



الجامعة الإسلامية_غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية
بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية
حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية

إعداد الطالبة:
شفا سالم السقا/بسيسو

إشراف:
الدكتور/ سامي أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

فبراير 2009م- صفر 1430هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

(سورة البقرة: 22)

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات)

(سورة المجادلة: 11)

(وقال رب أوثر عني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن

أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

(سورة النمل: 19)

صدق الله العظيم .

إلى من شاركنا مع

- ✚ إلى الروح الطاهرة التي تنير لي درب في زمن الظلمة.
- ✚ إلى من يتكلم في زمن الصمت، ومن يقف في زمن الركوع.
- ✚ إلى من زرع فينا حب الله وإخلاص النية في طاعته وقوة الإرادة لقهر المستحيل.
- ✚ إلى روح أبي سالم تغمده الله برحمته واسكنها فسيح جناته.
- ✚ إلى من راني قلبها قبل أن تراني عيناها ومن غار القمر من محياها.
- ✚ إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها.
- ✚ إلى من رضا الله في رضاها وما توفيقني وسر نجاحي إلا بدعائها.
- ✚ إلى أمي.
- ✚ إلى من شاركني مشوار العناء والجهد وتحمل الكثير.
- ✚ إلى من لا توفيه كلمات ولا حروف حقه رمز التضحية والعطاء والإخلاص.
- ✚ إلى النبع المتدفق بالحب والحنان.
- ✚ إلى ألمي المتجدد ورفيق دربي في الحياة.
- ✚ إلى زوجي الحبيب ظافر.
- ✚ إلى من شاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري.
- ✚ إلى من هم في قلبي وأنا في قلبهم.
- ✚ إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء.
- ✚ إلى من وقفوا إلى جانبي وغمروني بمشاعر الحب والحنان.
- ✚ إلى أصدقائي وأحبائي.
- ✚ إلى الأستاذ الكريم والمربي الفاضل.
- ✚ إلى أبو يوسف زوج أختي.
- ✚ إلى كل العاملين في الوظائف العمومية.
- ✚ إلى كل المخلصين لهذا الوطن اهدي هذا الجهد المتواضع.
- ✚ إلى حاملي المشاعل الذين ينرون طريق الحرية.
- ✚ إلى أهل العلم والشهداء الأبرار.

شكراً وتقديراً

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، و لك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، وفقتني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، وخاتم النبيين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين.

(شكراً وتقديراً) (سورة إبراهيم: 7) جزأهم الله خيراً

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرتنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها. إذ أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث.

وأخص بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ سامي أبو الروس من وقف معي وأعانني ونصحتني وأرشدني بتوجيهاته، فجزاه الله عني كل خير وبارك فيه ذخراً للوطن والعلم. والدكتور/ سمير صافي لمساهمته ومجهوده في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة. وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ محمد المدهون حفظه الله. وإلى الدكتور/ يوسف بحر حفظه الله

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصولاً لإدارة الجامعة الإسلامية، وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة في كلية التجارة، جزأهم الله كل خير.

وأتقدم بالشكر إلى الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم الإستهانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذا البحث.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الإخوة والأصدقاء والى الباحثين الاجتماعيين، الجنود المجهولة في الميدان، الذين ساهموا معي بتوزيع الإستهانة وجمعها في جميع محافظات القطاع، وأخص بالذكر منهم، الأخوة/ عماد الحلو، ممدوح مطير، محمد أبو عودة، وماجد أبو طه، ونافذ النجار، وطلعت أبو جامع، والأخوات/ عبلة، وياسمين، وغادة، وانتصار، وأم رزق. وأتقدم بالشكر الجزيل للزملاء موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية الذين قاموا بتعبئة الإستهانة.

لجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والامتنان، والله الموفق لما فيه الخير لديننا، ودنيانا، فجزأهم الله عنا كل خير، وما توفيقي إلا بالله.. والله من وراء القصد.

قائمة المحتويات Table of Contents

الصفحة	الموضوع	الرقم
1	آيات قرآنية	1
11	الإهداء	2
111	شكر وتقدير	3
1V	قائمة المحتويات	4
IV	قائمة الجداول	5
XIII	قائمة الأشكال	6
XIV	ملخص الدراسة باللغة العربية	7
XVI	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: خطة ومنهجية الدراسة		
3	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
4	فرضيات الدراسة	1.3
5	متغيرات الدراسة	1.4
6	أهداف الدراسة	1.5
6	أهمية الدراسة	1.6
7	ملخص الفصل الأول	
الفصل الثاني: الإطار النظري: المبحث الأول: الرضا الوظيفي		
10	المقدمة	1.1
11	تعريف الرضا الوظيفي	1.2
11	كيفية حدوث الرضا الوظيفي	1.3
12	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	1.4
13	1.4.1 مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية	
16	1.4.2 مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل	
17	1.4.3 مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة	
14	قياس الرضا الوظيفي	1.5
19	1.5.1 طريقة الاستقصاء	
20	1.5.2 المقابلة	

20	1.5.3 طريقة الملاحظة	
20	1.5.4 طريقة تحليل البيانات الثانوية	
21	آثر الرضا على العمل	1.6
21	1.6.1 الرضا الوظيفي والإنتاجية	
22	1.6.2 الرضا الوظيفي والغياب	
23	1.6.3 الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل	
23	1.6.4 الرضا الوظيفي وعوامل أخرى	
تابع المبحث الأول: الدافعية		
25	المقدمة	1.1
25	تعريف الدافعية	1.2
26	العلاقة بين الدوافع والحاجات	1.3
27	نظريات الدافعية	1.4
28	1.4.1 نظريات المحتوى "الحاجات"	
35	1.4.2 النظريات المعرفية "الموقفية"	
40	تكامل نظريات الدافعية	1.5
41	ملخص المبحث الأول من الفصل الثاني	
المبحث الثاني: الحوافز والتعويضات المالية		
الحوافز		
43	المقدمة	2.1
43	تعريف الحوافز	2.2
44	طبيعة الحوافز وفلسفتها	2.3
44	عملية الحفز	2.4
46	أهمية الحوافز	2.5
46	تصنيف الحوافز	2.6
46	2.6.1 الحوافز الإيجابية	
46	أ- الحوافز المادية "المالية"	
48	ب- الحوافز المعنوية	
49	2.6.2 الحوافز السلبية	
49	أ- الحوافز السلبية المادية	
49	ب- الحوافز السلبية المعنوية	
50	2.6.3 المزايا والخدمات	
50	متطلبات نظام الحوافز الفعال	2.7
تابع المبحث الثاني: التعويضات المالية		
52	المقدمة	2.1

52	النواحي الأساسية للتعويضات	2.2
53	أنواع التعويضات المالية	2.3
54	عدالة التعويضات المالية	2.4
56	العوامل الأساسية المحددة للتعويضات المالية للأفراد	2.5
58	ملخص المبحث الثاني من الفصل الثاني	
المبحث الثالث: السطة الوطنية الفلسطينية		
60	المقدمة	3.1
62	أهم المشاكل الإدارية التي تواجهها الوزارات الحكومية	3.2
63	وزارة الشؤون الاجتماعية	3.3
63	3.3.1 رسالة الوزارة	
63	3.3.2 نبذة تاريخية	
65	3.3.3 الأهداف العامة للوزارة	
65	3.3.4 برامج الوزارة	
66	الهيكل التنظيمي للوزارة	3.4
67	3.4.1 الهيكل التنظيمي والإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية	
67	وظائف موظفي الوزارة والتدرج الوظيفي	3.5
69	أهم المشاكل الإدارية والفنية التي تواجه وزارة الشؤون الاجتماعية	3.6
70	ملخص المبحث الثالث من الفصل الثاني	
المبحث الرابع: التعويضات المالية الحكومية		
72	المقدمة	4.1
72	أهم اختصاصات وزارة المالية	4.2
72	4.2.1 الرواتب العامة	
73	4.2.2 إنجازات الإدارة العامة للرواتب	
73	نظام التعويضات المالية في القطاع الحكومي العام	4.3
74	4.3.1 نظام الاستحقاقات والعلاوات	
74	4.3.2 نظام الاستقطاعات في نظام الرواتب	
74	الرواتب	4.4
76	العلاوات	4.5
76	4.5.1 العلاوة الدورية	
76	4.5.2 علاوة طبيعة العمل	
76	4.5.3 العلاوة الإدارية	
78	4.5.4 علاوة الاختصاص	
78	4.5.5 علاوة الندرة	
78	4.5.6 علاوة المخاطرة	

78	4.5.7 العلاوة الاجتماعية	
78	4.5.8 البدلات	
78	4.6 الحوافز والعلوات التشجيعية	
78	4.6.1 المكافآت	
79	4.6.2 المزايا الإضافية	
80	4.7 الترقيات	
81	4.8 انتهاء الخدمة	
81	4.9 التامين والمعاشات "التقاعد" حقوق نهاية الخدمة	
82	ملخص المبحث الرابع من الفصل الثاني	
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
84	1.1 المقدمة	
84	1.2 الدراسات المحلية	
90	1.3 الدراسات العربية	
96	1.4 الدراسات الأجنبية	
102	1.5 التعليق والمقارنة	
الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث: المبحث الأول: المنهجية والإجراءات		
106	1.1 المقدمة	
106	1.2 إجراءات الدراسة	
106	1.2.1 منهج الدراسة	
107	1.2.2 مجتمع الدراسة	
107	1.2.3 عينة الدراسة	
107	1.3 أنواع ومصادر البيانات	
108	1.4 أداة الدراسة	
109	1.5 الأساليب الإحصائية	
110	1.6 إجراءات تطبيق الدراسة	
المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة		
112	2.1 المقدمة	
112	2.2 صدق الاستبيان	
112	2.2.1 صدق المحكمين	
112	2.2.2 صدق المقياس	
119	2.3 ثبات الإستبانة	
120	2.3.1 معامل ألفا كرونباخ	
المبحث الثالث: تحليل البيانات		

122	المقدمة	3.1
122	تحليل خصائص العينة	3.2
122	3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
123	3.2.2 توزيع أفراد العينة حسب العمر	
123	3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	
124	3.2.4 توزيع أفراد العينة حسب الدخل	
125	3.2.5 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	
125	3.2.6 توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين	
126	3.2.7 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	
127	3.2.8 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	
127	3.2.9 توزيع أفراد العينة	
128	تحليل فقرات الدراسة	3.3
129	3.3.1 تحليل فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة	
132	3.3.2 تحليل فقرات المجال الثاني الرضا عن الراتب	
136	3.3.3 تحليل فقرات المجال الثالث الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"	
140	3.3.4 تحليل فقرات المجال الرابع الرضا عن الترقيات	
144	3.3.5 تحليل فقرات المجال الخامس الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	
147	3.3.6 تحليل فقرات المجال السادس الرضا عن نظام التقاعد	
151	3.3.7 نتائج تحليل المجالات الستة للدراسة	
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات		
155	المقدمة	4.1
155	4.1.1 الفرضية الصفرية	
155	4.1.2 الفرضية البديلة	
155	اختبار فرضيات الدراسة	4.2
156	4.2.1 الفرضية الرئيسة الأولى	
156	4.2.2 الفرضية الرئيسة الثانية	
157	4.2.3 الفرضية الرئيسة الثالثة	
158	4.2.4 الفرضية الرئيسة الرابعة	
158	4.2.5 الفرضية الرئيسة الخامسة	
159	4.2.6 الفرضية الرئيسة السادسة	
160	4.2.7 الفرضية الرئيسة السابعة	
<p>"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي للمتغيرات الشخصية التالية:</p>		

161	4.2.7.1 الجنس	
164	4.2.7.2 العمر	
166	4.2.7.3 المؤهل العلمي	
169	4.2.7.4 الدخل	
171	4.2.7.5 الحالة الاجتماعية	
173	4.2.7.6 عدد المعالين	
176	4.2.7.7 سنوات الخبرة	
179	4.2.7.8 المسمى الوظيفي	
182	4.2.7.9 الفئات الوظائف لسلم الرواتب	
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
186	المقدمة	5.1
186	نتائج الدراسة	5.2
192	توصيات الدراسة	5.3
196	الدراسات المقترحة	5.4
المراجع		
198	1.1 الكتب العربية	
201	Books1.2	
201	1.3 أبحاث ورسائل ماجستير	
203	Periodicals1.4	
203	1.5 الدوريات	
204	1.6 إحصائيات	
204	1.7 تقارير	
205	1.8 جرائد ومجلات	
205	1.9 قوانين وتشريعات	
205	1.10 مراسيم رئاسية	
205	1.11 مقابلات	
206	1.12 مواقع انترنت	
الملاحق		
208	تحكيم الاستبانة	1
209	قائمة أسماء المحكمين	2
210	الاستبانة	3
214	إحصائية ديوان الموظفين للموظفين حسب الفئات الوظيفية لسلم الرواتب	4

قائمة الجداول List of Tables

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
الفصل الثاني: الإطار النظري: المبحث الأول: الدافعية		
34	الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y)	2.1.1
المبحث الثالث: السلطة الوطنية الفلسطينية		
67	الوظائف الإدارية العليا	2.3.1
68	عدد الموظفين في الوظائف الأخرى	2.3.2
69	عدد الموظفين في الفئات الوظيفية لسلم الرواتب	2.3.3
المبحث الرابع: التعويضات المالية الحكومية		
75	فئات الوظائف لسلم الرواتب	2.3.1
77	العلاوات الإدارية	2.3.2
77	علاوة الاختصاص	2.3.3
الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث: المبحث الأول: المنهجية والإجراءات		
107	مجتمع الدراسة	1.1
107	عينة الدراسة حسب الفئات الوظيفية	1.2
109	درجات مقياس ليكرت	1.3
المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة		
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	2.1
114	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	2.2
115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	2.3
116	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	2.4
117	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	2.5
118	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال	2.6
119	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	2.7
120	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	2.8
المبحث الثالث: تحليل البيانات		
122	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3.1
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	3.2
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3.3

124	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل	3.4
125	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	3.5
125	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المعالين	3.6
126	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3.7
127	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	3.8
127	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	3.9
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الرضا عن الوظيفة	3.10
131	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال الرضا عن الوظيفة.	3.11
132	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام الراتب	3.12
134	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام الراتب.	3.13
136	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام العلاوات الأخرى	3.14
138	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام العلاوات الأخرى.	3.15
140	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام الترقية	3.16
142	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام الترقية.	3.17
144	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	3.18
146	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة.	3.19
147	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام التقاعد	3.20
150	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام التقاعد.	3.21
151	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الدراسة	3.22
152	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لجميع مجالات الدراسة.	3.23
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات		
156	يوضح معامل سبيرمان للارتباط مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن الوظيفة والرضا الوظيفي	4.1
156	معامل سبيرمان للارتباط بين رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والرضا الوظيفي.	4.2
157	يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى والرضا الوظيفي.	4.3
158	يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقية والرضا الوظيفي.	4.4
158	يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والرضا الوظيفي.	4.5
159	يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع	4.6

	غزة عن نظام التقاعد والرضا الوظيفي.	
161	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الجنس	4.7
162	متوسطات رتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الجنس	4.8
164	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى العمر	4.9
165	متوسطات رتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب العمر	4.10
166	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى المؤهل العلمي	4.11
167	متوسطات رتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب المؤهل العلمي	4.12
169	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الدخل	4.13
170	متوسطات الرتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الدخل	4.14
171	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الحالة الاجتماعية	4.15
172	متوسطات الرتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4.16
173	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى عدد المعالين	4.17
174	متوسطات رتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب عدد المعالين	4.18
176	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة	4.19
177	متوسطات رتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب سنوات الخبرة	4.20
179	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى المسمى الوظيفي	4.21
180	متوسطات رتب الفرضية السابعة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.22
182	نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الفئات الوظائف لسلم الرواتب	4.23
183	متوسطات رتب لاستجابة المبحوثين للدراسة تعزي الفئات الوظائف لسلم الرواتب	4.24

قائمة الأشكال

List of Figures

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: خطة ومنهجية الدراسة		
5	العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة	1.1.1
الفصل الثاني: الإطار النظري: المبحث الأول الرضا الوظيفي		
12	المجموعات الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	2.1.1
الدافعية		
26	النموذج الأساسي للدافعية	2.1.1
27	نظريات الدافعية	2.1.2
29	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	2.1.3
30	نظرية الدرفر في الحاجات	2.1.4
33	مكونات نظرية مجموعة العوامل	2.1.5
35	نظرية التوقع	2.1.6
36	نظرية الدافعية بتعديل التوقعات	2.1.7
38	نظرية بورتر - لولر في الدافعية	2.1.8
الحوافز		
46	عملية الحفز عند الأفراد	2.1.1
47	أنواع الحوافز	2.1.2
49	أنواع الحوافز السلبية	2.1.3
المبحث الثاني: التعويضات المالية		
53	أنواع التعويضات المالية	2.2.1
56	العوامل المحددة للتعويضات المالية	2.2.2

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية عن نظام التعويضات المالية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم "4" لسنة 2005، وربط العوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات مثل: "الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، أو المرتبطة بالخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب".

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بمحافظة غزة، والتي بلغ عددها (238) موظفاً أو ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة البالغ 475 موظف، وتم استرداد (228) إستانة وكانت نسبة الاسترداد حوالي 91%.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: الرضا عن الوظيفة، والعلاوات المختلفة "المكافآت"، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، والرضا الوظيفي للموظفين عن نظام التعويضات المالية الحكومية. وقد تبين أن النظام غير فاعل ومتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، ولا يوجد التزام في ضوابط منحها مما أثر سلباً على درجات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في طرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية، وعدم التقيد بالضوابط والمعايير التي حددها قانون الخدمة المدنية المعدل.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات الهامة والتي من شأنها تحسين وزيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في قطاع غزة في إطار تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 يجب العمل على الالتزام بما نص عليه لجهة دور ديوان الموظفين العام التخطيطي والتنموي. لزيادة فاعلية نظام التعويضات المالية الحكومية، وذلك من خلال مراجعة وتقييم النظم والآليات والتطبيقات التي تتعلق بالوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة،

والترفقيات، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، وتنميتها وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف العام، وتحسين نسبة مساهمة الحكومة في صندوق التأمين والمعاشات، وترسيخ مبادئ العدالة والإنصاف والمساواة في منح التعويضات، وإنصاف حق المرأة في تسوية التقاعد، وتوعية الموظفين بالسياسات الإدارية ولوائح العمل، مع ضرورة وجود نظام خاص لمعالجة مشاكل وشكاوى الموظفين، رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام التعويضات المالية الحكومية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

Abstract

This study aims to identify the extend of job satisfaction among the public service employees about financial compensation, to put some recommendations in order to increase and improve job satisfaction levels and that is by focusing on the governmental financial compensation while implementing the amended civil service No 4, 2005 and also by having a link between the factors that affect these levels as: Job, salary, bonuses, promotion, benefits concerning with end of service, retirement, or other factors related to personal characteristics of the employee such as: sex, age, educational qualifications, income, marital status, dependants, experience, called functional and the salary structure.

The researcher used the descriptive method and the comprehensive survey to collect data to meet the research objectives using SPSS program to analyze data.

The researcher used the questionnaires to collect data from the origin recourses the employees in the ministry of social affairs in Gaza strip . The researcher distributed (238) questionnaires which is about 50% of the study community that contains (475) employee collecting (228) so recovery rate was about 91%.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between job satisfaction, the various allowances, promotion, the benefits associated with end-of-service, satisfaction with the retirement and the employee satisfaction concerning the system of government financial compensation. It was showed that the system is not active or effective and most employees have no idea or aware of it. the system was unfair and that affected the job satisfaction negatively. because of the imbalance of methods and mechanisms in implementing the financial compensation, also the non-restrictive regulations and standards set by the mended law of Civil service.

The research summaries the most important recommendations that can improve and enforce job satisfaction among the staff of governmental institutions in Gaza strip by implementing the amended civil service no 4, 2005, such as reviewing and evaluating the systems, mechanisms and applications related to the job, salary, bonuses, promotions, benefits associated with end of service and retirement also develop and progress the system to meet the employee's expectations. Enhance the government contribution in the Fund insurance and pensions, and emphasize the consolidation of justice principles, fairness and equality in the granting of

compensation, and give women rights in the settlement of retirement, and aware the employee of the administrative policies and regulations of work, and the need for a special regime in order to solve the problems and complaints of staff, and to raise the level of job satisfaction in general through the use of good and effective Financial compensation for the government, thus contributing in raising job satisfaction, and also the level of performance and productivity.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

The General Framework of The Study

خطة ومنهجية الدراسة

Plan & Methodology of The Study

الإطار العام للدراسة

خطة ومنهجية الدراسة

Plan & Methodology of The Study

- 1.1 المقدمة Introduction
- 1.2 مشكلة الدراسة The problem of the study
- 1.3 فرضيات الدراسة Study hypotheses
- 1.4 متغيرات الدراسة Study variables
- 1.5 أهداف الدراسة Objectives of the study
- 1.6 أهمية الدراسة The importance of the study

خطة ومنهجية الدراسة

Plan & Methodology of The Study

1.1 المقدمة: Introduction

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل.. الخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة (عبد الباقي، 2001، p1). والمنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من رأسمالها البشري لتحسين الأداء، ولاشك أن المعاملة العادلة في الأجور والمكافآت، غير المتحيزة للأقليات، وإعطاء الفرص المتساوية للجميع من شأنه أن ينمي لديهم مشاعر طيبة تجاه العمل، ويساعدهم على الاستقرار فيه، هذه المشاعر ليست ضرورية للإنسان في العمل فقط بل هي ضرورية لسعادته الشخصية أيضاً (جرينبرج، وبارون، 2004، p213:216). ويعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في المجالات الإدارية، لما له من أثر كبير على إنتاجية العاملين في المؤسسات ودفعهم لتحقيق أهداف ورسالة المنشأة، لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، والإنسان هو أعلى ما نملك، فالمعدات، والآلات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى بدون فائدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذلك الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في العنصر البشري، لأنه يعطي عوائد أعلى من الإنتاج، وهو المفتاح الأساسي الذي يتحكم في الموارد الأخرى، وقد أثبتت تجارب ودراسات هوثورن الشهيرة التي أجراها التون مايو وغيره من رواد حركة العلاقات الإنسانية بأداء العمل، بأن هذا الأداء يتأثر وإلى حد كبير بالعوامل الاجتماعية في التنظيم وخاصة طريقة معاملة الإدارة للعاملين وطبيعة العلاقات في جو العمل، تساهم في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى الحوافز المادية (جرينبرج، وبارون ، 2004 ، p31).

إن تصميم وتطوير أنظمة التعويضات المالية والحوافز من أكثر وظائف الموارد البشرية تعقيداً وحساسية لإدارة المؤسسات بشكل عام وإدارة شؤون العاملين فيها بشكل خاص، وذلك نتيجة لأهميتها البالغة لصاحب العمل والعامل على حد سواء، فهي تشكل عنصراً أساسياً وهاماً من التكلفة الكلية للمؤسسة، بالإضافة إلى أثرها على سلوك الموظف وميوله ورغبته، فتساهم بشكل واضح في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية، لذلك أفضل نظام للتعويضات هو الذي يعكس مصالح الأطراف المختلفة جميعاً، ويحقق نوع من العدالة بينها بشكل يساعد المؤسسة في دعم برامجها ومن ثم تحقيق أهدافها (ماهر، 1998، p185).

ويعد ديوان الموظفين العام من أكبر المؤسسات الحكومية التشغيلية في قطاع غزة والضفة الغربية، إذ يبلغ عدد الموظفين العاملين في قطاع غزة حوالي 34003 موظف، في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 4 المعدل للعام 2005، موزعين على الفئات الوظيفية السبعة لسلم الرواتب "الفئة العليا، والفئة الأولى، والفئة الثانية الوظائف التخصصية، والفئة الثالثة الوظائف الكتابية والفنية، والفئة الرابعة الوظائف الحرفية، والفئة الخامسة الوظائف الخدماتية"، والفئة الخاصة رؤساء الدوائر بمرتبة وزير لم تشملهم هذه الإحصائية (إحصائية ديوان الموظفين العام للفئات الوظيفية لسلم الرواتب، ملحق رقم 4 ، مارس، 2008).

1.2 مشكلة الدراسة: The problem of the study

تتضمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية، والعوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات مثل: "الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد، أو المرتبطة بالخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظائف لسلم الرواتب"، والتي يمكن صياغتها بالسؤال التالي: ما مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية "حسب فئات الوظائف لسلم الرواتب"؟.

1.3 فرضيات الدراسة: Study hypotheses

- قامت الباحثة بافتراض عدة فرضيات سترتكز عليها دراستها وهي كالتالي:
1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الوظيفة والرضا الوظيفي.
 2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والرضا الوظيفي.
 3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى والرضا الوظيفي.
 4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقية والرضا الوظيفي.
 5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والرضا الوظيفي.

6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد والرضا الوظيفي.

7. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية التالية: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب".

1.4 متغيرات الدراسة: Study variables

أ- المتغير التابع: Dependent variable

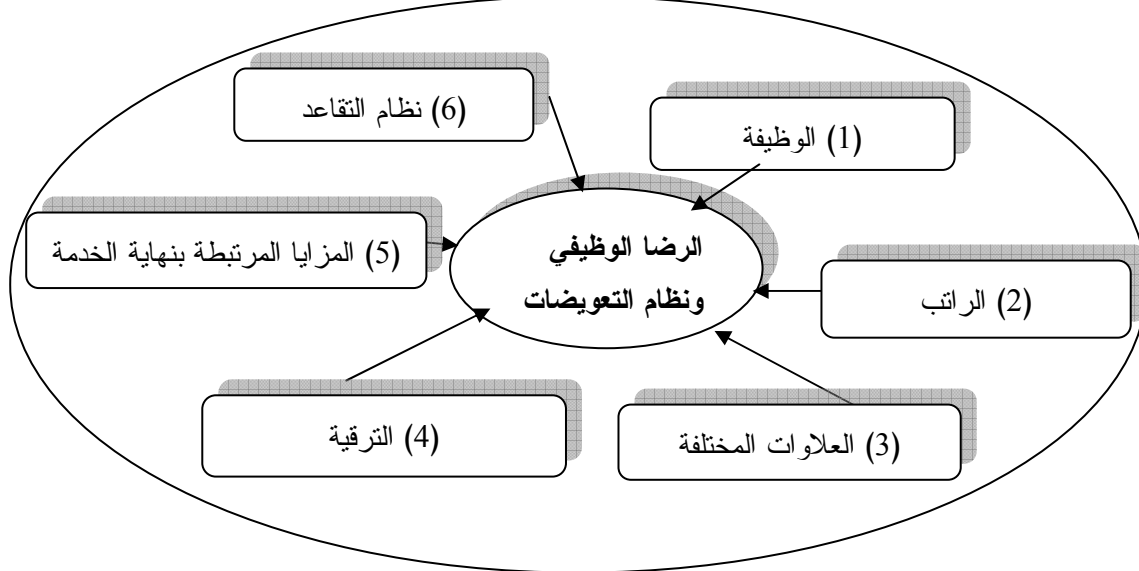
تتمثل في مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية "حسب الفئات الوظيفية لسلم الرواتب".

ب- المتغيرات المستقلة: Independent variables

تتمثل في: الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد.

الشكل رقم (1.1)

العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

1.5 أهداف الدراسة: Objectives of the study

تهدف الدراسة للإطلاع على نظام التعويضات المالية ودوره في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الحكوميين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الشؤون الاجتماعية بوجه الخصوص، من خلال الوصول للأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي.
2. التعرف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الشخصية لموظفي المؤسسات الحكومية والرضا الوظيفي.
3. التعرف على مزايا نظام التعويضات المالية للفئات الوظيفية لسلم الرواتب في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والقصور في النظام للوصول إلى نظام تعويضات مالية حكومية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
4. التعرف على المشاكل التي تتعلق بسبب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الحكوميين، وعلاقتها بنظام التعويضات المالية المعمول بها في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية حالياً.
5. تقديم التوصيات من نتائج الدراسة العلمية، والتي يمكن أن تساهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسات الحكومية، وبيان أهمية التعويضات المالية على مستويات الرضا الوظيفي.

1.6 أهمية الدراسة: The importance of the study

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

1. إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول والتوصيات التي تخلص إليها الباحثة من خلال دراستها للتعويضات المالية وأثرها على مستويات الرضا الوظيفي ومدى التطبيق العملي في المؤسسات الحكومية محل البحث.
2. يعالج هذا البحث أهم المشاكل الأساسية وذلك من خلال الربط بين الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام ونظام التعويضات المالية.
3. تعد مثل هذه الدراسات أداة ومرجع هام للأجهزة المعنية في الدولة لرقابة وتنمية مستويات الرضا الوظيفي للوظائف الحكومية من خلال نظام التعويضات المالية.
4. تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المفيدة حول الموظفين الحكوميين واتجاهاتهم نحو العمل، ونظام التعويضات المالية التي تقدم لهم، والبحث في سبل تطويرها وديناميكيتهاموأكبة كل الظروف.

5. تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجعاً هاماً للطلبة الدارسين، حيث تعتبر مؤشرات هذه الدراسة مهمة لذوي العلاقة بالموضوع، فهي تطلع الدارس على واقع ومستويات الرضا الوظيفي للموظفين الحكوميين، والسياسات المتبعة في نظام التعويضات المالية ومدى مناسبة، وملاءمة، وفعالية، وعدالة، ومعيارية، وموضوعية النظام.

6. تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين بأهمية الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين الفلسطينيين للقيام بالدراسات والأبحاث المختصة بدراسة العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين وعدم رضاهم.

ملخص الفصل الأول:

هدفنا في هذا الفصل التعرف على الإطار العام للدراسة من خلال الخطة المنهجية بالتحدث عن أهمية الموارد البشرية والتعويضات المالية ومؤسسة ديوان الموظفين العام بصفته المسئول عن تشغيل موظفي القطاع الحكومي، وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية ودوره في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الحكوميين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الشؤون الاجتماعية بوجه الخصوص، في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم "4" لسنة 2005، وربط العوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات مثل: "الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، أو المرتبطة بالخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب".

الفصل الثاني:

الإطار النظري Theoretical framework

المبحث الأول:

- الرضا الوظيفي Job Satisfaction
- الدافعية Motivation

المبحث الثاني:

- الحوافز والتعويضات المالية Incentives & Financial Compensation

المبحث الثالث:

- السلطة الوطنية الفلسطينية Palestinian National Authority

المبحث الرابع:

- التعويضات المالية الحكومية Financial compensation Governmental

المبحث الأول:
الرضا الوظيفي
Job Satisfaction

- 1.1 المقدمة Introduction
- 1.2 تعريف الرضا الوظيفي Definition of job satisfaction
- 1.3 كيفية حدوث الرضا الوظيفي How the job satisfaction
- 1.4 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي Factors affecting the job
 - 1.4.1 مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية With personality
 - 1.4.2 مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل With group work
 - 1.4.3 مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة With the institution
- 1.5 قياس الرضا الوظيفي Measurement of job satisfaction
 - 1.5.1 طريقة الاستقصاء Survey method
 - 1.5.2 المقابلة The corresponding
 - 1.5.3 طريقة الملاحظة Note the method
 - 1.5.4 طريقة تحليل البيانات الثانوية Secondary data analysis method
- 1.6 أثر الرضا على العمل Consent to chose to work
 - 1.6.1 الرضا الوظيفي والإنتاجية Job satisfaction and productivity
 - 1.6.2 الرضا الوظيفي والغياب &Absenteeism
 - 1.6.3 الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل &Turnover rate of work
 - 1.6.4 الرضا الوظيفي وعوامل أخرى Job satisfaction and other factors

الرضا الوظيفي Job Satisfaction

1.1 المقدمة: Introduction

على الرغم من أن المصطلح العلمي للرضا الوظيفي لم يظهر إلا في الثلاثينات من القرن السابق، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن وظائفهم قد بُحث قبل ذلك التاريخ بزمن طويل، فلقد بحث تيلور في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضاً أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضياً عن وظيفته ومنتجاً فيها. وفي أواخر العشرينات ظهرت دراسات هوثورن والتي قام بها التون مايو وزملاؤه، فلقد درسوا اتجاهات الموظفين، وذلك من أجل معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي، وأظهرت هذه الدراسات أهمية العلاقة بين الموظف ورئيسه، وهنا بدأت حركة "مدرسة العلاقات الإنسانية"، والتي تدعو إلى التركيز على أهمية العلاقة بين الموظفين وإدارتهم، وبينهم وبين بعضهم البعض، وذلك ضماناً للحصول على أعلى مستوى من الراحة النفسية والرضا، لأن ذلك سيعمل على زيادة الإنتاجية، وسيقلل من نسبة ترك العمل والحوادث الأمر الذي من شأنه أن يجنب المنشأة مشكلات ومعوقات كثيرة. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة "قبل الثلاثينات" لم تُشر بشكل صريح إلى الرضا الوظيفي، إلا إنها تُشير بشكل صريح إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر نسبية كما أنها قد تكون سلبية أو إيجابية تبعاً للإشباع الذي يتوقعه الفرد (المدهون، 2005 ، 211-210p).

كما أن الدوافع تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز الظواهر السلبية لدى العاملين، ولعل من أهم هذه الظواهر هي ظاهرة الرضا الوظيفي، فعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين (عباس، 2003، 175p).

ويبقى الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة من فترة لأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنظيم الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً أثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

1.2 تعريف الرضا الوظيفي: Definition of job satisfaction

إن الرضا عن العمل شيء نسبي حيث أن البعض يكون راضياً عن العمل، في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم التي يصعب قياسها نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة، وهناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الناس، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة للرضا، لذلك هناك تعريفات متعددة من قبل الباحثين، فلقد عرفه "LOCK" على أنه حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته في تلك الوظيفة"، ويلاحظ أن "الرضا يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، يزداد بالتالي ارتباطه بها" (عبد الباقي، 2001، p172). ويعتبر "الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل" (شاويش، 1996، p110). وأيضاً عرّف الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به" (عباس، 2003، p175).

