتفعة
3	البعد الثالث: الروح الرياضية	3.44	0.85	68.9	مرتفعة
4	البعد الثاني: الكياسة	3.87	0.82	77.4	مرتفعة
5	البعد الخامس: السلوك الحضاري	3.56	0.71	71.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.71	0.78	74.18	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (26) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية

كانت **مرتفعة جداً** على **البعد الرابع** حيث كانت نسبتها المئوية أكثر (84%)؛ وكانت مرتفعة على **البعد**

الأول والثاني والثالث والخامس حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت

النسبة المئوية للاستجابة على **الدرجة الكلية مرتفعة** بدلالة النسبة المئوية (74.18%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية

كانت تقديراتها بين **مرتفعة جداً ومرتفعة**، وبذلك جاء تقدير **الدرجة الكلية** للأبعاد كافة **مرتفعاً** بمتوسط

حسابي قدره (3.71) وبانحراف معياري (0.78)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء **البعد الرابع وعي الضمير**

إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.64) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الخامس السلوك الحضاري، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.71).

2.1.4 نتائج البعد الأول: الإيثار

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الإيثار

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
5	أساعد الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	4.15	0.88	83.1	مرتفعة
1	أبادر بالعمل بديلاً عن زملائي في حال تغيبهم عن العمل.	3.49	1.21	69.7	مرتفعة
3	أساعد زملائي الذين لديهم مهام عمل كثيرة.	3.39	1.07	67.8	متوسطة
4	أقدم مصالح العمل على مصلحتي الشخصية.	3.12	1.25	62.4	متوسطة
2	ألتطوع لتقديم مهام وأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.	3.09	1.15	61.8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.45	0.92	68.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (27) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الأول "الإيثار" كانت مرتفعة على الفقرات (1،5)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (2، 3، 4) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (68.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية، وذلك للبعد الأول "الإيثار"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الإيثار)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.45) وبانحراف معياري (0.92)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (5)، ونصت هذه الفقرة على "أساعد الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.88)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (2)، ونصت هذه الفقرة على "ألتطوع لتقديم مهام وأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.09) وبانحراف معياري (1.15).

3.1.4 نتائج البعد الثاني: الكياسة

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الكياسة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
6	أحترم خصوصية زملائي في العمل.	4.58	0.75	91.7	مرتفعة جداً
8	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	3.70	1.10	74.0	مرتفعة
9	أساهم في حل سوء الفهم بين زملائي.	3.72	1.03	74.3	مرتفعة
7	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.	3.69	1.08	73.9	مرتفعة
10	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملائي.	3.67	1.20	73.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.82	77.4	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (28) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثاني "الكياسة" كانت مرتفعة جداً على الفقرة (6) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (7، 8، 9، 10) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.4%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية، وذلك للبعد الثاني "الكياسة"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الكياسة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.82)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (6)، ونصت هذه الفقرة على "أحترم خصوصية زملائي في العمل"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.58) وانحراف معياري قدره (0.75)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (10)، ونصت هذه الفقرة على "أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملائي"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.82).

4.1.4 نتائج البعد الثالث: الروح الرياضية

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الروح الرياضية				
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
15	أسعى دائماً إلى خلق أجواء إيجابية في محيط العمل بواسطة الابتسام والتفاؤل.	3.85	0.99	76.9
14	أقدر ظروف زملائي في العمل.	3.76	0.89	75.3
11	أتحمل الظروف الناتجة عن ضغوط العمل.	3.51	1.15	70.1
13	أقبل الانتقادات البناءة التي توجه لي بصدر رحب.	3.37	1.03	67.4
12	أتسامح عن أي إساءة شخصية.	2.73	1.25	54.6
	الدرجة الكلية	3.44	0.85	68.9

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (29) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثالث "الروح الرياضية" كانت مرتفعة على الفقرات (11، 14، 15) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (12، 13) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (68.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية وذلك للبعد الثالث "الروح الرياضية"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الروح الرياضية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري (0.85)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (15)، ونصت هذه الفقرة على "أسعى دائماً إلى خلق أجواء إيجابية في محيط العمل بواسطة الابتسام والتفاؤل"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.99)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (12)، ونصت هذه الفقرة على "أتسامح عن أي إساءة شخصية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.73) وبانحراف معياري (1.25).

5.1.4 نتائج البعد الرابع: وعي الضمير

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع وعي الضمير				
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
17	أحافظ على ممتلكات وزارتي.	4.42	0.70	88.3
18	أحترم أنظمة وتعليمات وزارتي.	4.38	0.69	87.6
19	أحرص على تأدية مهام في الوقت المناسب.	4.33	0.74	86.5
16	أحافظ على سمعة وزارتي .	4.30	0.72	86.0
20	أراجع أدائي باستمرار للتأكد من تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل.	3.71	0.97	74.2
	الدرجة الكلية	4.23	0.64	84.5

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (30) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الرابع "وعي الضمير" كانت مرتفعة جداً على الفقرات (16، 17، 18، 19) حيث بلغت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (20) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (84.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (30) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية وذلك للبعد الرابع "وعي الضمير"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (وعي الضمير)، لمجتمع الدراسة مرتفع جداً بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبانحراف معياري (0.64)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (17)، ونصت هذه الفقرة على "أحافظ على ممتلكات وزارتي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.42) وبانحراف معياري قدره (0.70)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (20)، ونصت هذه الفقرة على "أراجع أدائي باستمرار للتأكد من تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.64).

6.1.4 نتائج البعد الخامس: السلوك الحضاري

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس السلوك الحضاري

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
24	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن وزارتي.	3.92	0.81	78.5	مرتفعة
23	أدافع عن وزارتي عندما ينتقدها الآخرون.	3.82	0.83	76.4	مرتفعة
22	أتكيف مع التطورات التي تحدث في وزارتي.	3.62	0.78	72.4	مرتفعة
25	أتقدم بمقترحات لتطوير العمل في وزارتي.	3.38	1.05	67.5	متوسطة
21	أتطوع بأعمال إضافية لتطوير العمل في الوزارة.	3.06	0.98	61.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.71	71.2	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (31) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الخامس "السلوك الحضاري" كانت مرتفعة على الفقرات (22، 23، 24) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (21، 25) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (31) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية وذلك للبعد الخامس "السلوك الحضاري"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (السلوك الحضاري)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.56) وبانحراف معياري (0.71)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (24)، ونصت هذه الفقرة على "أقدم للآخرين صورة إيجابية عن وزارتي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.81)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (21)، ونصت هذه الفقرة على "أتطوع بأعمال إضافية لتطوير العمل في الوزارة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.06) وبانحراف معياري (0.98).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع الأداء المؤسسي

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثاني: العمليات الداخلية	3.46	0.68	69.2	مرتفعة
2	البعد الأول: بُعد المستفيدين	3.24	0.76	64.7	متوسطة
3	البعد الثالث: التعلم والنمو	3.01	0.84	60.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	0.76	64.7	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (32) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية، كانت مرتفعة على

البعد الثاني؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على البعد

الأول والثالث، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة

على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (64.7%).

ويتضح من نتائج الجدول (32) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية كانت تقديراتها

بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.24)

وبانحراف معياري (0.76)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثاني العمليات الداخلية إذ جاء متوسط

هذا البعد الحسابي (3.46) وبانحراف معياري قدره (0.68) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث

التعلم والنمو، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.84).

2.2.4 نتائج البعد الأول: بُعد المستفيدين

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول بُعد المستفيدين

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
28	تتعامل الوزارة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بإيجابية.	3.40	0.86	67.9	متوسطة
29	توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.	3.33	0.92	66.5	متوسطة
26	يوجد لدى الوزارة نظام واضح لمعرفة احتياجات المستفيدين.	3.30	0.97	66.0	متوسطة
30	تقوم الوزارة بجوارات شفافة مع المستفيدين لتطوير خدماتها.	3.17	0.85	63.3	متوسطة
27	يتم استقصاء مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.	2.99	0.88	59.9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	0.76	64.7	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (33) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الأول "بُعد المستفيدين" كانت متوسطة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (64.7%). ويتضح من نتائج الجدول (33) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الأول "بُعد المستفيدين"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (بُعد المستفيدين)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبانحراف معياري (0.76)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (28)، ونصت هذه الفقرة على "تتعامل الوزارة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بإيجابية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.40) وبانحراف معياري قدره (0.86)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (27)، ونصت هذه الفقرة على "يتم استقصاء مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.76).

3.2.4 نتائج البعد الثاني: العمليات الداخلية

جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
32	تطبق الوزارة برامج وأنظمة إدارية إلكترونية حديثة.	3.65	0.78	73.1	مرتفعة
33	تنجز معاملات المستفيدين بدرجة عالية من السرعة.	3.52	1.02	70.4	مرتفعة
31	لدى الوزارة خطة عامة لتطوير عملياتها الداخلية.	3.51	0.77	70.3	مرتفعة
34	يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة.	3.35	0.88	66.9	متوسطة
35	تسعى الوزارة لتعزيز كفاءة الأداء الداخلي عبر تبني تقنيات مبتكرة.	3.26	0.91	65.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.68	69.2	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (34) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثاني "العمليات الداخلية" كانت مرتفعة على الفقرات (31، 32، 33) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (34، 35) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (34) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثاني "العمليات الداخلية"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (العمليات الداخلية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.46) وبانحراف معياري (0.68)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (32)، ونصت هذه الفقرة على "تطبق الوزارة برامج وأنظمة إدارية إلكترونية حديثة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.78)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونصت هذه الفقرة على "تسعى الوزارة لتعزيز كفاءة الأداء الداخلي عبر تبني تقنيات مبتكرة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.68).

4.2.4 نتائج البعد الثالث: التعلم والنمو

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
38	أحصل على قدرات تدريبية تتلاءم مع طبيعة عملي.	3.19	0.89	63.8	متوسطة
36	تشجع الوزارة كافة موظفيها على التعلم الذاتي.	2.99	1.01	59.8	متوسطة
39	تدعم الوزارة الأفكار الإبداعية والمستحدثة.	2.98	0.97	59.6	متوسطة
40	تسعى الوزارة إلى تمكين الموظفين لتطوير قدراتهم .	2.95	1.02	59.0	متوسطة
37	تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.	2.94	1.01	58.8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.01	0.84	60.2	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (35) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثالث "التعلم والنمو" كانت متوسطة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (60.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (35) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثالث "التعلم والنمو"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التعلم والنمو)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.01) وبانحراف معياري (0.84)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (38)، ونصت هذه الفقرة على "أحصل على قدرات تدريبية تتلاءم مع طبيعة عملي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.19) وبانحراف معياري قدره (0.89)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (37)، ونصت هذه الفقرة "تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.94) وبانحراف معياري (1.01).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه

ما درجة تطبيق أدوات التحفيز الداخلية والخارجية في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

1.3.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير الوسيط التحفيز					
الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: التحفيز الداخلي	3.29	0.98	65.8	متوسطة
2	البعد الثاني: التحفيز الخارجي	2.53	0.92	50.6	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.91	0.95	58.20	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (36) أن درجة تطبيق أدوات التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، كانت متوسطة على البعد الأول؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت منخفضة على البعد الثاني حيث كانت نسبتها المئوية بين (36.00% - 52.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.20%).

ويتضح من نتائج الجدول (36) أنَّ درجة تطبيق أدوات التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية كانت تقديراتها بين متوسطة ومنخفضة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (2.91) وبانحراف معياري (0.95)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الأول التحفيز الداخلي إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.29) وبانحراف معياري قدره (0.98) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني التحفيز الخارجي، إذ جاء متوسطه الحسابي (2.53) وبانحراف معياري (0.95).

2.3.4 نتائج البعد الأول: التحفيز الداخلي

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول التحفيز الداخلي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
44	لدي دافعية وحب انتماء لوزارتي.	3.42	1.09	68.4	مرتفعة
43	أنا فخور بالعمل في وزارتي.	3.37	1.06	67.4	متوسطة
41	أشعر أن وظيفتي في الوزارة ذات قيمة ومعنى.	3.28	1.08	65.6	متوسطة
45	لدي تحفيز يدفعني لزيادة جهدي في تأدية مهام في الوزارة.	3.27	1.10	65.4	متوسطة
42	أجد أن وظيفتي في الوزارة ممتعة لدرجة أنها محفزة بحد ذاتها.	3.10	1.11	62.0	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.98	65.8	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (37) أن درجة تطبيق أدوات التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الأول "التحفيز الداخلي" كانت مرتفعة على الفقرة (44)، حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (41، 42، 43، 45)، حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية **متوسطة** بدلالة النسبة المئوية (65.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (37) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق أدوات التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الأول "التحفيز الداخلي"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التحفيز الداخلي)، لمجتمع الدراسة **متوسطاً** بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري (0.98)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (44)، ونصت هذه الفقرة على "لدي دافعية وحب انتماء لوزارتي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (1.09)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (42)، ونصت هذه الفقرة على "أجد أن وظيفتي في الوزارة ممتعة لدرجة أنها محفزة بحد ذاتها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.10) وانحراف معياري (1.11).