وبنظرة فاحصة للتعريف السابقة، نجد أنها تفسر الرضا الوظيفي من زوايا مختلفة، حيث أن هناك من يعرفه في ضوء إشباع الحاجات الفردية، في حين أن البعض الآخر يعرفه على أساس مبدأ تقبل الفرد للوظيفة، وهناك من يعرف الرضا الوظيفي في ضوء اتجاهات الفرد نحو عمله ومكوناته، ويبقى البعض الآخر يعرفه بأنه حالة انفعالية لدى الفرد. واعتماداً على التعاريف السابقة ترى الباحثة "بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها"، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

1.3 كيفية حدوث الرضا الوظيفي: How the job satisfaction

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر راضاً، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي:

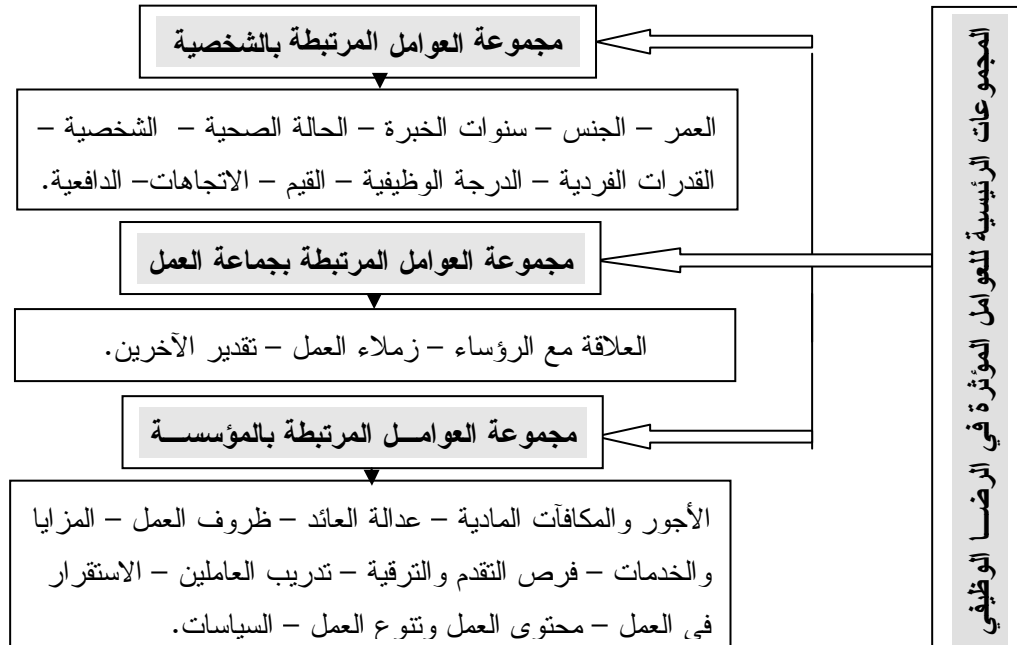
1. **الحاجات:** لكل فرد قدرٌ من الحاجات يريد أن يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
2. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرًا من الدافعية تحث على التوجه للمصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
3. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسني من خلالها إشباع حاجاته (فرج، 2002، p220).

1.4 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: Factors affecting the job

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبياً وإيجابياً بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه العوامل، حسب رأي روبنز إلى ثلاثة مجموعات رئيسة موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2.1.1)

المجموعات الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: روبنز بتصريف من الباحثة

1.4.1 مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية: With personality

تتمثل مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية بالنقاط التالية:

1. العمر:

أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقات ارتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد عدد سنوات عمر العامل كلما زادت درجة الرضا عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه. والسبب أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يترتب عليه قلة رضاه بينما مع كبر السن أو التقدم فيه يصبح الفرد أكثر واقعية، وتخفض طموحاته Aspirations وبالتالي غالباً ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته ويترتب على ذلك زيادة رضا العامل (شاويش، 2005، p113).

2. الجنس:

تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الفرضيات لعدم وجود اختلافات أساسية بين إنتاجية الرجال والنساء، وبنفس الأسلوب فإنه لا يوجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي تظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة، هو تفضيلات جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية (العطية، 2003، p44).

3. المؤهل العلمي:

لاشك أن للمستوى التعليمي دور في رضا الفرد عن عمله، فهناك علاقة إيجابية بين المهنة والمستوى التعليمي، تتباين وجهات النظر في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن معظم الدراسات أظهرت أن العامل الأكثر تعليماً يقارن نفسه بمن يحتلون وظائف إدارية عليا، وبالتالي تقل درجة رضاه الوظيفي مقارنة بالعامل الأقل تعليماً، ويرجح ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة (شاويش، 2005، p113).

4. سنوات الخبرة:

بينت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، بينما دراسات أخرى توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة وأرجعت العلاقة إلى أنه كلما زادت الخبرة كلما أصبح الفرد أكثر تمكناً وإتقاناً للعمل، وهناك دراسات أخرى أرجعت العلاقة إلى الزيادة الطردية في العائد المالي مقابل زيادة

سنوات الخبرة (العميان، 2005، p91). هناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة بحيث كلما زاد عدد سنوات الخبرة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف (Robbins, 1998, p45). وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر، وتعرف بأنها "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين" (العطية، 2003، p109).

5. الحالة الصحية:

إن الحالة الصحية "البدنية" تعد من أحد العوامل المهمة التي تؤثر في الرضا الوظيفي، حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني أو الأمراض النفسية الناتجة عن وجود مشاكل شخصية أو عائلية والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء، فالإنسان السليم نفسياً وصحياً يمارس الكثير من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية، التي بدورها تشبع حاجاته الاجتماعية، ويشعر بالرضا (عباس، 2003، p180).

6. الشخصية:

الشخصية الإنسانية هي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة (عبد الباقي، 2004، p80)، ويرى العلماء السلوكيون بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن تتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2004، p49).

7. القدرات الفردية:

لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم، ويقصد بالقدرة هي "طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل"، وتتمثل في أنواع مختلفة من القدرات مثل:

أ- **القدرات العقلية:** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعلم من الخبرة، والتصرف الحكيم في المواقف، والتغلب على العقبات، الخ.

ب- **قدرات عقلية أخرى:** تتمثل في سرعة الإدراك، الاستعداد للحساب، الرؤية المكانية للأشياء كيف تبدو باختلاف الأماكن التي تساهم في سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء.

ت- **القدرات البدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة، المرونة مثل "قوة التحمل، التوازن، التنسيق البدني، والمرونة والسرعة" (سلطان، 2004، p109).

وتختلف الحاجة لهذه القدرات باختلاف الوظائف فبعض الوظائف تتطلب قدرات عقلية والبعض الأخر تتطلب قدرات بدنية وهناك وظائف تحتاج إلى قدرات عقلية وبدنية "لاعب كرة القدم". ولجميعها دور فعال في زيادة الرضا الوظيفي نتيجة للأداء الجيد.

8. الدرجة الوظيفية:

يؤثر المستوى التنظيمي في الرضا الوظيفي، فالموظفون في المستويات العليا من التنظيم أكثر رضا من نظائرتهم في المستويات الدنيا، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعاً للحاجات لمختلف أنواعها سواء مادية أو معنوية بحكم ما لديهم من مؤهلات وخبرات (علاقي، 2000، p363).

9. القيم:

تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يؤمن بقيم المال، والبعض يؤمن بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الأخر يؤمن بقيم خدمة المجتمع والآخرين وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل (حمود، 2002، P85).

10. الاتجاهات:

يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته السابقة. وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها (حمود، 2002، p80).

11. الدافعية:

لا تزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة والذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل التغيب عن العمل، فالدافعية تمثل نقطة البداية والانطلاق التي تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد (حريم، 2004، p110).

1.4.2 مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل: With group work

تتمثل العوامل المرتبطة بجماعة العمل بالنقاط التالية:

1. العلاقة مع الرؤساء:

أشارت نتائج الدراسات إلي أجريت علي نمط الإشراف الذي يتبع الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي عن العمل، فالدراسات التي أجرتها جامعة ميشيغان تشير إلى أن المشرف الذي يجعل من العاملين تحت إشرافه محوراً لاهتمامه Employee-oriented supervisor باهتمامه بهم، وتفهمه لهم يكسب ولاءهم ويحقق رضا عال عن العمل بينهم، أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج Production oriented supervisor ويعتبر المرؤوسين أدوات للإنتاج، فإنه يثير مشاعر عدم الرضا بينهم، وتتفق جامعة ولاية أوهايو مع النتائج السابقة (عاشور، P117، 1984، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1995، p298).

2. زملاء العمل:

إن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة حاجة الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1995، p299). ولزملاء العمل أثر على رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع زملاء العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان زملاء العمل مصدراً للرضا، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يخلق لديه توتراً يعوق وصوله لأهدافه كان زملاء العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله. إن حياة الفرد تساعد في تشكيل اتجاهات معينة تجاه مواقف معينة. وتكون هذه الاتجاهات المتكونة لدى أفراد الأسرة متأثرة

بالوالدين، وكذلك الأصدقاء وجماعات الزمالة في العمل كلهم يؤثرون في تكوين الاتجاهات من خلال اعتناق الأفراد لقيم ومبادئ الجماعة حتى يكونوا مقبولين فيها (حريم، 1997، p100).

3. تقدير الآخرين:

يسعى الكثير من الأفراد إلى تقدير واحترام الآخرين من خلال التحاقهم بالعمل، مقابل ما يقدمونه من جهد وخدمات، وأكدت نتائج العديد من الدراسات أن الفرد قد خلق لكي يعمل، ويشعر بأنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يتوافر لديه هذا الشعور يجب أن تتوافر لديه العديد من العوامل التي تدفعه إلى الرضا عن عمله، وغياب هذه العوامل أو معظمها يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط، ومن ثم ينخفض حبه للعمل، وعدم شعوره بالولاء وانتماءه للعمل مع ما يتبعه من آثار سلبية تتأثر بها التنظيمات، وتحد من فعالية الأداء، وتحقيق الأهداف (Milton, 1981). كما أن هناك دليلاً واضحاً على أن إعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع اللامركزية في اتخاذها، وتبسيط الإجراءات وتحسين نظم الاتصال تؤدي إلى مستوى أفضل من الرضا بين العاملين.

1.4.3 مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة: With the institution

تتمثل مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة بالنقاط التالية:

1. الأجور والمكافآت المادية:

المتفحص للمدارس الإدارية يجد أن كل المدارس قد أعطت اهتماماً كبيراً للحوافز المادية، حتى المدارس السلوكية التي ركزت على الحوافز غير المادية لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المالية في حفز الفرد وتوجيهه، وترجع أهمية الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد لأنها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق الشعور بالأمن والأمان، وتوفر له مكانة اجتماعية، كما ينظر إليها كرمز لتقدير المؤسسة لأهميته (محيسن، 2004، p58). وللأجر أو الراتب تأثير على معنويات العاملين ودرجة رضائهم، إذ كلما ارتفع الأجر زادت درجة الرضا للعاملين (شاويش، 2005، p114). ويعزى ذلك إلى مدى إشباع حاجات العامل المتعددة وإرضاء طموحاته ورغباته مقارنة بما يريده من عمله أو يحصل عليه.

2. عدالة العائد:

أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته "مهاراته، وقابليته، وخبراته، ومستوى تعليمه.. الخ" مع معدل عوائد الأفراد الآخرين قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يتسلمه الفرد عن معدل ما يتسلمه غيره يُشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء

وعدم الرضا (العطية، 2003، p178)، يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير متحيزة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت، والعقوبات، والأجور، والترقيات، والتدريب.. الخ، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم (المغربي، 1995، p308).

3. ظروف العمل:

وهي العوامل التي تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة وحرارة، وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (العطية، 2003، p178).

4. المزايا والخدمات:

الامتيازات الوظيفية من أكثر الأساليب جذباً للموظفين، وقد بدأت بعض المؤسسات الفاعلة تتنافس على أفضلها، مثال ذلك هدايا الزواج أو الولادة أو المبادرات الاجتماعية، وتقديم بعض الشركات رحلات غداء أو عشاء، برية أو بحرية وغيرها لجميع طاقم الموظفين، وإن كنت مسئولاً، لا تعزل موظفيك بعيداً عن زملائهم، ذلك لأن الإنسان بطبعه يأنس بالانتماء (نصر الدين، سمير عبد الله، 1991، p9).

5. فرص التقدم والترقية:

عندما يشعر الإنسان بأن أهدافه تتحقق فإن ذلك يأخذه إلى مزيد من التعلق بالمؤسسة التي يعمل فيها، والتقدم والترقية من العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ومدى تلبية حاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، وكذلك تستمر هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي (عبد الباقي، 2004، p176).

6. تدريب العاملين:

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية ورفع الروح المعنوية لهم (حمود، 2002، p167)، حتى يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، يساهم في زيادة ثقته بنفسه وبالمنشأة وزيادة الرضا الوظيفي (المغربي، 1995، p307).

7. الاستقرار في العمل "الأمن الوظيفي":

إن الشعور بالاستقرار الوظيفي هو أحد أهم الركائز التي تغرس في الموظف الولاء الراسخ للجهة التي يعمل فيها، فلو عُرض عليه عرض وظيفي مُغر، ليترك وظيفة يهدده فيها مديره بطريقة غير مباشرة بإمكان الاستغناء عن خدماته أو تكليفه بأعمال تافهة، فهل سيتردد لحظة في قبول العرض؟. الاستقرار والأمن الوظيفي، يمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي تؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية (حمود، 2002، p168).

8. محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. أن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبيرغ فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بالإنشاء الوظيفي. ومن جهة أخرى يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإنشاء الوظيفي كالتغذية الراجعة وإنابة مهام متنوعة ومتحدية لهم، لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف تؤدي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي لديهم (عباس، 2003، p76:77).

9. السياسات:

السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل؛ يجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء الجيد. لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء في زيادة مستوى الرضا الوظيفي (حمود، 2002، p173).

1.5 قياس الرضا الوظيفي: Measurement of job satisfaction

القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم، ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة أن تعد الدراسات أو قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة ما لم تكن الإدارة في المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا، وتنفيذ ما تخلص إليه هذه الدراسات من

توصيات ونتائج (عبد الخالق، 1992، p77). أما طرق قياس الرضا الوظيفي فهي متعددة وفيما يلي عرض لأهمها وأكثرها شيوعاً وهي:

1.5.1 طريقة الاستقصاء: Survey method

وتعتمد هذه الطريقة على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة العمل، ونوعه، ومحتواه، وساعات العمل وظروفه، وزملاء العمل، والأجور والتعويضات، والإشراف، واتجاهات الإدارة (شاويش، 2005، p115)، حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي (تركي، 1986، p79)، حاول العلماء وضع بعض المقاييس التي يتوفر فيها خاصيتي الثبات والصدق، الأول مقياس Job Descriptive Index وهو يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي "العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء". والثاني مقياس "مينسوتا" ويركز على "الأجر، وفرص الترقية"، ويمتاز هذا النوع من الاستبيان بسهولة إجراءه والحصول على إجابات تمكننا من تحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل (جرينبرج، وبارون، 2004، 207: p206).

1.5.2 المقابلة: Interview

وهو أسلوب آخر للحصول على المعلومات ومعرفة درجة الرضا عن العمل، وفي الغالب يمكن الحصول على معلومات أكثر دقة، وأكثر عمقاً عن اتجاهات الأفراد نحو العمل، إذا تمت إدارة المقابلة بكفاءة. وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين، خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيراً (شاويش، 2005، p115).

1.5.3 طريقة الملاحظة: Note the method

ويمكن من خلال متابعة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات عن سلوك العاملين التي لها علاقة بقياس مدى الرضا الوظيفي عن عملهم (شاويش، 2005، p115).

1.5.4 طريقة تحليل البيانات الثانوية: Secondary data analysis method

وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، ومن أمثلة هذه البيانات معدلات الغياب، وحجم شكاوى العاملين، ومعدل دوران العاملين، ونسبة التالف، وعدد الحوادث، والاستقالات... الخ (شاويش، 2005، p115).

- ومما سبق، يتبين أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق ويمكنه استخدام أكثر من طريقة حتى يتم تلافي العيوب، ويستطيع في الوقت ذاته تحقيق المزايا، آخذاً بعين الاعتبار الأمور التالية:
- أ- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
 - ب- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
 - ت- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها هل هي مؤشرات كمية أم نوعية.
 - ث- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة (عبد الخالق، 1992، p80).

1.6 أثر الرضا على العمل: Consent to chose to work

السؤال التقليدي ما هي العلاقة التي تربط الأداء بالرضا الوظيفي؟ هو المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الرضا الوظيفي، وذلك للوقوف على حقيقة العلاقة بين هذين المتغيرين. اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، حيث أن التفسير التقليدي يرى أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء. وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء، ولكن يرى علماء السلوك الحديث أن التفسير الأصح هو أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء. على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه (الضبعان، 2005، p21).

ولقد قام الباحثون بإجراء العديد من الدراسات والتي تم تصميمها لتقييم مدى الرضا الوظيفي على الموظفين فيما يتعلق بالإنتاجية، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، والحوادث الأخرى مثل السرقة، وفيما يلي مناقشة لتلك العوامل التي تعطي دلالة في مجملها على مستوى الأداء:

1.6.1 الرضا الوظيفي والإنتاجية: Job satisfaction and productivity

لقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على أنه ليس هناك علاقة مباشرة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، أي أنه ليس من الضروري أن يرتفع الأداء أو تتحسن الإنتاجية بزيادة رضا العامل في المنظمة، مما يفسر صحة هذه النتائج على أن الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية، بينما الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية تتمثل في القياس النقدي، وحجم المبيعات، وكمية الإنتاج، والربح، وانخفاض التكاليف وغير ذلك من المتغيرات المادية سهلت القياس، وعليه من الصعب إيجاد علاقة بين ظاهرتين غير متجانستين، كذلك فإن رفع مستوى الأداء أو الإنتاجية مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد أمر صعب، وأما لا بد من التنازل عن

إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى مما يبعث على عدم الرضا والعكس صحيح. لذلك ينبغي عدم التعميم حول علاقة الرضا بالأداء الوظيفي خاصة في الأعمال ذات الطابع الذهني والتي تنخفض درجة الآلية فيها، فقد نجد حالات يرتفع فيها الرضا وينخفض الأداء (عبد الخالق، 1992، p9).

- أ- قد يزيد الرضا ولكن لا تزيد الإنتاجية، وتعود أهم الأسباب لهذا الاحتمال إلى تواضع الولاء والانتماء للمنظمة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.
- ب- قد ينخفض الرضا، وتزيد الإنتاجية، وتعود أسباب هذه الحالة إلى يقظة ضمير الموظف كأن يقول "إني أخاف الله لن أقبل أجراً دون أن أقدم عملاً"، أو قد يرى الموظف إن وظيفته هي فرصته الوحيدة، فلا يوجد وظيفة أخرى متاحة، أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم أو قد يرجع إلى قوة النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.
- ت- قد يزيد الرضا، وتزيد الإنتاجية، وذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة وتقارب أو توحيد أهدافه مع أهدافها، أو عندما تتزايد فرص التدريب الفعال.

ث- قد ينخفض الرضا، وتنخفض الإنتاجية، وذلك عندما يؤدي الرضا لانخفاض دافعية الفرد للعمل، ويزيد الأمر سوءاً إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو بسوء نمط الإشراف أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا في مجالات الرضا (محيسن، 2004، p64: 65).

والنتيجة الآمنة إنه لا يوجد علاقة ثابتة أو منتظمة بين الرضا والأداء. ومما تقدم فإن أي قصور في أحد العوامل السابقة سيؤثر سلباً على الفرد، فعلى الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل العوامل سعياً وراء بلوغ أهدافها (مصطفى، 2000، p147). لذلك لا يمكننا القول أن العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية، وقد يكون صحيحاً أن نقول إن المنظمات السعيدة هي المنظمات الأكثر إنتاجية (العطية، 2003، p108).

1.6.2 الرضا الوظيفي والغياب: Absenteeism &

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، وقد تكون مدة الغياب يوم أو أكثر، ويعتبر العامل غائباً عن عمله سواء تغيب عنه بإذن أو بغير إذن، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي إنه كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان العامل غير سعيداً أو غير راض عن العمل، فإن

حضوره للعمل يتبعه عواقب سيئة، وذلك بعدم الحضور إلى العمل، أو زيادة معدل الغياب مما يؤدي إلى مشكلات متعددة للإدارة، وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة (شاويش، 2005، p116:112). لذلك نجد أن هناك علاقة سلبية وثابتة بين الرضا الوظيفي والغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً للغياب عن العمل (العطية، 2003، p109).

1.6.3 الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: Turnover rate of work &

يرتبط الرضا عكسياً مع دوران العمل، ولكن معامل الارتباط هنا أقوى مما في حالة الغياب، ولكن في هذه الحالة أيضاً، هناك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، وهي من المحددات الأساسية على القرار الفعلي لترك العمل الحالي. وتشير المؤشرات أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل، هو مستوى أداء العامل، وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية في توقع دوران العمل للأشخاص الذين يتميزون بأداء عالٍ متميز، لماذا؟ لأن المنظمات تبذل جهوداً غير اعتيادية للمحافظة على هؤلاء الأشخاص، إذ أن هؤلاء الأشخاص يحصلون على زيادة في الأجور، والتقدير، والمديح، وزيادة فرص الترقية وغيرها، وبذلك فإننا نتوقع أن الرضا عن العمل هو أكثر أهمية في التأثير على الأفراد ذوي الأداء المنخفض للبقاء في العمل، أكثر من الأفراد ذوي الأداء العالي. وبغض النظر عن مستوى الرضا، فإن الأخير يبقى في المنظمة لأنه يحصل على الشهرة، والتقدير، ومكافآت أخرى مما يعطيه أسباباً أكثر للبقاء (العطية، 2003، p110).

1.6.4 الرضا الوظيفي وعوامل أخرى: Job satisfaction and other factors

أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل، وعدم انضمام العاملين إلى النقابات العمالية، وأشارت في الوقت ذاته أن ارتفاع الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على خارج العمل. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبطاً أو غير راضٍ في عمله (شاويش، 2005، p112). أو يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق فمثلاً بدل من الاستقالة، يشتكي الموظف ويثير الفتن والمشاكل، أو قد يهدف إلى التهرب من العمل لزيادة وقت الفراغ أو يتجنب المسؤولية (حريم، 1997، p101).

تابع المبحث الأول:

الدافعية

Motivation

- 1.1 المقدمة Introduction
- 1.2 تعريف الدافعية Definition of motivation
- 1.3 العلاقة بين الدوافع والحاجات The relationship between the motivations and needs
- 1.4 نظريات الدافعية Theories of motivation
 - 1.4.1 نظريات الحاجات Theories needs
 1. نظرية سلم الحاجات ماسلو
 2. نظرية الدرر " الوجود، الارتباط والنمو"
 3. نظرية الحاجة إلى الإنجاز "ماكليلاند"
 4. نظرية ذات العاملين
 5. نظرية $Y - X$ الافتراضات السلبية والإيجابية حول سلوك الإنسان
 6. نظرية التكيف الوظيفي
 - 1.4.2 النظريات المعرفية "الموقفية" "position" Theories of knowledge
 1. نظرية التوقع لفروم
 2. الدافعية بتعديل التوقعات
 3. نظرية المساواة لأدمز
 4. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف للوك
 5. نموذج بوتر ولولر
 6. نظرية التعزيز
- 1.5 تكامل نظريات الدافعية Integration of theories of motivation

الدافعية Motivation

1.1 المقدمة: Introduction

كان ولا زال موضوع الدافعية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين سواء أكانوا علماء نفس أو إداريين، إذ إنها تشكل محور ومرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي، لذلك يسعى المدراء إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى أن يتصرف الفرد سلوكاً معيناً حتى يتسنى تعديل وتطوير هذا السلوك بما يتلاءم مع ظروف الموقف. وتتنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى الدوافع بأنها عملية معقدة لأن الأفراد ورغباتهم ليست واحدة، ومن ناحية أخرى فالدوافع يصعب التعرف عليها بمجرد النظر، ولكن الاستدلال عليها من خلال تصرفات أو سلوكيات معينة غير أنه في بعض الحالات يتولد عن الدوافع سلوكيات أو تصرفات معينة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى صعوبة دراسة عملية الدافعية وفي هذا الفصل سيتم مناقشة الدافعية وأهم النظريات والنماذج المتعلقة بالدافعية (برنوطي، 2008، p401).

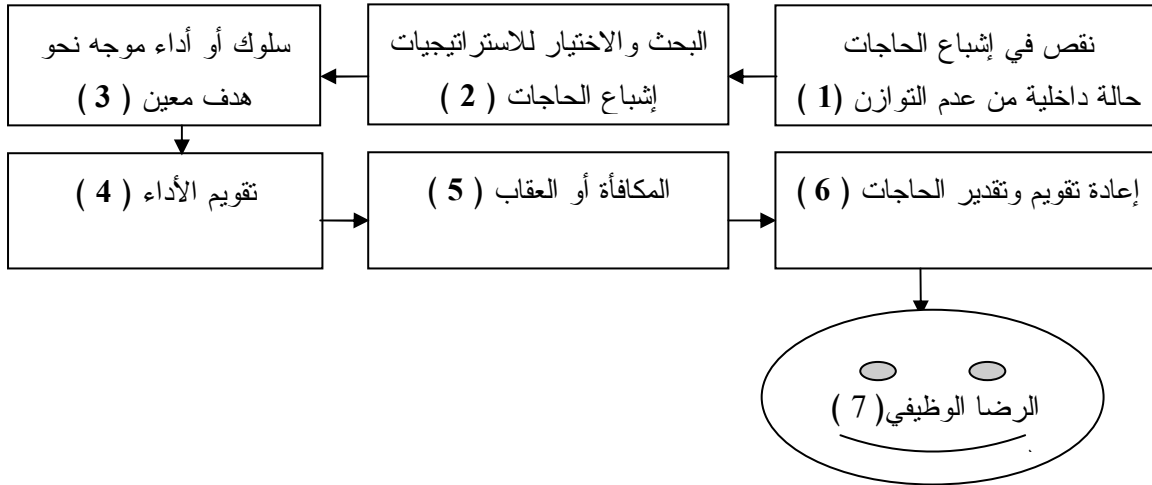
1.2 تعريف الدافعية: Definition of motivation

مفهوم الدافعية مفهوم معقد، ويعتبر مصطلح الدافعية من المصطلحات الشائعة الاستخدام والمهمة في نفس الوقت، وقد اختلفت وتعددت تعاريف الكتاب والباحثين تبعاً لتحليلاتهم وإلى الزاوية التي ينظرون منها للمصطلح فقد عُرُفت "بأنها شعور داخلي لدى الفرد إذ يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى أهداف معينة" (Perelson & Steiner, 1964, p97)، في حين عُرُفت "أنها عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيّر السلوك الإنساني نحو هدف معين، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين" (شاويش، 2005، p44). وبأنها "العملية التي تتضمن الشدة والإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الهدف" (العطية، 2003، p112). أيضاً عرفت أنها "محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من الذات الإنسانية لتحقيق إشباع حاجات معينة، والتي غالباً ما تدعوها إلى الأداء أو الإنجاز المعين" (حمود، خضير، 2002، p636)، ويرى إن الدافعية "قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية (حريم، 2004، p110)، ومن بين التعاريف والتحليلات الأكثر شمولاً ما أقترحه كل من Gibson & Luthans، فيرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية Move التي تعني أنها عملية تبدأ بنقص need أو حاجة نفسية تنشط وتستحث وتعد activates الدافع أو الباعث drive في سبيل تحقيق هدف أو حافز Incentive (Luthans, 1994, p147)، في حين يرى زملاؤه "أن الفرد يسعى

لتخفيض النقص في حاجة معينة، وهذا ينشط عملية البحث عن طريق تقليص التوتر الناشئ عن النقص، فيتم إجراء نشاط لوحداث سلوك موجه نحو هدف معين" (Gibson, 1994, p147) .

الشكل رقم (2.1.1)

النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: عبد الباقي، صلاح، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، p114.

1.3 العلاقة بين الدوافع والحاجات: The relationship between the motivations and needs

تبين مراحل عملية الدافعية بأن الحاجة تشكل المنطلق للعملية بأكملها، ولهذا تحتل هذه الحاجات أهمية خاصة لأنه بدون حاجات لن يكون هناك اندفاع وسلوك؛ لذلك، أحياناً نشير إلى عملية الدافعية بأكملها بالحاجات، أي أن نستخدم مصطلحي الحاجات والدافعية كما لو كانا مترادفين، يعتمد الحفز الإنساني على وجود حاجات، فالأفراد لهم حاجات مختلفة سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

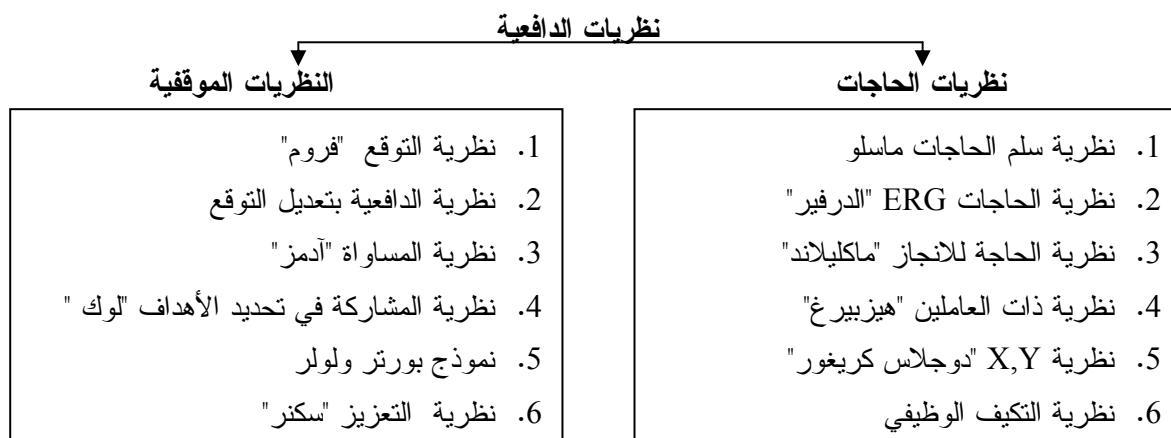
- أ- حاجات أساسية Primary Needs يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء، والماء، والمأكل، والأمن والحماية، والجنس.. الخ. وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها Finite على اعتبار إن الإنسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام.. الخ.
- ب- حاجات ثانوية Secondary Needs وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير، والقوة، والشهرة، والتميز، والتقدير والاحترام، وإقامة علاقات صداقة مع الآخرين، والإنجاز.. الخ. وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها بمعنى وجود حد أعلى من الإشباع إلى من يرغب في الحصول عليها كحاجته من القوة والإنجاز والتقدير.. الخ (العميان، 2005، p279:280).

وللحاجات خصائص عديدة؛ إلا أننا نركز هنا على سمتين مهمتين الأولى إننا نحتاج أن نستدلها من السلوك، أي إن مادة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة. والثانية صعوبة تحديد قائمة حاجات الإنسان المهمة لسمتي الاستدلال والتعلم، وما زال العلماء غير قادرين على الاتفاق على قائمة حاجات الإنسان على الرغم من اتفاقهم على تعددها (برنوطي، 2008، 405: p404).

1.4 نظريات الدافعية: Theories of motivation

النظرية هي وسيلة لغوية لتفسير الظاهرة والتنبؤ حولها والتحكم بها؛ وهدف أي نظرية حول الدافعية هو تفسير هذه العملية المهمة بحيث يمكننا فهمها والتنبؤ عن سلوك فرد معين وحتى التحكم بهذا السلوك وتغييره لذلك، تحتاج الإدارة أن تعرف نظريات الدافعية إذا أرادت أن تعرف كيف تؤثر في العاملين، أن كان لغرض جعل أشخاص معينين ينجذبون إلى المنظمة ويبقون فيها، أو لجعلهم يتصرفون وفق مصالح المنظمة. وعلى الرغم من جهود العلماء لتقديم نظرية لتفسير ظاهرة الدافعية، إلا أنهم لم يتوصلوا لحد الآن إلى نظرية واحدة تفسر العملية؛ فهناك مجموعة من النظريات، ومن يتتبع نظريات الدافعية يلاحظ إنه لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة واستبعاد باقي النظريات، ولكن الكثير من هذه النظريات يعتبر مكملاً للأخر، الأمر الذي يجعل بعض النظريات المتعلقة بالدافعية لا تتناقض ما قبلها ولا تتعارض معها (برنوطي، 2008، 405: p406). ويرى بعض الكتاب إمكانية تصنيف نظريات ونماذج الدافعية إلى مجموعتين هما:

الشكل رقم (2.1.2)



المصدر: برنوطي، سعاد نايف، "الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2008. بتصرف من الباحثة.

1.4.1 نظريات الحاجات: Theories needs

1. نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية: Maslow's Need Hierarchy Theory

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي تناولتها معظم كتب علم النفس، طورها أبراهام ماسلو في الأربعينات من هذا القرن، مشيراً إلى أن الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب الأهمية في خمس مجموعات على النحو التالي: (شاويش، 1996، 52-53:p).

أ- **الحاجات الفسيولوجية: Physiological Needs** الحاجات الأساسية لحياة الإنسان للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، والماء، والمأكل، والمأوى، والجنس. والحاجات الفسيولوجية هي أشد الحاجات إن لم تكن مشبعة، وتمثل هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي، وفي المجال التنظيمي تأخذ شكل الراتب الذي يكفل توفير الحاجات الأساسية.

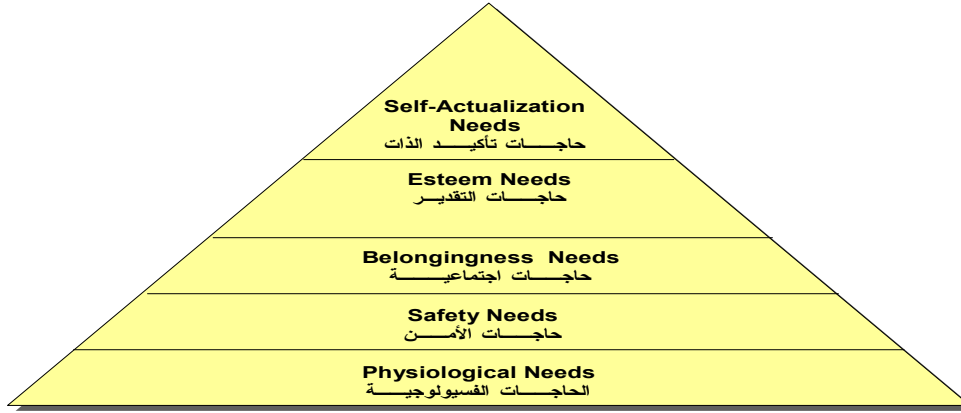
ب- **حاجات الأمن والحماية: Security or Safety Needs** وتمثل حاجات الأمن المادية، والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان وممتلكاته. وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي، وضمان بيئة أمنة، وفي البيئة التنظيمية تتمثل في العلاقات الوظيفية مع المستويات المختلفة، والأمن النفسي (العميان، 2005، 282:p).

ت- **الحاجة الاجتماعية: Social Needs** وهي حاجة الانتماء للجماعة لأن يكون الفرد عضواً في الجماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه، كذلك الحاجة إلى الصداقة، والحب، والعاطفة، والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

ث- **حاجات التقدير واحترام الذات: Esteem or Go Needs** وهي حاجة الإنسان لأن يكون مقدرًا بين الأفراد، وأن يحترمه الآخرين، كذلك ثقته بنفسه وقدراته وتقدير الآخرين له، هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

ج- **حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته في تحقيق أهدافه، وهذه الحاجات تأتي في المستوى الأعلى من الحاجات الإنسانية وذلك حسب سلم ماسلو (القيوتي، 2000، 160:p)، وكذلك تمثل حاجة الفرد إلى أقصى أماله أو أهدافه، أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله، وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون To be what one capable becoming وتشمل تطوير قدرات الفرد الكامنة، والمعرفة، المهارة الخلق والابتكار، وتحقيق أقصى درجات الطموح (العميان، 2005، 283:p)، والشكل رقم (2.1.3) يوضح الترتيب الهرمي.

الشكل رقم (2.1.3)
هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، p.53.

ولقد دعمت نتائج البحوث عملية التفرقة بين حاجات النقص والقصور Deficiency Needs "الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية" أي عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنياً ونفسياً. وحاجات النمو Growth Needs "التقدير، تأكيد الذات" وإشباعها يساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى نسبي من الكمال. ولقد وجهت بعض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو، فقد أظهرت البحوث أنه ليس باستطاعة كل الناس إشباع الحاجات في العمل، أما بالنسبة لفرضية التدرج الهرمي في إشباع الحاجات فقد فشل العديد من الباحثين في إثبات وجود خمس أنواع للحاجات فقط أو أنها تنشط وفقاً للتدرج الذي أشار إليه ماسلو، ويختلف الأفراد في صور إشباع حاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها وفي الأوزان أو القيم التي يعطونها لها، وبمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم (حريم 2004، p.113).