3.3.4 نتائج البعد الثاني: التحفيز الخارجي

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني التحفيز الخارجي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
46	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم عملي.	2.76	1.12	55.2	متوسطة
48	أشعر بتقدير رؤسائي في العمل بوزارتي.	2.74	1.12	54.8	متوسطة
50	أتلقي المديح والثناء على إنجاز الأهداف.	2.42	1.17	48.4	منخفضة
49	تتيح وزارتي مشاركتي في اتخاذ القرارات.	2.37	1.12	47.4	منخفضة
47	يتم منح الموظفين المكافآت بشكل عادل.	2.35	0.98	47.0	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.53	0.92	50.6	منخفضة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (38) أن درجة تطبيق أدوات التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثاني "التحفيز الخارجي" كانت متوسطة على الفقرات (46، 48) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت منخفضة على الفقرات (47، 49، 50)، حيث بلغت نسبتها المئوية بين (36.00% - 52.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة بدلالة النسبة المئوية (50.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (38) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق أدوات التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية على البعد الثاني "التحفيز الخارجي"، كانت تقديراتها بين متوسطة ومنخفضة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التحفيز الخارجي)، لمجتمع الدراسة منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (2.53) وبانحراف معياري (0.92)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (46)، ونصت هذه الفقرة على "الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم عملي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (2.76) وبانحراف معياري قدره (1.12)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (47)، ونصت هذه الفقرة "يتم منح الموظفين المكافآت بشكل عادل"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.53) وبانحراف معياري (0.92).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه

ما مدى تأثير المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (39) يبين النتائج.

جدول (39): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

المواطنة التنظيمية وبُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية

أبعاد المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: الإيثار	.144	.084	غير معنوية
البعد الثاني: الكياسة	.203*	.015	معنوية
البعد الثالث: الروح الرياضية	.218**	.009	معنوية
البعد الرابع: وعي الضمير	.426**	.000	معنوية
البعد الخامس: السلوك الحضاري	.512**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.330**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (39) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين المواطنة التنظيمية و**بُعد المستفيدين** في وزارة الزراعة الفلسطينية حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.330^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد المواطنة التنظيمية زاد مستوى **بُعد المستفيدين** في وزارة الزراعة الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد المواطنة التنظيمية لدى المجتمع ككل في **بُعد المستفيدين** بوزارة الزراعة الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في بُعد المستفيدين من خلال إبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	بُعد المستفيدين
السلوك الحضاري	.262	.257	50.418	.000	.512	.547	7.101	.000	
الروح الرياضية	.332	.323	35.079	.000	-.409	-.366	-3.851	.000	
وعي الضمير	.354	.340	25.572	.000	.224	.267	2.171	.032	

**** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).**

يوضح الجدول السابق تأثير بعد السلوك الحضاري في **بُعد المستفيدين** بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد السلوك الحضاري (.262) تقريباً، وهذا يعني أن بعد السلوك الحضاري يفسّر ما نسبته (26%) تقريباً من التباين في **بُعد المستفيدين** بوزارة الزراعة الفلسطينية، وكما بلغ تأثير بعد الروح الرياضية في **بُعد المستفيدين** بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الروح الرياضية (.332) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الروح الرياضية يفسّر ما نسبته (33%) تقريباً من التباين في **بُعد المستفيدين** بوزارة الزراعة الفلسطينية، وبذات السياق بلغ تأثير بعد وعي الضمير في **بُعد المستفيدين** بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد وعي الضمير (.354) تقريباً، وهذا يعني

أن بعد وعي الضمير يفسّر ما نسبته (35%) تقريباً من التباين في بُعد المستفيدين بوزارة الزراعة الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بُعد المستفيدين يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (41) يبين النتائج.

جدول (41): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المواطنة التنظيمية والعمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية

أبعاد المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: الإيثار	.128	.127	غير معنوية
البعد الثاني: الكياسة	.094	.260	غير معنوية
البعد الثالث: الروح الرياضية	.182*	.029	معنوية
البعد الرابع: وعي الضمير	.321**	.000	معنوية
البعد الخامس: السلوك الحضاري	.361**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.239**	.004	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (41) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين العمليات الداخلية والمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد المواطنة التنظيمية زاد مستوى العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد المواطنة التنظيمية لدى المجتمع ككل في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في العمليات الداخلية من خلال إبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية

العمليات الداخلية	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
	السلوك الحضاري	.130	.124	21.256	.000	.361	.343	4.610	.000
	الكياسة	.170	.158	14.452	.000	-.270	-.223	-2.604	.010

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد السلوك الحضاري في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد السلوك الحضاري (.130) تقريباً، وهذا يعني أن بعد السلوك الحضاري يفسر ما نسبته (13%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، وكما بلغ تأثير بعد الكياسة في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الكياسة (.170) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الكياسة يفسر ما نسبته (17%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد الكياسة يتسم بالصلاحيية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

3.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية

في التعلم النمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (43) يبين النتائج.

جدول (43): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المواطنة التنظيمية والتعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية

أبعاد المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
التعلم			
البعد الأول: الإيثار	.332**	.000	معنوية
البعد الثاني: الكياسة	.324**	.000	معنوية
النمو			
البعد الثالث: الروح الرياضية	.400**	.000	معنوية
البعد الرابع: وعي الضمير	.479**	.000	معنوية
البعد الخامس: السلوك الحضاري	.545**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.472**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول (43) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التعلم

والنمو والمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية

(.472**)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت

أبعاد المواطنة التنظيمية زاد مستوى التعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد المواطنة التنظيمية لدى المجتمع ككل في التعلم والنمو بوزارة الزراعة

الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)

باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في التعلم والنمو من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية

التعلم والنمو	المتغير المفسر	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
السلوك الحضاري		.297	.292	59.857	.000	.545	.644	7.737	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد السلوك الحضاري في التعلم والنمو بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد السلوك الحضاري (297). تقريباً، وهذا يعني أن بعد السلوك الحضاري يفسّر ما نسبته (30%) تقريباً من التباين في التعلم والنمو بوزارة الزراعة الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد التعلم والنمو يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه

ما مدى تأثير التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها:

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية.

وانبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.5.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

H2a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في بُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (45) يبين النتائج.

جدول (45): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

التحفيز وبُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية				
بُعد المستفيدين	أبعاد التحفيز	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	البعد الأول: التحفيز الداخلي	.389**	.000	معنوية
	البعد الثاني: التحفيز الخارجي	.539**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية	.497**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (45) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بُعد المستفيدين والتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($**0.497$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد التحفيز زاد مستوى بُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد التحفيز لدى المجتمع ككل في بُعد المستفيدين بوزارة الزراعة الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في

بُعد المستفيدين من خلال إبعاد التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية								
بُعد المستفيدين	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة لقيمة (ت)
التحفيز الخارجي		.287	.282	57.276	.000	.536	.445	7.568

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بُعد التحفيز الخارجي في بُعد المستفيدين بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد التحفيز الخارجي (.287) تقريباً، وهذا يعني أن بُعد التحفيز الخارجي يفسر ما نسبته (29%) تقريباً من التباين في بُعد المستفيدين بوزارة الزراعة الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بُعد المستفيدين يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته

نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ما بين التحفيز وبعُد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

2.5.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

H2b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي)

في العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (47) يبين النتائج.

جدول (47): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

التحفيز والعمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية

العمليات	أبعاد التحفيز	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
الداخلية	البعد الأول: التحفيز الداخلي	.295**	.000	معنوية
	البعد الثاني: التحفيز الخارجي	.418**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية	.383**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (47) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين العمليات

الداخلية والتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($**0.383$)،

وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد التحفيز زاد

مستوى العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد التحفيز لدى المجتمع ككل في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية،

عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام

طريقة (Stepwise).

جدول (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في العمليات الداخلية من خلال أبعاد التحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية

العمليات الداخلية	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا
التحفيز الخارجي		.175	.169	30.087	.000	.000	5.485	.309	.418

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التحفيز الخارجي في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد (175). تقريباً، وهذا يعني أن بعد التحفيز الخارجي يفسر ما نسبته (18%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية بوزارة الزراعة الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد العمليات الداخلية يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ما بين التحفيز والعمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

3.5.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

H2c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في التعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية. ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (49) يبين النتائج.

جدول (49): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

التحفيز والتعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية				
التعلم والنمو	أبعاد التحفيز	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: التحفيز الداخلي		.575**	.000	معنوية
البعد الثاني: التحفيز الخارجي		.668**	.000	معنوية
الدرجة الكلية		.670**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول (49) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين **التعلم والنمو** والتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.670^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد التحفيز زاد **مستوى التعلم والنمو** في وزارة الزراعة الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد التحفيز لدى المجتمع ككل في **التعلم والنمو** بوزارة الزراعة الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في **التعلم والنمو** من خلال أبعاد التحفيز في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
التحفيز الخارجي	.447	.443	114.643	.000	.668	.614	10.707	.000
التحفيز الداخلي	.466	.459	61.605	.000	.200	.173	2.278	.024

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التحفيز الخارجي في **التعلم والنمو** بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد (.447) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التحفيز الخارجي تفسّر ما نسبته (45%) تقريباً من التباين في **التعلم والنمو** بوزارة الزراعة الفلسطينية، وكما وجد تأثير لبعد التحفيز الداخلي في **التعلم والنمو** بوزارة الزراعة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد (.466) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التحفيز الداخلي يفسّر ما نسبته (47%) تقريباً من التباين في **التعلم والنمو** بوزارة الزراعة الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد **التعلم والنمو** يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ما بين التحفيز والتعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصه

ما تأثير التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية

في الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية في ظل التحفيز (الداخلي والخارجي) كمتغير وسيط.

لفحص الفرضية تم استخدام تحليل المسار بواسطة برنامج أموس (AMOS) والجدول التالي

يوضح التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاث (المستقل والوسيط والتابع):

الجدول (51): نتائج تحليل المسار (Path Analysis)

مؤشرات جودة النموذج				النسبة الحرية C. R	المعنوية P- value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المسارات	
RMSEA	Chi square	CFI مؤشر الملاءمة	GFI مؤشر الملاءمة						
				7.535	***	.091	.687	التحفيز	← المواطنة التنظيمية
.000	.000	.906	.912	1.536	.124	.076	.116	الأداء المؤسسي	← المواطنة التنظيمية
				6.973	***	.059	.409	الأداء المؤسسي	← تحفيز
								الأداء المؤسسي	← المواطنة التنظيمية المباشر
			.281						

المصدر: من مخرجات برنامج (AMOS)

يبين الجدول (51) مسار العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: المواطنة (المتغير المستقل)، التحفيز (المتغير

الوسيط)، والأداء (المتغير التابع)، ويتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل

(المواطنة التنظيمية) على المتغير الوسيط (التحفيز)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير

المباشر بلغت (0.687)، وكذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) تؤدي إلى زيادة قدرها (68.7%) في المتغير الوسيط (التحفيز).

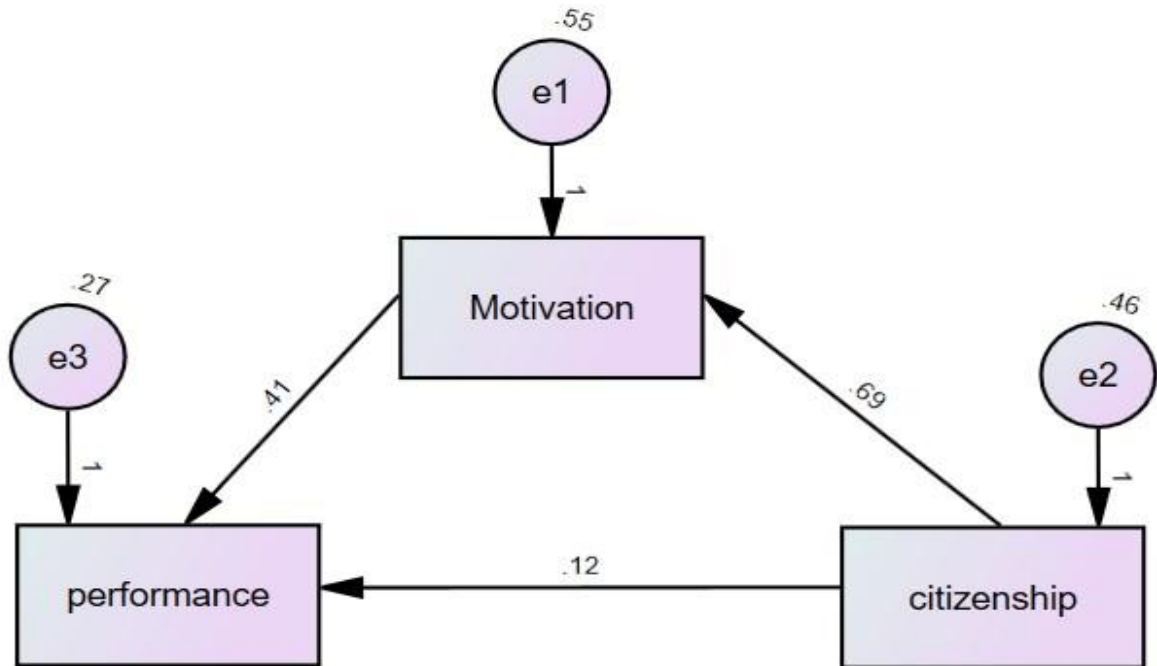
كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (التحفيز) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.409)، وكما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (التحفيز) تؤدي إلى زيادة قدرها (40.9%) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

إضافة إلى ذلك، لا يوجد تأثير مباشر ملموس للمتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث بلغ معامل التأثير المباشر (0.116) وكان غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ومع ذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) عبر المتغير الوسيط (التحفيز) بلغ (0.281)، وهذه القيمة تعتبر جيدة، مما يعني أن التحفيز له دور كممتغير وسيط في العلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، وبذلك هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (28.1%) في اتجاه موجب.