2. نظرية الدرر "الوجود، الارتباط والنمو":

نظرية كليتون الدرر Alderfer هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، حيث تدور النظرية حول حاجات العمل بحيث تنظم هذه الحاجات في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما جاءت في نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي:

- أ- **حاجات الوجود:** أساسها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.
- ب- **حاجات الارتباط:** والتي تشمل الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.
- ت- **حاجات النمو:** والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

الشكل رقم (2.1.4) نظرية الدرفر في الحاجات



المصدر: آل علي، رضا صاحب أبو حمد، والموسوي، سنان كاظم، "وظائف الإدارة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، p116.

بالإضافة إلى الاختلاف في عدد الحاجات، فإن هرم ماسلو يتبع تطوراً ثابتاً للحاجات على شكل تدرج، أما نظرية الدرفر فأنها لا تفترض وجود سلم ثابت، حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، إذ يتمكن الشخص مثلاً من السعي إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط، هذا بالإضافة إلى الأصناف الثلاثة من الحاجات قد تكون فاعلة في نفس الوقت. كما تتضمن نظرية الدرفر بُعد الإحباط- والارتداد، حيث يلاحظ أن ماسلو يفترض أن الفرد سوف يبقى ساعياً لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية الدرفر فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى إحباط الحاجات العليا، يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلاً من تلك التي لم يتمكن من إشباعها (العطية، 2003، p118).

وتتوافق نظرية الدرفر بشكل أكبر مع معرفتنا بالاختلافات الفردية بين الناس، حيث أن المتغيرات مثل التعليم، والخلفية العائلية، والبيئة الثقافية، كلها عوامل من الممكن أن تغير من درجة الأهمية، أو القوة العاطفية لمجموعة من الحاجات لشخص معين، وتشير الدراسات إلى أن ترتيب الحاجات بالنسبة للأفراد يختلف باختلاف الثقافات، وذلك مما يتوافق ونظرية الدرفر، وقد عززت العديد من الدراسات نظرية الدرفر (العطية، 2003، p119).

3. نظرية الحاجة إلى الإنجاز:

ركز العالم David McClelland في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وأستخدم هذا المصطلح "الإنجاز" بمعنى الحاجة والدافع معاً، وقد طور هو وزملاؤه مقياساً لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال، ولقد توصل ماكلياند وزملاءه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع (حريم، 2004، p115).

أ- **الحاجة للإنجاز:** Need for Achievement وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وأيضاً يرغبون في تحقيق تغذية عكسية حول مستوى إنجازهم، هذا بالإضافة إلى أنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة لحل مشاكل التحدي والتفوق، ويميلون إلى العمل الذي يكون فيه تحدي لمهاراتهم وقدراتهم (العميان، 2005، 290: p289).

ب- **الحاجة للقوة:** Need for Power ويرى ماكلياند أن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الأفراد والآخرين. والأفراد اللذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز ولامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، غير إن هذه القوة لها جانب إيجابي يتمثل بمساعدة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، وجانب سلبي موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية (حريم، 2004، p115).

ت- **الحاجة للانتماء:** Need for Affiliation بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة إلى القوة، فأن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، وبينابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين، ويشعر بالألم إذا تم رفضه من قبل الجماعة (شاويش، 2005، p59).

ويرى ماكلياند في نظريته أن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من بين تلك الحاجات، وإن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد، وإن الفرد قد يكون ميالاً وبشكل واضح نحو إشباع حاجة القوة على سبيل المثال أكثر من توجهه نحو إشباع الحاجة للإنجاز أو الحاجة للانتماء. وقد أكد ماكلياند في نظريته أن الفرد يمكن أن يتعلم كيفية إشباع حاجة معينة عبر البرامج التدريبية حيث من الممكن أن تكون هذه البرامج أداة لزيادة الدافعية لدى الفرد نحو الإنجاز، والجانب المهم في النظرية إنها اعتبرت الدافعية تابعاً وليس

عاملاً مستقلاً (المدهون، والجز راوي، 1995، p301). ويرى ماكلياند بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية، يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات. ويملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة. ويحتاجون تغذية مرتدة مستمرة ودقيقة. وإشباع الحاجات دور لتحفيز العاملين، حيث تتجه إدارة/مديرية الموارد البشرية في المنظمات لخلق الواقعية والدافعية لدى العاملين وتوليد وتحريك عملية التحفيز بإتباع ما يلي: قيادة الأشخاص مع الأخذ بعين الاعتبار تعقد شخصية كل فرد. وإشباع الحاجات العضوية عبر زيادة الأجور. وإشباع حاجات الأمن عبر ضمان العمل مدى الحياة، والاستقرار فيه. وإشباع حاجات الانتماء عبر تسهيل الاندماج في العمل ومنح هوية خاصة للعاملين. وإشباع حاجات التقدير بين العاملين وتحميلهم المسؤوليات". وأخيراً إشباع حاجات الإنجاز عبر توفير مناخ الإنجاز وتشجيعه وتقديره (مرعي، 2000، p21).

4. نظرية ذات العاملين:

طور هذه النظرية Frederick Herzberg حيث نشرها في كتابه عام 1959، وقد قام هيزبيرغ بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها (القریوتی، 2000، p44)، وقد وجد هيزبيرغ إن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة، ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فأن هذا يعود إلى العمل ذاته (أبو شيخه، 2000، p148)، وبالتالي فقد رأى هيزبيرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:

3 المجموعة الأولى: العوامل الوقائية: Maintenance / Hygiene Factor

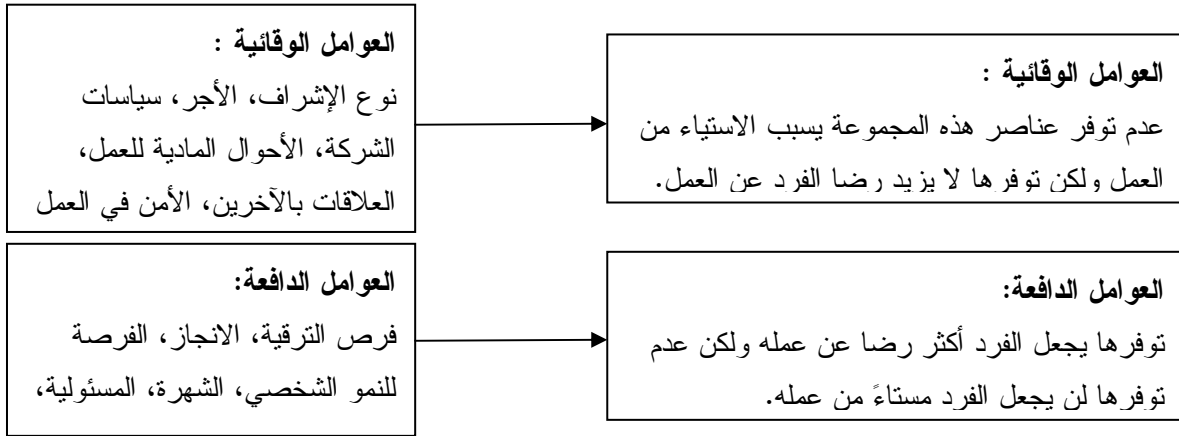
وهي متعلقة بعوامل عدم الرضا، الظروف المحيطة بالعمل مثل ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين، ويؤدي عدم توافرها أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل صيانة/وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل هي سياسات الشركة وإدارتها، والعلاقات التبادلية مع المشرف، والعلاقات مع المرؤوسين، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، والإشراف الفني، والعلاقات مع الزملاء، والراتب، والحياة الشخصية، والمركز والمكانة توافر هذه العوامل لا يوجد الرضا، وغيابها يوجد عدم الرضا.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة "المحفزة": Motivators

عوامل الرضا وهي متعلقة بمضمون العمل ذاته وأهم هذه العوامل طبيعة العمل نفسه ومحتواه، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز، وأطلق عليها العوامل الدافعة، إذا توفرت يوجد درجة عالية من الرضا، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء ولا عدم الرضا لدى العامل (حريم، 2004، p117). بمعنى إنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها حتما ستؤدي إلى لا رضا/ولا عدم رضا العاملين، ولكن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية (العميان، 2005، p288).

الشكل رقم (2.1.5)

مكونات نظرية مجموعة العوامل



المصدر: جرينبرج، جيرالد، وبارون روبرت، تعريب رفاعي، رفاعي محمد، و بسبوني إسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، p209.

ومما سبق يتضح أن العوامل الدافعة في نظرية هيزبيرغ تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتفق مع ماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأدية ذلك العمل، في حين إن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل (أبو شيخه، 2000، p150).

5. نظرية X _ Y الافتراضات السلبية والايجابية حول سلوك الإنسان:

لقد وضع "دوجلاس كريغو" أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفاً واحداً منها، بافتراضات (X) السلبية "التقليدية"، والثاني (Y) الإيجابية "الحديثة".

الجدول رقم (2.1.1)

الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y)

البعد	نظرية (X) المدخل التقليدي	نظرية (Y) المدخل الحديث
النظرة للعمل	عدم الثقة	الأفضلية للموارد البشرية، وتحمل المسؤولية
الدافع الذاتي	كسول بطبعه ويكره العمل	في حاجة إلى إشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسؤولية
الرقابة	يعمل تحت الضغط والتهديد	يعمل حينما يتم إعداده جيداً ويتم الاعتراف بقدراته
الاهتمام بالعمل	منخفض (غير مهتم)	يعمل حينما يتم إعداده جيداً ويتم الاعتراف بقدراته

المصدر: جرينبرج، جيرالد، وبارون روبرت، تعريب رفاعي، رفاعي محمد، و بسينيوني إسماعيل، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، p39 بتصرف من الباحثة.

1. الافتراضات السلبية "التقليدية" حول طبيعة الإنسان "افتراضات X":

1. للإنسان العادي كراهية متأصلة فيه للعمل ويتجنبه بقدر الإمكان.
2. العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
3. لابد من توجيهه وضبط ومراقبة الإنسان لبيد الجهد المناسب لإنجاز الأهداف التنظيمية.
4. طموح الإنسان محدود نسبياً، والدافع للعمل هو الراتب (عبد الباقي، 2004، p119).

2. الافتراضات الإيجابية "الحديثة" حول طبيعة الإنسان "افتراضات Y":

خالفت هذه النظرية الافتراضات السلبية حول الإنسان بشكل كامل، وحاولت تقديم فروض أخرى معاكسة تماماً لفروض (X)، والفروض التي قدمتها (Y) تحاول تفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني بعد إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين والنظر إلى الحوافز بشكل أكثر اتساعاً، وهذه الفروض هي:

1. الجهد البدني والعقلي الذي يبذله العامل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
2. العمل معتمداً على ظروف يمكن مراقبتها" يمكن أن يكون مصدر رضا يتم إنجاز طوعياً.
3. ممارسة الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي ألتزم بها.
4. المسؤولية، والاستفادة من الطاقات الكامنة للعنصر البشري.
5. يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، إن أهم مكافأة للفرد، على سبيل المثال، تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققها في عمله الذي يقوم به (شاويش، 2005، p51).

6. نظرية التكيف الوظيفي:

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء مينسوتا للرضا الوظيفي، حيث قام كل من: جرین، و داوسو ووايز "Green, & Daawis weiss, 1986"، بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، وقد شرح هؤلاء موضحين بان هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا الانسجام هو شعوره بالقباعة والرضا والاستقرار في الوظيفة (أبو رمضان، 2004، p17).

1.4.2 النظريات الموقفية: "Theories of knowledge position"

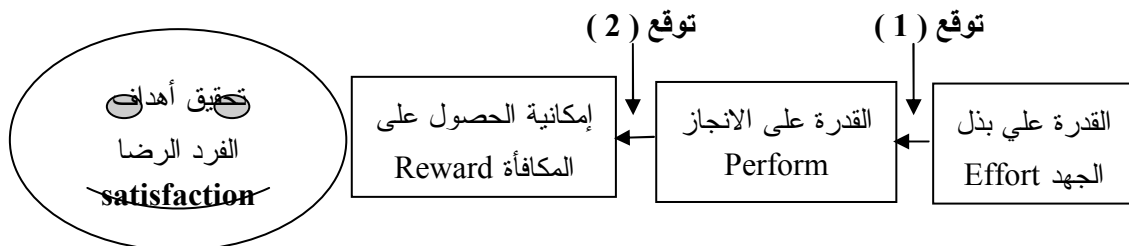
تعتمد هذه النظريات في مفهومها على قدرة الفرد على التعلم واكتساب المعرفة وإدراك ما يجري حوله من مؤثرات ومثيرات وهي:

1. نظرية التوقع لفروم:

طور هذه النظرية Victor Vroom في أبحاثه المنشورة 1964، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، ويشير جوهر النظرية إلى الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1.6)

نظرية التوقع



المصدر: أبو شيخه، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، p150.

وبين فيكتور فروم في نظريته أن الدافعية لدى الفرد تحصل نتيجة ثلاث عناصر هي:

1. كمية أو حجم المكافأة التي يتطلع إليها الفرد.
2. تقدير الفرد في احتمال نجاح عمله لو قام بمجهود ما.
3. تقدير الفرد في حصوله على مكافأة مجزية بعد قيامه بالعمل.

أي أن الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء، إن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد (عباس، 2003، p174).

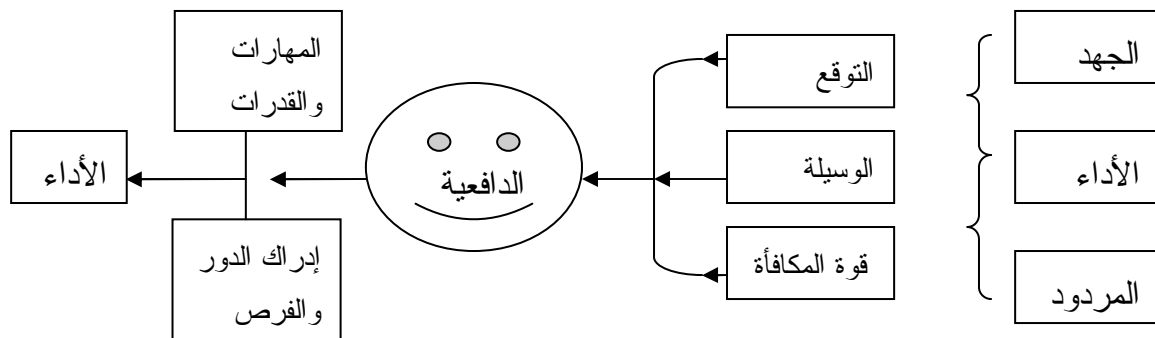
2. نظرية الدافعية بتعديل التوقعات: Motivating by Altering Expectations

وهي ترتبط بمستوى توقع الفرد للمكافأة التي سيحصل عليها نتيجة قيامه بعمل ما، فإن نظرية التوقع Expectancy Theory تأخذ مدخلاً أشمل حيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية. فالعلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات وهي الجهد الذي يبذله الفرد، ومستوى الأداء الناتج عن هذا الجهد المبذول، والمردود المادي، والرأي المعنوي "سلبياً أو ايجابياً" والذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء، وقوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة ثلاثة عوامل التوقع، والوسيلة، وقوة المكافأة، وأخيراً فقد أبرزت نظرية التوقع دور الفرص في مستوى أداء الفرد. فأفضل الأشخاص يمكن أن يكون مستوى أدائه منخفضاً إذا كانت الفرص المتاحة أمامه محدودة.

والخلاصة: إن نظرية التوقع قد أبرزت أن مستوى أداء الفرد في العمل لا يتأثر بالدوافع وحدها دائماً بل أيضاً بالمهارات والقدرات، وإدراك الدور والفرص (جرينبرج، وبارون، 2004 p184).

الشكل رقم (2.1.7)

نظرية الدافعية بتعديل التوقعات



المصدر: جرينبرج، جيرالد، وبارون روبرت، تعريب رفاعي، رفاعي محمد، و بسينيوني إسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، p 184.

3. نظرية العدالة "المساواة" لآدمز:

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل. وطورت هذه النظرية من قبل آدمز J. Stacey Adams، وتشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتمنون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به (Adams، 1963، p422). وأشار آدمز إلى عاملين رئيسيين مهمين بالنسبة لكل من المشتغل والمشغل "الموظف ورب العمل" وهما المدخلات والمخرجات التي يتم تبادلها بينهما (Kreinter, 2001). فالمدخلات تتمثل في عوامل مثل الجهد، المهارات، الخبرة، والتعليم، أما المخرجات تتمثل في تلك المكافآت عن إنجاز المهام مثل الراتب، والترقية، والشعور بالإنجاز، والمركز، وفرص التقدم والتطوير والنمو، ويفترض آدمز إن الموظف يقارن المدخلات والمخرجات مع أفراد مرجعيين (Robbins, 1998). وتغيير المخرجات من خلال ما يحصل عليه من أجور ومنافع وخدمات، وإعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات. وأخيراً ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة (أل علي، و الموسوي، 2001، p170).

وتقوم هذه النظرية على افتراض أنه إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين، لا يندفع نحو الحافز حالاً، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته "وهذه عملية عقلية"، فهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذه، وكذلك مقارنة ما قد تعطيه المنظمة لآخرين لو قاموا بنفس الجهد (برنوطي، 2004، p369)، وعليه يتبين من هذه النظرية بأن المهم في الحوافز، لمجال العمل مثلاً، هو ليس المبالغ المادية المفردة فقط، وإنما مجمل النظام والعدالة التي تتسم بها في مكافئة الأفراد المختلفين، والذين في مجال المقارنة (برنوطي، 2008، p422).

4. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف للوك:

قام لوك بوضع هذه النظرية عام 1976 حيث يرى أن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه، باتجاه تحقيق الأهداف الأكبر لحفزه لمزيد من العمل (Robbins, 1998، p40)، ومن الجدير ذكره إن الكثير من الدراسات دعمت نظرية تحديد الأهداف، واعتبرت تحديد الأهداف من وسائل الحفز، لأن تحديدها يعمل على زيادة وتحسين أداء الأفراد والمجموعات، وبالتالي المنشأة ككل، غير أنه أهم أنقاد وجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة، وبخاصة في الأعمال والمهام المعقدة صعبة القياس (Flumer, 1983، p290:292) ومن افتراضات النظرية:

- أ- أهداف محددة تعمل كحافز ومثير داخلي.
- ب- كلما كانت الأهداف أصعب كلما كان هناك أداء أعلى.
- ت- التغذية الراجعة تعمل على توجيه السلوك.

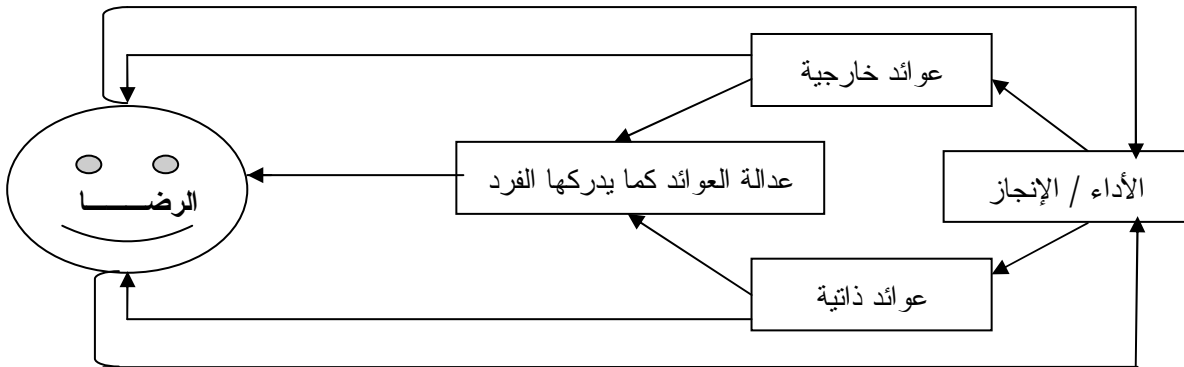
فعندما يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة، سوف يكون هناك قبول لهذه الأهداف حتى الصعب منها، وتعتبر نظرية الهدف من النظريات التي شرحت الرضا الوظيفي وفسرتة، وفسرت معدلات الغياب ودوران العمل (Robbins, 1998، p40).

5. نموذج بوتر ولولر:

طور بورتير ولولر عام 1968 نموذج فروم فقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا ما كانت العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. ورغم أن فروم Vroom هو أول من جاء بهذه النظرية كتخيير للدافعية إلا أن Eduard E. Lawler & Lyman W. Porter قد طوروا في أواخر الستينات نموذجاً عرضاً فيه وصفاً لعملية الدوافع يعتبر أكثر شمولاً مما جاء في نظرية التوقعات لفروم. إذ أكدوا على أن استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، ومحصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وما يستحقه (شاويش، 2005، p59).

الشكل رقم (2.1.8)

نظرية بورتير - لولر في الدافعية



المصدر: العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، p295.

ويوضح النموذج رقم (2.1.8) التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع/الرضا. وهذا يتعين على الإداريين ضرورة أدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم (العميان، 2005، p295).

6. نظرية التعزيز:

من أهم راود هذه النظرية العالم Skinner حيث يدور محور النظرية حول العلاقة بين المثير والاستجابة بحيث ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سينتوقف ولا يتكرر. وعليه فإن فاعلية المثير تتفاوت في أحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وحسب التأثير الذي يتركه ذلك التعزيز (العميان، 2005، p297). ونظرية تعزيز السلوك تقترح على المدير أنه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه عليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك، وأن التعزيز الإيجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك أو تعديله، كما وأن هذه النظرية تفيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، أي أن الأداء العالي الذي تم إثابته وتعزيزه بشكل كافٍ يؤدي إلى رضا عال والذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد (المدھون، و الجزراوي، 1995، p313). ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت هي المعززات والتي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر (أل علي، والموسوي، 2001، p171)، ومن ناحية المنظور الإداري، هناك على الأقل أربعة أنواع للتعزيز تتوافر للمدراء لإجراء تعديل على سلوك العاملين وهي:

أ- **التعزيز الإيجابي:** والذي يعتبر وسيلة لتقوية السلوك الإيجابي، حيث يوفر نتيجة مرغوبة عندما يظهر السلوك المرغوب، ومن أمثلة المعززات الإيجابية زيادة الأجور، والترقيات، وأوقات الراحة، والعطل الإضافية.

ب- **التعزيز السلبي:** ويستخدمه المدراء لتقوية السلوك المطلوب، تشمل تجنب التعلم السلبي، فبينما يعمل الفرد في حالة التعزيز الإيجابي ليكسب المكافأة من المنظمة لقاء أدائه الجيد، يعمل الفرد في حالة التعزيز السلبي ليتفادى النتائج غير المرغوب فيها للمثير.

ت- **الإخماد:** بينما يستخدم التعزيز الإيجابي وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، ويستخدم الإخماد والتوقف وهو حجب التعزيز الإيجابي عن استجابة أو سلوك كان مقبولاً في السابق، وباستمرار عدم التعزيز لمدة من الزمن، "إطفاء بدون تدخل" ستخفي الاستجابة أو السلوك تلقائياً في النهاية.

ث- العقاب: يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد، ومثلما يقوي التعزيز الإيجابي سلوكاً معيناً، يضعف العقاب ذلك السلوك.

إن الهدف من كل أنواع التعزيز هو تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة، وينتج عن التعزيز أما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها (عبد الباقي، 2004، p154:155). ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مشيرات خارجية فقط، وإغفال الإنسان وقيمه واتجاهاته.. الخ (حريم، 2004، p128).

1.5 تكامل نظريات الدافعية: Integration of theories of motivation

إن نظريات الدافعية التي تم استعراضها تعالج كل واحدة منها مجموعة واحدة أو أكثر من المتغيرات السابقة، ولا تعتبر أي منها شاملة متكاملة لأنها لا تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات والروابط فيما بينها. ولكن كل نظرية تضيف شيئاً ما إلى تفسير وشرح الدافعية في العمل، وتتضمن أجزاء تكمل بعضها البعض في جوانب كثيرة، وقد ساعدت هذه النظريات كثيراً على زيادة وعي وإدراك المديرين بماهية الدافعية وأهميتها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تطبيق بعض وسائل وفنون الدافعية المختلفة في العمل، وعلى الرغم من وجود تفاوت كبير في التطبيق في المنظمات المختلفة، ومن الاستنتاجات الأكثر أهمية المقترحة لتحسين الدافعية (Steers & Porter, p280:282):

1. إذا أراد المدراء حقاً تحسين الأداء واتجاهات العمل، يجب عليهم أن يلعبوا دوراً فاعلاً في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل.
2. أي محاولة من جانب المدراء لتحسين مستويات الدافعية لدى مرؤوسيه، يجب أن يسبقها تفحص ذاتي من جانب المدراء أنفسهم. هل يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، هل لديهم أفكار واضحة عن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن أعمالهم؟.
3. لا بد للمدير أن يقر بالفروق الفردية بين العاملين.
4. يهتم الموظفون جداً برؤية علاقة واضحة بين الأداء الناجح من جانبهم وما يتلقونه من عوائد مرغوبة.
5. يجب الأخذ في الحسبان طبيعة الأعمال التي يُطلب من الأفراد إنجازها.
6. على المديرين إعطاء مزيد من الاهتمام بنوعية البيئة الكلية للعمل.
7. يجب على المدراء بذل مجهود أكبر لتقييم اتجاهات العامل بصورة مستمرة.

8. وأخيراً إذا ما أردنا زيادة مستويات دافعية العاملين - وبالتالي تحسين أدائهم - يصبح من الضروري مشاركة العاملين أنفسهم في جهد تعاوني لتحسين الإنتاج، لأنه في النهاية تتأثر مصالحهم "العاملين" بما يجري في المنظمة (حريم، 2005، p131).

بعد استعراضنا النظريات السابقة للدافعية يتضح أن بوسع الإدارة في أي منظمة أن تعمل الكثير وتلعب دوراً هاماً في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد. وأن لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وبأي قدر يمكن إشباعها، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد. ومن ثم العمل على إعداد وتصميم وتطوير نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها. وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية.

ملخص المبحث الأول من الفصل الثاني:

هدفنا في هذا الفصل التعرف على الإطار النظري للدراسة بالتحدث عن تعريف الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين وتم شرح كيفية حدوث الرضا، وتحدثنا عن مجموعات العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي المرتبطة بالشخصية، وبجماعة العمل، وبالمؤسسة، لارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة، وبالخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب". وتحدثنا عن كفيي قياس الرضا الوظيفي بالطرق الأربعة الاستقصاء، والمقابلة، والملاحظة، وتحليل البيانات الثانوية. ومن ثم شرحنا أثر الرضا على العمل، ومن خلاله تم مناقشة العوامل التي تعطي دلالة على مستوى الأداء. وذلك للانتقال إلى موضوع الدافعية وهي من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد، وهنا عرضنا تعريف الدافعية، والعلاقة بين الدوافع والحاجات، ونظريات الدافعية، من ضمنها نظريات الحاجات، والنظريات المعرفية "الموقفية"، والتي ما زال العلماء غير قادرين على الإتفاق على قائمة حاجات الإنسان على الرغم من اتفاقهم على تعددها، ومن ثم وضعنا تكامل نظريات الدافعية والرضا الوظيفي، وذلك حتى نستطيع الانتقال إلى المبحث الثاني الحوافز والتعويضات المالية موضوع الدراسة.

المبحث الثاني:
الحوافز والتعويضات المالية
Incentives & Financial Compensation

الحوافز
Incentives

- 2.1 المقدمة Introduction
- 2.2 تعريف الحوافز Definition of incentives
- 2.3 طبيعة الحوافز وفلسفتها The nature of incentives and philosophy
- 2.4 عملية الحفز The process of stimulating
- 2.5 أهمية الحوافز The importance of incentives
- 2.6 تصنيف الحوافز Classification of incentives
- 2.6.1 الحوافز الإيجابية Positive incentives
- ت- الحوافز المادية "المالية" "Finance" Financial incentives,
- ث- الحوافز المعنوية The moral incentives
- 2.6.2 الحوافز السلبية Disincentives
- ت- الحوافز السلبية المادية Negative material incentives
- ث- الحوافز السلبية المعنوية Negative moral incentives
- 2.6.3 المزايا والخدمات Benefits and services
- 2.7 متطلبات نظام الحوافز الفعال Requirements of an effective system of incentives

الحوافز Incentives

2.1 المقدمة: Introduction

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له (الضبعان، 2005، p1). ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الإدارة، ويعود ذلك لما للحوافز من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء والعمل على ترشيد الإنفاق، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالباً ما تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل "رأس المال" في معظم المنشآت.

2.2 تعريف الحوافز: Definition of incentives

لقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم الحافز "بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد في توجيه الأداء"، والحافز هو "العائد الذي يحصل عليه الفرد للتميز في الأداء" (ماهر، 1999، p235)، ويعرفها Dimok بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم". ويعرفها Dale Beach بأنها "الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة، أي تحقيق رسالتها أو أهدافها"، ويرى رسلان بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم، وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة" (المدهون، 2005، p191). والحافز مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، وأيضاً "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك المطلوب عن طريق إشباع جميع احتياجاته الإنسانية" (بربر، 1997، p102).

ومما سبق نجد أن جميع التعاريف السابقة تتفق بأن "الحوافز هي مثيرات خارجية تحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله إشباع لحاجات الفرد من جهة وتحقيق لغايات الجهة المحفزة من ناحية أخرى".

2.3 طبيعة الحوافز وفلسفتها: The nature of incentives and philosophy

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين. فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية "العلاوات والمكافآت" أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية "التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات". والمتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة. وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فلكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة. وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد (الهيتي، 2003، p256:257).

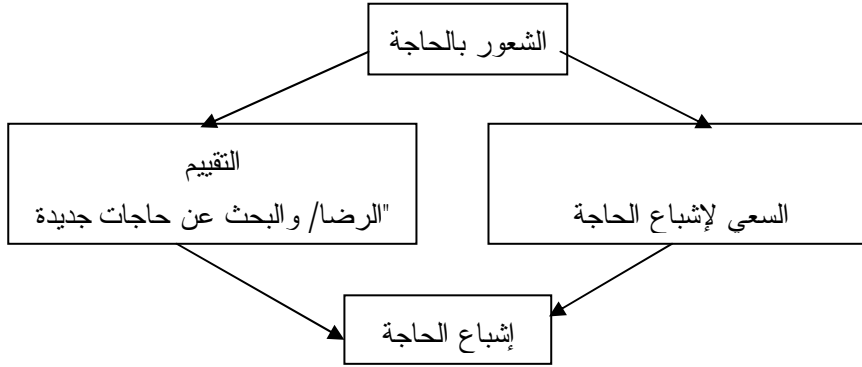
2.4 عملية الحفز: The process of stimulating

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها. فالحاجات تسبب التوتر يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر. وعندئذ يكون إمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى مثال: إذا لم يستطيع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سانحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلاً من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه (العميان، 2005، p280).

حاجة ← توتر ← جهد ← إشباع ← رضا.

الشكل رقم (2.1.1)

عملية الحفز عند الأفراد



المصدر: العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، p281.

2.5 أهمية الحوافز: The importance of incentives

تعتبر الحوافز من أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة حيث تكمن أهميتها في ما يلي:

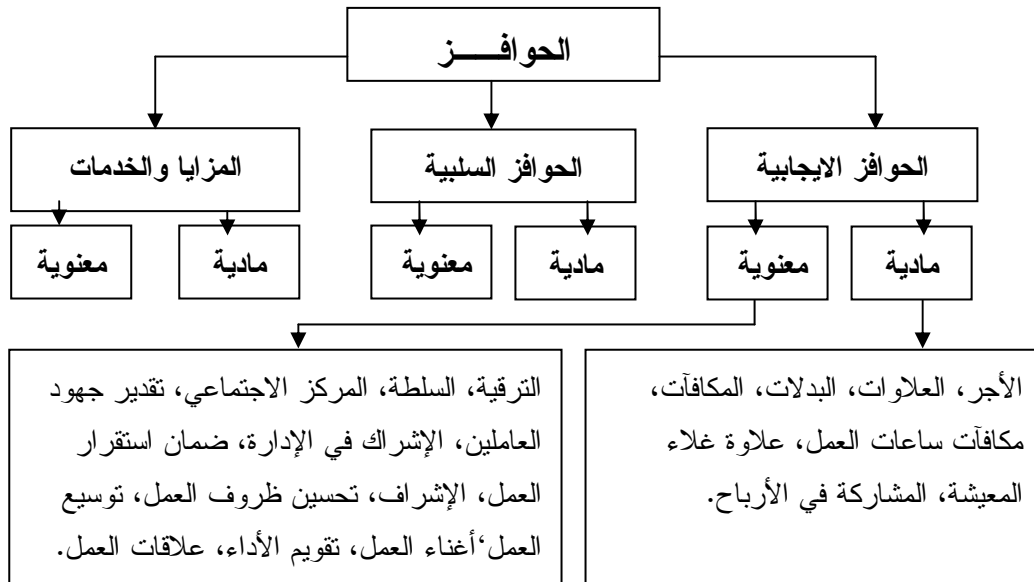
1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
2. زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
3. تخفيض تكلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
4. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات، والصراعات، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية، ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصيرة والطويلة.
5. يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
6. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، وخاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب وانتقاء المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.
7. تزداد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، فزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.
8. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها في بعض الأحيان مضطرة إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل.

9. تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها (الهيبي، 2003، p252).

2.6 تصنيف الحوافز: Classification of incentives

قسم الباحثون الحوافز إلى أنواع مختلفة فمنهم من قسمها بطريقة تتفق مع الحاجات إلى حوافز تشبع الحاجات الأولية، حوافز تشبع الحاجات الاجتماعية، حوافز تشبع الحاجات الذاتية، ومنهم من قسمها حسب طبيعة الجزاء إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، وفريق آخر ذهب إلى تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية (المغربي، 1995، p135-134).

الشكل رقم (2.1.2)
أنواع الحوافز



المصدر: المصدر: المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، p135، بتصرف من الباحثة.

2.6.1 الحوافز الإيجابية: Positive Incentives

هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد، كما عرفت بأنها "حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين؛ وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم توفر له الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه للقيام بالعمل" (برنوطي، 2008، p406). وتقسم الحوافز الإيجابية من حيث مادتها إلى مادية ومعنوية.

أ- الحوافز الإيجابية المادية "المالية": "Financial incentives, "Finance"

تعرف على أنها "مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية فقط دون غيرها، ويحتاج الفرد لمثل تلك الحوافز لتأمين حاجاته الأساسية" (برير، 1997، p114) ومن أنواعها.

1. الأجر:

"الأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ولقاء مهاراته في العمل، يمثل دخلاً يهيمه للمحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشتهم، وإشباع حاجاته من السلع والخدمات، ويلق الأجر اهتماماً كبيراً من العاملين وأرباب العمل على حد سواء، لأنه يمثل عنصر تكلفة لا بأس بها" (مصطفى، 2000، p380). إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا. إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أن الأجر ليس هو أهم حافز، فأن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، "إنما المعاملة الحسنة للعاملين"، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر (شاويش، 2005، p209).