ويتضح أيضاً من بيانات الجدول أن قيمة معامل المسار فيما يتعلق بتأثير المواطنة التنظيمية على الأداء المؤسسي قد انخفضت من (0.116) إلى (0.281) بعد الأخذ في الاعتبار التأثير غير المباشر عبر التحفيز، وهذا يعني أن التحفيز يتوسط جزئياً العلاقة بين المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث تحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.281) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.116).

من جهة أخرى، يتضح من الجدول أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.906)، وهي نسبة تقترب من (1.00)، ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح، زادت جودة النموذج، وهو ما يدل على ملاءمة النموذج، وكما يتضح أيضًا من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.912)، وهي نسبة أيضًا تقترب من (1.00)، وهو ما يدل على جودة النموذج.

وبذلك يكون التحفيز هو العامل الرئيس الذي يؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي، في حين المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر عبر التحفيز، والرسم التالي يوضح ذلك، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) عبر المتغير الوسيط (التحفيز).



الشكل (2): نموذج تحليل المسار المتغيرات الدراسة

7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الذي نصه:

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول **المواطنة التنظيمية** بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الرابعة التي نصها:

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول **المواطنة التنظيمية** بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (52) نتائج تحليل التباين في المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

جدول (52) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) للمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.841	1	.841	1.960	.164
المؤهل العلمي	.263	2	.132	.306	.737
المسمى الوظيفي	3.255	2	1.628	3.791	.025
سنوات الخدمة	.651	2	.325	.758	.471
الخطأ (البواقي)	49.802	116	.429		
الكل	2048.227	144			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (52) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد للدراسة

($\alpha \leq 0.05$) حول المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخدمة. حيث إن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لهذه المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المحدد

($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بالنسبة لهذه المتغيرات، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المواطنة التنظيمية تعزى إلى هذه المتغيرات، وفي المقابل أظهرت نتائج المسمى الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية (Sig. = 0.025)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أن هناك فروقاً معنوية في المواطنة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود فروق في المسمى الوظيفي، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (53) يبين النتائج.

جدول (53): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق حول المواطنة التنظيمية في المسمى الوظيفي

المؤهل	المؤهل	فرق المتوسطات	Sig.
موظف	رئيس قسم فأقل	0.08068	0.501
	مدير فأعلى	-0.53765*	0.001
رئيس قسم فأقل	موظف	-0.08068	0.501
المواطنة التنظيمية	مدير فأعلى	-0.61833*	0.000
مدير فأعلى	موظف	0.53765*	0.001
	رئيس قسم فأقل	0.61833*	0.000

يتبين من الجدول رقم (53) أن الفروق حول المواطنة التنظيمية بوزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي كانت بين (موظف) و(مدير فأعلى) ولصالح (مدير فأعلى)، وكانت بين (رئيس قسم فأقل) و(مدير فأعلى) ولصالح (مدير فأعلى).

8.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن الذي نصه:

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية)

تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها:

H5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (54) نتائج تحليل التباين في التحفيز بوزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

جدول (54) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) للتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.216	1	.216	.347	.557
المؤهل العلمي	.480	2	.240	.385	.681
المسمى الوظيفي	6.443	2	3.222	5.170	.007
سنوات الخدمة	2.968	2	1.484	2.382	.097
الخطأ (البواقي)	72.281	116	.623		
الكل	110.918	143			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (54) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) حول التحفيز بوزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. حيث إن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لهذه المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بالنسبة لهذه المتغيرات، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز تعزى إلى هذه المتغيرات، وفي المقابل أظهرت النتائج لمتغير المسمى الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية (Sig. = 0.007)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أن هناك فروقاً معنوية في التحفيز تعزى إلى المسمى الوظيفي، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل

الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود فروق في المسمى الوظيفي، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (55) يبين النتائج.

جدول (55): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق حول التحفيز في المسمى الوظيفي

المؤهل	المؤهل	فرق المتوسطات	Sig.
موظف	رئيس قسم فأقل	0.1305	0.371
	مدير فأعلى	-0.6278*	0.001
رئيس قسم فأقل	موظف	-0.1305	0.371
	مدير فأعلى	-0.7583*	0.000
مدير فأعلى	موظف	0.6278*	0.001
	رئيس قسم فأقل	0.7583*	0.000

يتبين من الجدول رقم (55) أن الفروق حول التحفيز بوزارة الزراعة الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى

الوظيفي كانت بين (موظف) و(مدير فأعلى) ولصالح (مدير فأعلى)، وكانت بين (رئيس قسم فأقل) و(مدير فأعلى) ولصالح (مدير فأعلى).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

6.1.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها

7.1.5 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشتها

8.1.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها

2.5 التوصيات

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة في المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي والتحفيز، ولأسئلة وفرضيات الدراسة، وكذلك عرضاً للتوصيات المقترحة، وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

أظهرت النتائج في جدول (26) أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية مرتفعة، وتعزو الباحثة نتيجة التباين بين مختلف ممارسات سلوكيات المواطنة بأنه قد يظهر طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تُعلي من قيم المسؤولية والانضباط الوظيفي، حيث يظهر الموظفون التزاماً واضحاً بالحفاظ على الممتلكات العامة ومراعاة الأنظمة، وهو ما يمكن أن يكون ناتجاً عن عوامل تنظيمية مثل وضوح اللوائح والإجراءات، أو عوامل قيمية تتعلق بالانتماء المؤسسي، وكذلك وجود بيئة عمل إيجابية عموماً، مع وجود فرص لتعزيز بعض الجوانب السلوكية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (بومقواس وزيتي، 2024)، (موسى، 2024)، (العبيدلي، 2023)، (عيساوي وبورمانه، 2023)، (الخطيب وحكيم، 2021)، (Mica et al., 2024)، (Abun et al., 2021)، والتي أظهرت مستوى مرتفعاً لمستوى المواطنة التنظيمية، فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (القوصي والدلاش، 2024)، (عبد السلام، 2024)، التي

أظهرت مستوى متوسطاً للمواطنة التنظيمية، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (حدو، 2023)، (بلحاج، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً للمواطنة التنظيمية.

1.1.1.5 تفسير نتائج البعد الأول الإيثار

أظهرت النتائج في جدول (27) أن مستوى ممارسة سلوكيات الإيثار مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعد الإيثار تظهر تفاوتاً في درجة التطبيق بين الموظفين، حيث يبرز ارتفاع في الرغبة بمساعدة الموظفين الجدد وتقديم الدعم لهم، مما قد يظهر وجود ثقافة تعاونية تسعى لنقل الخبرات وتعزيز الاندماج التنظيمي، وفي حين المبادرات التي تتطلب التضحية بوقت أكبر أو جهد إضافي، مثل تقديم الأعمال خارج الوقت الرسمي أو استبدال الزملاء المتغيبين، فتبدو أقل انتشاراً، وهو ما قد يظهر وجود معوقات عملية أو تنظيمية تحد من توسع هذه الممارسات، كضغوط العمل أو عدم وجود حوافز كافية، وكما أن تراجع مستوى تقديم مصالح العمل على المصلحة الشخصية قد يظهر تبايناً في أولويات الموظفين بين الالتزام الوظيفي والاعتبارات الذاتية، مما يستدعي مزيداً من تعزيز القيم التنظيمية المشتركة، وعلى الرغم من هذا التفاوت، ترى الباحثة أن الدرجة الكلية المرتفعة للإيثار تدل على وجود نواة إيجابية يمكن البناء عليها لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل أوسع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (بومقواس وزينيتي، 2024)، (العبيدي، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد الإيثار، وفي المقابل تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حدو، 2023)، (بلحاج، 2021)، التي كانت نتائجها مستوى مرتفعاً جداً لبعد الإيثار، وبذات السياق اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد السلام، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لنتيجة بعد الإيثار.

2.1.1.5 تفسير نتائج البعد الثاني الكياسة

بينت النتائج في جدول (28) أن مستوى ممارسة سلوكيات الكياسة كانت بدرجة مرتفعة، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد الكياسة تظهر مستويات متفاوتة من الالتزام، حيث يبرز احترام خصوصية الزملاء كأعلى مؤشر، مما قد يوضح وجود ثقافة تنظيمية تُعلي من قيم الاحترام المتبادل والحدود الشخصية في بيئة العمل، وفي حين أن المؤشرات الأخرى، كالحرص على تفادي المشكلات أو المساهمة في حل سوء الفهم، تُظهر مستويات مرتفعة ولكنها أقل نسبياً، وهو ما قد يظهر أن الموظفين يمتلكون وعياً كافياً بأهمية الحفاظ على الانسجام الوظيفي، لكن قد توجد بعض العوائق العملية أو التنظيمية التي تحد من تفعيل هذه الممارسات بشكل أكبر، كضغوط العمل أو نقص الحوافز، وكما أن الحرص على التنسيق مع الآخرين وإدراك تأثير السلوك على الزملاء يحققان مستويات متقاربة، مما يوحي بأن هناك إدراكاً جماعياً لأهمية العمل التعاوني والانعكاسات السلوكية في البيئة التنظيمية. وعلى الرغم من هذا التفاوت الطفيف بين النتائج تعتقد الباحثة أن الدرجة الكلية المرتفعة للكياسة تُظهر أن العاملين يميلون إلى تبني سلوكيات إيجابية تعزز الانسجام الوظيفي، مما يشكل أساساً قابلاً للتعزيز والتطوير.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (بومقواس وزنيتي، 2024)، (العبيدلي، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد الكياسة، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (حدو، 2023)، (بلحاج، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لبعد الكياسة، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (عبد السلام، 2024)، التي كانت نتيجة بعد الكياسة بدرجة متوسطة.

3.1.1.5 تفسير نتائج البعد الثالث الروح الرياضية

أظهرت النتائج في جدول (29) أن مستوى ممارسات سلوكيات الروح الرياضية بدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد الروح الرياضية تتباين بين مؤشرات

المختلفة، حيث يظهر حرص الموظفين على خلق أجواء إيجابية في العمل وتقدير ظروف الزملاء كأبرز السمات، مما قد يظهر وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التفاعل الإيجابي والتعاطف بين الموظفين، وفي حين القدرة على تحمل ضغوط العمل فتأتي بمستوى مرتفع وإن كان أقل نسبياً، وهو ما قد يوضح وجود بعض التحديات الوظيفية التي تتطلب مزيداً من المرونة، وفي المقابل يلاحظ انخفاض نسبي في تقبل الانتقادات والتسامح تجاه الإساءات الشخصية، مما قد يظهر حساسية أكبر في التعامل مع النقد المباشر أو المواقف السلبية الشخصية، وهو ما يمكن أن يكون مرتبطاً بعوامل ثقافية أو تنظيمية تؤثر في طريقة استقبال الموظفين لمثل هذه المواقف، وعلى الرغم من هذا التفاوت بين المؤشرات، فإن الدرجة الكلية المرتفعة للروح الرياضية تُظهر نزعة عامة لدى الموظفين نحو تبني سلوكيات إيجابية، مع وجود مجال لتعزيز الجوانب التي تتعلق بالتعامل مع النقد والمواقف السلبية لتحقيق توازن أكبر في الممارسات التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (بومقواس وزنيتي، 2024)، (العبيدلي، 2023)، (عيسوي وبورمانه، 2023)، (حدو، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد الروح الرياضية، وبالمقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (بلحاج، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لبعد الروح الرياضية، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (عبد السلام، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لنتيجة بعد الروح الرياضية.

4.1.1.5 تفسير نتائج البعد الرابع وعي الضمير

تبين نتائج جدول (30) أن درجة ممارسة سلوكيات وعي الضمير بدرجة مرتفعة جداً، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد وعي الضمير تظهر مستويات عالية جداً من الالتزام في معظم المؤشرات، حيث يبرز الحرص على الحفاظ على ممتلكات الوزارة ومراعاة أنظمتها كأعلى القيم تطبيقاً، مما قد يظهر شعوراً قوياً بالانتماء المؤسسي ووعياً بأهمية الحفاظ على المال العام،

وكما أن الالتزام بتأدية المهام في وقتها والمحافظة على سمعة الوزارة يحققان مستويات متقاربة، وهو ما يظهر وجود ثقافة تنظيمية تعزز المسؤولية الفردية والجماعية تجاه العمل، وكما أن مراجعة الأداء لتحقيق أعلى مستويات الجودة فتحقق مستوى مرتفعاً وإن كان أقل نسبياً، مما قد يوحي بأن الموظفين يحرصون على الجودة ولكن قد توجد بعض العوائق العملية أو التنظيمية التي تحد من المتابعة المستمرة للأداء، ولذا تظهر الدرجة الكلية المرتفعة جداً لوعي الضمير التزاماً واضحاً من الموظفين بقيم المسؤولية والانضباط، مما يشكل أساساً متيناً يمكن البناء عليه لتعزيز الجوانب الأخرى لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حدو، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لنتيجة بعد وعي الضمير، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (بومقواس وزينتي، 2024)، (العبيدلي، 2023)، (بلحاج، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعد وعي الضمير.