2. العلاوات السنوية:

لا يمكن القول إن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، على أن تكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا أعتمد منح الزيادة حسب الأقدمية فأن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية (شاويش، 2005، p209). وهي تعتبر حافز سنوي "نسبة من الراتب الأساسي" مثلاً تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه في العمل وتعامله مع الزملاء، والرؤساء على مستوى جيد أو جيد جداً أو ممتاز وفقاً لمستويات تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. وتتجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة السنوية إذا أتضح أن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرق للمستوى المناسب (مصطفى، 2000، p381)، أما العلاوة الاستثنائية فهي مكافأة تقدم للفرد مرة واحدة على أساس مستوى الأداء المرتفع (حسن، 2000، p319). ويجوز منح الموظف على بند الأجور علاوة إضافية عن كل سنة دراسية فوق المرحلة الابتدائية ينهيها بنجاح أثناء عمله، وكذلك يجوز أن يمنح علاوة إضافية عن كل دورة تدريبية في مجال عمله لا تقل مدتها عن ستة أشهر ينهيها بنجاح أثناء العمل (رشيد، 2001، p891).

3. البدلات:

هي مبالغ نقدية تدفع للموظف زيادة على راتبه الأساسي، وتكون أما مبلغاً ثابتاً، أو يتم تحديدها بنسب مئوية معينة، وتصرف البدلات للموظف بصفة دورية، في الغالب مع الراتب، أو تدفع بصفة مقطوعة، وتمنح البدلات بفعل أسباب تملئها مقتضيات الوظيفة التي يشغلها الموظف وما يحيط بها من ظروف خاصة، وما تتطلبه من مهام. وأحياناً تكون تعويضاً عن ميزة يتمتع بها الموظف مثل بدل السكن، أو مقابل جهود معينة أو مخاطر معينة قد يتعرض لها الموظف نتيجة لعمله (رشيد، 2001، p891).

4. المكافآت:

هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفعراً في مجال ما، أو تكون على شكل مكافأة نهاية الخدمة، وما ينطبق على الزيادات السنوية ونجاحها كحافز، ينطبق أيضاً على المكافآت الممنوحة للموظف (شاويش، 2005، 210: p209). تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، وذلك على الأداء العالي للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، ويقاس هذا الأداء العالي بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات (المدهون، 2005، p198).

5. مكافآت ساعات العمل الإضافية:

"الأجور الإضافية" تصرف للموظف الذي يبذل جهداً إضافياً فمثلاً استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة، نظراً لعدم كفاية العاملين بحجم الأعمال المطلوبة في المنظمة" (مصطفى، 2000، p382)، وكذلك تدفع مقابل الإجازات المدفوعة الأجر، وتعمل الأجور الإضافية كحافز إيجابي يزيد من الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على الاستمرار في العمل.

6. علاوة غلاء المعيشة:

وتمثل هذه الزيادات في الأجور تطبيقاً لسياسة الحكومة أو الإدارة "إعطاء العاملين زيادة تتناسب مع ارتفاع مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة".

7. المشاركة في الأرباح:

نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها (شاويش، 2005، p210).

ب- الحوافز الإيجابية المعنوية: The moral incentives

يقصد بها الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة (المدهون، 2005، p210)، والحوافز المعنوية يمكن أن تأخذ الصورة المادية والمعنوية معاً، فالترقية غالباً زيادة في الراتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي (شاويش، 2005، p210). بالإضافة إلى تقدير جهود العاملين Recognition for Accomplishment، وإشراك العاملين في الإدارة، Employee Participation وضمان واستقرار العمل، والإشراف ونمط القيادة، وتحسين ظروف ومناخ العمل Work Climate & Condition،

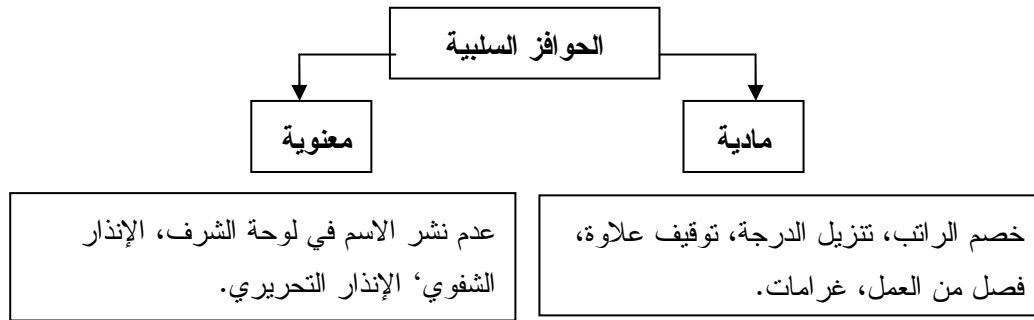
والتدريب Training (شقبوعه، 2001، p169)، وتوسيع العمل Job Enlargement، وإغناء أو إثراء العمل Job Enrichment، وتقويم الأداء، والعلاقات مع الزملاء، وأساليب أخرى كلها حوافز معنوية (أل علي، والموسوي، 2005، p177).

2.6.2 الحوافز السلبية: Disincentives

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل (شاويش، 2005، p213)، إن وجود نظام تأديبي في المنظمة أمر ضروري، والغرض من ذلك -ولا شك- هو تنظيم سير العمل بالمنظمة لضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة من قبل العاملين. وبحيث لا يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المنظمة. وتنقسم الحوافز السلبية إلى قسمين رئيسيين وهما:

الشكل رقم (2.1.3)

أنواع الحوافز السلبية



المصدر: المصدر: المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، p135، بتصرف من الباحثة، تكملة للشكل السابق.

أ- الحوافز السلبية المادية: Negative material incentives

وتتمثل في خصم من راتب الموظف، تنزيل درجة الموظف، توقيف علاوته، فصله من عمله، ومن ثم فصله كلياً وبشكل نهائي، وتلجأ المنظمات في بعض الحالات إلى فرض غرامات.

ب- الحوافز السلبية المعنوية: Negative moral incentives

"تمثل الحوافز المعنوية في الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة"، وتتمثل في حرمان الموظف من نشر اسمه في لوحة الشرف، والإنذار الشفوي والإنذار التحريري (حمود، والخرشة، 2007، p186). الاختيار الأساسي إذن للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي، وإن الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري تشير إلى التزايد لاستخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز

السلبية، وهذا الاتجاه خلقتة عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية في الدول الرأسمالية، وارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة، إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة التي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين (شاويش، 2005، p216).

2.6.3 المزايا والخدمات: Benefits and services

أن نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة.. الخ، يمكن أن تحسن من نوعية حياة العمل وتدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم. ويشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد ممكن من العاملين (الهيبي، 2003، p282). وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم. والخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها قسمين رئيسين لهما اشتقاقات فرعية وهما:

1. برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة وتتضمن الإجازات والعطلات المدفوعة الأجر، والراتب التقاعدي "الادخار"، ومكافأة نهاية الخدمة، والتأمين الصحي للفرد والعائلة (عباس، 2003، p251)، ومزايا تأمينية، ومزايا التقاعد وتأخذ هذه المزايا العديد من الأشكال، ومنها الضمان الاجتماعي، والتأمين والمعاشات، وتعويضات البطالة، وتعويضات إصابات العمل (Dessler, 2003, p461).
2. برامج الخدمات الاجتماعية وهي ليست ذات صبغة مالية مباشرة، والهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل، وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع المنظمة، بالإضافة إلى الخدمات الخاصة برعاية الأطفال كتوفير دور الحضانة أو مراكز لرعاية الأطفال أبناء العاملين في المؤسسة (السالم، و الصالح، 2002، p202).

2.7 متطلبات نظام الحوافز الفعال: Requirements of an effective system of incentives

1. عدالة الحافز وكفايته.
2. سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
3. أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
4. أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
5. ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
6. أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين و رغباتهم وتوقعاتهم.
7. أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
8. أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة (علاقي، 2000، p361).

تابع المبحث الثاني:
التعويضات المالية
Financial Compensation

المقدمة Introduction	2.1
النواحي الأساسية للتعويضات Basic aspects of the compensation	2.2
أنواع التعويضات المالية Financial Compensation	2.3
عدالة التعويضات المالية Equity & its Impact Pay Rates	2.4
العوامل الأساسية المحددة للتعويضات المالية الأفراد	2.5
Determinants of Individual Financial Compensation	

التعويضات المالية Financial Compensation

2.1 المقدمة: Introduction

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الاقتصاد والإدارة، وسواء أكان ذلك في القطاع العام "الحكومي" أو الخاص "مؤسسات الأعمال" ويعود سبب هذا الاهتمام لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية وذلك لكون هذه التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها. ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر أو الرواتب الذي يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين (شاويش، 2005، p216).

2.2 النواحي الأساسية للتعويضات: Basic Aspects of Compensation

التعويضات في العمل Compensation At Work هي المقابل الذي تقدمه المؤسسة للموظف مقابل الخدمات التي يقوم بها Service، ويشير تعويض الموظف، إلى كافة أنواع الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله بوظيفة معينة. ويوجد نظامين أساسيين لمنح المدفوعات المالية المباشرة للموظفين، أما على أساس نظام الأجر الزمني أو على أساس معدلات الأداء، ومعظم المنظمات تميل إلى سداد أجور الموظفين على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة، أما بالنسبة للبديل الثاني وهو سداد أجور العاملين في ضوء معدلات الأداء المحققة والذي ينشأ علاقة مباشرة بين ما يحصل عليه العامل من تعويضات وما يحققه من إنتاج وتعرف هذه الطريقة باسم "خطة الأجر التشجيعي" (المدهون، 2005، p172).

2.2.1 نظام الأجر الزمني: Time or Day Wage System

يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله "سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة"، وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج وهذا النظام في دفع الأجور هو أكثر الأنظمة شيوعاً في معظم المنشآت.

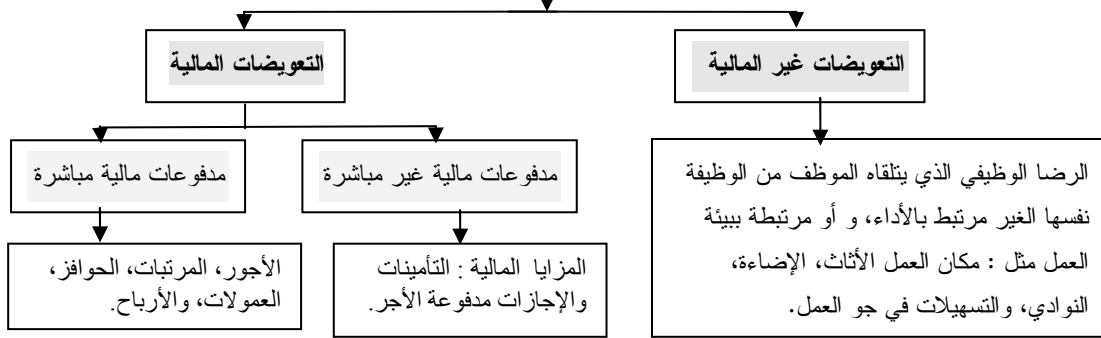
2.2.1 نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: The Piece-Wage System

في ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، وقد طبق هذا النظام أول ما طبق أبان نظام الحفز في الصناعة، وهو شائع الاستخدام في تحديد أجور عمال الإنتاج، على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد، وطريقة احتساب الأجر (شاويش، 2005، p182,184).

2.3 أنواع التعويضات المالية: Financial Compensation

الشكل رقم (2.2.1)

أنواع التعويضات المالية



المصدر: شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، p184 بتصرف من الباحثة.

2.3.1 التعويضات المالية النقدية: Financial Compensation System

ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للفرد الذي يعمل لديها، وذلك لقاء ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة، وضمن قواعد السلوك المطلوبة، والتي قد تأخذ شكل الأجر والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، وتشمل على 70% من قيمة التعويضات. وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما:

2.3.1.1 المدفوعات المالية المباشرة: Direct Compensation System

ويمثل هذا النظام المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للعاملين لديها، مقابل الأعمال التي يقومون بها، وقد سمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى الأداء الجهد، والنشاط المبذول في العمل. وتشمل التعويضات المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجر والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح تم الحديث عنها في الحوافز.

2.3.1.2 المدفوعات الإضافية المباشرة:

وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم وأجورهم الأساسية وتشمل الأجر الإضافي في حالة تكليف العامل بعمل إضافي يؤديه في غير أوقات العمل الرسمية. وذلك مثل منح الموظف بدلاً مقابل بعد مكان العمل عن المناطق العمرانية كالعامل في مناطق صحراوية مثلاً، أو بسبب ظروف العمل القاسية مثل المناخ القاسي الذي يعمل فيه الفرد، أو الظروف الحياتية السيئة أو

احتمال تعرضه لعدوى أو خطر أو غير ذلك. وقد يقرر البديل لأسباب تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة مثل الظهور بمظهر معين أو كثرة التنقلات مما يقتضي صرف بدل تنقلات، أو في حال تكبد الفرد مصاريف معينة مثل استقبال وتكريم زائريه، و يخصص له بدل ضيافة. كما قد يمنح البديل لأصحاب مهن معينة يعملون في المنظمة كالأطباء والصيداللة، وعندها يسمى "بديل تفرغ" (شاويش، 2005، p217).

2.3.2 التعويضات غير المالية: Non Financial compensation

وتمثل مجمع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها، وذلك مثل الإسكان الذي تقدمه المنشأة للعاملين فيها، وخدمات المواصلات والخدمات الصحية، والثقافية، وظروف العمل المناسبة.. وغيرها، وهي تلك التي تم ذكرها ضمن حوافز الخدمات الاجتماعية في الحوافز. والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر، وتمثل 30% من قيمة التعويضات، جزء منها Mandated إجباري 10% والجزء الآخر Voluntary تطوعي 20% ولها تأثير على Performance الأداء على الرغم إنه ليس لها علاقة بالأداء. وهي "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما يعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية" (الهيبي، 2003، p179).

2.3.3 نظام التعويضات الإجمالي: Total Compensation System

ويمثل هذا النوع من التعويض كافة العوائد أو التعويضات التي تدفعها المنظمة للعاملين فيها، سواء أكانت هذه العوائد نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة. وذلك لكونهم أعضاء يعملون لديها، لقاء المساهمات التي يقدمونها لها (شاويش، 2005، p218)، وهي الموضوع الأساسي للبحث .

2.4 عدالة التعويضات المالية وتأثيرها على معدلات الأجور: Equity & its Impact Pay Rates

من أهم الصفات الضرورية التي يجب أن يتميز بها نظام الأجور هي تحقيق ما يسمى بعدالة الأجور، فإن الحاجة إلى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد الأجور، وعدالة الأجور تتحقق من خلال إيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل، ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات، وهناك أربعة أنواع من عدالة الأجور يمكن التمييز بينها (Mondy & Noe, 2005, p285).

أ - العدالة الخارجية: External Equity

وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور للعاملين فيها تتماثل مع ما تدفعه منظمات مماثلة للعاملين لديها ويمارسون نفس الأعمال، حسب ظروف العمل، العمل نفسه، مستوى الجهد، القضية تناسب وليست تساوي، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو الاحتفاظ بقوة العمل الحالية، وتتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في سوق العمل واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور ومعدلاتها (Mondy & Noe, 2005, p258).

ب - العدالة الداخلية: Internal equity

وتتحقق من خلال دفع أجور للأفراد العاملين في المنظمة بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم، من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على الأجر الذي يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل العلمي ويؤدون نفس الوظيفة، وتتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجور مبني على تقييم الأعمال (المدون، 2005، p174).

ت - العدالة العمالية "الفردية": Employee Equity

وتتحقق عندما تقوم المنظمة بدفع أجور مختلفة لأفراد يؤدون نفس العمل وهذا يعكس مميزات وعوامل فريدة خاصة بالعامل يكون دفع الأجور مبني على أساسها، وخاصة فيما يتعلق بإنجازه وتتحقق العدالة الفردية عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل عادل وربط ذلك بأجورهم وزياداتها، ومن حيث مستوى الأداء أو المنصب والأقدمية (برنوطي، 2004، p268).

ث - عدالة الفريق: Team Equity

تعتمد هذه الطريقة على ما يحققه الفريق أو جماعة العمل من نتائج أكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الفردي، وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور فريق العمل ومكافأته كفريق منتج، أما أن تحسب داخل الفريق نفسه، أو مقارنة بفرق العمل المماثلة من داخل المنظمة أو من خارجها، إذا شعر الموظف داخل الفريق بالظلم قد يترك المنظمة أو قد يبقى بالمنظمة، ولكن يقيد مجهوداته (Mondy & Noe, 2005, p286). وإن تحقيق عدالة الأجور ذات تكلفة عالية على المنظمة لكنها ضرورية، إذا أرادت المنظمة أن تكون في وضع تنافسي قادرة على اجتذاب العاملين والاحتفاظ بهم وحفزهم، هذا يؤدي إلى تحقيق العدالة الخارجية واجتذاب القوى العاملة، والعدالة الداخلية على الاحتفاظ بهم، أما العدالة الفردية العمالية فتؤدي إلى حفزهم، وأما عدالة الفريق فتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والجودة (محيسن، 2004، p38). ويجب الإشارة هنا إلى أن نظام الأجور ليس ثابتاً وإنما يجب أن يتميز بالديناميكية، مع ضرورة أن

يعدل هيكل الأجور ومستواها باستمرار نتيجة للتغير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة وخاصة التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية في سوق العمل.

2.5 العوامل الأساسية المحددة للتعويضات المالية للأفراد:

Determinants of Individual Financial Compensation

هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في تصميم أي خطة للأجور تتمثل في:

الشكل رقم (2.2.2)

العوامل المحددة للتعويضات المالية



Source: Mondy, Wayne & Noe, Robert, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International, 2005, p287.

2.5.1 المنظمة: The Organization as a Determinant of Compensation

تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهؤلاء العاملين، ومن حيث مستوى المنظمة Organization Level، وسياسات المنظمة Organization Politics، والقدرة على الدفع Ability to pay.

2.5.2 سوق العمل: The labor Market as a Determinant of Financial Compensation

إجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها أصحاب الأعمال الأخرى لنفس الوظائف "تحقيق العدالة الخارجية"، وفي هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

أ- تحديد ما إذا كان نظام الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها ضمن قواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وبشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

ب- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المنظمة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف المنظمة، أم أن النظام سيتم شراءه من مكاتب خبرة عالمية

"تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي"، بما يمكن المنظمة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية.

ت- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد وما إذا كانت إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين تقوم بتقييم الوظائف، أو أنه سيتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر أو أن يتم تكوين فريق من إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين (شبير، 2004، p64). وهناك عوامل ومصادر أخرى للحصول على بيانات التعويضات عن طريق المنظمات المهنية والاستشارية مثل الملائمة Expediency والاتحادات العمالية Labor Unions، والاقتصاد The Economy، وتكلفة المعيشة Cost of Living، والمجتمع Society، والقوانين Legislation.

2.5.3 العمل: The Job as a Determinant of Financial Compensation

تأثيرها واضح لأنها تحافظ على مفهوم العدالة حسب طبيعة العمل، الجهد والمهارات، والأداء لذلك تستخدم ثلاثة طرق الأولى تحليل الوظائف وتوصيف الوظائف Job Analysis & job Description، ويقصد بتحليل الوظائف الأسلوب الذي يتم بمقتضاه تحليل كل وظيفة إلى العناصر المكونة لها بهدف التعرف على واجباتها وسلطاتها والشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغلها. ويقصد توصيف الوظائف قوائم توضح مجموعة الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة وظروف العمل التي تؤدي في ضوئها، وكذلك السلطات المرتبطة بها. والثانية تقييم الوظائف Job Evaluation، والثالثة إضاعة نسبية على النظام Single Rate System، والأجور في الوظائف الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات مثال: كل العاملين في نفس الوحدة يحصلوا على نفس الأجر، عندما يكون متطلبات العمل واحدة والمهارات واحدة يتقاضى العاملون نفس الأجر، بالرغم من المسميات الوظيفية (Mondy & Noe, 2005, p303).

2.5.4 العمال: The Employee as a Determinant of Financial Compensation

هناك مؤسسات تتبنى نظم أخرى لبناء الرواتب بدل من إعادة هيكلتها، والاتجاهات الحالية في تعويض الموظفين، تتم بناءً على أسس متعددة ومنها: الدفع على أساس الأداء Performance Based Pay: Merit / Bonus / Piecework، والدفع على أساس المهارة Skill Based Pay، والدفع على أساس القدرات Competency Based Pay، والأقدمية Seniority، والخبرة Experience، وعضوية المنظمة Membership in the Organization، والإمكانات Potential، وتأثير النفوذ Political Influence، والحظ Luck (Mondy & Noe, 2005, p307).

ملخص المبحث الثاني من الفصل الثاني:

هدفنا في هذا المبحث التعرف على تعريف الحوافز، وطبيعة الحوافز وفلسفتها، وشرح عملية الحفز، وأهمية الحوافز لرفع كفاءة الموارد البشرية، وتصنيف الحوافز، أولاً الحوافز الإيجابية والتي تشمل الحوافز المادية "المالية" والحوافز المعنوية، وثانياً الحوافز السلبية وتشمل الحوافز السلبية المادية والحوافز السلبية المعنوية، وثالثاً المزايا والخدمات، ومن ثم عرضنا متطلبات نظام الحوافز الفعال لما للحوافز من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب الأعمال من جهة ثانية، وحتى تقودنا الحوافز إلى موضوع التعويضات المالية موضوع الدراسة، وشرح النواحي الأساسية للتعويضات وتعرفنا على أنواع التعويضات المالية وهي أولاً التعويضات غير المالية وهي الرضا الوظيفي الذي يتلقاه الموظف من الوظيفة نفسها الغير مرتبط بالأداء، و أو مرتبطة ببيئة العمل مثل: مكان العمل الأثاث، الإضاءة، النوادي، والتسهيلات في جو العمل. وثانياً التعويضات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، وغير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر، لارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة والعوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات مثل: "الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد. ومن ثم تحدثنا عن عدالة التعويضات المالية الأربعة وتأثيرها على معدلات الأجور، بالإضافة إلى العوامل الأساسية المحددة للتعويضات المالية للأفراد. وذلك يقودنا للحديث عن السلطة الوطنية الفلسطينية، ووزارة الشؤون الاجتماعية باعتبارها وموظفيها حالة دراسية.

المبحث الثالث:
السلطة الوطنية الفلسطينية
Palestinian National Authority

- 3.1 المقدمة Introduction
- 3.2 أهم المشاكل الإدارية التي تواجهها الوزارات الحكومية
The important management problems faced by government ministries
- 3.3 وزارة الشؤون الاجتماعية The Ministry of Social Affairs
- 3.3.1 رسالة الوزارة Ministry Mission
- 3.3.2 نبذة تاريخية Institution History
- 3.3.3 الأهداف العامة للوزارة General Objectives of the Ministry
- 3.3.4 برامج الوزارة Ministry's Programs
- 3.4 الهيكل التنظيمي للوزارة Organizational structure of the Ministry
- 3.4.1 الهيكل التنظيمي والإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية
- 3.5 وظائف موظفي الوزارة والتدرج الوظيفي
- 3.6 أهم المشاكل الإدارية والفنية التي تواجه وزارة الشؤون الاجتماعية
The important technical & administrative problems faced by Ministry of Social Affairs

السلطة الوطنية الفلسطينية Palestinian National Authority

3.1 المقدمة: Introduction

تعتبر السلطة الوطنية الفلسطينية نتاجاً لعملية السلام الإسرائيلية- الفلسطينية التي بدأت في أوسلو في عام 1993. ففي هذه العملية تفاوضت منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل مباشرة مع بعضها البعض ولأول مرة، وكانت نتيجة هذه المفاوضات التاريخية تبادل الرسائل بشأن الاعتراف المتبادل بين الطرفين واتفاق المبادئ الذي وقع في واشنطن في 13 أيلول/سبتمبر 1993. ولقد تم إنشاء السلطة الفلسطينية في أعقاب التوصل إلى اتفاق القاهرة حول قطاع غزة ومنطقة أريحا في 4 أيار/مايو 1994. وأعقب هذا الإتفاق في 28 أيلول/سبتمبر 1995 الإتفاق المرحلي الإسرائيلي- الفلسطيني على مناطق إضافية، بما فيها مراكز سكانية فلسطينية في الضفة الغربية. لا يزال إطار أوسلو يفرض قيوداً شديدة على الولاية والسيطرة الفلسطينية على الصعيدين الداخلي والخارجي. ولكن الولاية الفلسطينية امتدت بالتدريج على مناطق ومراكز سكانية إضافية في الضفة الغربية. والسلطة الفلسطينية تمتلك الآن السيطرة الإقليمية والوظيفية على 70% من قطاع غزة و29% من الضفة الغربية (مركز التخطيط الفلسطيني، 2000، p179).

تحتوي هذه المناطق على 95% من السكان الفلسطينيين، ما عدا سكان القدس، حيث لم يسمح للسلطة الفلسطينية بالاحتفاظ بمكاتب لها أو تقديم خدمات عامة للسكان. وتقوم السلطة الفلسطينية بالإدارة المدنية والقانونية للسكان في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما إن وكالة الغوث الدولية لا تزال تحتفظ بمسؤولياتها من حيث الإسهام في توفير قدر كبير من الخدمات الاجتماعية والإنفاق والتوظيف. كما أن السلطة الفلسطينية تعتبر مسؤولة عن الأمن الداخلي في 70% من قطاع غزة و10% من الضفة الغربية مع بقاء المناطق المتبقية تحت السيطرة الأمنية للحكم العسكري الإسرائيلي. أجري الفلسطينيون انتخاباتهم العامة الأولى في 20 كانون ثاني/يناير، حيث قام أكثر من 780 ألف فلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، يمثلون 75% من جمهور الناخبين، بعملية تصويت منفصلين في الوقت ذاته، وأدلى الفلسطينيون في شرق القدس بأصواتهم في مراكز اقتراع داخل المدينة ذاتها. كانت عملية التصويت الأولى لانتخاب 88 عضو للمجلس الفلسطيني الجديد ورئيس السلطة التنفيذية، وقد تم انتخاب رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية ياسر عرفات كرئيس للسلطة، بنسبة 88% من الأصوات. وأصبح المجلس الفلسطيني يعرف بالمجلس التشريعي الفلسطيني، فيما أصبحت سلطته التنفيذية تعرف بمجلس الوزراء أو الحكومة. وهكذا فإن المجلس التشريعي الفلسطيني، ورئاسة السلطة،

والمجلس الوزاري، علاوة على السلطة القضائية، والوزارات والمؤسسات العاملة الأخرى، شكلت بمجموعها السلطة الفلسطينية (صايغ، والشقافي، 1999، p27:28).

إن بناء المؤسسات الفلسطينية العامة في الضفة وقطاع غزة قد تأثر إلى حد كبير بفعل أربعة عوامل خارجة عن سيطرة السلطة الفلسطينية وهي إطار أوسلو، ومنظمة التحرير الفلسطينية، والسياسة الإسرائيلية، والأسرة الدولية المانحة (صايغ، والشقافي، 1999، p29).

تعاني الوزارات الفلسطينية منذ قدوم السلطة الفلسطينية وتسلم مسؤولياتها عام 1994 من العديد من المشاكل الإدارية التي أكد عليها تقرير هيئة الرقابة العامة حول مظاهر الفساد في مختلف وزارات السلطة ومؤسساتها وأجهزتها وغياب الهيكل التنظيمي ووجود التضخم الوظيفي وإهدار المال العام، وتم تشكيل الحكومة الرابعة نظراً لتطور سوء التنظيم الإداري مختلف مؤسسات السلطة الوطنية وتزايد الخلل في رواتب الموظفين مما أدى إلى إرباكات في الجهاز الحكومي (تقرير هيئة الرقابة العامة، الثاني، تغيير الحكومات الفلسطينية، 1998، p83).

علماً بأن كل تشكيل للحكومة يتبعه تغيير وزارتي ودمج وزارات وفصل وزارات وإلغاء وزارات ومؤسسات واستحداث وزارات وكل هذه الإرباكات أدت إلى تجميد قانون الخدمة المدنية حيث تم تطبيقه في تشرين ثاني عام 1998 وأخفق في تطبيقه بسبب غياب اللوائح التنفيذية والتوجه لتطبيق الشق المالي دون الالتفات للشق الإداري (تقرير هيئة الرقابة العامة، الثاني، تغيير الحكومات الفلسطينية، 1998، p83)، وتداخل الصلاحيات داخل المؤسسات الحكومية وزيادة البطالة المقنعة حيث يجمع الكثيرون على أمر يشخصه البعض بالترهل الإداري والتضخم الوظيفي ولجوء الوزارات لما يسمى بتوظيف الاستيعاب بصرف النظر عن احتياجات الوزارة الحقيقية ودون إخضاع الأمر لمبدأ تكافؤ الفرص والتنافس الحر (جريدة الأيام، الخميس، 2000/2/16).

لابد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة بعين الاعتبار حقيقة مفادها أنه هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق لكافة الوزارات في كل الأوقات وعلى كافة المستويات ولكن هناك مبادئ وإرشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي ليكون أكثر كفاءة ويجب أن لا يتصور القائمين على صياغة الهيكل التنظيمي إن هناك مرحلة كمال، ولكن هناك تغير في الظروف والأحوال تستدعي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للتأقلم مع الظروف والأحوال الجديدة لتصبح أكثر كفاءة، حيث تقوم بلدان العالم بإنشاء أجهزة دائمة للإصلاح الإداري تتولى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وحل المشاكل التي تواجهها (عصفور، 2002، p232).

3.2 أهم المشاكل الإدارية التي تواجهها الوزارات الحكومية:

1. عدم الاستقرار في الوزارات نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكليات الحكومية سواء دمج، فصل، إلغاء كل ذلك في مدة قصيرة.
2. ازدواجية هيكل القطاع الحكومي الفلسطيني عبر القيام بعملية دمج تجميحي بين جهاز الإدارة المدنية وجهاز منظمة التحرير الفلسطينية.
3. تداخل الاختصاصات بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية داخل الوزارة.
4. اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، يلاحظ من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية، تضخم رأس الجهاز الإداري وتقلص القاعدة حيث الاكتظاظ في المستويات الإدارية في قمة الهرم.
5. انخفاض كفاءة القطاع الحكومي وزيادة أعباءه.
6. تضخم الجهاز الحكومي وذلك بسبب:
 - أ- الإرث القسري لجهاز الإدارة المدنية، وكوادر منظمة التحرير الفلسطينية بأعداد كبيرة وشغلهم نسبة عالية من إجمالي القطاع الحكومي.
 - ب- القصور في الإعداد ونقص الجاهزية والخبرة في قيادة المجتمع المدني .
 - ت- تضخم مهام السلطة الفلسطينية في استخدام التوظيف كآلية ووسيلة للتشغيل سواء استيعاب جزء من فائض العمالة أو التخفيف من حدة البطالة المتنامية في ضوء تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية الفلسطينية.
 - ث- سياسة التعيينات وعدم تقييدها بوصف وظيفي واضح المهام.
 - ج- عدم وجود برامج تدريبية مستمرة للموظفين لمواكبة التطورات المستمرة.
 - ح- عدم وجود الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية، والهيكلية الثابتة والموحدة مما أدى إلى تداخل في الصلاحيات في الإدارات داخل الوزارة (م. ت. ف، 1999 - 2000).
7. عدم توافر هيكلية تنظيمية تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي للدائرة الحكومية.
8. غياب المعايير السليمة ودخول الأبعاد السياسية والعائلية "العشائرية" في عمليات التعيين في المؤسسات العامة.
9. تفشي الفساد في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء الدور المطلوب.
10. المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في المستويات العليا (شهبان، ورقة عمل، 2003).
11. وجود عدد كبير من المؤسسات العامة يعاني من إشكاليات تتعلق بطريقة تشكيلها، واختصاصها، والرقابة وعلاقتها بالمؤسسات الرسمية التي تتقاطع وتتداخل معها في المهام والمسؤوليات (جريدة القدس، 2003، p1&23).

12. التضخم الوظيفي: زيادة عدد الموظفين عن الحاجة الفعلية نتج عن عشوائية التعيينات التي أدت للتضخم الوظيفي وسلبيته على الأداء، وغياب الهيكلية الإدارية خلق ما يسمى بالبطالة المقنعة (اللوح، 2006، 56: p54).

إلا أن هذا الوضع يتطلب الكثير من التعاون مابين المجلس التشريعي ومؤسسات المجتمع المدني والأحزاب السياسية وبدون هذا التعاون تصبح المهمة في غاية الصعوبة فأغلبية أعضاء المجلس هم من حزب السلطة وحتى تتوفر إمكانية حجب الثقة لابد من أن تتوفر غالبية الأصوات لذلك، والذي لا يمكن أن يتوفر إلا بمساندة مؤسسات المجتمع الأهلي لتحقيق الأفضل والعمل على تطوير العمل البرلماني الفلسطيني (البكر، 1999، p87).

3.3 وزارة الشؤون الاجتماعية: The Ministry of Social Affairs

تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها في فلسطين عام 1994، وتسلمت السيدة / انتصار الوزير إدارة وزارة الشؤون الاجتماعية، وذلك حتى عام 2005. وزارة الشؤون هي إحدى أجهزة السلطة التنفيذية التي تسعى إلى إرساء المجتمع السليم والتنمية المستدامة وضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني ورفع مستوى معيشته بديناميكية تؤدي إلى الاعتماد على الذات والتحول من مجتمع معان إلى مجتمع استثماري يحقق الأهداف المنشودة.

3.3.1 رسالة الوزارة: Ministry Mission

وزارة الشؤون الاجتماعية هي إحدى أجهزة السلطة التنفيذية تؤدي دوراً تخصصياً في إطار تكاملي مع بقية الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة لإرساء القواعد الاجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى معيشته لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني. تركز رسالة الوزارة على تحقيق التنمية الشاملة والأمن الاجتماعي لكل أسرة فلسطينية وصولاً للرفاه الاجتماعي وعلى أسس المساواة دون تمييز عرقي أو جنسي أو عقائدي أو طائفي في إطار عملية تنسيقية شاملة ما بين القطاع الرسمي والأهلي والخاص (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الشؤون الاجتماعية، الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية، كانون الأول، 2004، p2).

3.3.2 نبذة تاريخية: Institution History

حتى عام 1948 فترة الحكم العثماني والانتداب البريطاني لم يكن هناك نظام رعاية أو قوانين تنظم مسار الرعاية الاجتماعية فقط جهود فردية، مع ظهور لبعض الجمعيات الأدبية

والثقافية التي ظهرت للتخفيف عن المواطن الفلسطيني لكن معظمها طائفية، فترة الانتداب البريطاني علي الرغم من تقرير "توماس شالمرز" في دراسة أحوال الفقراء، ووجود جمعية تنظيم الإحسان في لندن 1869 لمساعدة المحتاجين إلا أن العكس كان في فلسطين القهر والنهب للمقومات الاقتصادية ولم تقدم أي نوع من الرعاية الاجتماعية، الرعاية فقط مقصورة علي ما يقدمه المواطنون الفلسطينيون لبضعهم بشكل معونة أو زكاة "منذ أواخر الحكم العثماني مروراً بالانتداب البريطاني في فلسطين لم يكن هناك خطط هادفة تعبر عن رعاية اجتماعية موجهة للشعب العربي الفلسطيني أو المحتاجين"، ولكن سعيًا وراء تثبيت الفلسطيني في أرضه ومقاومة التهويد ظهرت بعض الجمعيات للتخفيف مما يعانيه ذوي الحاجة، لكن معظم الجمعيات نسائية، وتقدم مساعدات مادية ومعنوية وتعمل علي رفع شأن المرأة الفلسطينية.

1. قفز العمل الطوعي قفزة نوعية بعد نكبة عام 1948 وأنشأت العديد من الجمعيات الخيرية منها جمعيات تلقائية لمعالجة مشكلات المشردين من أراضيهم وحماية الطفل من التشرذم.

2. فترة الحكم الأردني للضفة الغربية من 1950 بدأت الرعاية الاجتماعية تأخذ جانباً منظماً وبدأ صدور القوانين وخاصة قانون فرض ضريبة الخدمات الاجتماعية لصالح الأعمال الخيرية، وتابعت وزارة الشؤون الاجتماعية سن القوانين والتشريعات في الفترة ما بين 1963-1965 وأهمها نظام المساعدات والتأهيل ونظام الأسر البديلة، أما في غزة الخدمات كانت تقدم من خلال مديرية الشؤون الاجتماعية حتى 1967، لكنها غير قائمة علي أسس علمية فقط مساعدات عينية حيث بدأت من خلال هيئات أجنبية مثل الكويكرز، وقطار الرحمة، وكالة الغوث وكانت تقدم من خلال أربع مكاتب:

أ- المكتب الأول: لتقديم الخدمة الحكومية وهيئة كير لغالبية المواطنين.

ب- المكتب الثاني: عدد من الباحثين الاجتماعيين والكتبة يقدم مساعدات للأرامل والمسنين.

ت- المكتب الثالث: مسئول عن الأحوال السكنية للاجئين ومنح مساكن من وكالة الغوث.

ث- المكتب الرابع: قسم الإدارة العمالية يعمل علي توفير فرص عمل للقادرين علي العمل.

3. أما ما بين 1967 - 1994 والاحتلال الإسرائيلي لبقية إرثاء فلسطين بعد حرب 1967 تفاقمت الأوضاع الاقتصادية سوءاً وجوعاً مما سبب تدهور سريع حتى تفجرت انتفاضة 1987 نتج عنها جيل من الأميين والمعاقين ومحدودي الكفاية وطبقة واسعة تحت خط الفقر، مع الأخذ بعين الاعتبار أن 60% من السكان من اللاجئين بحاجة ماسة لتقديم خدمات، وكذلك بسبب طول فترة الاحتلال لمدة تزيد عن ربع قرن.

4. معظم المساعدات كانت عبر مؤسسات إما حكومية "دائرة الشؤون الاجتماعية في الإدارة المدنية في الضفة والقطاع"، والمؤسسات الدولية من أهمها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين،

والمؤسسات الأجنبية مثل اتحاد الكنائس، وبعض المؤسسات الدينية مثل لجنة الزكاة وأيضاً والأطر واللجان الجماهيرية، قبل قدوم السلطة كان عدد المؤسسات 275 مؤسسة.

أما بعد قدوم السلطة تضاعفت خدمات وزارة الشؤون الاجتماعية بشكل ملحوظ، ومنها المتخصصة في تقديم خدمات للمسنين والمعاقين والتدريب والتأهيل ورعاية الأحداث وإرشاد الأمهات الحوامل والأطفال ورعاية الأيتام ومساعدة الفقراء ورياض الأطفال والمشاريع الإنتاجية (مقابلة مع الدكتورة/ سناء الخزندار، مدير عام مكافحة الفقر والمساعدات، وزارة الشؤون الاجتماعية يونيو، 2008).

3.3.3 الأهداف العامة للوزارة: General Objectives of the Ministry

1. تحسين المستوى المعيشي للفئات المهشمة في المدن والريف والمخيمات، وتطوير البرامج الاجتماعية الخاصة بفئات المعوقين والمسنين والأطفال والمرأة والأحداث والمتسربين من المدارس ورفع مستوى التعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية والمجتمع المدني لتحقيق تنمية شاملة متكاملة لمجتمعنا الفلسطيني.
2. تعزيز الاعتماد على الذات والقضاء على التبعية الاقتصادية القائمة، من خلال تنمية الموارد البشرية المحلية، وتفعيل التجمعات الفقيرة، وتمكين القدرات المؤهلة من المشاركة الفعلية في العملية الإنتاجية للمجتمع.
3. دعم استقرار الأسرة وتماسكها باعتبارها اللبنة الأساسية في بناء المجتمع.
4. رفع مستوى الوعي المجتمعي، بهدف تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية ومكافحة الظواهر السلبية في المجتمع.
5. تحسين مستوى أداء وقدرات الوزارة للرفي بخدمات الرعاية الاجتماعية إلى أفضل مستوى ممكن (الهيكليّة والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية، كانون الأول، 2004، p3).

3.3.4 برامج الوزارة: The Ministry Program

تتوزع برامج الوزارة كالتالي: "برنامج مكافحة الفقر، وبرنامج رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، وبرنامج رعاية الأسرة والطفولة، وبرنامج الرعاية والتأهيل الاجتماعي للفئات المهشمة، وبرنامج مؤسسة وتطوير قدرات الوزارة، وبرامج التنمية الاجتماعية". يوجد في وزارة الشؤون اثنا عشر إدارة عامة The Ministry has twelve public administration، بالإضافة إلى مديريات الميدان "5 مديريات في غزة، 10 مديريات في الضفة الغربية" (الهيكليّة والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية، كانون الأول، 2004، p2).

3.4 الهيكل التنظيمي للوزارة: Organization structure

لقد تم إعادة تنظيم هيكلية وزارة الشؤون الاجتماعية حيث كانت الوزارة تتكون من اثني عشرة إدارة عامة في العام 2004، وفي العام 2005 تم إعادة تنظيم هيكلية وزارة الشؤون الاجتماعية وأصبحت تتكون من سبع إدارات عامة مع تحويل بعض الإدارات العامة إلى وحدات تابعة لمكتب الوزير. فبالرغم من اقتناع وزارة الشؤون الاجتماعية بأن تصبح وحدة شؤون المرأة والعلاقات العامة والرقابة والتفتيش الداخلي كوحدات مساندة للوزير إلا أنه كانت لوزارة الشؤون الاجتماعية رؤية اجتماعية في بقائها كإدارات عامة، نظراً لتأهيلها لأوسع نطاق عمل هذه الإدارات ضمن وزارة خدماتية تقدم خدماتها لأوسع نطاق في المجتمع لما يعادل 52000 قضية رعاية شاملة. هذا بالإضافة لدور الوزارة في تنمية المجتمع المحلي والأسرة والطفولة والمعوقين والمسنين والمرأة والإشراف على برامج مكافحة الفقر، كل هذه تحتاج إلى إدارات موسعة لتشمل كافة مواقع العمل في المديرية والمراكز الاجتماعية. وذلك استجابة لرؤية و توجيهات لجان الإصلاح التابعة للمجلس التشريعي ورئاسة مجلس الوزراء من ضرورة ترشيد وخفض النفقات، وقد وافقت الوزارة على ضغط هذه الإدارات بالرغم من إن وجودها أساسي في بناء الإنسان الفلسطيني اقتصادياً ومادياً واجتماعياً وتأهلياً (الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية، كانون الأول، 2004، p2). وقد تم توزيع كتاب الهيكل التنظيمي على كل الإدارات العامة وكل دائرة من دوائرها، ليطلع عليه المدراء العامون والموظفين لمعرفة أماكن تسكينهم في الدوائر وحقوقهم وواجباتهم.

إن وزارة الشؤون الاجتماعية هي مؤسسة حكومية تتبع قانون الخدمة المدنية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام ، وذلك من خلال المشاركة معه في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وتعمل على تنظيم و إرساء القواعد الاجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى معيشته لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني، ولذا فإن معظم وظائف إدارة الموارد البشرية من التنبؤ بالتخطيط، والتعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والترقيات، والمزايا والخدمات، و الصحة والسلامة تكون وفق القوانين المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني وتحت إشراف ديوان الموظفين العام، وهذه القوانين تطبق على جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تتبع ديوان الموظفين العام.

3.4.1 الهيكل التنظيمي والإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية:

1. الإدارة العليا "الوزير، والوكيل، والوكيل المساعد، والمستشارون".
الوحدات التابعة للوزير "وحدة شئون مجلس الوزراء، والمستشارون، وحدة شئون المرأة، والعلاقات العامة والإعلام، الرقابة والتفتيش الداخلي"، ومؤسسة رعاية الشهداء والجرحى + مكتب الوزير، كلها تابعة لمسؤولية الوزير مباشرة.
2. الإدارات العامة بالوزارة: "الإدارة العامة للشئون المالية والإدارة، والإدارة العامة للمساعدات والتأهيل التربوي، والإدارة العامة للأسرة والطفولة، والإدارة العامة للتنمية الاجتماعية، والإدارة العامة للرعاية الاجتماعية والتأهيل، والإدارة العامة لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، والإدارة العامة للتخطيط والدراسات والبحوث"، والمديريات بالميدان كلها "تابعة لوكيل الوزارة".

3. الوحدات الميدانية:

- أ- مديرية الشؤون الاجتماعية وهي الوحدة التنظيمية الميدانية المتكاملة الممثلة لنشاط الوزارة في المحافظة والمسئولة عن تنفيذ القوانين والمشروعات الاجتماعية المختلفة في نطاق سياسة الوزارة. وتتكون من مكاتب فرعية منتشرة في مدن ومناطق المحافظة.
- ب- مراكز التدريب والتأهيل، المراكز المحمية، المراكز التنموية.
- ت- مؤسسات الحماية والرعاية الاجتماعية.

3.5 وظائف موظفي الوزارة والتدرج الوظيفي: Number and classification of staff

- في كل من محافظات قطاع غزة والضفة الغربية لعام 2005
1. عدد الموظفين في الوزارة : 1444 موظف.
 2. هناك عدد 60 موظفا منتدبا لخدمة المجتمع المحلي أي يعملون في الجمعيات الأهلية وتشرف عليها الإدارة العامة لبرامج التنمية الاجتماعية.
 3. التدرج الوظيفي للوظائف الإدارية العليا: 8 وظائف M، A1، A2، A4، A، B، C، D.
 4. عدد الموظفين في الوظائف الإدارية العليا 112 موظف كما هو مبين.

الجدول رقم (2.3.1)

الوظائف الإدارية العليا

الدرجة	M	A1	A2	A4	A	B	C	D	الإجمالي
عدد الموظفين	1	1	10	8	41	71	46	34	112

المصدر: "الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية"، كانون الأول، 2004، p32.

5. التدرج الوظيفي للوظائف الأخرى : 12 وظيفة "الدرجة الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، الخامسة، والسادسة، والسابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، والحادي عشر، والثاني عشر".
6. وهناك حاجة لتعيين موظفين جدد من الموظفين الذين يعملون على بنود "قضايا اجتماعية، بطالة دائمة، بطالة مؤقتة" وعددهم 485 موظفاً حيث أن الوزارة بحاجة ماسة لهم فهم يقومون بتنفيذ أعمال تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تقدمها الوزارة، وتدفع مخصصاتهم من بند الإعانات، أما موظفو البطالة الدائمة فتدفع مخصصاتهم من وزارة المالية.
7. عدد الموظفين في الوظائف الأخرى 1232 موظف مضاف إليهم موظفي البند السابق كما هو مبين الجدول التالي.

الجدول رقم (2.3.2)

عدد الموظفين في الوظائف الأخرى

الدرجة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	المجموع
عدد الموظفين	24	44	107	126	125	217	643
الدرجة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادي عشر	الثاني عشر	
عدد الموظفين	219	143	46	176	4	1	589
الإجمالي							1232
المجموع الكلي للموظفين							1444

المصدر: "الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية"، كانون الأول، 2004، p32 .

قدمت وزارة الشؤون الاجتماعية الهيكلية النهائية لديوان الموظفين العام، ولم تحظي بالمصادقة عليها، وطلب رئيس ديوان الموظفين العام إعادة تنظيم الهيكلية مرة أخرى بدون إضافة وتسكين موظفي البطالة المؤقتة، والبطالة الدائمة، والقضايا الاجتماعية. ولم تعتمد هيكلية وزارة الشؤون الاجتماعية خلال وزارة الوزير حسن أبو لبدة نظراً وجود مشاكل كثير واعتراضات الموظفين وإضرابات موظفي البطالة بالإضافة إلى قصر مدة حكم الحكومة التكنوقراطية. وحتى يومنا هذا لم تعتمد هيكلية وزارة الشؤون الاجتماعية، بالرغم من ذلك نفذت وزارة المالية الشق المالي لقانون الخدمة المدنية على موظفي الوزارة.

إجمالي عدد الموظفين الحالي في الضفة الغربية وقطاع غزة 970 موظف المعتمدين لهيكلية الوزارة، وحسب قانون الخدمة المدنية والفئات الوظيفية لسلم الرواتب لعام 2008. عدد الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات قطاع غزة 475 موظف المعتمدين لهيكلية الوزارة، وحسب قانون الخدمة المدنية والفئات الوظيفية لسلم الرواتب لعام 2008.

الجدول رقم (2.3.3)

عدد الموظفين في الفئات الوظيفية لسلم الرواتب

إحصاء حسب الفئة							
المجموع	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	العليا	وزارة الشؤون الاجتماعية غزة
475	37	30	156	186	59	7	

المصدر: ديوان الموظفين العام، 2008/3/26 .

3.6 أهم المشاكل الإدارية والفنية التي تواجه وزارة الشؤون الاجتماعية:

1. التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء الوزارة بل زادت تكديس الموظفين وعدم توافق الإداريين.
2. إحداث التغييرات للهيكل التنظيمي بدون دراسة. وعدم إشراك الموظفين واضطلاعهم علي تنفيذ مهام الوزارة بالهيكل التنظيمي وبقيت حكراً على البعض فقط.
3. ارتفاع درجة المركزية والتعقيد على طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارة نتيجة عدم الاستقرار والتغييرات الوزارية.
4. عدم توافق الهيكل التنظيمي مع إستراتيجية النمو وتأثيره السلبي على رفع الكفاءة.
5. وزارة الشؤون الاجتماعية هيكلها التنظيمي موظفين غير متخصصين وخاصة في المستويات الإداري العليا، لم تساهم في استغلال الموارد البشرية الأمثل لعدم وجود، أو تعيين الكفاءات.
6. التغييرات الهيكلية لم تساعد على تطوير أداء الموظفين الموجودين من خلال خلق برامج تدريبية متخصصة أو توجهات أخرى لاستقطاب الكفاءات وزيادتها.
7. عدم توافر التقنيات المتطورة واستخدام التكنولوجيا لتوفير الجهد والوقت والتكاليف مما زاد من تعقيدات العمل.
8. جمود الهيكل التنظيمي للوزارة وعدم تطويره من قبل القائمين على إدارته. والتضارب والتداخل في الصلاحيات والاتصالات الإدارية لعدم وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة على حدة .
9. الفائض من الموظفين غير المتخصصين والذين تم تعيينهم بطرق عشوائية بعيدة عن القانون حرم الوزارة من ترقية الكفاءات واختيار الأفضل من بينهم نتيجة التحيز والمحسوبية.
10. وجود موظفين مسكنين على الهياكل التنظيمية للوزارة بدون عمل، ووجود وظائف شاغرة بحاجة لموظفين ذوي كفاءات عالية، ووجود مهام للوزارة غير مغطاة بالكامل حيث لا يوجد موظفين ذوي كفاءة للقيام بهذه الأعمال (الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية، كانون الأول، 2004، p5).

ملخص المبحث الثالث من الفصل الثاني:

هدفنا في هذا المبحث التعرف بنبذة مختصرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، وأهم المشاكل الإدارية التي تواجهها الوزارات الحكومية، والتعرف بنبذة مختصرة أيضاً عن وزارة الشؤون الاجتماعية باعتبارها وموظفيها حالة دراسية، ورسالة الوزارة، وعرض نبذة تاريخية عن الوزارة منذ العام 1948 وحتى عهدنا هذا بالوزارة، وعرضنا الأهداف العامة للوزارة، وبرامج الوزارة، والهيكل التنظيمي للوزارة، والهيكل التنظيمي والإداري أيضاً، ووظائف موظفي الوزارة والتدرج الوظيفي، وأهم المشاكل الإدارية والفنية التي تواجه وزارة الشؤون الاجتماعية خاصة وان وزارة الشؤون الاجتماعية لم يتم اعتماد الهيكلية التنظيمية لموظفيها حتى يومنا هذا. وذلك يقودنا للحديث عن التعويضات المالية الحكومية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 4 المعدل لسنة 2005.

المبحث الرابع:
التعويضات المالية الحكومية
Financial Compensation Governmental

- 4.1 المقدمة Introduction
- 4.2 أهم اختصاصات وزارة المالية The important terms of reference of the Ministry
- 4.2.1 الرواتب العامة General salaries
- 4.2.2 إنجازات الإدارة العامة للرواتب Achievements Administration of salaries
- 4.3 نظام التعويضات المالية في القطاع الحكومي العام System of financial compensation
- 4.3.1 نظام الاستحقاقات والعلاوات System of allowances and benefits
- 4.3.2 نظام الاستقطاعات في نظام الرواتب Deductions in the salary system
- 4.4 الرواتب Salaries
- 4.4.1 الراتب الأساسي Base salary
- 4.5 العلاوات Increments
- 4.5.1 العلاوة الدورية Increment
- 4.5.2 علاوة طبيعة العمل In addition the nature of the work
- 4.5.3 العلاوة الإدارية Management allowance
- 4.5.4 علاوة الاختصاص Further jurisdiction
- 4.5.5 علاوة الندرة Furthermore scarcity
- 4.5.6 علاوة المخاطرة The risk premium
- 4.5.7 العلاوة الاجتماعية Social allowance
- 4.5.8 البدلات Allowances
- 4.6 الحوافز والعلاوات التشجيعية Incentives and promotional allowances
- 4.6.1 المكافآت Rewards
- 4.6.2 المزايا الإضافية Additional benefits
- 4.7 الترقيات Promotions
- 4.8 انتهاء الخدمة Separation
- 4.9 التأمين والمعاشات "التقاعد" "retirement" Insurance and pensions

التعويضات المالية الحكومية financial Compensation Governmental

4.1 المقدمة: Introduction

تعنى وزارة المالية بتطبيق سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية المالية بكفاءة وفعالية، وذلك من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة من خلال وضع أولويات الإنفاق وإدارة الأموال العامة التي تشمل الدين العام، والمساهمة في صنع السياسات الاقتصادية، وضمان وجود إطار عمل تنظيمي ملائم، ومسئولية مالية، وذلك بالتعاون الوثيق مع المجلس التشريعي الفلسطيني والجهات ذات العلاقة (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، web، تاريخ الدخول 2008/7/14، <http://www.mof.gov.ps/?stat=0>).

4.2 أهم اختصاصات وزارة المالية: The important terms of reference of the Ministry

1. وضع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للدولة ومتابعة تحقيق وتحصيل الإيرادات العامة وتوريدها للخزينة والإشراف على صرف النفقات العامة وتنظيم الحسابات المتعلقة بهما وفقاً للتشريعات المالية المعمول بها.
2. إدارة وتسوية الرواتب وإدارة شؤون التقاعد المدني والتعويضات وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها.
3. إدارة وتسوية الرواتب، والدوائر الحكومية لتدريب وتأهيل الكوادر مالياً ومحاسبياً.

4.2.1 الرواتب العامة: General salaries

- هي إحدى إدارات وزارة المالية وتقوم بإعداد كل ما هو متعلق برواتب الموظفين، إعداد رواتب موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، وتشمل الأعمال التالية:
1. فحص كافة المستندات إدارياً ومالياً الواردة من ديوان الموظفين العام وكذلك كافة الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة.
 2. تنفيذ كافة المتغيرات المتعلقة برواتب الموظفين والخاصة بالترقيات والتعديلات والعلوات وكافة البدلات.
 3. متابعة أمور الرواتب مع مندوبي الوزارات الحكومية فيما يتعلق بأمور الرواتب.
 4. إعداد استمارات الرواتب في مواعيدها المحددة، إعداد التقارير الخاصة بالرواتب.
 5. مخاطبة ديوان الموظفين العام وكذلك كل الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة فيما يتعلق بأمور الرواتب.
 6. استقبال قرارات التعيين الواردة من ديوان الموظفين العام ومتابعتها مع بعض إدارات الوزارة لإدراجها ضمن الرواتب.

7. استقبال الهيكلية الخاصة بكافة الوزارات ومطابقتها مع قرار مجلس الوزراء واعتمادها مالياً (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، الإدارة العامة للرواتب، web، تاريخ الدخول 2008/7/14، www.mof.gov.ps/ - k43 -).

4.2.2 إنجازات الإدارة العامة للرواتب: Achievements Administration of salaries

1. توحيد العمل بنظام رواتب واحد بين محافظات الوطن الشمالية والجنوبية.
2. إنشاء دائرة رقابة داخلية، وقد أثبتت كفاءتها خلال فترة قصيرة.
3. إنشاء دائرة لمتابعة الأمور الخاصة بمراجعة موظفي السلطة، أدت إلى تنظيم وتركيز العمل في الإدارة.
4. تم تعديل رواتب الموظفين حسب قانون الخدمة المدنية في 2003/9، و تم قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 1998. خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً وكل ما يتعلق بها من متغيرات (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، web).

القطاع الحكومي في معظم الأحوال وأغلب الدول، لا يرتقي نظام الحوافز والمكافآت التي يعمل بها بمستوى أنظمة الحوافز والمكافآت في القطاع الخاص، الذي طالما يهتم بالحوافز ودفع الرواتب المجزية بهدف دفع الأفراد للعمل بأقصى طاقاتهم، ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن، إلا أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني أقر أنواع من التعويضات المالية والحوافز، بغرض دفع الموظف العام للعمل، وضمان سير الأعمال في الدوائر والوزارات الحكومية بكفاءة وفعالية، وإبراز تباين الأداء بين العاملين في الدائرة الواحدة، وذلك تبعاً لوجود فروقات فردية بين العاملين الحكوميين، والتي يجب استخدامها واستغلالها وتنميتها نحو رفع مستوى الأداء الوظيفي. لكن الكثير من الموظفين يعتبرون أن نظام التعويضات المالية والمكافآت التشجيعية الحكومية غير كافية، أو لا يعلمون بوجودها نظراً للإهمال بتطبيقها من قبل مدراء الدوائر والمسؤولين.

4.3 نظام التعويضات المالية في القطاع الحكومي العام: System of financial compensation

تعمل وتنظم وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية أعمالها ومهامها وفقاً لتشريعات وقوانين وضعها المشرع الفلسطيني، وخصوصاً فيما يتعلق بالرواتب والأجور، حيث تخضع لقانون الخدمة المعدل رقم "4" لعام 2005، ويطبق على كافة المؤسسات المدنية للسلطة. حيث طبق مؤخراً قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي، وأصبحت أحكامه سارية المفعول، وبموجبه يتقاضى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية المدنيين رواتبهم، وتتم الترقيات، والعلاوات والمكافآت، والتعيينات أيضاً حسب بنود القانون. فإنه بموجب قانون الخدمة المدنية

الجديد يرقى الموظف المدني "الجامعي" المثبت على الفئة الثالثة كل خمس سنوات درجة وظيفية، وهذه الفقرة من القانون محل نقد لمعظم الموظفين الحكوميين في السلطة الوطنية الفلسطينية. وفيما يلي عرض للتعويضات المالية في بنود القانون حسب "المادة 51" من قانون الخدمة المدنية 1998، لنظام الرواتب والعلاوات حسب الأتي:

- أ- تحدد رواتب الموظفين طبقاً للفئات الوظيفية لسلم الرواتب.
- ب- يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين لآخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه.
- ت- يصرف الراتب الإجمالي للموظف كما ترد استمارة الراتب.

4.3.1 نظام الاستحقاقات والعلاوات: System of allowances and benefits

الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة، علاوة الاختصاص، علاوة اجتماعية للزوج والأولاد، وبدل انتقال من مكان السكن إلى مكان العمل. وعلاوة غلاء معيشة، وعلاوة الندرة، وعلاوة مخاطرة، وعلاوة طبيعة عمل، وعلاوة إدارية تمنح للوظائف الإشرافية القيادية، وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول الوظائف.

4.3.2 نظام الاستقطاعات في نظام الرواتب: Deductions in the salary system

الاستقطاعات في نظام التعويضات المالية للموظفين الحكوميين حسب ما ترد في استمارة راتب الموظفين قسط التقاعد، وقسط التأمين الصحي، وضريبة الدخل، وأية استقطاعات أخرى يحددها القانون. وعلى الأساس السابق للعلاوات المستحقة للموظف الحكومي المدني حسب مؤهله أو طبيعة عمله، يحق له علاوات متنوعة هي بحد ذاتها حوافر مادية لشاغل الوظيفة، لتحفيز الموظف على الإنجاز والإخلاص في عمله، وتحقيق الرضا الوظيفي، وقد حدد القانون للموظفين علاوات مثل علاوة الندرة، أو المخاطرة لزيادة دافعيته للعمل، وتميزه عن موظفين آخرين لا تكون طبيعة أعمالهم الوظيفية محلاً للمخاطرة (دليل الموظف العام، 2006، p35) ويقسم نظام الرواتب والحوافز إلى ما يلي:

4.4 الرواتب: Salaries

4.4.1 الراتب الأساسي: Base salary

هو الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف و يتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت وفقاً لما حدده الجدول التالي رقم (2.3.1) الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم "4" لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم "4" لسنة 2005.

وحسب قانون الخدمة المدنية بشقيه المالي والإداري، يتقاضى موظفي الوزارة كلا حسب درجته الوظيفية ومسماه الوظيفي رواتبهم، والتي تدفع على أساس شهري.

الجدول رقم (2.4.1)

فئات الوظائف لسلم الرواتب

ملاحظة:
يتم استبدال وحدات قياسية تستند إلى الجنية الفلسطيني بدلاً من الأرقام المالية الحالية .

الدرجة المالية	الحد الأدنى للبقاء على الدرجة	الراتب الأساسي بداية المربوط	ملاحظة:
رؤساء الدوائر بمرتبة وزير	ربط ثابت	الفئة الخاصة	
A1	2 سنوات	4020	الفئة العليا
A2	2	3720	
A3	2	3470	
A4	2	3220	
A	6	2970	الفئة الأولى
B	6	2720	
C	6	2470	
1	5	2220	الفئة الثانية
2	5	2090	الوظائف
3	5	1960	التخصصية
4	5	1830	الكتابية والفنية
5	5	1700	الفئة الرابعة
6	5	1570	الوظائف
7	5	1490	الحرفية
8	5	1410	الفئة الخامسة
9	5	1330	الوظائف
10	5	1250	الخدمائية

المصدر: ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "دليل الموظف العام 2006"، p36.

ومن خلال الاطلاع على جدول الرواتب لقانون الخدمة المدنية للراتب الأساسي للفئات الوظيفية لسلم الرواتب لكل درجة وظيفية يتبين أن الدرجات مصنفة كالتالي:

الفئة العليا وتتضمن الدرجات: A1, A2, A3, A4 "مدير عام".

الفئة الأولى وتتضمن الدرجات: A, B, C, D "مدير دائرة، نائب مدير".

الفئة الثانية وتتضمن الدرجات: 1, 2, 3, 4, 5 "نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة".

الفئة الثالثة وتتضمن الدرجات: 6, 7 "رئيس شعبة، موظف إداري".

الفئة الرابعة وتتضمن الدرجات: 8, 9 "موظف إداري، موظف خدمات".

الفئة الخامسة وتتضمن الدرجات: 10 "موظف خدمات".

الآلية التي تم تحديد الراتب الأساسي عليها للدرجات الوظيفية والفئات غير معروفة.

4.5 العلاوات: Increments

يحدد مجلس الوزراء عدة العلاوات المختلفة مثل علاوة الاختصاص، والندرة والمخاطرة، و أية علاوات أخرى ومستحقها، ووضع الشروط الضابطة والمعايير لصرفها، بناءً على ما يعرضه ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات المختصة. وتنقسم العلاوات إلى:

4.5.1 العلاوة الدورية السنوية: Increment

يمنح الموظف الذي أمضى سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية تصرف له في الأول من يناير من كل عام، وبالحد الأقصى لعدد العلاوات المقررة لدرجته ما لم يصدر قرار من جهة ذات اختصاص بحجبها أو بتأخيرها عنه وفقاً لأحكام القانون. تمنح علاوة دورية بنسبة واحد وربع في المائة من الراتب الأساسي لكافة فئات الجدول عن كل سنة خدمة.

4.5.2 علاوة طبيعة العمل: In addition the nature of the work

يمنح الموظف علاوة طبيعة عمل المستحقة له طبقاً للدرجة أو الوظيفة أو المؤهل أو الفئة الوظيفية، وتصرف كنسبة من الراتب الأساسي لعدد من الوظائف أو الدرجات حددها الجدول المرفق بقرار مجلس الوزراء أو حسب الفئة الوظيفية "الفئة الخامسة 10%، الفئة الرابعة 15%، الفئة الثالثة 20%، الفئة الثانية 25%، الفئة الأولى 50%، الفئة العليا حسب الدرجة الوظيفية، مدير عام A4، ومدير عام الوزارة A3، 60%، وكيل الوزارة A2، 80%، وكيل عام الوزارة A1، 90%". وتحسب علاوة طبيعة العمل لهذه الفئات الوظيفية على أساس المؤهل العلمي وطبيعة التخصص (الوقائع الفلسطينية ديوان الفتوى والتشريع، 2005). كما هو موضح أعلاه فإن علاوة طبيعة العمل مستحقة وثابتة، تضاف إلى الراتب الأساسي بغض النظر عن المؤهل العلمي للمصنفين على الفئات الوظيفية وهناك ظلم واضح على الموظفين على الدرجة D حيث يعتبرون من الفئة الأولى ولكن لا تصرف لهم علاوة طبيعة العمل، لأن هذه الدرجة ألغيت في قانون الخدمة المدنية وغير مدرجة في الهيكليات، ورواتبهم لا تتعدي راتب رئيس القسم بالرغم من المسمى والدرجة.

4.5.3 العلاوة الإدارية: Management allowance

تصرف للموظف الذي يشغل وظيفة إشرافية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية، وكذلك قد تم إضافة بند علاوة غلاء معيشة في استمارة الرواتب، ومن المفترض أن تكون نسبة علاوة غلاء المعيشة مرتبطة بأسعار الأساسية المحددة. وفق ما هو محدد بالجدول التالي:

الجدول رقم (2.4.2)

العلاوات الإدارية

المبلغ بالشيكل	الوظيفة
1050	وكيل الوزارة أو ما يوازيه من رؤساء الدوائر الحكومية الأخرى
950	وكيل مساعد
750	مدير العام الوزارة
550	مدير عام في الوزارة
400	مدير مشفى أو منطقة تعليمية أو مدير دائرة أو ما يوازيها
350	نائب مدير
300	رئيس قسم أو ما يوازيه (مدير مدرسة، مشرف)
200	رئيس شعبة أو ما يوازيها (معلم مسئول)

المصدر: ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "دليل الموظف العام 2006"، p39.

وبالرغم من الزيادات التي طرأت على الرواتب لجميع الموظفين المدنيين في السلطة الوطنية الفلسطينية، إلا أنه لازال البعض من الموظفين، عدا الفئات العليا يتظلم من أن الرواتب تنفق على السلع الأساسية ولا يمكن أن يدخر أو يرفهه عن نفسه من الراتب الشهري، أي أن مستوى الرضا الوظيفي عن الأجور والرواتب الحكومية متدني بالنسبة لموظفي الفئات الوظيفية الدنيا.

4.5.4 علاوة الاختصاص: Further jurisdiction

تضاف إلى راتب الموظف الحاصل على المؤهلات العلمية العليا المبينة أدناه المبالغ المحددة مقابل كل مؤهل إلى طبيعة العمل.

الجدول رقم (2.4.3)

علاوة الاختصاص

المبلغ	التخصص
800 شيكل	دكتوراه طب بشري أبو البورد الفلسطيني أو ما يوازيه
500 شيكل	دكتوراه عدا الطب البشري
400 شيكل	ماجستير طب بشري
300 شيكل	ماجستير/هندسة - طب أسنان - صيدلية - بيطره - أشعة - دبلوم - علوم طبية (بعد البكالوريوس أو ما يعادلها)
200 شيكل	ماجستير باقي التخصصات

المصدر: ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "دليل الموظف العام 2006"، p39.

4.5.5 علاوة الندرة : Furthermore scarcity

نص قانون الخدمة المدنية رقم "4" لسنة 1998 المعدل "مادة 3" على أن يصدر مجلس الوزراء علاوة الندرة ولم يصدر قرار بهذا الخصوص حتى تاريخه.

4.5.6 علاوة المخاطرة: The risk premium

تمنح علاوة مخاطرة شهرية للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للمخاطرة أو العدوى وفق ما حدده قرار مجلس الوزراء رقم "78" لسنة 2005.

4.5.7 العلاوة الاجتماعية : Social allowance

يصرف للموظف "60 شيكل" عن الزوجة الأولى غير الموظفة ويصرف له عن كل ولد أو بنت أو عن الزوجة الثانية "20 شيكل" شهرياً حتى بلوغ الولد/ البنت سن "18" عاماً ويستمر الصرف عن الأبناء بعد سن "18" عاماً (مركز الميزان لحقوق الإنسان، دليل الموظف العام، 2006، 35: p41).

4.5.8 البدلات: Allowances

- أ- بدل التنقل الثابت. بدل أوقات العمل خارج نطاق الدوام الرسمي .
- ب- يصرف للموظف الذي يعمل بوظيفة سائق رسوم رخصة القيادة، بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.
- ت- يصرف بدل أوقات العمل خارج نطاق الدوام الرسمي لموظفي الفئة الثانية فما دون.

4.6 الحوافز والعلاوات التشجيعية: Incentives and promotional allowances

4.6.1 المكافآت: Rewards

- أ- يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات، ضمن فئات الحوافز المادية وشروط منحها.
- ب- يجوز للدائرة المختصة صرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم أعمالاً أو بحوثاً لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات.
- ت- تدرج كل دائرة حكومية في مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح العلاوات التشجيعية والمكافآت بأنواعها، البدلات، والمزايا والتعويضات ومقابل الجهود غير العادية من قبل الموظفين،
- ث- لا تصرف أي مكافآت أو علاوات لم ترصد لها مخصصات في الموازنة العامة مهما كانت الأسباب.

ج- يجوز للدائرة الحكومية المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة إذا حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتاز عن العاملين الأخيرين على ألا يتكرر منحها للموظف إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له ويبلغ الديوان ووزارة المالية بذلك (مركز الميزان لحقوق الإنسان، دليل الموظف العام، 2006 ، p44:41).

بالرغم مما سبق ذكره يلاحظ أن معظم الموظفين الحكوميين المدنيين غير أبهين بنظام الحوافز، بالإضافة إلى عدم القناعة بنظام الحوافز، حيث لا يلمس أن هناك اهتمام جلي بتطبيق نظام الأداء الوظيفي، واعتباره المؤشر للترقيات الوظيفية، أو يعتبرون أن هناك تطبيقات غير منصفة لنظام الحوافز والترقيات، وإن الترقيات الاستثنائية يكون معيارها الوساطة أو المعرفة، بدل الاستناد على تقييم الأداء السنوي كمحدد لمنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وان الانتقال من درجة وظيفية لأخرى، لفئات الجامعين تمتد لخمس سنوات مجحف بحق الموظف، ويزيد من انخفاض مستوى الرضا للموظف، وسعيه للترقية لتأمين الزيادة في الأجر.