5.1.1.5 تفسير نتائج البعد الخامس السلوك الحضاري

بينت نتائج جدول (31) أن مستوى ممارسة سلوكيات السلوك الحضاري بدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة، هذه النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد السلوك الحضاري تظهر تفاوتاً ملحوظاً في درجات الممارسة بين مؤشرات المختلفة، حيث يبرز الحرص على تقديم صورة إيجابية عن الوزارة والدفاع عنها أمام الانتقادات كأكثر الممارسات انتشاراً، مما قد يظهر شعوراً قوياً بالانتماء والولاء التنظيمي لدى الموظفين، وثم أن التكيف مع التطورات بالوزارة فيحقق مستوى مرتفعاً وإن كان أقل نسبياً، وهو ما قد يظهر وجود استجابة جيدة للتغيير مع احتمالية وجود بعض التحديات في عمليات التكيف، وفي المقابل تتخفف نسبياً المبادرات التطويرية مثل تقديم المقترحات أو التطوع بأعمال إضافية، وهو ما قد يعزى إلى عوامل تنظيمية أو بيئية مثل ضيق الوقت، أو عدم وجود آليات واضحة لتلقي المقترحات، أو محدودية الحوافز التشجيعية على هذه المبادرات، وعلى الرغم من هذا التفاوت، فإن الدرجة الكلية المرتفعة للسلوك الحضاري

قد تدل على وجود أساس قوي من القيم الإيجابية التي يمكن تعزيزها لتحفيز المزيد من المبادرات التطويرية والمساهمة الإيجابية في تحسين الأداء المؤسسي بالوزارة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (بومقواس وزنيتي، 2024)، (العبيدلي، 2023)، (عيساوي وبورمانه، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد السلوك الحضاري، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حدو، 2023)، (بلحاج، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً جداً لبعد السلوك الحضاري، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (عبد السلام، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لنتيجة بعد السلوك الحضاري.

فيما تفسر الباحثة حصول وعي الضمير على المرتبة الأولى بأنه قد يعود إلى عدة عوامل، منها طبيعة العمل الحكومي التي تركز على الالتزام باللوائح والأنظمة، وبالإضافة إلى القيم المجتمعية التي تحث على الحفاظ على المال العام ومراعاة المسؤولية الوظيفية، وفي المقابل تبرر الباحثة حصول السلوك الحضاري على المرتبة الأخيرة إلى أن مبادرات التطوير والتطوع تتطلب مستوى أعلى من الدافعية والتمكين، وقد تكون محدودة بسبب عوامل تنظيمية مثل المركزية في اتخاذ القرار، أو ضعف آليات تحفيز المبادرات الفردية، أو طبيعة العمل الروتينية التي لا تشجع كثيراً على الابتكار، وثم أن هذه الممارسات تطلب مستوى عالياً من المشاركة الإيجابية التي قد تحتاج إلى وقت أطول لترسيخها في الثقافة التنظيمية مقارنة بالأبعاد الأخرى الأكثر ارتباطاً بالالتزامات الأساسية للوظيفة.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية؟

أظهرت نتائج جدول (32) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن الأداء المؤسسي بشكل عام يظهر توازناً بين القدرة على تنفيذ المهام الأساسية بكفاءة،

وتحديات في تحقيق التميز في بعض الجوانب، ويظهر أن هناك تركيزاً واضحاً على ضبط الإجراءات وتنظيم العمل، حيث تبدو الوزارة أكثر قدرة على التحكم في العمليات المباشرة والقابلة للقياس، في حين تواجه صعوبات نسبية في الجوانب التي تتطلب استثماراً طويلاً الأمد أو تحولاً ثقافياً، وكما أن الوزارة تتبع نهجاً عملياً يركز على إنجاز المهام اليومية وتلبية المتطلبات الفورية، مما يفسر الأداء المقبول في المجالات التشغيلية، وفي المقابل تبدو القدرة على الابتكار والتطوير المستمر أقل نضجاً، ربما بسبب محدودية الموارد أو الأولويات التنظيمية التي تركز على معالجة القضايا الملحة بدلاً من الاستثمار في المبادرات الإستراتيجية طويلة الأجل، وهذا النمط من الأداء يشير إلى ثقافة تنظيمية تميل إلى المحافظة والاستقرار أكثر من الميل للمخاطرة والتجديد، وكما يظهر واقع المؤسسات الحكومية التي غالباً ما تعمل في بيئات تتسم بضغوط متعددة، حيث يصعب تحقيق التوازن الأمثل بين متطلبات الكفاءة الفورية واحتياجات التطوير المستقبلي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)، (الدرابيع، 2024)، (ألعامري، 2022)، (دغوظ، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً للأداء المؤسسي، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (أمزربه، 2024)، (بن شويحة ودوبابي، 2024)، (الميدمه والقطيبي، 2024)، (موسى، 2024)، (الحيدري، 2024)، (طه وعبد، 2022)، (عوض، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً للأداء المؤسسي.

1.2.1.5 تفسير نتائج البعد الأول بُعد المستفيدين

أظهرت نتائج جدول (33) أن مستوى بُعد المستفيدين متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قدرة الوزارة على التعامل الإيجابي مع المقترحات والشكاوى قد يظهر وجود آليات مقبولة للاستجابة، وإن كانت قد تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق مستويات أعلى من الرضا، وفي حين أن مؤشرات العدالة في تقديم الخدمات ومعرفة احتياجات المستفيدين فتحقق مستويات مقاربة، وهو ما يشير إلى وجود منهجية عمل

منظمة، لكنها قد تفتقر إلى بعض المرونة أو الشمولية في التطبيق، وفي المقابل يلاحظ انخفاض نسبي في مستوى الحوارات الشفافة مع المستفيدين واستقصاء مستوى الرضا، مما قد يظهر محدودية في إستراتيجيات التواصل التفاعلي، أو ضعفاً في تبني منهجيات منهجية لتقييم الرضا، وهذا الانخفاض قد يكون مرتبطاً بعوامل تنظيمية مثل نقص الموارد المخصصة لقياس رضا المستفيدين، أو أولويات عمل تركز على الجوانب التشغيلية أكثر من الجوانب التقييمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)، (الدرايع، 2024)، (العامري، 2022)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لنتيجة بعد المستفيدين، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (أمزبه، 2024)، (بن شويحة ودوبابي، 2024)، (الميدمه والقطيبي، 2024)، (الحيدري، 2024)، (طه وعبد، 2022)، (عوض، 2021)، (دغوظ، 2020)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد المستفيدين.

2.2.1.5 تفسير نتائج البعد الثاني العمليات الداخلية

تبين نتائج جدول (34) أن مستوى العمليات الداخلية مرتفعة، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في بُعد العمليات الداخلية يظهر تبايناً بين مؤشراتته المختلفة، حيث يبرز تطبيق الأنظمة الإلكترونية الحديثة وإنجاز المعاملات بسرعة كأكثر الجوانب تطوراً، مما قد يظهر جهوداً واضحة في التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات، وكما أن وجود خطة عامة للتطوير يحقق مستوى مرتفعاً مماثلاً، وهو ما يظهر وجود رؤية إستراتيجية توجه العمليات الداخلية، وفي المقابل، يلاحظ انخفاض نسبي في مستوى التعاون بين الإدارات وتبني التقنيات المبتكرة، مما قد يظهر وجود بعض التحديات في التكامل التنظيمي أو محدودية الموارد المخصصة للابتكار، وهذا التفاوت قد يكون مرتبطاً بعوامل هيكلية مثل توزيع الصلاحيات، أو ثقافة العمل التي قد تحتاج إلى مزيد من التعزيز في الجوانب التعاونية والابتكارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الدرايع،2024)، (أمزريه،2024)، (بن شويحة ودوبابي،2024)، (الميدمه والقطيبي،2024)، (الحيدري،2024)، (طه وعبد،2022)، (عوض،2021)، (دغوظ،2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعء العمليات الداخلية، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (سراع،2025)، (ألعامري،2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبعء العمليات الداخلية.

3.2.1.5 تفسير نتائج البعد الثالث التعلم والنمو

أظهرت نتائج جدول (35) أن مستوى التعلم والنمو متوسط، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن توفير التدريب المتلائم مع طبيعة العمل كأعلى المؤشرات، قد يظهر وجود بعض الاهتمام بملاءمة البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية، وإن كان هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز، وكذلك الاعتماد الكبير على منح التدريب التي تقدمها المؤسسات والمنظمات الدولية لوزارة الزراعة، الذي يكون معد مسبقاً، ولا يتناسب مع طبيعة عمل بعض الموظفين، وفي حين أن المؤشرات الأخرى المتعلقة بالتشجيع على التعلم الذاتي ودعم الأفكار الإبداعية وتمكين الموظفين وتنظيم ورش العمل، تبدو متقاربة في مستوياتها المتوسطة، وهو ما قد يشير إلى وجود سياسات عامة في هذا الجانب، لكنها تفتقر ربما إلى العمق أو الاستمرارية الكافية لتحقيق تأثير ملموس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع،2025)، (الدرايع،2024)، (الميدمه والقطيبي،2024)، (ألعامري،2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبعء التعلم والنمو، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (أمزريه،2024)، (بن شويحة ودوبابي،2024)، (الحيدري،2024)، (طه وعبد،2022)، (عوض،2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعء التعلم والنمو، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (دغوظ،2020)، التي أظهرت مستوى منخفضاً لبعء التعلم والنمو.

فيما تغزو الباحثة حصول بُعد العمليات الداخلية على المرتبة الأولى إلى تركيز الوزارة على ضبط الإجراءات والأنظمة، ووضوح معايير الأداء في هذا الجانب مقارنة بالأبعاد الأخرى، وإضافة إلى ذلك قد يكون التحول نحو الأنظمة الإلكترونية وسرعة إنجاز المعاملات نتيجة سياسات إصلاحية واضحة، أو استجابة لمتطلبات الرقمنة الحديثة، وتوجهات الحكومة الفلسطينية نحو التحول الرقمي في جميع الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، وفي المقابل تبرر الباحثة تراجع بُعد التعلم والنمو إلى المرتبة الأخيرة بأنه يظهر تحديات هيكلية أعمق، إذ إن تنمية الموارد البشرية وتشجيع الابتكار يتطلبان استثمارات طويلة الأجل وبيئة تنظيمية محفزة، وهي عوامل قد تكون محدودة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تعمل فيها المؤسسات الفلسطينية، وكما أن طبيعة هذا البعد الذي يعتمد على التراكم المعرفي والتغيير الثقافي تحتاج إلى وقت أطول لتحقيق نتائج ملموسة مقارنة بتحسين العمليات الإدارية.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

ما درجة تطبيق أدوات التحفيز الداخلية والخارجية في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

أظهرت النتائج في جدول (36) أن مستوى التحفيز بدرجة متوسطة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل تميل إلى التركيز على عوامل محفزة واضحة ومباشرة، في حين تبدو الجوانب المعنوية أقل حضوراً في الممارسات الإدارية، وهذا النمط قد يظهر أولوية الوزارة لتحقيق نتائج سريعة وقابلة للقياس، مع اهتمام أقل بالعوامل النفسية التي تحتاج لوقت لتظهر آثارها، وكما يبرز تفاوت في فعالية الآليات المعتمدة، حيث تظهر بعض الوسائل كفاءة أكبر في التأثير على الأداء، في حين تبدو أخرى محدودة الأثر بالرغم من أهميتها النظرية، وهذا الوضع قد يكون نتيجة لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يسهل تطبيق بعض الأساليب أكثر من غيرها، أو لعدم كفاية الفهم لاحتياجات العاملين المختلفة، وكما توضح النتائج وجود حاجة لتعزيز التوازن في المنظومة التحفيزية، بحيث لا تغفل أي من الجوانب الأساسية التي تسهم في بناء

دافعية مستدامة، وحيث إن التركيز المفرط على عنصر واحد قد يحقق مكاسب مؤقتة، لكنه لا يبني الولاء التنظيمي طويل الأمد الذي تحتاجه الوزارة لمواجهة التحديات المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (روابح وبارة، 2024)، (Nurfadllika & Adinata, 2023)، (بلحاج، 2020)، التي أظهرت مستوى متوسطا لمتغير التحفيز، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (البذالي وآخرون، 2025)، (الرويلي، 2025)، (عبد الله، 2024)، (البلوشي، 2023)، (الشايب، 2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لمتغير التحفيز.