4.6.2 المزايا الإضافية:

4.6.2.1 التأمين الصحي الحكومي:

وتقدم السلطة الوطنية الفلسطينية خدمات التأمين لجميع الدوائر والوزارات الحكومية، وذلك من خلال خصم قسط التأمين الصحي من راتب الموظف إجبارياً، بنسبة ثابتة من الدخل شهرياً، مقابل تلقي الخدمات الصحية من مراكز الرعاية الصحية، والمستشفيات التابعة لوزارة الصحة، وتوفر بعض الخدمات الصحية خارج مراكز الرعاية التابعة لوزارة الصحة سواء داخل أو خارج الوطن (الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن، التأمين الصحي في فلسطين، 2007 ، p42).

4.6.2.2 ساعات العمل الإضافية:

تمنح للموظف الحكومي المدني حقوق صرف ساعات عمل إضافي له، مدفوعة الأجر مقابل أعمال يقوم بتأديتها في دائرته بعد ساعات دوام العمل الرسمي، بسبب ظروف عمل طارئة، لضمان سير الأعمال. ونظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الفلسطينيون ومنهم الموظفين الحكوميين المدنيين، وتدني الأجور مقابل غلاء المعيشة، نجد أن الكثير منهم في الدوائر الحكومية يتنافسون على أن يكون لأحدهم كوته أو حصة من ساعات العمل الإضافية، وذلك بغرض تحسين رواتبهم ، ويعتبرها الكثير منهم من باب المكافأة والحوافز على الرغم من إنها في الحقيقة هي أجر للموظف مقابل عمل يؤديه.

وتتضمن المادة 55 من قانون الخدمة المدنية، لسنة 1998، أنه يجوز منح شاغل الوظيفة مقابلاً عن الأعمال التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمية، إذا توفر اعتماد مالي مخصص لها، بقرار من رئيس الدائرة الحكومية المختصة حسب الشروط التالية:

أ- ألا تتجاوز المبالغ المدفوع عنها ربع راتب الموظف المعني.

ب- أن يكون العمل المراد تنفيذه من الأعمال الطارئة أو الموسمية الملحة، التي لا يتسنى أدائها وقت الدوام الرسمي.

ت- أن يقتصر صرفها على الموظفين من الفئة الثانية فما دون على أساس الساعة بساعة، وتحدد اللائحة التنفيذية الأحكام والضوابط والإجراءات للعمل في غير أوقات العمل الرسمية (قانون الخدمة المدنية، 1998).

4.7 الترقيات: Promotions

تتم الترقيات للكادر الحكومي في السلطة الوطنية الفلسطينية، حسب قانون الخدمة المدنية "رقم 4" لسنة 1998، والمعدل بالقانون "رقم 4" لسنة 2005، المعتمد والمعمول به، حيث يتطلب من الموظف بعد التعيين حسب مؤهلاته وشروط الوظيفة وحسب درجة معينة، قضاء مدة معينة يوضحها القانون لكل فئة من فئات الوظائف، ومن ثم يحق للموظف بعد انقضاء المدة المحددة ترقية الموظف، طالما أستوفى المدة القانونية على الدرجة، مع عدم وجود ما يمنع الترقية. حيث تتضمن المادة 43 من قانون الخدمة المدنية، أنه لا تتم الترقية إلى الدرجة الشاغرة في الموازنة المعتمدة شريطة قضاء الموظف الحد الأدنى من السنوات المقررة للبقاء على الدرجة المشار إليها. ومن جهة التحفيز على العمل فقد وضع القانون شروطاً للترقية الوظيفية، ففي المادة 44 من قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 يشترط للترقية داخل الفئة الأولى مثلاً، حصول الموظف على تقدير جيد جداً طيلة سنوات الخدمة على الدرجة الوظيفية.

ويتم اعتماد الترقية من قبل مجلس الوزراء، بناءً على تنسيب من رئيس الدائرة الحكومية المختص، وتعطى الأولوية للترقية بالاختيار لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في الدرجة، وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية بين المستحقين، وبتتبع فقرات قانون الخدمة المدنية، نجد أن هناك أساساً ومعايير للترقيات الوظيفية، حيث تكون الترقية للموظف المجتهد في عمله، ومن باب الدفع والتحفيز على العمل. أما المعيار حسب القانون هو لتقييم الأداء الوظيفي، بأن يكون الأساس للترقيات الوظيفية، كما يوجد سند قانوني يدعم ويشجع الموظفين على الإنجاز بالعمل، وتحقيق الفعالية والكفاية بالأداء مما يدفع الموظف للحصول على الدرجة الوظيفية لتحقيق الرضا الوظيفي.

وبالرغم من وجود هذه الضوابط والمعايير إلا أن الدرجات والمسميات الوظيفية تشكل عبء مالي ضخم على السلطة الوطنية الفلسطينية من وزاراتها:

أ- عدد الموظفين من الرؤساء والمشرفين كبير جداً، ولا يتناسب مع عدد المرؤوسين المتدني

ب- هناك خلل في الهياكل التنظيمية لمعظم وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من سوء توزيع الدرجات والمسميات الوظيفية .

ت- تكدر الدرجات والمسميات الوظيفية الإدارية علي حساب الوظائف الدنيا.

الحوافز المالية من نصيب معظم الوظائف الإشرافية والإدارية العليا مكلفة وباهظة، مع تدني لمستويات الأداء (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل، رقم 4 لسنة 2005،، تاريخ الدخول www.facb.gov.ps/down/2008/7/14 قانون 20% الخدمة 20% المدنية 20% المعدل do).

4.8 انتهاء الخدمة: Separation

يبدأ الحق في الحصول على حقوق نهاية الخدمة مع انتهاء خدمة الموظف الوظيفية أي إنهاء أو قطع الصلة بين الموظف والوظيفة العامة وتكون هذه الحقوق وفق سبب انتهاء خدمة الموظف حيث تتغير وتختلف نهاية خدمته تبعاً لذلك، وقد نظم قانون الخدمة المدنية رقم "4" لسنة 1998 أحكام إنهاء خدمة الموظف وتكون لأحد الأسباب التالية "بلوغ سن الستين، الاستقالة. فقد الوظيفة بسبب الغياب ويأخذ حكم الاستقالة، عدم اللياقة الصحية للبقاء في الخدمة بقرار من القومسيون الطبي المركزي"، الوفر أو إلغاء الوظيفة، الإحالة إلى المعاش "التقاعد المبكر"، الفصل، الوفاة" (مركز الميزان لحقوق الإنسان، دليل الموظف العام، 2006، p92:90). صرف حقوق نهاية خدمة للموظفين غير التابعين للتقاعد أو غير المنتفعين بقانون التأمين والمعاشات.

4.9 التأمين والمعاشات "التقاعد": "Insurance and pensions retirement"

قسط التقاعد يخصم من الراتب الأساسي وطبيعة العمل للموظف نسبة 10% ، وتلتزم وزارة المالية بتوريد ما نسبته 12.5% من رواتب الموظفين المنتفعين وتورد لصالح الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، تخفيض المعاش التقاعدي عند التقاعد لسن 45 سنة فأقل 20%، لعمر "46-50"، 15%، لعمر "51-55"، 10% ، ولعمر "56- أقل من 58"، 5% (مركز الميزان لحقوق الإنسان، دليل الموظف العام، 2006، p94).

ملخص المبحث الرابع من الفصل الثاني:

هدفنا في هذا المبحث التعرف على التعويضات المالية الحكومية، وذلك بعرض نبذة مختصرة عن وزارة المالية المدنية المعنية بتطبيق سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية المالية، وعرض لأهم اختصاصات وزارة المالية، ودور إدارة الرواتب العامة بإعداد كل ما هو متعلق برواتب موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، وإنجازات الإدارة العامة للرواتب، وتحدثنا نظام التعويضات المالية في القطاع الحكومي العام موضوع الدراسة، ونظام الاستحقاقات والعلاوات، ونظام الاستقطاعات في نظام الرواتب، ونظام الرواتب وكيفية احتساب الراتب الأساسي، والعلاوات وما تشمله من العلاوة الدورية، وعلاوة طبيعة العمل، والعلاوة الإدارية، وعلاوة الاختصاص، علاوة الندرة، وعلاوة المخاطرة، والعلاوة الاجتماعية، والبدلات، ومن ثم عرضنا نظام الحوافز والعلاوات التشجيعية وما تشمله من المكافآت والمزايا الإضافية، وتحدثنا عن نظام الترقيات، وانتهاء الخدمة، والتأمين والمعاشات "التقاعد" وذلك من أجل التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية من خلال مجالات الدراسة وبما يخدم خصوصية وفرضيات البحث.

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة Previous studies

- | | |
|---------------------------------------------|-----|
| Introduction المقدمة | 1.1 |
| Studies of local الدراسات المحلية | 1.2 |
| Arab Studies الدراسات العربية | 1.3 |
| foreign students الدراسات الأجنبية | 1.4 |
| Commentary and Comparison التعليق والمقارنة | 1.5 |

الدراسات السابقة

Previous studies

1.1 المقدمة: Introduction

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة، من أبعاد وزوايا عديدة، وفي بيانات مختلفة منها المحلية، والعربية، وأخرى أجنبية بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين حول موضوع الدراسة، وعقد مقارنة بين نقاط الاختلاف والتوافق والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة.

وهنا تم التركيز على أهم الدراسات والأبحاث المحلية وعددها 9، والعربية وعددها 10، والأجنبية وعددها 10، مع توضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات، وسيتم عرض هذه الدراسات بناءً على تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبناءً على مكان الدراسة بغض النظر عن لغتها.

1.2 الدراسات المحلية: Studies of local

1.2.1 دراسة "عويضة، 2008"

"أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية. وقد تكون مجتمع الدراسة من 1061 منظمة، وطبقت الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف "مدير المؤسسة، مدير الفرع، ورئيس القسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر بـ 72.65%.

ب- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة القيام بتعزيز الرضا عن العمل من خلال العمل على تحسين نظام الأجور،

لزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تكفي دخولهم لإشباع الاحتياجات الرئيسية لأسرهم.

2. وضع نظام للحوافز المادية، يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين.
3. إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، بناءً على الكفاءة والأقدمية والجدارة في العمل.

1.2.2 دراسة "العكس، 2007"

"نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. وقد تكون مجتمع الدراسة من 3350 موظف، وشملت عينة الدراسة الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها 368 موظف أي ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة الأصلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية.
 - ب- عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، أن نظام المكافآت غير فاعل وممتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
 - ت- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة "المسابقات والاختيارات" في منح الحوافز، الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
 - ث- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

1. إعادة مراجعة تقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
2. أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون، منح المكافآت للموظفين الجيدين والمثابرين.
3. يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت، بث روح التعاون والإخاء بين الزملاء.

1.2.3 دراسة "حجاج، 2007"

"الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من خلال المتغيرات "الراتب، الإمكانيات والأدوات، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والمزايا التي تقدمها الوزارة"، والكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات "العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، والخبرة". وقد ضمت عينة الدراسة جميع موظفي وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة وعددهم 120 موظف وموظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة واستخدمت الإستبانة لجميع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي في هذه الدراسة 34.5% لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الإستبانة.
 - ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والعمر.
 - ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

1. إعطاء الحوافز المادية أهمية كبيرة، خاصة الراتب لأنه أحتل المرتبة الأولى من حيث عدم الرضا.
2. تطبيق مبدأ العدل والمساواة أثناء توزيع الحوافز المادية ومكافأة نهاية الخدمة، تطبيق نظام للحوافز المعنوية للعاملين.

1.2.4 دراسة "شراب، 2007"

"تقييم اثر نظم الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقة الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينة الدراسة حوالي 228 موظف، من درجة رئيس شعبة إلى مدير إدارة من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط. إن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط. ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً.
- ب- الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.
- ت- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات المستوى الإداري والمؤهل العلمي، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

1. زيادة الحوافز المادية خصوصاً علاوة الزوجة والأبناء، وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
2. منح الترقيات على أسس ومعايير موضوعية سليمة.
3. منح مكافآت للموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة في عملهم.
4. منح العلاوة الاستثنائية للموظفين بناءً على معايير موضوعية وسليمة.
5. بناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت.

1.2.5 دراسة "محيسن، 2004"

"مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة، وذلك من خلال إجراء تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز وتعويضات العمل والمتغيرات الشخصية للمبحوثين في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة، وقد شملت عينة الدراسة 254 موظف، أي 26% من مجتمع الدراسة موزعين على الأنظمة التعاقدية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت إلى "58.82%".
- ب- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات "الراتب، والعمر، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن" في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية، وكذلك العمل على تحسين رواتب الموظفين بإجراء مسح ميداني لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة.
2. كما أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين.

1.2.6 دراسة "أبو رمضان، 2004"

"قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي في قطاع غزة. وذلك بتحليل وقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التي حددتها الدراسة "ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز"، وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية "الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، سنوات الخبرة، و متغيرات أخرى بيئية كمكان العمل وطبيعة العمل". وقد بلغ مجتمع الدراسة 1673 موظف وموظفة في الجامعات الأربعة: "الأزهر، والإسلامية، والأقصى، والقدس المفتوحة"، حيث اشتملت على الأكاديميين والإداريين، وتم اختيار عينة عشوائية ضمت 325 مفردة أي حوالي 20 % من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أن أكثر عناصر الرضا أهمية للعاملين هو الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي يليها في ذلك الراتب الشهري وأقلها أهمية في تحقيق الرضا ظروف العمل.
- ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وعدد الأبناء وطبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة تفعيل نظام الحوافز الموجود بالجامعات عبر الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.
2. إعادة النظر في سلم الرواتب للعاملين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.
3. إعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات بقطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي كالتقاعد والادخار والمعاشات.
4. العمل على تطبيق قانون الخدمة المدنية على العاملين في الجامعات أسوة بزملائهم في المؤسسات الحكومية.

1.2.7 دراسة "دياب، 2002"

"الرضا الوظيفي لدى أطباء الأسنان العاملين في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان العاملين في وزارة الصحة والعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وشملت الدراسة 201 طبيب أسنان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن مستوى الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان منخفض نسبياً حيث وصلت درجة الرضا الوظيفي إلى 67.2%.

ب- توصلت الدراسة إلى أن عمر الموظف، وعدد سنوات خبرته، وسياسة المؤسسة وثقافتها، وفلسفتها في العمل من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي.

ت- أشارت الدراسة في الوقت ذاته إلى أن حجم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت مشمولة بمكافأة نهاية الخدمة هي من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة خلق نظم اتصال فعالة في المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى تحسين نظم الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع حجم العمل والأداء.
2. كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في حوافز العمل المادية للأطباء.

1.2.8 دراسة "شرشير، 2000"

"الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين، والتعرف على دور كل من المتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة، والتي شملت 185 مديراً ومديرة في وزارات السلطة الفلسطينية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة شمال فلسطين كانت متوسطة.

ب- كانت أدنى درجة رضا عن أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب، وأظهرت الدراسة أن العمر يؤثر إيجابياً على درجة الرضا الوظيفي، على عكس المؤهل العلمي.

ت- أظهرت الدراسة تأثير الخبرة على درجة الرضا الوظيفي باتجاهات إيجابية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة العمل على زيادة الحوافز والترقيات الخاصة بالمديرين والمديرات وزيادة رواتبهم.
2. ضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به.

1.2.9 دراسة "طوقان، 1995"

"اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المكتبات العامة نحو حوافز العمل، وتأثيرها في أدائهم وإنتاجيتهم، وذلك من أجل المساعدة في وضع حلول ملائمة لتطوير نظام حوافز العمل لغايات زيادة الأداء والإنتاجية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إن مجمل اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل هي اتجاهات سلبية، وأن حوافز العمل المادية التي تمثلها الترقيات والرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية التي تتمثل في الممارسات الإدارية لرؤساء العمل، والثناء والتقدير، هي دون الحد الأدنى المطلوب.
- ب- إن هناك علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم، حيث كان مستوى أداء العاملين منخفضاً مثلما هو الحال مع مستوى حوافز العمل.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. إعادة بناء نظام حوافز العمل المادية و المعنوية، وتفعيل نظام الترقيات.
2. ربط نظام حوافز العمل بمستويات أداء العاملين للعمل.

1.3 الدراسات العربية: Arab Studies

1.3.1 دراسة "الوابل، 2005"

"دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً، وتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن، والتعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع، وما هي أهم المعوقات التي تعيق استخدام أنواع الحوافز، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز يسهم في رفع مستوى الأداء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- لا يوجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين .
- ب- وجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- ت- إن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع الأداء، من أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز .
- ث- عدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية.
- ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة بناء نظام مستقل للحوافز المادية خاصة في موسم الحج.
2. توزيع الحوافز بعدالة ومساواة وربطها بمستويات الأداء.

1.3.2 دراسة "الدالة، 2003"

"أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى الأمن بالرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة "المستشفى".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي: "الترقيات، العلاوات الفنية، الحوافز التشجيعية المتعددة، بدل الانتداب، وبدل الترحيل".
- ب- أكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير.
- ت- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، المؤهل العلمي، ومستوى الأداء.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

1. الاهتمام بتطوير نظام الحوافز المادية للأطباء، وربط الحوافز التشجيعية بمستوى الأداء.
2. العدالة والمساواة في تطبيق سلم الترقيات والدرجات الوظيفية.

1.3.3 دراسة "شمسان، 2002"

"أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة تدريس في جامعة صنعاء. وقد تمثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس لمختلف كليات

الجامعة ممن يتمتعون بالجنسية اليمنية، ولا يشغلون مناصب إدارية" رؤساء الأقسام، وقد شملت عينة الدراسة 144 مفردة من أعضاء هيئة التدريس في مختلف أقسام كليات جامعة صنعاء. واقتصرت الدراسة على أهم عوامل الرضا الوظيفي من خلال خمسة محاور أساسية وهي: "الرضا المالي، الرضا عن محتوى العمل الجامعي، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن نمط الإشراف وفرص التقدم والترقية، الرضا عن ظروف وساعات العمل الجامعي".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- هناك ضغط ملحوظ عبر عنه جميع أفراد العينة المبحوثة في عناصر الرضا المالي، مما يقضي بضرورة رفع مستويات الأجور.
- ب- تحسين ظروف العمل الجامعي، وقيام الجامعة بإجراء دراسات موضوعية مستمرة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة إعادة بناء نظام الأجور والرواتب.
2. إعادة النظر في سياسات الجامعة للترقيات وفرص النمو.

1.3.4 دراسة "الجسار، 2001"

"الجزء الإداري وتأثيره على دافعية الموارد البشرية": دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في قطاع التعاون الاستهلاكي بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية الجزء الإداري في التأثير على دافعية الموارد البشرية في قطاع التعاون الاستهلاكي بدولة الكويت، وتبرز جهود الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لمعرفة آثار وأبعاد السياسات الإدارية على تحفيز العاملين ودفعهم لبلوغ أهداف العمل. فقد ركزت الدراسة على عيّنتين من مجتمع الدراسة، الأول: يشتمل على المناصب الإشرافية، والثاني: يتمثل في المستويات غير الإشرافية. وقد شملت عينة الدراسة 500 موظفاً موزعين على: 195 مستوى إشراف "رئيس قسم، مراقب، مدير"، و 305 موظف "مروّسين".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- تحديد العوامل التي تحد من فعالية سياسة الجزء الإداري في التأثير على دافعية الموارد البشرية وهي ترقية الموظف.

ب- أهمية الحصول على المكافآت، لتحسين الأداء الوظيفي، ورفع كفاءة أداء العمل ككل.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة ربط أنظمة الحوافز بالأداء.
2. أن يكون إعطاء الحوافز بصورة فورية دون تأخير.
3. الاستخدام السليم للحوافز الإيجابية أو السلبية.

1.3.5 دراسة "أبو السكر، 2000"

"تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل وإجراء مقارنة بين مستوى رضا كل منهم للتوصل إلى أي من القطاعين يقدم حوافز عمل أكثر للعاملين الإداريين فيه، وقد شملت عينة الدراسة 421 موظفاً موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- هناك مستوى رضا جيد وبنسب متفاوتة حسب نوعية الحافز لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. حيث يوجد اختلاف بينهم في درجة الرضا الوظيفي حول الحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية.

ب- كان مستوى الرضا أكبر لدى العاملين في الجامعات الخاصة حول الحوافز المعنوية والإنسانية بينما كان مستوى الرضا أكبر لدى العاملين في الجامعات العامة حول الحوافز المادية وحوافز الأمن أكبر من العاملين في الجامعات الخاصة.

ت- يتأثر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة بمجموعة من العوامل الشخصية مثل "عدد المعالين، والمستوى الإداري، والراتب، والجامعة"، إلا أنه وجد أن بعض العوامل الشخصية الأخرى لا تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين مثل "الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي".

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية في ولاسيما الجامعات الخاصة.
2. وجوب الاهتمام بالحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية.

1.3.6 دراسة "مساعدة، 1999"

"الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بمتغيرات "مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، الراتب الشهري". وشملت عينة الدراسة 460 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات على كل من المجالات التالية: "الراتب الشهري، الاستقرار الوظيفي، الحوافز والترقيات، وظروف العمل".

ب- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ لكل من متغيرات مسمى الوظيفة، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة النظر في الرواتب الشهرية والعمل على زيادتها والعمل على رفع درجة الاستقرار الوظيفي

1.3.7 دراسة "المعاني، 1999"

"الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لدى المديرين في الوزارات الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة 186 مديراً من العاملين في المديريات في 23 وزارة في الحكومة الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- ظهور درجة عالية من الولاء التنظيمي أظهرها المديرون.

ب- عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية "المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الراتب، العمر، الحالة الزوجية، الجنس، والولاء التنظيمي".

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. أهمية تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتطبيقه على المديرين.
2. تشجيع المدراء من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية.

1.3.8 دراسة "المشعان، والعنزي، 1999"

"الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر والأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفروق الجوهرية في متغيرات الرضا الوظيفي "كالرضا عن الوظيفية، الأجر، فرص النمو والتطور، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن جهة العمل.. الخ"، وقد شملت عينة الدراسة 390 موظفاً منهم (220 من الذكور، و170 من الإناث) و268 من

الكويتيين، و122 من غير الكويتيين منهم (42 من المديرين، و80 من رؤساء الأقسام)، ومجموع الموظفين (210 من القطاع الحكومي، و180 من القطاع الخاص). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- عدم وجود فروق جوهرية في متغيرات الرضا الوظيفي، باستثناء ثلاثة متغيرات "الرضا عن جهة العمل، الرضا عن الأجور، والرضا عن زملاء العمل"، تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

ب- إن متوسط درجات المدراء كانت أعلى من متوسط درجات رؤساء الأقسام والموظفين. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لمدراء الدوائر والأقسام من خلال الحوافز والترقيات والعلاوات.

1.3.9 دراسة "شديقات، 1999"

"الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته "بالجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية"، وقد تكون مجتمع الدراسة من 565 عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغ حجم العينة 137 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومجال بيئة العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

ب- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام الحوافز المادية.

1.3.10 دراسة "اللوزي 1995"

"اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو حوافز العمل الممنوحة لهم في مجالات "طبيعة العمل، محتوى الوظيفة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، وحوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية"، وقد شملت عينة الدراسة 532 فرداً عاملاً في المؤسسات الحكومية الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو العمل الممنوحة لهم اتجاهات إيجابية بشكل عام.

ب- إن أكثر الاتجاهات إيجابية نحو حوافز العمل كانت في مجال طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة ، أدنى مستويات اتجاهات العاملين إيجابية نحو حوافز العمل في مجال حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية والحوافز المادية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة التركيز على حوافز العمل المادية للعاملين والمعنوية لبيئة العمل.
2. وضع نظام للحوافز المادية، يكفل توزيع الحوافز المادية بعدالة بين العاملين.

1.4 الدراسات الأجنبية: foreign students

1.4.1 دراسة "Agarwal, 2007"

"Role of managerial incentives & discretion in hedge fund performance".

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل، وعدم التقييد في تحديد الأداء، وحرية الاختيار في تحديد الأداء على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة أدارياً، تتفق مع الأداء المتميز، وأن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز للعاملين الإداريين في جامعة جورجيا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء، والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل.

ب- إن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.

ت- إن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية.
2. هيكلة نظام للحوافز مربوطة بالأداء بصيغة عادلة لتحقيق هدف الربط .

1.4.2 دراسة "Glen & Williams & Koch, 2006"

"The effects of age & gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job satisfaction & work-related attributes".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العمر والجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى المحاسبين المهنيين . وقد شملت عينة الدراسة 1000 مفردة من المحاسبين المهنيين بالولايات المتحدة الأمريكية، تم تقسيم العينة بناءً على "الجنس، والعمر"، أما المتغيرات الغير مستقلة فمثلت مستوى الرضا الوظيفي المستوعب لدى المحاسبين الذين تم مسحهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن الخصائص التالية ذات علاقة وثيقة وبالغلة بالعمر والجنس وهي "إنجاز العمل، التعامل مع الزملاء والرؤساء، فرص الترقية والتقدم، المدراء التميز بناءً على الجنس، علاقة الموظف مع زملاء العمل".

ب- العوامل الثلاثة الباقية ليست ذات علاقة وثيقة بالجنس أو العمر وهي "كمية التعويض، الحوافز المعطاة، وكمية عبء العمل المطلوبة".

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة وضع برامج فعالة لزيادة تفعيل المحاسبات واندماجهن في العمل.
2. العمل على إدراج الموظفين في الترقيات والتقدم مثل الذكور "المدراء".

1.4.3 دراسة "Choe, & Pin, 2006"

"Managerial Power, Stock Based Incentives, & Firm Performance" .

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء، مقابل التعويض وأداء الشركة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز.
- ب- أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
- ت- إن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.

ث- إن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ربط الراتب بالزيادة السنوية لمعدل العائد من المبيعات.
2. التحفيز في ضوء مستوى الأرباح المحققة.

1.4.4 دراسة "Campbell, 2006"

"An Empirical Investigation of Incentives for Nonfinancial Performance Improvement".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجات، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين بعد التحكم بالأداء المالي "الحوافز المالية".

ب- هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي في المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي.

ت- إن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطورات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. وضع معايير واضحة لنظام الترقيات والدرجات الوظيفية.
2. ربط نظام الحوافز المالية وغير المالية بالأداء.

1.4.5 دراسة "Gibbs, & Others, 2004"

"Performance Measure Properties & Incentives " .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، ودراسة مكون هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إنَّ خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى النقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين.
- ب- إنَّ الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطر بشكل أكبر.
- ت- إنَّ الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى.
- ث- إنَّ خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية "علاوات الموظفين" لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

1. إعادة بناء نظام حوافز العمل على أسس واضحة لمعايير الأداء المميز.
2. عدالة ومساواة توزيع الرواتب والعلاوات المتعددة الإدارية والإشرافية.
3. ربط نظام منح العلاوات بمعايير واضحة للأداء الأفضل.

1.4.6 دراسة "Venron, 2003"

"Job satisfaction among employees in Radio & TV News ", Electronic Copy.www.Missouri.Edu, 2003".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين في محطات الراديو والتلفزيون التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة 414 مفردة من العاملين في محطة الإذاعة والتلفزيون التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبين من خلال الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين نسبته 75 % وهي نسبة جيدة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- إنَّ مستوى الرضا الوظيفي يزداد مع العمر.
- ب- إنَّ من العوامل المحققة للرضا الوظيفي "استعمال الفرد لقدراته، إفساح الفرص للإبداع، المبادرة في العمل، وشعور الموظف بالأمن الوظيفي".
- ت- 48% من عينة الدراسة تشعر بمستوى رضا وظيفي عالية بالنسبة للراتب، بينما 49% من العينة تشعر بدرجة رضا متوسطة بالنسبة للراتب.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. بناء نظام للأجور والحوافز المادية يفي بمتطلبات حياة الأفراد.
2. ربط نظام الحوافز والمكافآت المادية بمستويات الأداء.

1.4.7 دراسة "Moguerou, 2002"

"Job satisfaction Among US PhD-Graduates-the effects of gender and employment sector".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عاملي الجنس والقطاع الوظيفي "الأكاديمي وغير الأكاديمي" على الرضا الوظيفي لحاملي درجة الدكتوراه. حيث سعت الدراسة إلى تحديد وتحليل محددات الرضا الوظيفي لحملة الدكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية من الجنسين الذكور والإناث، العاملين في القطاعين الأكاديمي وغير الأكاديمي، وقد شملت عينة الدراسة 3000 مفردة من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين ومن طبقتي العاملين الأكاديميين الذين يعملون في الجامعات وغير الأكاديميين الذين يعملون في مؤسسات أخرى غير أكاديمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- الإناث من حملة الدكتوراه كن أقل رضا عن العمل من الذكور من حملة الدكتوراه. وبشكل عام تبين أن هناك فروقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث.
- ب- وجود فروق في درجة الرضا بين الأكاديميين وغير الأكاديميين.
- ت- عزى السبب في الاختلاف من وجهة نظر الباحث إلى الاختلاف في مجموعة من المتغيرات والعوامل منها الشخصية والاجتماعية فيما بين الجنسين وبين الطبقتين. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين أجور وحوافز العمل المادية للعاملين غير الأكاديميين.

1.4.8 دراسة "Murray, 1999"

"Job Satisfaction of professional & paraprofessional among library staff at the University of North Carolina".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كالورينا من حيث التخصص، ودراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود الفرق في مستوى الرضا الوظيفي. وقد شملت عينة الدراسة 140 موظفاً وموظفة، وذلك عن طريق المسح الميداني لاستطلاع آراء هؤلاء العاملين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- كلتا الطبقتين العاملتين في المكتبات الأكاديمية المتخصصة، وغير متخصصة كانتا راضيتين بشكل عام عن أعمالهم.
- ب- هناك فروقاً في مستويات الرضا الوظيفي من عدة جوانب، حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين غير المتخصصين في مجال علم المكتبات.

ت- هذا الفرق في مستوى الرضا ظهرت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه، وفي الرضا عن الأجر والترقيات والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم. وقد أوصت الدراسة بـ:

1. ضرورة الاهتمام بزيادة الأجور بما يتناسب وتكاليف الحياة المعيشية.
2. عدالة تطبيق سلم الترقيات والوظيفية.

1.4.9 دراسة "Voleck, 1995"

"Job satisfaction among support in Michigan academic libraries".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في ثلاث عشرة مكتبة أكاديمية في ولاية ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية نحو أعمالهم، وذلك من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي فيما يتعلق "الإشراف الإداري، العلاقة مع الزملاء، مجالات الترقية والترفيه، والرواتب والمكافآت الاستثنائية".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ث- إن العاملين كانوا راضين عن مجالات الترقية والترفيه، والرواتب والمكافآت الاستثنائية.

ج- يوجد رضا عن الإشراف الإداري، والعلاقة مع الزملاء.

وقد أوصت الدراسة بـ:

1. مراجعة وتعديل أنظمة الترقية في المكتبات.
2. ضرورة تحسين نظام الرواتب.

1.4.10 دراسة "Petty & Hatcher, 1991"

"Job satisfaction of faculty from Technical institutes Community Colleges & Universities".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في الكليات التقنية وكليات المجتمع

في ولاية تينيسي الأمريكية وتحديد مجالات الرضا ومجالات عدم الرضا، والعلاقة مع الرؤساء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- عدم الرضا عن نظام الرواتب الشهرية.

ب- عدم الرضا عن عدد المحاضرات، وساعات العمل.

وقد أوصت الدراسة:

1. ضرورة إعادة النظر في عدد ساعات الدوام الرسمي.
2. إعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين من أجل توفير حياة كريمة.

1.5 التعليق والمقارنة: Commentary and Comparison

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ونظام التعويضات والحوافز: أن هذه الدراسات تفاوتت فيما بينها في تناول موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي ونظام التعويضات والحوافز للعاملين من زوايا وأبعاد متشابهة، وأخرى مختلفة، وبعض الدراسات تناولت الرضا الوظيفي من حيث:

1. قياس مستوى الرضا الوظيفي عن أنظمة التعويضات والحوافز بشكل مباشر مع بعض الاختلافات في متغيرات الدراسة الديموغرافية كالعمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية، وما لها من أهمية كبيرة مع تشابه وتباين في النتائج مثل دراسة "حجاج، 2007"، ودراسة "عويضة، 2008"، ودراسة "Agarwal, 2007"، ودراسة "Choe, & Pin, 2006"، ودراسة "Campbell, 2006"، ودراسة "Gibbs, & Other, 2004".
2. إن بعض الدراسات تناولت موضوع الحوافز وأثره على الأداء على مؤسسات أمنية أو مدنية أو تجارية مثل دراسة "شراب، 2007"، ودراسة "اللوزي، 1995"، ودراسة "المعاني، 1999"، ودراسة "الجسار، 2001"، ودراسة "الدالة، 2003"، ودراسة "الوابل، 2005"، ودراسة "Voleck, 1995"، ودراسة "Glen & Williams & Koch, 2006".
3. البعض الآخر تناول قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية من أبعاد متعددة كمتغيرات الدراسة بالتركيز على التخصص الواحد "المدراء، الأطباء، المدرسين، أساتذة الجامعات، أمناء المكتبات"، مثل دراسة "طوقان، 1995"، ودراسة "شرشير، 2000"، ودراسة "دياب، 2002"، ودراسة "شديقات، 1999"، ودراسة "مساعدة، 1999"، ودراسة "شمسان، 2002"، ودراسة "Petty & Hatcher, 1991"، ودراسة "Murray, 1999".
4. بعض الدراسات تناولت قياس الرضا الوظيفي بمقارنة قطاعين مختلفين مثل دراسة "محيسن، 2004"، ودراسة "أبو رمضان، 2004"، ودراسة "اللوزي، 2002"، ودراسة "المشعان، والعنزي، 1999"، ودراسة "أبو السكر، 2000"، ودراسة "Moguerou, 2002"، ودراسة "Venron, 2003".
5. تتشابه الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة للبحث والاستقصاء، بالإضافة إلى استخدام الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختبار T في معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، كونها تساعد في الحصول على النتائج التي تلي تحقيق أهداف الدراسة.

بعد الإطلاع على المضمون والمحاور التي ركزت على دراسة التعويضات المالية وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي في الدراسات السابقة، نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على متغيرات وأبعاد تتعلق في المسببات التي تزيد من فعالية نظام التعويضات المالية في وزارة الشؤون الاجتماعية، مثل تقييم الرضا عن الوظيفة، وطرق منح الراتب، والعلاوات المختلفة والمكافآت، والترقية، وحقوق نهاية الخدمة الوظيفية، ونظم التقاعد المعتمدة في المؤسسات الحكومية للفئات الوظيفية لسلم الرواتب ومدى مستويات الرضا الوظيفي الذي يحققه نظام التعويضات المالية الحكومية، في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 للموظفين.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة شمل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، وندرة الدراسات التي تناولت موضوع التعويضات المالية الحكومية، وتناول موضوع التعويضات على نطاق ضيق، إلى جانب الإتفاق مع العديد من الدراسات السابقة في تناول التعويضات المالية وما لها من دور رئيس في التأثير على مستويات الرضا الوظيفي، بالرغم من اختلاف المتغيرات من دراسة إلى أخرى، واختلاف البيئة التي أجريت بها الدراسة سواء أكانت محلية، عربية، أو أجنبية، فإن الهدف العام من وراء الدراسة هو كيفية الاستفادة من نظام التعويضات المالية المعتمدة للفئات الوظيفية، للوصول لمستويات الرضا الوظيفي التي يطمح إليها الموظفون الحكوميون، وما تطمح إليه الدراسة الاستفادة بعد جمع البيانات وتحليل النتائج ومناقشة مدى اتفاقها أو اختلافها مع دراسات أخرى، في إعادة تفعيل دور المؤسسات الحكومية، من زيادة كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين، من خلال تحسين وتطوير نظام التعويضات المالية المقدمة لهم، لزيادة مستويات الرضا الوظيفي للموظفين الحكوميين.