1.3.1.5 تفسير نتائج البعد الأول التحفيز الداخلي

أظهرت نتائج جدول (37) أن مستوى تطبيق أدوات التحفيز الداخلي متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى التحفيز الداخلي في بيئة العمل يظهر تفاوتاً بين مؤشراتته المختلفة، حيث يبرز الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي كأعلى العناصر حضوراً، مما قد يظهر وجود روابط معنوية إيجابية بين الموظفين والوزارة، وفي المقابل تبدو الجوانب المتعلقة بالاستمتاع بالوظيفة والقيمة الذاتية للعمل أقل، وهو ما قد يوضح أن الدوافع الذاتية للموظفين تعتمد بشكل أكبر على العوامل الانتمائية والهوية التنظيمية، في حين لا تزال هناك فرص لتعزيز الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي الشخصي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (روابح وبارة، 2024)، (بلحاج، 2020)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لنتيجة بعد التحفيز الداخلي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الرويلي، 2025)، (البذالي وآخرون، 2025)، (البلوشي، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد التحفيز الداخلي، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (بن صافي وبن جيلالي، 2023)، التي أظهرت مستوى منخفضاً لنتيجة بعد التحفيز الداخلي.

2.3.1.5 تفسير نتائج البعد الثاني التحفيز الخارجي

تبين نتائج جدول (38) أن مستوى التحفيز الخارجي منخفض، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام التحفيز الخارجي يواجه تحديات واضحة في تحقيق مستويات مقبولة من الرضا بين الموظفين بوزارة الزراعة، حيث يظهر أن نظرة الموظفين للتعويضات المادية والاعتراف الرسمي تتراوح بين المتوسط والمنخفض، مع ميل واضح نحو المستويات الأقل في الجوانب المتعلقة بالمكافآت والمشاركة في صنع القرار، وهذا قد يظهر محدودية الموارد المخصصة لنظام الحوافز، أو عدم وجود آليات واضحة وعادلة لتوزيع المكافآت والتقدير، وكما يُلاحظ أن الشعور بعدم التناسب بين الجهد والمكافأة المادية يأتي في مقدمة هذه التحديات، يليه مباشرة نقص في الشعور بالتقدير من قبل الرؤساء، وفي حين الجوانب الأكثر انخفاضاً فترتبط بالاعتراف الرسمي بالإنجازات وفرص المشاركة في القرارات، مما قد يشير إلى نمط إداري لا يولى الجوانب التحفيزية غير المادية الاهتمام الكافي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بن صافي وبن جيلالي، 2023)، التي أظهرت مستوى منخفضاً لنتيجة بعد التحفيز الخارجي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الرويلي، 2025)، (البذالي وآخرون، 2025)، (البلوشي، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لنتيجة بعد التحفيز الخارجي، وبذات السياق اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (رواج وبارة، 2024)، (بلحاج، 2020)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لنتيجة بعد التحفيز الخارجي.

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

ما مدى تأثير المواطنة التنظيمية بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواطنة التنظيمية بسلوكياتها

(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.1.5 تفسير الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في

بعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد المستفيدين والمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد السلوك الحضاري الذي يفسر ما نسبته (26%) من التباين، وبعد الروح الرياضية يفسر ما نسبته (33%) من التباين، وبعد وعي الضمير يفسر ما نسبته (35%) من التباين في بعد المستفيدين، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى بعد المستفيدين غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين المواطنة التنظيمية في مستوى بعد المستفيدين إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير المواطنة التنظيمية في بعد المستفيدين يظهر بواسطة الجوانب السلوكية الأكثر ارتباطاً بالتفاعل المباشر مع بيئة العمل الخارجية، وهو مما يظهر أن التزام الموظفين بالأنظمة وقيم المسؤولية يشكل أساساً حاسماً في بناء ثقة المستفيدين ورضاهم، وكما تؤكد أهمية التعامل

الإيجابي والمرن مع المتعاملين، والقدرة على تمثيل الوزارة بشكل لائق، وهي عوامل تسهم مباشرة في تحسين تجربة المستفيد.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (الإيثار، الكياسة) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد المستفيدين، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن هذه الأبعاد تركز بشكل أكبر على التفاعلات الداخلية بين الموظفين، التي وإن كانت ضرورية لبيئة عمل صحية، إلا أن تأثيرها غير مباشر على تجربة المستفيدين الخارجيين، وتظهر الكياسة في العلاقات بين الزملاء، والإيثار يتضح في المساعدة الذاتية بين الموظفين، وهي سلوكيات قد لا تترجم بشكل فوري أو مرئي إلى تحسين في الخدمات المقدمة للمستفيدين، وكما أن طبيعة العمل المؤسسي الحكومي قد تجعل بعض هذه السلوكيات أقل وضوحاً في تأثيرها على المستفيدين مقارنة بالجوانب الأكثر تنظيماً ووضوحاً مثل الالتزام بالمعايير والتمثيل المؤسسي الإيجابي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى، 2024) التي أظهرت وجود تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد المستفيدين.

2.4.1.5 تفسير الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في

العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين العمليات الداخلية والمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد السلوك الحضاري الذي يفسّر ما نسبته (13%) من التباين، وبعد الكياسة يفسّر ما نسبته (17%) من التباين في بعد العمليات الداخلية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى بعد العمليات الداخلية

غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين المواطنة التنظيمية في مستوى العمليات الداخلية إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير المواطنة التنظيمية في العمليات الداخلية يظهر بشكل خاص عبر الجوانب السلوكية المرتبطة بالتعاون الرسمي والتمثيل المؤسسي، وهو مما يظهر أن احترام الأنظمة والتعامل المهني بين الزملاء يسهم في تسهيل سير العمل وتنظيم العمليات الداخلية، وكما أن مساهمة السلوك الحضاري تؤكد أهمية التزام الموظفين بتمثيل المؤسسة بشكل إيجابي، مما ينعكس على كفاءة الإجراءات الداخلية.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (الإيثار، الروح الرياضية، ووعي الضمير) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد العمليات الداخلية، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن هذه الأبعاد تركز على الجوانب الشخصية والعلاقات غير الرسمية بين الموظفين، التي وإن كانت مهمة للبيئة التنظيمية العامة، إلا أن تأثيرها على العمليات الداخلية بالوزارة يكون أقل مباشرة، حيث إن الإيثار يتعلق بالمساعدة التطوعية، والروح الرياضية تركز على التعامل الشخصي، ووعي الضمير يرتبط بالالتزام الفردي، وهي جميعاً سلوكيات قد لا تترجم بشكل مباشر إلى تحسين في هيكلية العمليات وإجراءات العمل الرسمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى، 2024) التي أظهرت وجود تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد العمليات الداخلية.

2.4.1.5 تفسير الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في

التعلم النمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين **التعلم والنمو** والمواطنة التنظيمية في وزارة الزراعة الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت بعد السلوك الحضاري الذي يفسر ما نسبته (30%) من التباين في بعد التعلم والنمو، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى بعد التعلم والنمو غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني **رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة** التي تؤكد وجود أثر بين المواطنة التنظيمية في مستوى التعلم والنمو إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير المواطنة التنظيمية في بعد التعلم والنمو يتركز بشكل أساسي على الجانب الاستباقي والتطويري المتمثل في السلوك الحضاري، حيث يشير هذا إلى أن المبادرات التطويرية والرغبة في تمثيل الوزارة بشكل إيجابي تشكل دافعاً رئيسياً لعمليات التعلم والنمو المؤسسي، وهذا التأثير الكبير للسلوك الحضاري قد يظهر أن الموظفين الذين يتبنون سلوكيات التطوير والتحسين الذاتي هم الأكثر إسهاماً في تعزيز قدرات الوزارة التعليمية.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير)؛ أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى التعلم والنمو، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن هذه الأبعاد تركز بشكل أساسي على التفاعلات اليومية والعلاقات بين الموظفين، أكثر من تركيزها على التطوير المؤسسي المنظم، حيث إن الإيثار يتعلق بالمساعدة المباشرة بين الزملاء، والكياسة تنصب على الاحترام المتبادل، والروح الرياضية ترتبط بالتعامل مع الخلافات، ووعي الضمير ينصب على الالتزام باللوائح، وهي جميعاً سلوكيات مهمة للبيئة التنظيمية، لكنها لا ترتبط مباشرة بعمليات التعلم المنهجي والتطوير المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى، 2024) التي أظهرت وجود تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية في بُعد التعلم والنمو.

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

ما مدى تأثير التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وزارة الزراعة الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) في الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوزارة الزراعة الفلسطينية.

1.5.1.5 تفسير الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها

H2a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في بُعد المستفيدين في وزارة الزراعة الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بُعد المستفيدين والتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت بعد التحفيز الخارجي الذي يفسر ما نسبته (29%) من التباين في بُعد المستفيدين، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى بُعد المستفيدين غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين التحفيز في مستوى بُعد المستفيدين إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحفيز الخارجي يظهر تأثيره الأقوى على بعد المستفيدين نظراً لطبيعته المباشرة والملموسة، حيث الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت، والمعنوية كالتقدير والثناء، تمثل عوامل محسوسة تدفع الموظفين لتحسين تعاملهم مع المستفيدين بشكل فوري ومرئي، وكما أن هذه الحوافز غالباً ما تكون مرتبطة بمعايير أداء واضحة تتضمن مؤشرات رضا المستفيدين، مما يعزز هذا التأثير المباشر.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (التحفيز الداخلي)؛ أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى بُعد المستفيدين، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن طبيعة التحفيز الداخلي الذاتية التي تحتاج لفترة زمنية أطول لتعكس على الأداء الخارجي، وكذلك صعوبة ربط الدوافع الشخصية كالانتماء والرضا الوظيفي بشكل مباشر بتحسين خدمات المستفيدين، وكما أن اعتماد جودة الخدمة للمستفيدين بشكل أكبر على الأنظمة والسياسات المؤسسية أكثر من اعتمادها على الحالة النفسية الفردية للموظفين، وأيضاً محدودية قدرة التحفيز الداخلي وحده على التغلب على العقبات الهيكلية أو التنظيمية التي قد تؤثر على خدمة المستفيدين.

2.5.1.5 تفسير الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها

H2b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في العمليات الداخلية في وزارة الزراعة الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بُعد العمليات الداخلية والتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت بعد التحفيز الخارجي الذي يفسر ما نسبته (18%) من التباين في بُعد العمليات الداخلية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى بُعد العمليات الداخلية غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين التحفيز في مستوى بُعد العمليات الداخلية إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الحوافز المادية والمكافآت المرتبطة بالأداء تؤدي دوراً محورياً في ضبط الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية. حيث إن هذه الحوافز الخارجية تمثل عاملاً ضابطاً ومحفزاً للموظفين للالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل وجودة المخرجات.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (التحفيز الداخلي)؛ أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى بُعد العمليات الداخلية، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمليات الداخلية تعتمد بشكل أساسي على الأنظمة واللوائح الرسمية أكثر من اعتمادها على الدوافع الشخصية للموظفين، ومحدودية قدرة التحفيز الداخلي وحده على إحداث تغيير في الهياكل والإجراءات الثابتة، وكذلك حاجة العمليات الداخلية إلى حوافز واضحة ومباشرة مرتبطة بمؤشرات أداء محددة.

3.5.1.5 تفسير الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها

H2c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز (الداخلي والخارجي) في التعلم والنمو في وزارة الزراعة الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بُعد التعلم والنمو والتحفيز في وزارة الزراعة الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت بعد التحفيز الخارجي الذي يفسر ما نسبته (18%) من التباين، وبعد التحفيز الداخلي الذي يفسر ما نسبته (47%) من التباين في بُعد التعلم والنمو، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين التحفيز في مستوى بُعد العمليات الداخلية إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحفيز الداخلي يظهر كعامل حاسم في تعزيز التعلم والنمو المؤسسي، وهو ما يظهر بأن الدوافع الذاتية كالرغبة في التطوير والشعور بالانتماء تمثل المحرك الأساسي للابتكار والتطوير المستمر، وهذا التأثير الكبير يظهر أن عمليات التعلم الفعالة تتطلب استثارة الشغف الشخصي والالتزام الذاتي للموظفين، أكثر من اعتمادها على الحوافز الخارجية المؤقتة، وكما أن مساهمة التحفيز الخارجي توضح دوره المهم ولكنه ثانوي في دعم التعلم والنمو، حيث إن المكافآت المادية والاعتراف

الرسمي يمكن أن يشجعا المشاركة في برامج التدريب، لكنهما لا يضمنان الاستمرارية والعمق في عملية التعلم دون وجود دافع داخلي حقيقي.

6.1.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها

ما تأثير التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية في ظل التحفيز (الداخلي والخارجي) كمتغير وسيط.

أظهرت النتائج في جدول (51) أن التحفيز هو المتغير الرئيس الذي يؤثر مباشرة في الأداء المؤسسي، وأن المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر عبر التحفيز، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير المواطنة التنظيمية على الأداء المؤسسي لا يحدث بشكل مباشر، بل يمر عبر آلية وسيطة أساسية تتمثل في نظم التحفيز المعمول بها في الوزارة، وتوضح النتائج إلى أن ممارسات المواطنة التنظيمية تسهم بشكل واضح في تعزيز البيئة التحفيزية، مما ينعكس بدوره على تحسين مستويات الأداء المؤسسي عموماً، وكما يظهر من النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم تطوير أنظمة التحفيز الفعالة، التي تمثل الحلقة الواصلة بين القيم التنظيمية والمخرجات المؤسسية الملموسة، وهذا المسار غير المباشر يؤكد أن تحسين الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية، ولا على أنظمة التحفيز بمفردها، بل على التفاعل بينهما، وكذلك ضعف التأثير المباشر للمواطنة التنظيمية في الأداء المؤسسي يظهر أن هذه السلوكيات تحتاج إلى آليات مؤسسية فاعلة لتحويلها إلى ممارسات عملية

تتبعكس على جودة المخرجات، وكما يؤكد أهمية تصميم أنظمة تحفيزية قادرة على استيعاب القيم التنظيمية وتحويلها إلى أداء ملموس.