الفصل الرابع:

الإطار العملي للبحث The Practical Framework For Research

المبحث الأول:

- المنهجية والإجراءات The Methodology & Procedures

المبحث الثاني:

- فحص صدق الأداة Screening Tool Ratified

المبحث الثالث:

- تحليل البيانات Data Analysis

المبحث الرابع:

- اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

المبحث الأول:
المنهجية والإجراءات
The methodology & Procedures

- 1.1 المقدمة Introduction
- 1.2 إجراءات الدراسة Procedures for the study
 - 1.2.1 منهج الدراسة Study approach
 - 1.2.2 مجتمع الدراسة Community study
 - 1.2.3 عينة الدراسة Study sample
- 1.3 أنواع ومصادر البيانات Types and sources of data
- 1.4 أداة الدراسة Tool study
- 1.5 الأساليب الإحصائية Statistical methods
- 1.6 إجراءات تطبيق الدراسة Procedures for the application of the study

المنهجية والإجراءات

The Methodology & Procedures

1.1 المقدمة: Introduction

هدفت الدراسة إلى قياس مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين عن نظام التعويضات المالية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل "4" لعام 2005 بمحافظة غزة -حالة دراسية- وزارة الشؤون الاجتماعية، ولتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة وإجراءات الدراسة في هذا المبحث، وتشمل منهج الدراسة، وعينتها، وأدواتها، والأسلوب الإحصائي المستخدم فيها.

1.2 إجراءات الدراسة: Procedures for the study

1.2.1 منهج الدراسة: Study approach

اعتمدت الباحثة المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة الذي يفيد في فهم أبعاد وجوانب الظاهرة موضع الدراسة بدقة، لكونه من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، ولأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً وكماً، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية لخدمة مصالح موظفي القطاع الحكومي.

1.2.2 مجتمع الدراسة: Community study

تتناول الدراسة موضوع مدي الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن نظام التعويضات المالية الحكومية، وقد تم اختيار حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية، بقطاع غزة وتم تحديد مجتمع الدراسة للعاملين في الفئات الوظيفية الستة لسلم الرواتب من الفئة العليا إلى الفئة الخامسة، ولم تشمل هذه الدراسة الفئة الخاصة لوجود نظام تعويضات وحوافز خاصة بهم. واقتصرت الدراسة على تلك الفئات الوظيفية لكونها تعتبر أكثر الفئات الوظيفية تأثراً بنظام التعويضات المالية، ولها دور أساسي في التأثير على مستويات الأداء، لكونها تقدم خدمات متعددة للمواطن الفلسطيني بشكل مباشر، ومجال احتكاك يومي بين مقدم الخدمة "الوزارة" ومنتلقيها "المواطن". وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 475 موظف في قطاع غزة، وهو إجمالي الفئات الوظيفية الستة المذكورة (ديوان الموظفين العام، شهر مارس 2008).

الجدول رقم (4.1.1)

مجتمع الدراسة

إحصاء حسب الفئة							
المجموع	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	العليا	الوزارة
475	37	30	156	186	59	7	وزارة الشؤون الاجتماعية

المصدر: ديوان الموظفين العام، قطاع غزة، شهر مارس 2008.

1.2.3 عينة الدراسة: Study sample

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة مئوية 50% مكونه من (238 مفردة) من مجموع الموظفين، وبالتالي فإن أقل حجم عينة مناسب يجب أخذه هو 213 مفردة. قامت الباحثة بتوزيع 31 استبيان للعينة الاستطلاعية وكذلك تم توزيع 250 استبيان للعينة النهائية، وتم استرداد 228 إستبانة بنسبة 91.2%، وبعد فحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 228 إستبانة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.1.2)

عينة الدراسة حسب الفئات الوظيفية

الفئات الوظيفية	العدد	النسبة	حجم العينة المطلوب	عينة الاسترداد	المسمى الوظيفي
العليا	7	1.5%	4	5	مدير عام
الأولى	59	12.4%	27	28	26 مدير، 2 نائب مدير
الثانية	186	39.2%	84	89	9 نائب مدير، 63 رئيس قسم، 17 رئيس شعبة
الثالثة	156	32.8%	70	73	33 رئيس شعبة، 40 إداري فني
الرابعة	30	6.3%	14	15	10 إداري فني، 5 موظف خدمات
الخامسة	37	7.8%	17	18	18 موظف خدمات
المجموع	475	100.0%	216	228	
حجم العينة	213				

1.3 أنواع ومصادر البيانات: Types and sources of data

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1.3.1 المصادر الأولية:

لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في جميع محافظات قطاع غزة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

1.3.2 البيانات الثانوية:

حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل دراسة ميدانية لجمع البيانات الثانوية تتضمن المقابلات الشخصية مع ذوي الاختصاص، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وفي الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المتخصصة والمحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، بالإضافة إلى الإطلاع على القواعد والقوانين والأنظمة لديوان الموظفين العام والتي يخضع لها الموظفين في المؤسسات الحكومية .

1.4 أداة الدراسة: Tool study

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من خلال أفراد العينة، لتوفير الوقت والجهد نظراً لكبر حجم العينة، وجمع المعلومات خلال فترة زمنية معقولة، وتم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل المبحوثين ولسهولة تحليلها. وتتضمن الاستبانة ست مجموعات رئيسية بحيث تتعلق هذه المجموعات بما يلي:

القسم الأول: ويشمل 9 فقرات موزعة على البيانات الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب.

القسم الثاني: ويشمل 69 فقرة لقياس الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات موزعة على ست مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: بيانات خاصة تتعلق بالرضا عن الوظيفة ويتكون من 10 فقرات.

المجال الثاني: بيانات خاصة تتعلق بالرضا عن الراتب وزياداته ويتكون من 11 فقرة.

المجال الثالث: بيانات خاصة تتعلق بالرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" ويتكون من 11 فقرة.

المجال الرابع: بيانات خاصة تتعلق بالرضا عن الترقية ويتكون من 11 فقرة.

المجال الخامس: بيانات خاصة تتعلق بالرضا عن المزايا المترتبة بنهاية الخدمة ويتكون من 9 فقرات.

المجال السادس: بيانات خاصة تتعلق بالرضا عن نظام التقاعد ويتكون من 17 فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، تحديد درجة لكل عبارة، واستخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.1.3)

درجات مقياس ليكرت

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

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

1.5 الأساليب الإحصائية: Statistical methods

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستهانة باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل الإستهانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

ب- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستهانة.

ت- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

ث- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.

ج- اختبار مان-وتني Man Whitney Test لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات .

ح- اختبار كروسكال- والاس Kroskal-Wallace Test لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

خ- متوسطات الرتب.

1.6 إجراءات تطبيق الدراسة: Procedures for the application of the study

- استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:
- أ- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات لقياس مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوظائف الحكومية عن نظام التعويضات المالية -حالة دراسية- وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.
 - ب- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع المعلومات.
 - ت- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - ث- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - ج- تم الحصول علي موافقة الوزارة مجتمع الدراسة، والمراد توزيع الاستبانة عليهم.
 - ح- وزعت الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وتكونت العينة من 31 موظف وموظفة بهدف فحص صدق وثبات الأداة.
 - خ- تم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة خلال شهر أغسطس/سبتمبر 2008، حيث وزعت الاستبانة على 250 موظف وموظفة من أفراد عينة الدراسة، للإجابة على فقرات الاستبانة.
 - د- تم جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الزملاء، حيث تم استرداد 228 استبانة، وعليه بلغ عدد الاستبانات الصالحة والتي تم تحليلها 228 استبانة بنسبة استرداد بلغت 91.2%، تمثل ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني:
فحص صدق وثبات الأداة
Screening Tool Ratified

- 2.1 المقدمة Introduction
- 2.2 صدق الاستبيان Ratified questionnaire
 - 2.2.1 صدق المحكمين Certified arbitrators
 - 2.2.2 صدق المقياس Standard ratified
- 2.3 ثبات الإستبانة Reliability
 - 2.3.1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's factor alpha

فحص صدق وثبات الأداة Screening Tool Ratified

2.1 المقدمة: Introduction

يتناول هذا الفصل فحص صدق وثبات الأداة من حيث صدق الاستبيان والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، ومن ثم ثبات الإستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية.

2.2 صدق الاستبيان: Ratified questionnaire

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

2.2.1 صدق المحكمين: Certified arbitrators

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 21 أكاديمي متخصص في الإدارة والاقتصاد والإحصاء واللغة العربية، من الهيئة التدريسية في كلية التجارة، وعمادة التخطيط بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين الدولية، وجامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة، ورؤساء ومدراء في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، ووزارة الشؤون الاجتماعية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابة الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - أنظر الملحق رقم (3).

2.2.2 صدق المقياس: Standard ratified

أ- نتائج الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وذلك على النحو التالي:.

1. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة:

جدول رقم (4.2.1)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي.	.682(**)	0.000
2.	أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي.	.580(**)	0.000
3.	يتوفر ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية الوظيفة.	.722(**)	0.000
4.	أشعر بالرضا عن انجازاتي وأدائي الوظيفي.	.712(**)	0.000
5.	أشعر بتحقيق الذات وإشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية.	.672(**)	0.000
6.	تنوع مهام الوظيفة يشعرني بالرضا الوظيفي.	.562(**)	0.001
7.	عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي.	.739(**)	0.000
8.	الإشراف الجيد والتغذية الراجعة ساهمت في رفع مستوى رضائي الوظيفي.	.460(**)	0.005
9.	أُتفق مع سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي.	.786(**)	0.000
10.	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل.	.463(**)	0.004

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

يوضح جدول رقم (4.2.1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.460 - 0.786).

2. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني الرضا عن الراتب:

جدول رقم (4.2.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سيرمان	الفقرة
1.	0.000	.715(**)	نظام الرواتب والمزايا الإضافية المطبق تبعاً للفئات الوظيفية عادلة.
2.	0.000	.696(**)	سلم الرواتب الموحد للفئات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.
3.	0.000	.826(**)	الزيادات السنوية بنسبة 1.25% من الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية مناسبة.
4.	0.000	.733(**)	يتناسب راتبي مع جهدي الذي يتطلبه العمل بالوزارة.
5.	0.000	.765(**)	يتناسب راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به.
6.	0.000	.725(**)	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها.
7.	0.000	.718(**)	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.
8.	0.000	.740(**)	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي الأساسية.
9.	0.000	.653(**)	أستلم راتبي بداية كل شهر بانتظام.
10.	0.000	.730(**)	الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً.
11.	0.000	.732(**)	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب.

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

يوضح جدول رقم (4.2.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني الرضا عن الراتب والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.653 - 0.826).

3. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت":

جدول رقم (4.2.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	نظام العلاوات والمكافآت لقانون الخدمة المدنية يتسم بالعدالة لكل الفئات الوظيفية.	.712(**)	0.000
2.	نظام المكافآت الحكومي الممنوح للموظفين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.	.786(**)	0.000
3.	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت.	.606(**)	0.000
4.	العلاوة الاجتماعية " علاوة الأبناء والزوجة " مناسبة لكل الفئات الوظيفية.	.737(**)	0.000
5.	العلاوات المختلفة "طبيعة العمل والاختصاص والندرة والمخاطر" تمنح بعدالة لمن يستحقها.	.729(**)	0.000
6.	العلاوة الإدارية المصروفة لمن يشغل وظيفة إشرافية ملائمة.	.752(**)	0.000
7.	تسعيرة بدل التنقل الثابت مناسبة وفقاً للظروف المعيشية.	.682(**)	0.000
8.	يوفر التامين الصحي الحكومي خدمات مناسبة لكل الفئات الوظيفية.	.704(**)	0.000
9.	صرف بدل وقت العمل خارج نطاق الدوام الرسمي للفئات الثانية فما دون يزيد من رضاهم.	.512(**)	0.002
10.	تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا أخرى مقابل الجهود لمن تتوافر فيهم الشروط.	.664(**)	0.000
11.	العلاوة الاستثنائية الممنوحة للموظف نتيجة تقرير الأداء السنوي المميز تزيد الرضا الوظيفي.	.592(**)	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.512 - 0.786).

4. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الرضا عن الترقية:

جدول رقم (4.2.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	0.000	.831(**)	العدالة تسود نظام الترقيات لكل الفئات الوظيفية.
2.	0.000	.837(**)	آليات الترقية في قانون الخدمة المدنية ملائمة لكل الفئات الوظيفية.
3.	0.000	.779(**)	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات في ظل قانون الخدمة المدنية.
4.	0.001	.558(**)	نظام منح الترقيات الوظيفية المعمول به يؤثر إيجابياً على أدائي ورضائي الوظيفي.
5.	0.000	.774(**)	الترقيات تمنح استناداً إلى معايير إدارية واضحة ومحددة.
6.	0.000	.627(**)	الانتقال من درجة إلى أخرى كل خمس سنوات ملائم لفرص الترقية.
7.	0.000	.564(**)	تعتمد عملية الترقية على الحد الأدنى اللازم من سنوات الخدمة مرضي لكل الفئات الوظيفية.
8.	0.000	.693(**)	أشعر بالرضا عن مسامي ودرجتي الوظيفية مقابل مؤهلي العلمي.
9.	0.000	.565(**)	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.
10.	0.000	.768(**)	تمنح الدرجات والترقيات لمن يستحق.
11.	0.000	.623(**)	الترقيات الاستثنائية أساس اعتمادها كفاءة الأداء.

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

يوضح جدول رقم (4.2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الرضا عن الترقية، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.558 - 0.837).

5. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية:

جدول رقم (4.2.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	0.000	.671(**)	مزايا نهاية الخدمة الموحدة لكافة الفئات الوظيفية عادلة.
2.	0.001	.559(**)	ضمان الحصول على حقوق نهاية الخدمة يرفع مستوى الرضا الوظيفي.
3.	0.000	.859(**)	حقوق نهاية الخدمة ملائمة لكل الفئات الوظيفية.
4.	0.000	.659(**)	مكافأة نهاية الخدمة تدفعني للاستمرار في عملي بالوزارة.
5.	0.000	.715(**)	أشعر بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة.
6.	0.000	.761(**)	المزايا المقدمة في نهاية الخدمة "تامين صحي، ومنح أخرى...الخ" ملائمة.
7.	0.000	.906(**)	الحقوق والمزايا المعطاة بنهاية الخدمة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.
8.	0.000	.695(**)	حقوق نهاية الخدمة وفق متوسط الراتب الشهري لآخر ثلاث سنوات خدمة منصفة.
9.	0.000	.586(**)	تفاوت نسبة مكافأة نهاية الخدمة لسنوات الخدمة والدرجة يؤثر إيجابيا على مستوى الرضا.

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

يوضح جدول رقم (4.2.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.559 - 0.906).

6. قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الرضا عن نظام التقاعد:

جدول (4.2.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	0.000	.802(**)	أشعر بالرضا عن عدالة نظام التقاعد الحكومي المعمول به.
2.	0.000	.820(**)	المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة.
3.	0.003	.476(**)	وجود ثلاثة انظمه للتقاعد بناءا على عدد سنوات الخدمة، يرفع مستوى الرضا الوظيفي.
4.	0.000	.766(**)	سياسة التقاعد المتبعة حاليا بالمؤسسات الحكومية واضحة.
5.	0.002	.507(**)	الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد معروفة لكل الفئات الوظيفية.
6.	0.000	.691(**)	نظام التقاعد يشجعني على الاستمرار في العمل.
7.	0.006	.454(**)	قانون التقاعد المبكر ضروري.
8.	0.003	.498(**)	قوانين التقاعد عادلة بالنسبة للمحافظة على حقوق المرأة.
9.	0.004	.462(**)	حرمان صرف ذوي الوظيفة المتوفية المعاش، إذا كان زوجها موظف حكومي عادلة.
10.	0.000	.821(**)	نسبة مساهمة الحكومة 2.5% في صندوق التأمين والمعاشات ملائمة.
11.	0.000	.644(**)	حصة مساهمة الموظف في صندوق التأمين والمعاشات لكل الفئات الوظيفية 10% ملائمة.
12.	0.000	.727(**)	تفاوت نسبة الخفض في المعاش في حال الاستقالة، والفصل وفقا لمدة خدمة المنتفع ملائمة.
13.	0.000	.659(**)	العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش شهريا "عائلية، شخصية" مناسبة.
14.	0.000	.743(**)	صرف مبلغ التأمين بسبب العجز الطبي، والوفاة مرة واحدة فقط، أضافه للمعاش ملائم.
15.	0.000	.737(**)	منحة الوفاة للمتقاعد المتوقى عن شهر الوفاة وشهرين متتاليين للولي الشرعي ملائمة.
16.	0.000	.682(**)	مصاريف الجنازة للمتقاعد المتوقى عن شهر واحد لمن يثبت قيامه بالدفع ملائمة.
17.	0.000	.642(**)	شروط الحصول على قرض من صندوق التأمين والمعاشات عند الحاجة ميسرة لكل الفئات.

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

يوضح جدول رقم (4.2.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الرضا عن نظام التقاعد، والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.454 - 0.821).

ب- الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول رقم (4.2.7)

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

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	ترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الرضا عن الوظيفة	.660(**)	6	0.000
2.	الرضا عن الراتب	.723(**)	5	0.000
3.	الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"	.938(**)	1	0.000
4.	الرضا عن الترقية	.914(**)	2	0.000
5.	الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	.854(**)	4	0.000
6.	الرضا عن نظام التقاعد	.896(**)	3	0.000

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

يبين جدول رقم (4.2.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.660 - 0.938).

2.3 ثبات الإستبانة: Reliability

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

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

2.3.1 معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.2.8).

جدول رقم (4.2.8)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الرضا عن الوظيفة	10	0.902
2.	الرضا عن الراتب	11	0.929
3.	الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"	11	0.901
4.	الرضا عن الترقية	11	0.906
5.	الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	9	0.901
6.	الرضا عن نظام التقاعد	17	0.939
	جميع مجالات الإستبانة	79	0.983

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.2.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتتراوح بين (0.901, 0.939) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.983)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث:
تحليل البيانات
Data Analysis

- 3.1 المقدمة Introduction
- 3.2 تحليل خصائص العينة Analysis of the characteristics of the sample
- 3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس Distribution of sample by sex
- 3.2.2 توزيع أفراد العينة حسب العمر Sample by age
- 3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي Sample according to qualifications
- 3.2.4 توزيع أفراد العينة حسب الدخل Sample by income
- 3.2.5 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية According to the social situation
- 3.2.6 توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين The number of dependents
- 3.2.7 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة By years of experience
- 3.2.8 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي By Job Title
- 3.2.9 توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية By job category
- 3.3 تحليل فقرات الدراسة Analysis of the paragraphs of the study
- 3.3.1 تحليل فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة The post
- 3.3.2 تحليل فقرات المجال الثاني الرضا عن الراتب Salary
- 3.3.3 تحليل فقرات المجال الثالث الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" Allowances
- 3.3.4 تحليل فقرات المجال الرابع الرضا عن الترقيات The promotions
- 3.3.5 تحليل فقرات المجال الخامس الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية End-of-service career
- 3.3.6 تحليل فقرات المجال السادس الرضا عن نظام التقاعد Retirement system
- 3.3.7 نتائج تحليل المجالات الستة للدراسة The results of the six areas of study

تحليل البيانات Data Analysis

3.1 المقدمة: Introduction

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

3.2 تحليل خصائص العينة: Analysis of the characteristics of the sample

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية بغرض التعرف والاستفادة منها، قامت الباحثة بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئة الوظيفية، وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

3.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس: Distribution of sample by sex

جدول رقم (4.3.1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	156	68.4
أنثى	72	31.6
المجموع	228	100.0

يبين جدول رقم (4.3.1) أن ما نسبته 68.4% من عينة الدراسة من الذكور و31.6% من الإناث. يلاحظ من الجدول أعلاه أن هذه النسب تعكس أن الإناث العاملات في وزارة الشؤون الاجتماعية أقل عدداً من الذكور. وتعزو الباحثة نسبة ارتفاع عدد الذكور عن عدد الإناث إلى حاجة الوزارة لتشغيل الذكور في العمل الميداني "المديريات" وهم من الباحثين الاجتماعيين، وذلك نظراً لأهمية العنصر الذكري في هذا المجال، أما بالنسبة لاهتمام الوزارة بعنصر الإناث فهو لوجود مجالات عمل مناسبة لعمل المرأة مثل الإدارة العامة للمساعدات والتأهيل التربوي، للأسرة والطفولة، والتنمية الاجتماعية، وكلها مجالات تستوعب العناصر النسوية بشكل أكبر.

3.2.2 توزيع أفراد العينة حسب العمر: Sample by age

جدول رقم (4.3.2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	14	6.1
25 - أقل من 35 سنة	81	35.5
35 - أقل من 45 سنة	68	29.8
45 سنة فأكثر	64	28.1
لم يجب	1	0.4
المجموع	228	100.0

يتبين من جدول رقم (4.3.2) أن ما نسبته 6.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن 35.5% أعمارهم تتراوح من 25 حتى أقل من 35 سنة، وأن 29.8% أعمارهم تتراوح 35 حتى أقل من 45 سنة وأن ما نسبته 28.1% أعمارهم 45 سنة فأكثر، وأن هناك شخصاً واحداً لم يجب على هذا السؤال. يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين هم من الفئات العمرية المتوسطة (25 حتى أقل من 45 سنة)، والذي يشكل ما مجموعه 65.3% من عينة الدراسة، وهم من يسعون بجدية للحصول على العمل، وما لهذا العمر من أهمية في بناء وتحسين وتنمية وتطوير العمل الاجتماعي، وما يتمتع به من طاقة وحيوية تمثل بداية للانطلاق نحو تنمية اجتماعية أفضل، ونظراً لحدائثة عهد الوزارة حيث يتراوح عمر الوزارة بين 10-12 سنة وبالتالي تسعى الوزارة لتوسع ملحوظ في الكادر البشري.

3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: Sample according to qualifications

جدول رقم (4.3.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
أقل من الثانوية	18	7.9
الثانوية العامة	20	8.8
دبلوم متوسط	45	19.7
بكالوريوس	124	54.4
دبلوم عالي	12	5.3
ماجستير	5	2.2
دكتوراه	3	1.3
لم يجب	1	0.4
المجموع	228	100.0

يتضح من جدول رقم (4.3.3) أن أكثر من نصف عينة الدراسة من حملة بكالوريوس وتبلغ نسبتهم 54.4%، وأن 7.9% لم يكملوا الثانوية العامة، و8.8% هم من حملة الثانوية العامة، وأن 19.7% من حملة درجة الدبلوم، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 5.3% من أفراد العينة يحملون درجة الدبلوم العالي، و2.2% من حملة درجة الماجستير وأن 1.3% من حملة درجة الدكتوراه، وهناك شخصاً واحداً من أفراد العينة لم يجب على هذا السؤال. يلاحظ من الجدول أعلاه أن هذه النسب تعكس أن غالبية أفراد العينة ذات مؤهل علمي جامعي، والقطاع الأوسع للعاملين من حملة البكالوريوس من تخصصات مختلفة، ويليهم حملة الدبلوم العالي، إضافة لبعض الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه، وهذه النسب تدل على وجود كادر وظيفي متميز لديه اطلاع أكاديمي واسع في وزارة الشؤون الاجتماعية.

3.2.4 توزيع أفراد العينة حسب الدخل: Sample by income

جدول رقم (4.3.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل.

النسبة المئوية %	العدد	الدخل
35.1	80	أقل من 2000 شيكل
38.6	88	من 2001-2500 شيكل
11.4	26	من 2501-3000 شيكل
4.8	11	من 3001-3500 شيكل
3.1	7	من 3501-4000 شيكل
6.6	15	أكثر من 4000 شيكل
0.4	1	لم يجب
100.0	228	المجموع

يتبين من جدول رقم (4.3.4) أن ما نسبته 35.1% من عينة الدراسة دخلهم أقل من 2000 شيكل، و38.6% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 2001-2500 شيكل، و11.4% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 2501-3000 شيكل، و4.8% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 3001-3500 شيكل، و3.1% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 3501-4000 شيكل، وأن 6.6% من عينة الدراسة دخلهم أكثر من 4000 شيكل. وهناك شخصاً واحداً من أفراد العينة لم يجب على هذا السؤال. يلاحظ من الجدول أعلاه أن رواتب المبحوثين تتكون من طبقات متعددة، وإن النسبة الأكبر تتلقى رواتب أقل من 2001-2500 شيكل، وتشكل ما مجموعه 73.7%، وذلك يرجع إلى أن رواتب العاملين في الوزارات الحكومية عموماً تعتمد بشكل كبير على المسميات الوظيفية والفئات الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في سلم الرواتب المطبق حسب

قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لعام 2005. مما يعني محدودية الراتب في الوظائف الدنيا "الفئات الوظيفية الخامسة، الرابعة، الثالثة، والثانية أيضاً".

3.2.5 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية: According to the social situation

جدول رقم (4.3.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
79.8	182	متزوج
17.1	39	أعزب
1.8	4	أرمل
1.3	3	مطلق
100.0	228	المجموع

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (4.3.5) أن 79.8% من أفراد العينة هم متزوجون ، 17.1% أعزب ، وأن ما نسبته 1.8% أرمل، وأن 1.3% هم مطلق. يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من عينة الدراسة من المتزوجين، وهذا يدعم وجهة نظر الباحثة السابقة من أن 65.3% من فئة الشباب فوق 25 سنة حتى أقل من 45 سنة وبالتالي معظمهم من المتزوجين. مما يعني ميل هذه الفئات للحصول على العمل والتوظيف، بسبب حُبهم وميلهم للاستقرار الوظيفي، وعدم ترك العمل، إضافة إلى كونهم في بداية حياتهم الاجتماعية والعملية، وقمة العطاء في العمل.

3.2.6 توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين: The number of dependents

جدول رقم (4.3.6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المعالين.

النسبة المئوية %	العدد	عدد المعالين
28.1	64	أقل من 2 فرد
33.8	77	من 3-5 أفراد
30.3	69	من 6-9 أفراد
3.5	8	أكثر من 9 أفراد
4.4	10	لم يجب
100.0	228	المجموع

يتبين من جدول رقم (4.3.6) أن ما نسبته 28.1% من عينة الدراسة عدد المعالين لهم أقل من 2 فرد، 33.8% عدد المعالين يتراوح ما بين 3 إلى 5 أفراد، 30.3% عدد المعالين يتراوح ما بين 6 إلى 9 أفراد، 3.5% عدد المعالين أكثر من 9 أفراد. وأن هناك 4.4% من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال. يلاحظ من الجدول أعلاه أن جزء كبير من المبحوثين لديهم أسر تتكون من 3-5 أفراد وهو عدد متوسط نسبياً، وجزء آخر لديهم أسر تتكون من 6-9 أفراد من العينة المبحوثة عدد أفرادها كبير نسبياً، وهناك نسبة متوسطة من الأسر عدد أفرادها محدود. وهنا تعزو الباحثة ذلك بسبب وجود النسبة العالية والسابقة من المتزوجين، الذين تتراوح أعمارهم كما ورد ما بين 25 سنة حتى أقل من 45 سنة، وهو سن الزواج المناسب حسب واقعنا الفلسطيني، وعليه من الطبيعي أن يكون هناك زيادة في عدد المعالين حسب النسب الواردة، وهي تؤثر إيجابياً في زيادة التعويضات المالية عن طريق علاوة الأبناء.

3.2.7 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: By years of experience

جدول رقم (4.3.7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
13.2	30	أقل من 5 سنوات
28.1	64	من 5- أقل 10 سنوات
29.8	68	من 10- أقل 13 سنة
28.9	66	13 سنة فأكثر
100.0	228	المجموع

يتبين من جدول رقم (4.3.7) أن ما نسبته 13.2% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات ، 28.1% تتراوح ما بين 5 إلى أقل 10 سنوات، 29.8% تتراوح من 10- أقل 13 سنة، وأن 28.9% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 13 سنة فأكثر. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الجزء الأكبر من المبحوثين من 10- أقل 13 سنة هم النسبة الأكبر بوزارة الشؤون الاجتماعية من أصحاب الخبرة. وعمر خبرتهم من عمر عهد الوزارة، والجزء الثاني من لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال العمل الاجتماعي 13 سنة فأكثر. وتعزو الباحثة وجود هذه النسبة العالية لسنوات الخبرة الأكثر من 13 بأنهم من موظفي دائرة الشؤون الاجتماعية التابعة للإدارة المدنية التي كان يديرها الحاكم العسكري الإسرائيلي قبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وما زالوا على رأس عملهم، والتي تؤثر إيجابياً في زيادة التعويضات المالية عن طريق العلاوة السنوية الدورية، وتساهم في زيادة رضا الموظفين.

3.2.8 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي: By Job Title

جدول رقم (4.3.8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
2.2	5	مدير عام
11.4	26	مدير دائرة
5.7	13	نائب مدير دائرة
26.8	61	رئيس قسم
22.4	51	رئيس شعبة
21.9	50	موظف إداري فني
9.6	22	موظف خدمات
100.0	228	المجموع

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (4.3.8) أن 2.2% من أفراد العينة هم في وظيفة مدير عام، 11.4% هم مدراء دوائر، وأن ما نسبته 5.7% هم نواب مديرو دوائر، 26.8% هم رؤساء أقسام، 22.4% رؤساء شعب، 21.9% في وظيفة موظف إداري فني وأن 9.6% من أفراد العينة موظفو خدمات. يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من أصحاب المسميات الوظيفية بدرجة رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري فني، ومدير دائرة، ومن الملاحظ أن نسبة الموظفين الإداريين والفنيين هي النسبة الأكبر بالنسبة للمسميات الوظيفية الأخرى، وهذا مبرر لأن الوزارة تقوم على عدد كبير من الأقسام والدوائر، ويلبها في ذلك مدراء الدوائر.

3.2.9 توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية: By job category

جدول رقم (4.3.9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية.

النسبة المئوية %	العدد	الفئة الوظيفية
2.2	5	العليا A3,A4
12.3	28	الأولى A,B,C,D
38.6	88	الثانية 1,2,3,4,5
32.0	73	الثالثة 6,7
6.1	14	الرابعة 8,9
8.8	20	الخامسة 10
100.0	228	المجموع

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (4.3.9) أن 2.2% من أفراد العينة هم في الفئة الوظيفية العليا A3,A4 "مدير عام"، و12.3% في الفئة الوظيفية الأولى A,B,C,D، وأن ما نسبته 38.6% هم في الفئة الوظيفية الثانية 1,2,3,4,5، و32.0% هم في الفئة الوظيفية الثالثة 6,7، وأن ما نسبته 6.1% هم في الفئة الوظيفية الرابعة 8,9 "موظف إداري، موظف خدمات"، وأن ما نسبته 8.8% هم في الفئة الوظيفية الخامسة 10 "موظف خدمات". يلاحظ من الجدول أعلاه أن موظفي الفئة الثانية هم أعلى نسبة وتتضمن الدرجات 1, 2, 3, 4, 5 "نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، وتليهم الفئة الثالثة وتتضمن الدرجات 6, 7 "رئيس شعبة، موظف إداري"، ثم الفئة الأولى وتتضمن الدرجات A, B, C, D "مدير دائرة، نائب مدير"، وهي تتوافق مع النتيجة التي حصلنا عليها في الجدول السابق للمسمى الوظيفي، والتغيير الحادث هو بسبب تداول المسميات الوظيفية في ترتيب الفئات الوظيفية.

3.3 تحليل فقرات الدراسة: Analysis of the paragraphs of the study

في تحليل فقرات الدراسة تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة، وتم اختبار مجالات الدراسة الستة، لتحليل فقرات الإستبانة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها بمستوى معنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي المحايد أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمستوى معنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي المحايد أصغر من 60%، وتكون آراء العينة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05. ولمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. وتبعاً لذلك فقد ميزت الباحثة بين خمسة مستويات للأوزان النسبية بناءً على المعيار تكون هذه النسب كما يلي:

- أ- من 90% فما فوق مستوى مرتفع وعالي جداً للرضا الوظيفي.
- ب- من 80-89% مستوى مرتفع وعالي للرضا الوظيفي.
- ت- من 70-79% مستوى متوسط وجيد للرضا الوظيفي.
- ث- من 60-69% مستوى إيجابي منخفض للرضا الوظيفي.
- ج- من 59% فأقل مستوي متدني للرضا الوظيفي.

3.3.1 تحليل فقرات المجال الأول الرضا عن الوظيفة: The post

أ- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الرضا عن الوظيفة:

جدول رقم (4.3.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الرضا عن الوظيفة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي.	3.52	70.40	7.04	0.000*	5
2.	أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي.	3.92	78.41	11.04	0.000*	3
3.	يتوفر ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية الوظيفة.	3.01	60.18	0.29	0.773	10
4.	أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.	4.02	80.44	11.34	0.000*	1
5.	أشعر بتحقيق الذات وإشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية.	3.46	69.29	5.78	0.000*	6
6.	تنوع مهام الوظيفة يشعرنني بالرضا الوظيفي.	3.66	73.13	8.41	0.000*	4
7.	عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي.	3.38	67.59	4.55	0.000*	7
8.	الإشراف الجيد والتغذية الراجعة ساهمت في رفع مستوى رضائي الوظيفي.	3.31	66.25	4.32	0.000*	8
9.	أتفق مع سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي.	3.26	65.20	3.41	0.000*	9
10.	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل.	4.02	80.44	12.00	0.000*	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.56	71.13	8.78	0.000*	

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

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4.3.10) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول "الرضا عن الوظيفة" مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل فقرة من هذه الفقرات كما يلي:

1. المرتبة الأولى الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي" 80.44%.
2. المرتبة الثانية الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل" 80.44%.
3. المرتبة الثالثة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي" 78.41%.

4. المرتبة الرابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تنوع مهام الوظيفية يشعرني بالرضا الوظيفي" 73.13%.
 5. المرتبة الخامسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي" 70.40%.
 6. المرتبة السادسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بتحقيق الذات وإشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية" 69.29%.
 7. المرتبة السابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي" 67.59%.
 8. المرتبة الثامنة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الإشراف الجيد والتغذية الراجعة ساهمت في رفع مستوى رضائي الوظيفي" 66.25%.
 9. المرتبة التاسعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أنتفح مع سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي" 65.20%.
- عدا الفقرة رقم (10) التالية حسب الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.773 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
10. المرتبة العاشرة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتوفر ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية الوظيفة" 60.18%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.56 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.13% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي 8.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000.

لذلك يعتبر مجال "الرضا عن الوظيفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. مما يعني أن الرضا عن الوظيفة متوسط وجيد. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم الموظفين راضون عن وظائفهم و متمسكون بها، بسبب انسجامها مع طموحاتهم وتلبية رغباتهم، وقد يكون لعدم وجود وظائف أخرى متوفرة لهم في ظل الحالة الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني بسبب الحصار والاحتلال الإسرائيلي.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال الرضا عن الوظيفة.

جدول رقم (4.3.11)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال الرضا عن الوظيفة.