7.1.5 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشتها

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول **المواطنة التنظيمية** بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الرابعة التي نصها:

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول **المواطنة التنظيمية** بسلوكياتها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

حسب النتائج الظاهرة في جدول (52) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، وفي المقابل أظهرت نتائج **المسمى الوظيفي** وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح مدير فأعلى، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول المواطنة التنظيمية في المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي.

وتناقش الباحثة هذه النتائج على النحو الآتي:

1- **الجنس**: تعزو الباحثة عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في ممارسات المواطنة التنظيمية قد

يظهر نجاح الوزارة في تعزيز ثقافة تنظيمية موحدة تتجاوز الفروق بين الجنسين، وكما قد يوضح

بأن معايير السلوك المهني المتوقع من الموظفين أصبحت مشتركة بين الجنسين في البيئة التنظيمية الحالية بالوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (موسى، 2024)، (الخطيب وحكيم، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس.

2- **المؤهل العلمي:** تفسر الباحثة تشابه مستويات المواطنة التنظيمية بين حملة المؤهلات المختلفة يُظهر بأن هذه السلوكيات ترتبط أكثر بالثقافة التنظيمية السائدة وقيم العمل المشتركة، أكثر من ارتباطها بالمستوى الأكاديمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (عبد السلام، 2024)، (موسى، 2024)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

3- **المسمى الوظيفي:** وتعزو الباحثة تفوق الفئة الإدارية العليا في ممارسات المواطنة التنظيمية إلى أن طبيعة المسؤوليات القيادية التي تتطلب مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي، وإلى أن شاغلي هذه المناصب يمثلون قدوة لبقية الموظفين، كما قد يظهر وعياً أكبر لديهم بأهمية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محمد، 2024)، (الخطيب وحكيم، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي.

4- **سنوات الخدمة:** تبرر الباحثة تجانس الممارسات عبر مختلف مستويات الخبرة الوظيفية يُظهر بأن قيم المواطنة التنظيمية يتم تبنيها بشكل متسق من قبل الموظفين الجدد والقدامى على حد سواء، مما قد يوضح وجود نظام فعال لاستيعاب الموظفين الجدد ونقل القيم التنظيمية لهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد السلام، 2024)، (موسى، 2024)، (الخطيب وحكيم، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة

مع نتيجة دراسة (محمد، 2024)، والتي أظهرت وجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة ولصالح أكثر من 20 سنة.

8.1.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية)

تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها:

H5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول التحفيز بأبعاده (الداخلية والخارجية) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

حسب النتائج الظاهرة في جدول (54) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات

استجابات المبحوثين حول التحفيز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، وفي

المقابل أظهرت نتائج المسمى الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح مدير فاعلى، وعليه

يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود فروق في متوسطات استجابات

المبحوثين حول المواطنة التنظيمية في المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي.

وتناقش الباحثة هذه النتائج على النحو الآتي:

1- الجنس: تعزو الباحثة تشابه مستويات التحفيز بين الذكور والإناث قد يظهر سياسة بالوزارة عادلة

في توزيع الحوافز، أو قد يشير إلى أن العوامل المحفزة لا ترتبط باختلافات الجنس، بل بقيم تنظيمية

مشتركة تهم جميع الموظفين بصرف النظر عن جنسهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلوشي، 2023)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس.

2- **المؤهل العلمي:** تفسر الباحثة تجانس استجابات الموظفين على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم الأكاديمية قد يوحي بأن نظم التحفيز المعمول بها تركز على معايير الأداء والمهارات الوظيفية أكثر من تركيزها على الشهادات العلمية، مما يظهر توجهًا تنظيميًا بالوزارة نحو تقييم المخرجات العملية بدلاً من المدخلات الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلوشي، 2023)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (الدبوس، 2021)، التي أظهرت بوجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا.

3- **المسمى الوظيفي:** تبرر الباحثة تفوق الفئة الإدارية العليا في مستوى التحفيز قد يعود إلى عدة أسباب، منها أن المناصب القيادية عادةً ما تكون مصحوبة بحوافز مادية ومعنوية أكبر، أو لأن المسؤولين عن تصميم نظم التحفيز ينتمون لهذه الفئة، أو لأن طبيعة المهام القيادية تتطلب مستوى أعلى من الدافعية المستمرة.

4- **سنوات الخدمة:** تعزو الباحثة تشابه مستويات التحفيز بغض النظر عن الخبرة الوظيفية قد يظهر بأن النظام التحفيزي لا يميز بين الموظفين حسب سنوات خدمتهم، أو أن عوامل التحفيز الأساسية مشتركة بين الموظفين الجدد والقدامى، مما قد يظهر سياسة بالوزارة موحدة في هذا الجانب، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلوشي، 2023)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة.

2.5 التوصيات

استناداً لنتائج التحليل الإحصائي، خلُصت الباحثة لمجموعة من التوصيات:

1- تعزيز قيم الإيثار والتماسك الاجتماعي بين الموظفين من خلال تبني مبادرات تُشجع على التعاون

والتضحية الشخصية في سبيل المصلحة العامة، عبر تخصيص أيام محددة للعمل التطوعي

الجماعي، حيث يتمكن الموظفون من التعبير عن روح الإيثار عبر المشاركة في أنشطة تعود بالنفع

على الوزارة وتسهم في تحسين الصورة الذهنية للوزارة.

2- تعزيز قيم الكياسة في التعامل بين الموظفين بالوزارة من خلال عقد ورش عمل متخصصة حول

مهارات التواصل الفعال والذكاء العاطفي، مع التركيز على أهمية التصرف بحكمة واحترافية في

التعامل مع الآخرين، ويمكن تنفيذ هذه الورش بالتعاون مع مدربين متخصصين لتطوير مهارات

الموظفين في مجال الكياسة الاجتماعية والمهنية، مما يُسهم في تحسين جودة التواصل بين

الموظفين والجمهور، وتقليل التوترات في بيئة العمل.

3- تعزيز الروح الرياضية بين الموظفين من خلال تقديم دورات تدريبية في إدارة الغضب والتسامح،

مع التركيز على مهارات التحكم في الانفعالات وتعزيز القدرة على تقبل الآخرين والتعامل معهم

بإيجابية، عبر عقد ورش عمل عملية تهدف إلى غرس قيم الروح الرياضية في التعامل مع الضغوط

والانتقادات، مما يُسهم في خلق بيئة عمل أكثر هدوءًا وتعاونًا، ويقلل من الصراعات الشخصية بين

الموظفين.

4- تعزيز وعي الضمير المهني لدى الموظفين من خلال تطبيق نظام مراجعة ذاتية دورية، يهدف إلى

غرس قيم المسؤولية والالتزام بمعايير الجودة العالية، بواسطة تقديم تقارير دورية عن أدائهم الذاتي

باستخدام نموذج موحد يركز على تحسين الجودة والتطوير المستمر، حيث يسهم في تعزيز المساءلة الذاتية ودفع الموظفين لتحسين أدائهم باستمرار.

5- تعزيز السلوك الحضاري لدى الموظفين من خلال إطلاق برنامج لتشجيع المبادرات التطويرية التي تسهم في تحسين العمل بالوزارة، ويتم ذلك بإنشاء منصة إلكترونية تتيح تقديم الأفكار والمقترحات الهادفة إلى تطوير العمل، مع مكافأة الأفكار المعتمدة بجوائز رمزية، وهذا يسهم في غرس قيم السلوك الحضاري القائمة على الإبداع والمسؤولية الاجتماعية، مما يحفز الموظفين على تقديم صورة إيجابية عن الوزارة ويعزز جودة الخدمات المقدمة.

6- تحسين التواصل مع المستفيدين من خدمات وزارة الزراعة من خلال تطوير آليات أكثر فعالية لاستقصاء آرائهم وملاحظاتهم حول الخدمات المقدمة، عبر تصميم استبانات رضا دورية موجهة للمستفيدين، مع ضمان تحليل النتائج بشفافية واستخدامها كأساس لتطوير الخدمات، وهذا يسهم في إشراك المستفيدين بشكل أكبر في عملية تحسين الجودة، مما يؤدي إلى تحقيق تطلعاتهم ورفع مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من وزارة الزراعة الفلسطينية.

7- تحسين العمليات الداخلية في الوزارة من خلال تحديث الأنظمة التقنية وتدريب الموظفين على استخدامها بكفاءة، كما يجب اعتماد تقنيات مبتكرة لأتمتة العمليات الروتينية، مما يساهم في تقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجاز المعاملات، وتخصيص ميزانية مخصصة لتطبيق هذه البرمجيات الحديثة، والتي ستسهم في تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية بالوزارة، ودعم التعاون بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

8- تطوير برامج التعلم والنمو داخل الوزارة من خلال وضع خطة تدريب سنوية تستند إلى احتياجات الموظفين الفعلية، عبر التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتنفيذ برامج تدريب متخصصة

تهدف إلى تنمية المهارات التقنية والإدارية للموظفين، مما يسهم في تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية.

9- تحسين مستوى التحفيز الداخلي لدى موظفي الوزارة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات عبر عقد اجتماعات دورية لمناقشة مقترحاتهم وأفكارهم، مع تطبيق الأفكار القابلة للتنفيذ وتكريم أصحابها، مما يزيد من شعور الموظفين بالانتماء والمساهمة الفعالة في تطوير العمل بالوزارة.

10- إعادة النظر في نظام التحفيز الخارجي بالوزارة من خلال وضع معايير شفافة وعادلة لتوزيع المكافآت والحوافز بناءً على الأداء الفعلي للموظفين، وإعلان هذه المعايير لجميع الموظفين بالوزارة، حيث تسهم في تحفيز الموظفين على بذل مزيد من الجهد وتحسين أدائهم الوظيفي.

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- 1- دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 2- فاعلية أنظمة التحفيز الخارجي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- 3- أثر التمايز الوظيفي في أنماط التحفيز المؤسسي.
- 4- دور التحفيز غير المادي في تعزيز الابتكار المؤسسي.
- 5- معوقات تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئات العمل الحكومية.
- 6- سياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق التكامل بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومتطلبات الأداء المؤسسي.

المراجع العربية:

- أبو ماضي، كامل. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.
- أبو مصطفى، شعبان. (2025). أثر التكنولوجيا الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية جواز السفر الفلسطيني (البيومتري) والهوية الرقمية أنموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- إحسان، باره وأيمن، عبد الفتاح. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل تقرت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- أحمد، بوريش وميلود، وافي. (2022). تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد - 19 دراسة حالة مؤسسة سيراتاف مغنية، مجلة دفاتر بواذكس، 11(1): 108-126.
- أمزربه، علوي. (2024). أثر تخطيط الموارد المؤسسية على الأداء التنظيمي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ خليج عدن، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3): 812-843.
- باشري، نفيسة ومدكور، فوزي وفهمي، رباب. (2017). السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القاهرة، مصر.
- بدر، فاطمة والصباغ، معاذ. (2020). أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- البذالي، عبد المجيد وأبو سعده، محمد وإبراهيم، ندى. (2025). دور سياسة التحفيز الإيجابي في تطوير أداء العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي: دراسة تطبيقية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 4(1): 98-136.
- بكوش، رقية ورحموني، عفاف. (2021). التحفيز كآلية لتفعيل الابتكار في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- بكوش، عفاف. (2024). دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، 7(1): 11-22.

- بلحاج، حبيبة. (2020). التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، مجلة التمكين الاجتماعي، 2(4): 23-37.
- بلحاج، حبيبة. (2021). تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية كآلية لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، 4(1): 54-73.
- البلوشي، عبد المجيد. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- بن الدين، نور الهدى وبن حدو، آمنة. (2022). دور عامل التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، 10(3): 69-86.
- بن شويحة، بشير ودوبابي، أحلام. (2024). اليقظة الإستراتيجية كآلية لتحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة كندور، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 11(1): 131-140.
- بن صافي، أسماء وبن جيلالي، مريم. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجزائر.
- بن يريج، حياة. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بوحصيدة، زهراء. (2021). آليات التحفيز المورد البشري ودورها في زيادة إنتاجية العامل بالمؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- بودبوس، سامي وزهمول، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا.
- بوليلة، إيمان وعربيد، ياسمين. (2023). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية مع عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج أولاد صالح، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- بومقواس، بلال وزنيني، فريدة. (2024). اتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون نموذجاً، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 9(1): 105-118.

- تجاني، الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف، *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 5(1): 2038-2064.
- تهاني، الرشيد وحبيب، إيمان وعلي، إخلاص. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 10(2): 27-41.
- التوبي، سلام. (2024). السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، *إبداعات تربوية*، 1(28): 117-144.
- جبارني، الحاج وزلاقي، براهيم. (2022). دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريرج، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.
- جراد، علياء والصيفي، فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، منشورات جامعة الإسكندرية، مصر.
- الجربوعة، مصطفى. (2018). إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جوستيك، أدريان والتون، تشيستر. (2017). الموظف غير المرئي: استخدام التحفيز لاكتشاف الطاقة الكامنة لدى الموظفين، ترجمة شيماء سليمان شلبي، مؤسسة هنداوي، القاهرة، مصر.
- الحاج، جبارني وبراهيم، زلاقي. (2022). دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريرج، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، الجزائر.
- الحبيشي، إيهاب محسن حمود. (2024). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، 8(2): 130-146.
- حدو، سميرة أحلام. (2023). إسهام سلوكيات المواطنة في تعزيز الفعالية التنظيمية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر، *الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 9(2): 43-67.
- حسين، أحمد وحسين، حسن وكمال، حنان. (2024). متطلبات التغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي. *مجلة كلية التربية (أسوان)*، 43(43): 44-85.
- حلاق، بطرس. (2020). السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

- الحمدان، خليل الحمو والخطيب، رامي مصطفى. (2025). الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- الحمدان، رائد. (2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(32): 250-227.
- الحيدري، أمين منصور. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 39(3): 679-649.
- الخطيب، محمد وحكيم، بن حسان. (2021). تأثير رأس المال الفكري على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية جامعة الأزهر غزة أنموذج، مجلة رؤى اقتصادية، 11(1): 417-399.
- خليفة، شيماء. (2024). الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين في المكتبات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
- داودي، شيماء وشقلالة، شهيناز. (2024). جودة الحياة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ابن خلدون، الجزائر.
- الدبوس، محمد هلال. (2021). أثر أساليب وإستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق، مجلة جامعة البعث، 43(17): 114-73.
- دخيخ، ريحانه على. (2021). أثر التحفيز على الأداء الأكاديمي لطلبة الجامعة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(10): 103-113.
- الدرايع، أحلام. (2024). تأثير عملية التواصل على الأداء التنظيمي في وزارة العمل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- دغوظ، تمارا. (2020). أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الربيعي، محمد والحساني، وعد والأعاجيبي، عقيل. (2019). استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات الاقتصادية بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات المسائية، جامعة المثنى، 1-29.

- رسن، سالم. (2024). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز عملية التحول الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في المعهد التقني والكلية الهندسية في العمارة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (20): 1246-1280.
- رشيد، مجاهد. (2014). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، (22): 99-114.
- روابح، لطفي وبارة، سفيان. (2024). دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة ذات أسهم كوندور ملتيميديا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر.
- الرويلي، رافع فرحان. (2025). أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 20(2): 3-42.
- الزبيدي، غني والزيدي، ناظم وعباس، حسين. (2018). إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سراع، شاكرو. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (44): 742-773.
- سعيد، عمار. (2019). دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزيرة، اليمن.
- سلامة، سلامة. (2025). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر، المجلة العربية للإدارة، 46(4): 1-18.
- سودان، عبد الرحمن ناصر. (2017). التحفيز الداخلي وأثره على السلوك الفردي لمشاركة المعرفة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(ملحق العدد الرابع): 443-473.
- الشايب، إيهاب. (2022). أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.
- شراره، مجدي عبد الله. (2019). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الشغذلي، هيا وشمسي، محمد. (2024). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)، المجلة الدولية تنشر البحوث والدراسات، (5): 184-201.

- الشميلي، عائشة. (2017). **برنامج تحسين الأداء**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- صباح، سعيد. (2024). دور الالتزام التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون، **المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية**، 2(1): 83-126.
- الصفار، رباب وبوحمدة، علي والمسعد، بدور. (2021). دور التحفيز الداخلي والخارجي للرضا عن التعلم الإلكتروني في دولة الكويت: بحث تجريبي، **المجلة التربوية**، 36(141): 39-69.
- طه، حسنين وعبد، أسماء. (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، 13(1): 1-29.
- العامري، عبد العزيز. (2022). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 18(1): 21-38.
- عباس، منير. (2019). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 35(1): 87-146.
- عبد السلام، هالة. (2024). مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين بكلية الآداب والعلوم قمينس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، **مجلة كلية التربية العلمية**، 15(1): 136-166.
- عبد الله، آمنة علي حسن. (2024). التحفيز الوظيفي وأثره في دعم الإبداع والابتكار الأمني: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 8(5): 86-97. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N110523>
- عبد الملك، إسماء. (2025). دور التدقيق الداخلي في فعالية وكفاءة تقويم الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة النهرين، **مجلة الريادة للمال والأعمال**، 6(1): 125-135. <https://doi.org/10.56967/ejfb2025487>
- العبيدلي، موزة. (2023). أثر المواطنة التنظيمية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، 53(2): 205-234.
- عسري، شيخ ومحمد، يعقوب. (2021). دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، **مجلة التكامل الاقتصادي**، 9(3): 491-504.
- عمر، حسام. (2019). تقويم الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل الأداء المتوازن، **مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)**، 40(4): 127-176.

عميري، رشيد وبركاني، زين الدين. (2024). تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لدى العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

العنزي، حمود محمد عبد الله (2024). الدور الوسيط للارتجال الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، 5(2): 749-782.

العوامه، عمر شعبان أبو لقاسم. (2024). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 2(25): 491-518.

عوض، ريم. (2021). بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي - المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عيساوي، أسماء. (2024). مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلقة الإدارة دراسة حالة مؤسسة الإسمت فرع عين التوتة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

عيساوي، صلاح وبورمانه، عبد القادر. (2023). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري المدينة عين الدفلى، مجلة التنظيم والعمل، 12(1): 39-58.

الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1): 69-91.

فاضل، فايزة. (2024). سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية معسكر، مجلة الروائز، 8(1): 236-312.

الفرا، ماجد وحجازي، بسام وأبو ماضي، كامل. (2017). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1): 1-15.

فياض، أحمد والنداوي، محمد والركيباوي، علاء والدليمي، عمر. (2024). أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد، مجلة إدارة، 31(1): 7-50.

القحطاني، محمد دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.

قرنى، حسام. (2025). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 26(1): 237-268.

القوصي، منة الله والدلاش، صفاء. (2024). الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3): 890-947.

الكرخي، مجيد. (2020). مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. كلاع، إنصاف ومويسى، براءة. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر.

اللبيدي، نزار. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن. محمد، ياسر. (2024). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

مخلوف، محمد وعزازي، محمد ورضوان، إيمان وحجازي، محمد. (2024). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 14(1): 91-122.

مسلم، علي. (2019). السلوك التنظيمي، منشورات جامعة الإسكندرية، مصر. المصلوخي، يوسف عبید. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 12(8): 52-68.

المغربي، محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. المقدم، مصطفى والمشاري، عبد الله. (2024). الدور المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(6): 167-207.

موسى، عواطف. (2020). أثر الحوافز في تحسين وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية، *مجلة كليات التربية*، 17(1): 329-356.

موسى، مجدي. (2024). دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر، *مجلة العلوم الإدارية والسياسية*، 2(1): 341-408.

الميدم، أيوب والقطبي، محمد. (2024). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2(1): 587-616.

ميدوني، صارة ولوناس، نبيلة. (2023). أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمقر الولائي لولاية أدرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد درايعية، الجزائر.

نتشة، دعاء. (2020). تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

وزارة الزراعة الفلسطينية. (2023). الإستراتيجية القطاعية للزراعة - 2021-2023، رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Abun, D., Magallanes, T., Calaycay, V. G., Aurelio, M. F., & Julian, F. P. (2021). Employee empowerment and organizational citizenship behaviour. **International Journal of Business Ecosystem and Strategy**, 3(3), 13-25. <https://doi.org/10.36096/jibes.v3i3.267>

Abun, D., Magallanes, T., Calaycay, V. G., Aurelio, M. F., & Julian, F. P. (2021). Employee empowerment and organizational citizenship behaviour. ***International Journal of Business Ecosystem and Strategy**, 3*(3), 13-25. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i3.267>

Afram, J., Manresa, A., & Mas Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96-119.

Afrilia, S. H., & Istambul, M. R. (2020). The implementation of balanced scorecard method to improve service performance in the public sector: A case study of the Population and Civil Registry Office of Klaten Regency, Central Java. **International Journal of Education and Social Science Research**, 3(1), 266-278.

- Akerele, O. O. (2023). The link between motivation and organizational performance: An exploration of factors influencing employee motivation and its impact on organizational success. **International Journal of Business Ethics and Governance**, 6(1): 27- 37.
- Akerele, O. O. (2023). The link between motivation and organizational performance: An exploration of factors influencing employee motivation and its impact on organizational success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 6(1).
- Alfiana, N. I., Haryono, S., & Nuryakin, N. (2022). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior in the Covid-19 Pandemic Era. **Journal of Business and Management Review**, 3(7), 419-436.
- Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. **International journal of health sciences**, 7(S1), 1489-1507.
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2), 436-449. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>
- Artatanaya, I. G. L. S., & Widhari, C. (2023). Organizational justice and motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB). **World Journal of Advanced Research and Reviews**, 20(2), 1093-1097.
- Augustin, N. A., Lusianti, D., & Rahayu, T. (2024). Organizational performance: Integration of commitment, spirit, and teamwork. ***1st International Conference on Economic, Management, and Accounting (ICEMA)*, *KnE Social Sciences***, 9(17), 232-244. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i17.16333>
- Bakhti, S. (2024). Antecedent of organizational citizenship behavior: Leadership, organizational commitment, and organizational culture. *Journal of Business Innovation and Research*, II(2), 141–148.
- Binfei. Y. (2022). Develop effective incentives for employees through motivation theory, *BCP Business & Management*, (20): 919-923.
- Boakye, A. N., Addai, P., Obuobiisa-Darko, T., & Okyere, I. (2022). Resilience and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The moderating role of leadership and interpersonal trust. **SEISENSE Business Review**, 2(1), 28-42.

- Cala, P., Havránek, T., Havránková, Z., Matousek, J., & Novak, J. (2022). Financial incentives and performance: A meta-analysis of economics evidence (No. 27/2022). IES Working Paper.
- Coccia, M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20-29.
- Culani., A, Candidate.,P, Malaj.,A. (2023). Motivation is Important Part in Every Company Especially in Public Administration, **European Journal of Business and Management**,15(11):10-14.
<https://doi.org/10.7176/ejbm/15-11-02>
- Damayanti, R. M., Utami, E. Y., Pramesti, D., Yuninata, D., Pratama, R. A., & Pratama, V. Y. (2023). The implementation of a balanced scorecard perspective to SMEs performance. **Sebelas Maret Business Review**, 8(2), 149-158.
- Damayanti, R., Lubis, M. R., & Effendy, S. (2020). Hubungan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan. 2(2), 134–142.
<https://doi.org/10.31289/TABULARASA.V2I2.307>
- Das, L., & Mohanty, S. (2023). Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: empirical evidence from higher educational institutions. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, 8(2), 32-49.
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. **Frontiers in Psychology**, 14, 1181930.
- Finanda, A.,**Renata, D., & Satrianta, H. (2023). Tingkat organizational citizenship behavior guru bimbingan dan konseling. Orien: **Cakrawala Ilmiah Mahasiswa**, 3(1), 47-52.
- Gullu, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137.
- Herdian, R. S., Lestari, E. W. T., & Sufianti, E. (2022). Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Penerapan Remunerasi Pada Rs. Mata Cicendo Bandung. **Jurnal Media Administrasi Terapan**, 2(2), 133-145.
- Hermawati, R., Moeins, A., & Suhardi, E. (2023). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK-LIFE BALANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE: Empirical Study by Utilizing SEM Lisrel and Qualitative Analysis on

- Millennial Employees of South Tangerang. **UTSAHA: Journal of Entrepreneurship**, 2(1): 54-68
- Imam, S. F., Riyanto, S., Santoso, S., & Ramli, Y. (2024). Organizational Performance Improvement Strategies Through Organizational Learning and Employee Empowerment: Organizational Commitment as Mediation. **ADPEBI International Journal of Business and Social Science**, 4(1), 62-76.
- Jeon, S., Son, I., & Han, J. (2021). Exploring the role of intrinsic motivation in ISSP compliance: enterprise digital rights management system case. *Information Technology & People*, 34(2), 599-616.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145-165.
- Kasrul, K., & Ngandoh, A. M. (2020). Incentives and Work Ability on Job Satisfaction through Performance. **Economics and Digital Business Review**, 1(1), 33-43.
- Khairuddin. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 2 (2): 554-560.
- Kravchenko, O., Kaminska, B., & Boiko, V. (2022). Motivation as a Determinant of the Personnel Management System in Medical Institutions. **Health Economics and Management Review**, 1, 25-30. <http://doi.org/10.21272/hem.2022.1-03>
- Lay, Y., Basana, S. R., & Panjaitan, T. W. S. (2020). The effect of organizational trust and organizational citizenship behavior on employee performance. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 76, p. 01058). EDP Sciences.
- Manurung, T., Nababan, D., & Silalahi, V. P. (2023). Organizational Commitment Relationship and Work Motivation with The Performance of The Implementing Nurse at Porsea Regional General Hospital. **International Journal of Health Engineering and Technology (IJHET)**, 1(6).
- Mdhlalose, D. (2022). The Innovative Employee: The Assessment of Reward Equity on the Predisposition to Make Creative Contributions through Literature Review. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 10, 433-448. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103026>
- Mica, S. C., Payoyo, W., & Babila, C. (2024). Do bureaucratic and humanistic management practices influence organizational citizenship behavior?. **Divine Word International Journal of management and Humanities**, 3(2), 781-796.