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
15.9%	موافق بشدة
49.3%	موافق
12.9%	محايد
18.5%	غير موافق
3.5%	غير موافق بشدة

بالنسبة إلى مجال الرضا عن الوظيفة يبين جدول رقم (4.3.11) أن ما نسبته 65.2% من أفراد العينة موافقون على أن الرضا عن الوظيفة يعتبر مرتفع نسبياً، وهم يمثلون أكثر من 3/5 عينة الدراسة، في حين ما نسبته 22.0% من أفراد العينة غير موافقين يعتبر متدني نسبياً، وهم يمثلون أكثر من 1/5 "خمس" عينة الدراسة، يلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الموظفين راضون عن وظائفهم و متمسكون بها. وتعزو الباحثة ذلك ربما لانسجامها مع رغباتهم وطموحاتهم، وأنها تلبي احتياجاتهم، أو قد يكون السبب لعدم وجود وظائف أخرى بديلة لهم في ظل الحالة الاقتصادية الصعبة والمتردية التي يعيشها الشعب الفلسطيني بسبب الحصار والاحتلال الإسرائيلي.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة بين الرضا عن الوظيفة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية والرضا الوظيفي نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "عويضة، 2008" التي توصلت إلى أن هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر 72.65%. في حين اختلفت مع نتائج دراسة "دياب، 2002" التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان منخفض نسبياً حيث وصلت درجة الرضا الوظيفي إلى 67.2%. ودراسة "محيسن، 2004" التي توصلت إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت إلى "58.82%". ودراسة "حجاج، 2007" إن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي في هذه الدراسة 34.5%. ولعل الإتفاق مع الدراسة الأولى لعويضة جاء من رغبة الموظفين التمسك بوظائفهم، والرغبة في تحقيق طموحاتهم وتلبية رغباتهم، في حين أن التعارض الظاهر في الدراسات الثلاثة الأخيرتين إنما جاء عن عدم توافر العوامل والعناصر الوظيفية المقنعة التي يجب أن تتوفر في الوظيفة في هذه المؤسسات الأمر الذي أظهر هذا التعارض.

3.3.2 تحليل فقرات المجال الثاني الرضا عن الراتب: Salary

أ- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام الراتب:
جدول رقم (4.3.12).

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام الراتب.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	نظام الرواتب والمزايا الإضافية المطبق تبعاً للفئات الوظيفية عادلة.	2.72	54.39	-3.04	0.002*	5
2.	سلم الرواتب الموحد للفئات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.	3.38	67.63	5.87	0.000*	2
3.	الزيادات السنوية بنسبة 1.25% من الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية مناسبة.	2.36	47.11	-7.69	0.000*	9
4.	يتناسب راتبي مع جهدي الذي يتطلبه العمل بالوزارة.	2.56	51.15	-4.96	0.000*	7
5.	يتناسب راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به.	2.65	53.10	-3.81	0.000*	6
6.	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها.	2.82	56.39	-0.91	0.360	3
7.	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.	2.12	42.39	-9.17	0.000*	11
8.	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي الأساسية.	2.54	50.76	-4.09	0.000*	8
9.	أستلم راتبي بداية كل شهر بانتظام.	3.41	68.28	5.76	0.000*	1
10.	الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً.	2.13	42.59	-8.40	0.000*	10
11.	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب.	2.75	55.07	-2.46	0.014*	4
	جميع فقرات المجال معاً	2.68	53.56	-6.62	0.000*	

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

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4.3.12) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني "الرضا عن الراتب" مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل فقرة من هذه الفقرات كما يلي:

1. المرتبة الأولى الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أستلم راتبي بداية كل شهر بانتظام" 68.28%.
2. المرتبة الثانية الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "سلم الرواتب الموحد للفئات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي" 67.63%.
3. المرتبة الثالثة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها" 56.39%.
- أما الفقرات التالية حسب الوزن النسبي السلبي، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، وقيمة اختبار الإشارة تتراوح بين أعلى وأدنى قيمة -2.4:-9.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
4. المرتبة الرابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب" 55.07%.
5. المرتبة الخامسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نظام الرواتب والمزايا الإضافية المطبق تبعاً للفئات الوظيفية عادلة" 54.39%.
6. المرتبة السادسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتناسب راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به" 53.10%.
7. المرتبة السابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتناسب راتبي مع جهدي الذي يتطلبه العمل بالوزارة" 51.15%.
8. المرتبة الثامنة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي الأساسية" 50.76%.
9. المرتبة التاسعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الزيادات السنوية بنسبة 1.25% من الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية مناسبة" 47.11%.
10. المرتبة العاشرة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الراتب الأساسي الحالي الذي أنقضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً" 42.59%.
11. المرتبة الحادية عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة" 42.39%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.68 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.56% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي -6.62، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000.

لذلك يعتبر مجال "نظام الراتب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وحيث أن إشارة قيمة الاختبار سالبة فإن هذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. مما يعني على أن أفراد العينة يتفقون في الرضا عن الرواتب بشكل سلبي متدني. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم الموظفين غير راضون عن نظام الرواتب نتيجة خلل في آلية التطبيق المتبعة في قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 الخاصة بكيفية توزيع الرواتب على الفئات الوظيفية لسلم الرواتب، وقد يكون لعدم وجود عوائد أخرى متوفرة لهم في ظل الحالة الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني بسبب الحصار والاحتلال الإسرائيلي.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام الراتب:

جدول رقم (4.3.13)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام الراتب.

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
4.7%	موافق بشدة
29.1%	موافق
13.7%	محايد
34.4%	غير موافق
18.1%	غير موافق بشدة

بالنسبة إلى مجال نظام الراتب يبين جدول رقم (4.3.13) أن ما نسبته 33.8% من أفراد العينة موافقون على أن هناك رضا عن الراتب، يعتبر منخفض نسبياً وهم يمثلون أقل من 2/5 عينة الدراسة، حيث أن هناك من يشعر برضا وظيفي نتيجة ما يحصل عليه من راتب عادل وهم أصحاب الفئات العليا والفئة الأولى، في حين ما نسبته 52.5% من أفراد العينة غير موافقين على أن هناك رضا عن الراتب يعتبر متوسط نسبياً، وهم يمثلون أكثر من نصف بقليل وأقل من 3/5 عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير كاف لتغطية احتياجاته الأساسية ولا يشعر بعدالة توزيع الراتب. وتعزو الباحثة ذلك ربما لقلّة دخل معظم العاملين في القطاع الحكومي العام، وخلل آليات نظام توزيع التعويضات المالية المطبق في قانون الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة بين الرضا عن نظام الرواتب لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية والرضا الوظيفي نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "شرشير، 2000" والتي توصلت إلى أن أدنى درجة رضا عن أنظمة الرواتب، ودراسة "أبو رمضان، 2004" التي أوصت بضرورة إعادة النظر في سلم الرواتب للعاملين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية. ودراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي في هذه الدراسة 34.5%. ودراسة "شمسان، 2002" والتي أوصت بضرورة إعادة بناء نظام الأجور والرواتب، ودراسة "المشعان، والعنزي، 1999" التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في متغيرات الرضا الوظيفي، باستثناء ثلاثة متغيرات "الرضا عن جهة العمل، الرضا عن الأجور، والرضا عن زملاء العمل". ودراسة "Petty & Hatcher, 1991" التي توصلت إلى عدم الرضا عن نظام الرواتب الشهرية. في حين اختلفت مع نتائج دراسة "Voleck, 1995" والتي توصلت إلى أن العاملين كانوا راضين عن مجالات الرواتب والمكافآت الاستثنائية. ودراسة "Venron, 2003" وقد أوضحت الدراسة أن 48% من عينة الدراسة تشعر بمستوى رضا وظيفي عالية بالنسبة للراتب، بينما 49% من العينة تشعر بدرجة رضا متوسطة بالنسبة للراتب. ولعل الإتفاق مع الدراسات الستة الأولى يعود إلى رغبة الموظفين في تحسين قيمة الرواتب المدفوعة، في حين أن التعارض الظاهر في الدراستين الأخيرتين إنما جاء نتيجة فعالية نظام الرواتب في هذه المنظمات الأمر الذي أظهر هذا التعارض.

3.3.3 تحليل فقرات المجال الثالث الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت": Allowances

أ- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام العلاوات الأخرى:

جدول رقم (4.3.14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام العلاوات الأخرى.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	نظام العلاوات والمكافآت لقانون الخدمة المدنية يتسم بالعدالة لكل الفئات الوظيفية.	2.52	50.48	-5.87	0.000*	8
2.	نظام المكافآت الحكومي الممنوح للموظفين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.	2.81	56.30	-2.47	0.013*	5
3.	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت.	2.70	53.98	-3.48	0.000*	7
4.	العلاوة الاجتماعية "علاوة الأبناء والزوجة" مناسبة لكل الفئات الوظيفية.	2.38	47.62	-6.73	0.000*	9
5.	العلاوات المختلفة "طبيعة العمل والاختصاص والندرة والمخاطر" تمنح بعدالة لمن يستحقها.	2.37	47.40	-7.10	0.000*	10
6.	العلاوة الإدارية المصروفة لمن يشغل وظيفة إشرافية ملائمة.	2.79	55.89	-2.43	0.015*	6
7.	تسعيرة بدل التنقل الثابت مناسبة وفقاً للظروف المعيشية.	2.15	42.92	-8.94	0.000*	11
8.	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة لكل الفئات الوظيفية.	3.28	65.51	3.77	0.000*	2
9.	صرف بدل وقت العمل خارج نطاق الدوام الرسمي للفئات الثانية فما دون يزيد من رضاهم.	3.21	64.25	3.93	0.000*	3
10.	تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا أخرى مقابل الجهود لمن تتوافر فيهم الشروط.	2.81	56.30	-2.15	0.031*	4
11.	العلاوة الاستثنائية الممنوحة للموظف نتيجة تقرير الأداء السنوي المميز تزيد الرضا الوظيفي.	3.29	65.84	4.21	0.000*	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.76	55.16	-4.56	0.000*	

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

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4.3.14) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث "الرضا عن العلاوات المختلفة" مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل فقرة من هذه الفقرات كما يلي:

1. المرتبة الأولى الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "العلاوة الاستثنائية الممنوحة للموظف نتيجة تقرير الأداء السنوي المميز تزيد الرضا الوظيفي" 65.84%.
 2. المرتبة الثانية الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة لكل الفئات الوظيفية" 65.51%.
 3. المرتبة الثالثة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "صرف بدل وقت العمل خارج نطاق الدوام الرسمي للفئات الثانية فما دون يزيد من رضاهم" 64.25%.
- أما الفقرات التالية حسب الوزن النسبي السلبي، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، وقيمة اختبار الإشارة تتراوح بين أعلى وأدنى قيمة 8.94:-2.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
4. المرتبة الرابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا أخرى مقابل الجهود لمن تتوافر فيهم الشروط" 56.30%.
 5. المرتبة الخامسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نظام المكافآت الحكومي الممنوح للموظفين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي" 56.30%.
 6. المرتبة السادسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "العلاوة الإدارية المصروفة لمن يشغل وظيفة إشرافية ملائمة" 55,89%.
 7. المرتبة السابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الذي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت" 53.98%.
 8. المرتبة الثامنة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نظام العلاوات والمكافآت لقانون الخدمة المدنية يتسم بالعدالة لكل الفئات الوظيفية" 50.48%.
 9. المرتبة التاسعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "العلاوة الاجتماعية" علاوة الأبناء والزوجة" مناسبة لكل الفئات الوظيفية" 47.62%.
 10. المرتبة العاشرة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "العلاوات المختلفة" طبيعة العمل والاختصاص والندرة والمخاطر" تمنح بعدالة لمن يستحقها" 47.40%.
 11. المرتبة الحادية عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تسعييرة بدل التنقل الثابت مناسبة وفقاً للظروف المعيشية" 42.92%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.16% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي -4.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000.

لذلك يعتبر مجال "نظام العلاوات الأخرى" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار سالبة فإن هذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. مما يعني أن أفراد العينة يتفوقون على الرضا عن نظام العلاوات المختلفة "المكافآت" بشكل سلبي متدني. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم الموظفين غير راضون عن نظام العلاوات المختلفة "المكافآت" نتيجة خلل آليات التطبيق المتبعة في قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 الخاصة بكيفية توزيع المستحقات على الفئات الوظيفية، وأن نظام العلاوات المختلفة والمكافآت متدني، ولا يشجع على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا، وأن المكافآت لا توزع حسب الآليات المحددة، ونظام العلاوات والمكافآت لقانون الخدمة المدنية متدني وغير فاعل لباقي الفئات الوظيفية.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام العلاوات الأخرى:

جدول رقم (4.3.15)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام العلاوات الأخرى.

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
5.8%	موافق بشدة
26.3%	موافق
20.7%	محايد
32.2%	غير موافق
15.0%	غير موافق بشدة

يبين جدول رقم (4.3.15) أن ما نسبته 32.1% من أفراد العينة موافقون على أن الرضا عن نظام العلاوات المختلفة "المكافآت" يعتبر منخفض نسبياً، وهم يمثلون أقل من 2/5 وأكثر من 1/5 عينة الدراسة، في حين ما نسبته 47.2% من أفراد العينة غير موافقين على أن الرضا عن نظام العلاوات المختلفة "المكافآت" يعتبر متوسط نسبياً، وهم يمثلون أكثر من 2/5 عينة الدراسة، يلاحظ من الجدول أعلاه أن ما يقارب نصف عينة الدراسة غير راضون عن نظام العلاوات المختلفة "المكافآت" التي يحصل عليها الموظف. وتعزو الباحثة ذلك ربما بسبب خلل آليات نظام توزيع التعويضات المالية المطبق في قانون الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة بين الرضا عن نظام العلاوات المختلفة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية والرضا الوظيفي نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "طوقان، 1995" التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم، حيث كان مستوى أداء العاملين منخفضاً مثلما هو الحال مع مستوى حوافز العمل. ودراسة "شراب، 2007" التي توصلت إلى أن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء. ودراسة "العكش" 2007 التي توصلت إلى أن عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت غير فاعل ومدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت. ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت. ودراسة "اللوزي 1995" التي توصلت إلى أدنى مستويات اتجاهات العاملين إيجابية نحو حوافز العمل في مجال الحوافز المادية. ودراسة "شديقات، 1999" التي توصلت إلى أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ودراسة "الجزار، 2001" التي توصلت إلى أن ضرورة الحصول على المكافآت، لتحسين الأداء الوظيفي، ورفع كفاءة العمل. ودراسة "الدالة، 2003" التي توصلت إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الحوافز التشجيعية المتعددة، بدل الانتداب، وبدل الترحيل". ودراسة "الوابل، 2005" توصلت إلى أنه لا يوجد معايير للحوافز التي يتم إعطاءها للضباط العاملين، وأن من أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز. ودراسة "Gibbs, 2004 & Others" التي توصلت إلى أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى النقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين وتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة. ودراسة "Choe, & Pin, 2006" والتي أوصت بضرورة ربط الراتب بالزيادة السنوية لمعدل العائد على المبيعات. ودراسة "Agarwal, 2007" التي توصلت إلى أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل. ولعل الإتفاق مع الدراسات الإحدى عشر الأولى جاء نتيجة عن عدم فعالية نظام العلاوات والمكافآت المطبقة، في حين لم يوجد أي تعارض مع دراسات أخرى.

3.3.4 تحليل فقرات المجال الرابع الرضا عن الترقيات: The promotions

أ- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام الترقية:

جدول رقم (4.3.16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام الترقية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	العدالة تسود نظام الترقيات لكل الفئات الوظيفية.	2.31	46.23	-7.53	*0.000	11
2.	آليات الترقية في قانون الخدمة المدنية ملائمة لكل الفئات الوظيفية.	2.56	51.23	-4.77	*0.000	9
3.	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات في ظل قانون الخدمة المدنية.	2.67	53.48	-3.50	*0.000	6
4.	نظام منح الترقيات الوظيفية المعمول به يؤثر إيجابياً على أدائي ورضائي الوظيفي.	3.09	61.76	1.52	0.128	1
5.	الترقيات تمنح إستناداً إلى معايير إدارية واضحة ومحددة.	2.64	52.89	-3.60	*0.000	7
6.	الانتقال من درجة إلى أخرى كل خمس سنوات ملائم لفرص الترقية.	2.54	50.70	-4.43	*0.000	10
7.	تعتمد عملية الترقية على الحد الأدنى اللازم من سنوات الخدمة مرضي لكل الفئات الوظيفية.	2.74	54.82	-3.07	*0.002	5
8.	أشعر بالرضا عن مسامي ودرجتي الوظيفية مقابل مؤهلي العلمي.	2.78	55.61	-1.12	0.264	3
9.	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.	3.02	60.35	0.29	0.771	2
10.	تمنح الدرجات والترقيات لمن يستحق.	2.63	52.54	-4.16	*0.000	8
11.	الترقيات الاستثنائية أساس اعتمادها كفاءة الأداء.	2.77	55.42	-2.08	*0.037	4
	جميع فقرات المجال معاً	2.70	54.09	-4.81	*0.000	

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

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4.3.16) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع "الرضا عن الترقيات" مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة تقريباً من قبل أفراد العينة على

- الفقرات (3,2,1) التالية، لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.128, 0.771, 0.264 لذلك تعتبر هذه الفقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$..
1. المرتبة الأولى الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نظام منح الترقيات الوظيفية المعمول به يؤثر إيجابياً على أدائي ورضائي الوظيفي" 61.76%.
 2. المرتبة الثانية الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات" 60.35%.
 3. المرتبة الثالثة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالرضا عن مسماي ودرجتي الوظيفية مقابل مؤهلي العلمي" 55.61%، وقيمة الاختيار -1.12- وسلبية.
- أما الفقرات التالية حسب الوزن النسبي السلبي، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، وقيمة اختبار الإشارة تتراوح بين أعلى وأدنى قيمة -2.53:-7.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
4. المرتبة الرابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الترقيات الاستثنائية أساس اعتمادها كفاءة الأداء" 55.42%.
 5. المرتبة الخامسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تعتمد عملية الترقية على الحد الأدنى اللازم من سنوات الخدمة مرضي لكل الفئات الوظيفية" 54.82%.
 6. المرتبة السادسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات في ظل قانون الخدمة المدنية" 53.48%.
 7. المرتبة السابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الترقيات تمنح استناداً إلى معايير إدارية واضحة ومحددة" 52.89%.
 8. المرتبة الثامنة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تمنح الدرجات والترقيات لمن يستحق" 52.54%.
 9. المرتبة التاسعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "آليات الترقية في قانون الخدمة المدنية ملائمة لكل الفئات الوظيفية" 51.23%.
 10. المرتبة العاشرة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الانتقال من درجة إلى أخرى كل خمس سنوات ملائم لفرص الترقية" 50.70%.
 11. المرتبة الحادية عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "العدالة تسود نظام الترقيات لكل الفئات الوظيفية" 46.23%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.70 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.09% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي -4.81 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000.

لذلك يعتبر مجال "نظام الترقية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار سالبة فإن هذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. مما يعني أن أفراد العينة يتفوقون على الرضا عن نظام الترقيات بشكل سلبي متدني. وتعزو الباحثة ذلك على أن نظام الترقيات متدني، ولا تسوده العدالة والإنصاف، خاصة أن هناك موظفين يترفعون بالترقيات والدرجات سنوياً، والآخرين يطبق عليهم نظام الانتقال من درجة إلى أخرى كل خمس سنوات، وأحياناً تصل إلى تسع أو عشر سنوات، والسبب عدم اهتمام إدارة شؤون الموظفين بآليات الترقية في قانون الخدمة المدنية والمتابعة في ديوان الموظفين. مما لا يشجع على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا، وأن الترقيات لا توزع حسب المعايير. وعدم فاعلية نظام وآليات الترقيات لقانون الخدمة المدنية لكل الفئات الوظيفية، وخاصة الفئات الأقل من الأولي.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام الترقية.

جدول رقم (4.3.17)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام الترقية.

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
5.8%	موافق بشدة
24.8%	موافق
21.2%	محايد
30.5%	غير موافق
17.7%	غير موافق بشدة

يبين جدول رقم (4.3.17) أن ما نسبته 30.6% من أفراد العينة موافقون على أن الرضا عن نظام الترقيات يعتبر منخفض نسبياً، وهم يمثلون أقل من 2/5 وأكثر من 1/5 عينة الدراسة، في حين ما نسبته 48.2% من أفراد العينة غير موافقين على أن الرضا عن نظام الترقيات يعتبر متوسط نسبياً، وهم يمثلون أكثر من 2/5 عينة الدراسة، يلاحظ من الجدول أعلاه أن نصف الموظفين غير راضين عن الترقيات. وتعزو الباحثة ذلك ربما لتأثير الوساطة والمحسوبية ونظام الأطر السياسية في القطاع الحكومي العام، وخلل آليات نظام توزيع التعويضات المالية المطبق في قانون الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة بين الرضا عن نظام الترقية لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية والرضا الوظيفي نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "شرشير، 2000" والتي توصلت إلى أن أدنى درجة الرضا كانت عن أنظمة الترقيات، ودراسة "محيسن، 2004" والتي أوصت بضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين. ودراسة "العكش، 2007" والتي توصلت إلى وجود خلل في طرق واليات الترقية. ودراسة "عويضة، 2008" التي أوصت بضرورة إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، بناءً على الكفاءة والأقدمية والجدارة في العمل. ودراسة "الجبسار، 2001" والتي توصلت إلى أن تحديد العوامل التي تحد من فعالية سياسة الجزاء الإداري في التأثير على دافعية الموارد البشرية وهي ترقية الموظف. ودراسة "شمسان، 2002" والتي أوصت بضرورة إعادة النظر في سياسات الجامعة للترقيات وفرص النمو. ودراسة "الدالة، 2003" والتي توصلت إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، وأوصت بأهمية العدالة والمساواة في تطبيق سلم الترقيات والدرجات الوظيفية. ودراسة "Murray, 1999" والتي أوصت بعدالة تطبيق سلم الترقيات والدرجات الوظيفية. ودراسة "Campbell, 2006" التي توصلت إلى أن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين بعد التحكم بالأداء المالي "الحوافز المالية". في حين اختلفت مع نتائج دراسة "Voleck, 1995" التي توصلت إلى أن العاملين كانوا راضين عن مجالات الترقية والترفيح، وبالرغم من ذلك أوصت بمراجعة وتعديل أنظمة الترقية في المكتبات. ولعل الإتفاق في الدراسات التسعة الأولى جاء نتيجة لأن نظام الترقيات لقطاع الوظائف الحكومية في فلسطين يخضع لعوامل الوضع السياسي وتدخل ذوي النفوذ، وبشكل عام نتيجة لخلل في آليات تطبيق سلم الترقيات والدرجات الوظيفية، في حين التعارض في الدراسة الأخيرة إنما جاء نتيجة فعالية نظام الترقية والترفيح في هذه المنظمات الأمر الذي أظهر هذا التعارض.

3.3.5 تحليل فقرات المجال الخامس الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية:

أ- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية:

جدول رقم (4.3.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	مزايا نهاية الخدمة الموحدة لكافة الفئات الوظيفية عادلة.	3.04	60.88	0.38	0.701	7
2.	ضمان الحصول على حقوق نهاية الخدمة يرفع مستوى الرضا الوظيفي.	3.60	71.93	8.26	*0.000	2
3.	حقوق نهاية الخدمة ملائمة لكل الفئات الوظيفية.	2.95	58.95	-0.84	0.399	9
4.	مكافأة نهاية الخدمة تدفعني للاستمرار في عملي بالوزارة.	3.55	71.06	7.89	*0.000	3
5.	أشعر بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة.	3.77	75.33	10.39	*0.000	1
6.	المزايا المقدمة في نهاية الخدمة "تأمين صحي، ومنح أخرى.. الخ" ملائمة.	3.53	70.62	7.24	*0.000	4
7.	الحقوق والمزايا المعطاة بنهاية الخدمة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.	3.33	66.55	5.80	*0.000	6
8.	حقوق نهاية الخدمة وفق متوسط الراتب الشهري لآخر ثلاث سنوات خدمة منصفة.	3.03	60.62	0.87	0.385	8
9.	تفاوت نسبة مكافأة نهاية الخدمة لسنوات الخدمة والدرجة يؤثر إيجابياً على مستوى الرضا.	3.39	67.81	6.10	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.35	67.08	6.83	*0.000	

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

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4.3.18) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس "الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة" مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل فقرة من هذه الفقرات كما يلي:

1. المرتبة الأولى الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة" 75.33%.
 2. المرتبة الثانية الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "ضمان الحصول على حقوق نهاية الخدمة يرفع مستوى الرضا الوظيفي" 71.93%.
 3. المرتبة الثالثة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "مكافأة نهاية الخدمة تدفعني للاستمرار في عملي بالوزارة" 71.06%.
 4. المرتبة الرابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "المزايا المقدمة في نهاية الخدمة" تأمين صحي، ومنح أخرى.. الخ" ملائمة" 70.62%.
 5. المرتبة الخامسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تفاوت نسبة مكافأة نهاية الخدمة لسنوات الخدمة والدرجة يؤثر إيجابياً على مستوى الرضا" 67.81%.
 6. المرتبة السادسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الحقوق والمزايا المعطاة بنهاية الخدمة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة" 66.55%.
- عدا الفقرات (9,8,7) التالية حسب الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.701, 0.399, 0.385، لذلك تعتبر هذه الفقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
7. المرتبة السابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "مزايا نهاية الخدمة الموحدة لكافة الفئات الوظيفية عادلة" 60.88%.
 8. المرتبة الثامنة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "حقوق نهاية الخدمة وفق متوسط الراتب الشهري لآخر ثلاث سنوات خدمة منصفة" 60.62%.
 9. المرتبة التاسعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "حقوق نهاية الخدمة ملائمة لكل الفئات الوظيفية" 58,95%، وقيمة الاختبار -0.84- وسلبية.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.08% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي 6.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000.

لذلك يعتبر مجال "نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار موجبة فإن هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. مما يعني أن أفراد العينة يتفوقون على الرضا عن نظام مكافأة نهاية الخدمة بشكل منخفض للرضا. وتعزو الباحثة ذلك على أن نظام مكافأة نهاية الخدمة

منخفض الرضا، وأنه متدني وغير فاعل للفئات الوظيفية الأقل من العليا والأولي، وذلك لأنه يعتبر على أساس نسبة من الراتب، ويتبع قوانين التقاعد وعدد سنوات الخدمة للفئات الوظيفية، أو نظراً لأن الموظفين لا يزالون على رأس عملهم، ولم يقوموا بتجربة صرف نهاية الخدمة.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة:

جدول رقم (4.3.19)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة.

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
9.1%	موافق بشدة
46.8%	موافق
19.8%	محايد
19.2%	غير موافق
5.1%	غير موافق بشدة

يبين جدول رقم (4.3.19) أن ما نسبته 55.9% من أفراد العينة موافقون على أن الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة يعتبر متوسط نسبياً، وهم يمثلون أقل من 3/5 وأكثر من 2/5 عينة الدراسة، في حين ما نسبته 24.3% من أفراد العينة غير موافقين على أن الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة يعتبر منخفض نسبياً، وهم يمثلون أقل من 2/5 وأكثر من 1/5 عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن بعض الموظفين غير راضين عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة. وتعزو الباحثة ذلك ربما خلل آليات نظام توزيع التعويضات المالية المطبق في قانون الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة بين الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية والرضا الوظيفي نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "دياب، 2002" والتي توصلت إلي أن نظام الحوافز والمكافآت مشمولة بنهاية الخدمة هي من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي. ودراسة "أبو رمضان، 2004" والتي توصلت إلى أن إعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات بقطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي كالتقاعد والادخار والمعاشات ضروري. ودراسة "شراب، 2007" والتي أوصت بضرورة بناء نظام حوافز ومستويات للمكافآت. ودراسة "حجاج، 2007" والتي أوصت بأهمية تطبيق مبدأ العدل والمساواة أثناء توزيع الحوافز المادية ومكافأة نهاية الخدمة. ودراسة "عويضة، 2008" والتي أوصت بضرورة وضع نظام للحوافز المادية، يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين. ودراسة "اللوزي 1995" والتي أوصت بأهمية وضع نظام للحوافز المادية، يكفل توزيع الحوافز المادية بعدالة بين العاملين. ودراسة "شديقات، 1999" والتي أوصت بضرورة تحسين نظام

الحوافز المادية. ودراسة "المعاني، 1999" والتي أوصت بأهمية تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتطبيقه. ودراسة "مساعدة، 1999" والتي توصلت إلى أن انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات على، الحوافز المادية عامة. ودراسة "الجسار، 2001" التي توصلت أهمية الحصول على المكافآت عامة. ودراسة "Campbell, 2006" والتي توصلت إلى أن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات عامة. ولعل الإتفاق مع الدراسات الإحدى عشر الأولى جاء بسبب عدم فعالية نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة. في حين لم يوجد أي تعارض مع دراسات أخرى.

3.3.6 تحليل فقرات المجال السادس الرضا عن نظام التقاعد: Retirement system

أ - المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام التقاعد:

جدول رقم (4.3.20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام التقاعد.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالرضا عن عدالة نظام التقاعد الحكومي المعمول به.	3.08	61.59	0.99	0.324	7
2.	المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة.	3.11	62.19	2.06	0.040*	5
3.	وجود ثلاثة انظمه للتقاعد بناءا على عدد سنوات الخدمة، يرفع مستوى الرضا الوظيفي.	2.99	59.82	-0.72	0.474	8
4.	سياسة التقاعد المتبعة حاليا بالمؤسسات الحكومية واضحة.	2.75	55.07	-2.56	0.011*	13
5.	الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد معروفة لكل الفئات الوظيفية.	2.69	53.81	-3.87	0.000*	14
6.	نظام التقاعد يشجعي على الاستمرار في العمل.	3.31	66.26	5.38	0.000*	2
7.	قانون التقاعد المبكر ضروري.	3.40	68.09	5.59	0.000*	1
8.	قوانين التقاعد عادلة بالنسبة للمحافظة على حقوق المرأة.	2.86	57.27	-0.56	0.578	10
9.	حرمان صرف ذوي الوظيفة المتوفية المعاش، إذا كان زوجها موظف حكومي عادلة.	2.26	45.29	-7.42	0.000*	17
10.	نسبة مساهمة الحكومة 2.5% في صندوق التأمين والمعاشات ملائمة.	2.61	52.11	-4.37	0.000*	16

9	0.705	-0.38	58.23	2.91	11. حصة مساهمة الموظف في صندوق التأمين والمعاشات لكل الفئات الوظيفية 10 % ملائمة.
12	0.165	-1.39	56.37	2.82	12. تفاوت نسبة الخفض في المعاش في حال الاستقالة، والفصل وفقا لمدة خدمة المنتفع ملائمة.
15	0.000	-3.69	52.60	2.63	13. العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش شهريا "عائلية، شخصية" مناسبة.
11	0.232	-1.20	57.26	2.86	14. صرف مبلغ التأمين بسبب العجز الطبي، والوفاة مرة واحدة فقط، أضافه للمعاش ملائم.
4	0.003*	2.96	63.36	3.17	15. منحة الوفاة للمتقاعد المتوقى عن شهر الوفاة وشهرين متتاليين للولي الشرعي ملائمة.
3	0.000*	4.15	65.26	3.26	16. مصاريف الجنازة للمتقاعد المتوقى عن شهر واحد لمن يثبت قيامه بالدفع ملائمة.
6	0.021*	2.31	61.94	3.10	17. شروط الحصول على قرض من صندوق التأمين والمعاشات عند الحاجة ميسرة لكل الفئات.
	0.169	-1.38	58.59	2.93	جميع فقرات المجال معاً

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

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4.3.20) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال السادس "الرضا عن نظام التقاعد" مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل فقرة من هذه الفقرات كما يلي:

1. المرتبة الأولى الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "قانون التقاعد المبكر ضروري" 68.09%.
2. المرتبة الثانية الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نظام التقاعد يشجعني على الاستمرار في العمل" 66.26%.
3. المرتبة الثالثة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "مصاريف الجنازة للمتقاعد المتوقى عن شهر واحد لمن يثبت قيامه بالدفع ملائمة" 65.26%.
4. المرتبة الرابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "منحة الوفاة للمتقاعد المتوقى عن شهر الوفاة وشهرين متتاليين للولي الشرعي ملائمة" 63.36%.
5. المرتبة الخامسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة" 62.19%.

6. المرتبة السادسة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "شروط الحصول على قرض من صندوق التأمين والمعاشات عند الحاجة ميسرة لكل الفئات" 61.94%.
- عدا الفقرات (7,8,9,10,11,12) التالية حسب الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.165, 0.232, 0.578, 0.705, 0.474, 0.324، لذلك تعتبر هذه الفقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
7. المرتبة السابعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالرضا عن عدالة نظام التقاعد الحكومي المعمول به" 61.59%.
8. المرتبة الثامنة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "وجود ثلاثة انظمه للتقاعد بناءً على عدد سنوات الخدمة، يرفع مستوى الرضا الوظيفي" 59.82%، وقيمة الاختبار -0.72- وسلبية.
9. المرتبة التاسعة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "حصة مساهمة الموظف في صندوق التأمين والمعاشات لكل الفئات الوظيفية 10 % ملائمة" 58.23%، وقيمة الاختبار -0.38- وسلبية.
10. المرتبة العاشرة الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "قوانين التقاعد عادلة بالنسبة للمحافظة على حقوق المرأة" 57.27%، وقيمة الاختبار -0.56- وسلبية.
11. المرتبة الحادية عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "صرف مبلغ التأمين بسبب العجز الطبي، والوفاة مرة واحدة فقط، أضافه للمعاش ملائم" 57.26%، وقيمة الاختبار -1.20- وسلبية.
12. المرتبة الثانية عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تفاوت نسبة الخفض في المعاش في حال الاستقالة، والفصل وفقاً لمدة خدمة المنتفع ملائمة" 56.37%، وقيمة الاختبار -1.39- وسلبية.
- أما الفقرات التالية حسب الوزن النسبي السلبي، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، وقيمة اختبار الإشارة تتراوح بين أعلى وأدنى قيمة -7.42 - -3.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
13. المرتبة الثالثة عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "سياسة التقاعد المتبعة حالياً بالمؤسسات الحكومية واضحة" 55.07%.
14. المرتبة الرابعة عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد معروفة لكل الفئات الوظيفية" 53.81%.

15. المرتبة الخامسة عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش شهريا "عائلية، شخصية" مناسبة" 52.60%.
16. المرتبة السادسة عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نسبة مساهمة الحكومة 2.5% في صندوق التأمين والمعاشات ملائمة" 52.11%.
17. المرتبة السابعة عشر الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "حرمان صرف ذوي الموظفة المتوفية المعاش، إذا كان زوجها موظف حكومي عادلة" 45.29%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.59% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي -1.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.169.

لذلك يعتبر مجال "نظام التقاعد" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذا المجال. مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على الرضا عن نظام التقاعد بشكل سلبي متدني. وتغزو الباحثة ذلك على أن نظام التقاعد متدني، لأنه يتبع كيفية تطبيق قانون الخدمة المدنية على الراتب، والعلاوات المختلفة "المكافآت"، ومكافأة نهاية الخدمة على الفئات الوظيفية. بالإضافة إلى ضآلة نسبة مساهمة الحكومة في صندوق التأمين والمعاشات، وتعدد قوانين حساب نسبة المعاش بناءً على عدد سنوات الخدمة، وحجم الإجحاف الذي يلحق بحق المرأة الموظفة بسبب صرامة القانون.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام التقاعد:

جدول رقم (4.2.21)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نظام التقاعد.

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
5.4%	موافق بشدة
32.6%	موافق
23.6%	محايد
26.7%	غير موافق
11.8%	غير موافق بشدة

يبين جدول رقم (4.3.21