- Muzakki, M., & Hutabarat, H. G. L. M. B. (2022). Role Of Organization Citizenship Behavior Mediation In Work Motivation Relationship To Employee Performance: Empirical Study. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 9(1), 21-45.
- Ndudi, E. F., Kifordu, A. A., & Egede, N. M. (2023). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Workers' Productivity: Empirical Evidence from the Construction Industry. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(2), 96-112.
- Nili, F., & Tasavori, M. (2022). Linking an autonomy-supportive climate and employee creativity: the influence of intrinsic motivation and company support for creativity. *European Business Review*, 34(5), 666-688.
- Nugroho, S. H., & Pudiasuti, E. T. (2021). Analysis of organizational performance through transformational leadership and organizational culture. *Journal Asro*, 12(01), 46-55.
- Nurfadllika, S. M., & Adinata, U. W. S. (2023). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Performance: Study at a Government Agency in West Java Province. *Jurnal Computech & Bisnis (e-journal)*, 17(1), 76-83.
- Orji, M. G., & Ezinmuo, M. E. (2019). Effect of financial incentives on employee work habit and performance in Nigerian public enterprises. *International Journal of Research in Finance and Management*, 2(2), 13-22.
- Özkan, A., & Özdemir, C. (2023). Causes of Lack of Motivation in Kazakh Students Learning Turkish as a Foreign Language. *Journal of Research in Turkic Languages*, 5(1), 21-36.
- Palma, H. G. H., Solorzano-Movilla, J. G., & Cadena, J. S. (2019). Strategies of motivation and promotion of the individual for the positioning of continuous improvement in competitive organizations. *Aglala*, 10(2), 156-175.
- Polhul, D. (2023). PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE. *practice*, 12(2), 24-31.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Panigrahy, N. P. (2020). Do sustainability practices buffer the impact of self-efficacy on organisational citizenship behaviour? Conceptual and statistical considerations. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 509-528.
- Putri, I. G. A. E., & Wirasedana, I. W. P. (2023). Analisis kinerja perusahaan berbasis pendekatan balanced scorecard (Studi kasus pada PT. BPR Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(2), 347-360.

- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in psychology*, 13, 997643.
- Sakeah, E., Bawah, A. A., Kuwolamo, I., Anyorikaya, M., Asuming, P. O., & Aborigo, R. A. (2023). How different incentives influence reported motivation and perceptions of performance in Ghanaian community-based health planning and services zones. **BMC Research Notes**, 16(1), 17.
- Saragih, J. R. (2022). Incentives For Workers As Intervening Variables On The National and Political Unity Agency (KESBANGPOL) Simalungun Regency. **Journal of Governance**, 7(1), 286-301.
- Sharma, P., Mathur, N., & Loomba, A. (2023). Organizational Citizenship Behaviors in Higher Education: A Study of Indian Universities. **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**, 5(3): 1-18.
- Siburian, D. H., Natalia, J., Sipayung, S., & Anam, Y. (2023). The effect of work discipline, work motivation, and job satisfaction on employee performance at pt abc. **Feedforward: Journal of Human Resource**, 3(1), 37-45.
- Silalahi, E. E. (2023). The balanced scorecard model for strategic business management. **International Journal of Current Science Research and Review**, 6(5): 3014-3019.
- Silalahi, R. Y. B., Yulianto, K. I., & Mardiaty, D. (2022). Antecedent Organizational Citizenship Behavior Model: a Literature Review. **Journal of Accounting and Finance Management**, 3(2), 48-55.
- Smyrnova, M., Afanasieva, L., & Miroshnychenko, I. (2022). Motivation as a key component of learning a foreign language at a technical university (from the teaching experience of german language). **Naukovì Zapiski Nàcional'nogo Universitetu «Ostroz'ka Akademiâ»**, 1(13(81)), 234–239. [https://doi.org/10.25264/2519-2558-2022-13\(81\)-234-239](https://doi.org/10.25264/2519-2558-2022-13(81)-234-239)
- Soelton, M., Arijanto, A., Ramli, Y., Karyatun, S., & Ali, A. J. (2024). How Organizational Citizenship Behavior Stimulant: Transformational Leadership Identification Model Approaches. **Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)**, 10(3), 883-883.
- Tasya, S., & Lestari, R. (2023). Penerapan Balanced Scorecard pada Perum Jasa Tirta II. **In Bandung Conference Series: Accountancy**, 3 (2): 797-802.
- 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.

- Uysal, H. T. (2019). The dominance of intrinsic motivation to extrinsic motivation on reduction of employee turnover rate. **International Journal of Management and Administration**, 3(5), 21-40.
- Wahyuni, W. S., & Dirbawanto, N. D. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior in employees. **Journal of Humanities, Social Science and Business**, 2(1), 306-316.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Yulia, I. N., & Iskandar, I. (2023). The influence of incentives and compensation on the employee performance of the education agency of Nagan Raya District: The role of work motivation as a mediating variable. **International Journal of Social Science and Economic Research**, 8(01), 95-108.

قائمة الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

الأخوات / الأخوة المحترمون.

تحية طيبة...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء

المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

إشراف

أصاله حامد

الدكتور عبد الرحمن السلواي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس		
☐ ذكر	☐ أنثى	
المؤهل العلمي		
☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا
المسمى الوظيفي		
☐ موظف	☐ رئيس قسم فأقل	☐ مدير فأعلى
سنوات الخدمة		
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 - أقل من 10	☐ 10 فأكثر

القسم الثاني: المتغير المستقل المواطنة التنظيمية: هو التفاني في العمل، والتعاون، والالتزام الأخلاقي، والتفاعل الإيجابي لتحقيق مصلحة وزارة الزراعة وتعزيز صورتها.

رقم	الفقرة	أنفق بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة
1	أبادر بالعمل بدلاً عن زملائي في حال تغيبهم عن العمل.					
2	أطوع لتقديم مهام وأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.					
3	أساعد زملائي الذين لديهم مهام عمل كثيرة.					
4	أقدم مصالح العمل على مصلحتي الشخصية.					
5	أساعد الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.					
القياسية: هي الذكاء الاجتماعي والتصرف بحكمة واحترام في التعامل مع الآخرين.						
رقم	الفقرة	أنفق بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة
6	أحترم خصوصية زملائي في العمل.					
7	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.					
8	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.					
9	أساهم في حل سوء الفهم بين زملائي.					
10	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملائي.					
الروح الرياضية: هي التعامل بتسامح، ومرونة، وتعاون مع الآخرين، مع التحلي بالإيجابية والتفهم في جميع المواقف.						
رقم	الفقرة	أنفق بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة
11	أتحمل الظروف الناتجة عن ضغوط العمل.					
12	أتسامح عن أي إساءة شخصية.					
13	أقبل الانتقادات البناءة التي توجه لي بصدر رحب.					
14	أقدر ظروف زملائي في العمل.					

15	أسعى دائماً إلى خلق أجواء إيجابية في محيط العمل بواسطة الابتساماة والتفاؤل.						
وعى الضمير: هو الشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي تجاه العمل والوزارة، مع الحرص على الأداء الجيد والانضباط.							
رقم	الفقرة	بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة	
16	أحافظ على سمعة وزارتي.						
17	أحافظ على ممتلكات وزارتي.						
18	أحترم أنظمة وتعليمات وزارتي.						
19	أحرص على تأدية مهامى في الوقت المناسب.						
20	أراجع أدائى باستمرار للتأكد من تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل.						
السلوك الحضاري: هو التفاني في العمل، والتفاعل الإيجابي مع التطورات، والدفاع عن الوزارة، والسعي الدائم لتحسين صورتها وأدائها.							
رقم	الفقرة	بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة	
21	أطوع بأعمال إضافية لتطوير العمل في الوزارة.						
22	أتكيف مع التطورات التي تحدث في وزارتي.						
23	أدافع عن وزارتي عندما ينتقدها الآخرون.						
24	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن وزارتي.						
25	أقدم بمقترحات لتطوير العمل في وزارتي.						

القسم الثالث: المتغير التابع الأداء المؤسسي: هو نظام متكامل تتبعه وزارة الزراعة لتحقيق التميز بواسطة فهم احتياجات المستفيدين ورضاهم، وتطوير العمليات الداخلية باستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة، ودعم التعلم والنمو عبر تطوير قدرات الموظفين والابتكار لضمان استدامة التطوير وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بعد المستفيدين: هو نظام تتبعه وزارة الزراعة لفهم احتياجات المستفيدين، وقياس رضاهم، والتعامل الإيجابي مع شكاواهم ومقترحاتهم، وضمان عدالة الخدمات دون تمييز، مع مواكبة التطورات وإجراء حوارات شفافة لتطوير الخدمات باستمرار.							
رقم	الفقرة	بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة	
26	يوجد لدى الوزارة نظام واضح لمعرفة احتياجات المستفيدين.						
27	يتم استقصاء مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.						
28	تتعامل الوزارة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بإيجابية.						
29	توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.						
30	تقوم الوزارة بحوارات شفافة مع المستفيدين لتطوير خدماتها.						
العمليات الداخلية: هو تطوير الأنظمة والإجراءات الداخلية لوزارة الزراعة، باستخدام برامج إلكترونية حديثة لتحسين جودة وسرعة الخدمات، وتعزيز التعاون بين الإدارات، وتبسيط الإجراءات لضمان الكفاءة.							
رقم	الفقرة	بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة	
31	لدى الوزارة خطة عامة لتطوير عملياتها الداخلية.						
32	تطبق الوزارة برامج وأنظمة إدارية إلكترونية حديثة.						
33	تنجز معاملات المستفيدين بدرجة عالية من السرعة.						
34	يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة.						
35	تسعى الوزارة لتعزيز كفاءة الأداء الداخلي عبر تبني تقنيات مبتكرة.						

التعلم والنمو: هو تطوير قدرات الموظفين ووزارة الزراعة عبر التعلم الذاتي، ورش العمل، التدريب، ودعم الابتكار.					
رقم	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
36	تشجع الوزارة كافة موظفيها على التعلم الذاتي.				
37	تقوم الوزارة بتنظيم ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.				
38	أحصل على قدرات تدريبية تتلاءم مع طبيعة عملي.				
39	تدعم الوزارة الأفكار الإبداعية والمستحدثة.				
40	تسعى الوزارة إلى تمكين الموظفين لتطوير قدراتهم.				

القسم الرابع: المتغير الوسيط التحفيز: هو القوة التي تدفع الموظف للعمل والتفوق، سواء كانت نابعة من دوافع ذاتية داخلية مثل الرضا الوظيفي، الشعور بالتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، والرغبة في الإنجاز، أو ناتجة عن عوامل خارجية مثل التقدير من الآخرين، البيئة الإيجابية، أو المكافآت المادية والمعنوية التي تعزز الرضا وتحسن الأداء الوظيفي.

التحفيز الداخلي: هي الدوافع الذاتية التي تدفع الموظف للعمل والتفوق، مثل الرضا الوظيفي، الشعور بالتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على المكافآت العادلة، وهذه العوامل تعزز الرغبة في الإنجاز.					
رقم	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
41	أشعر أن وظيفتي في الوزارة ذات قيمة ومعنى.				
42	أجد أن وظيفتي في الوزارة ممتعة لدرجة أنها محفزة بحد ذاتها.				
43	أنا فخور بالعمل في وزارتي.				
44	لدي دافعية وحب انتماء لوزارتي.				
45	لدي تحفيز يدفعني لزيادة جهدي في تأدية مهامي في الوزارة				
التحفيز الخارجي: هو الدافع الناتج عن عوامل خارجية مثل التقدير، البيئة الإيجابية، أو المكافآت التي تعزز الرضا والأداء الوظيفي.					
رقم	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
46	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم عملي.				
47	يتم منح الموظفين المكافآت بشكل عادل.				
48	أشعر بتقدير رؤسائي في العمل بوزارتي.				
49	نتيجة وزارتي مشاركتي في اتخاذ القرارات.				
50	أتلقي المديح والثناء على إنجاز الأهداف.				

وشكراً لحسن تعاونكم

ملحق (ب): قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	اسم المؤسسة
د. شاهر عبيد	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
د. مجيد منصور	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
د. عطية مصلح	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. شبلي سويطي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. سمير أبو زنيد	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
د. سامر عرقاوي	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. نور الأفرع	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. محمد أبو الجبين	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. محمد الجعبري	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
د. طارق المبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (ت): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs

Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب 1001/ 2025

التاريخ: 2025/03/24

حضرة أ. د. رزق سليمية المحترم

وزارة الزراعة الفلسطينية

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (أصالة أحمد حامد)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية" الموسومة ب: (أثر التحفيز كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء المؤسسي لوزارة الزراعة الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات وتوزيع أداة الدراسة على موظفي وزارة الزراعة الفلسطينية/ محافظة رام الله والبيرة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف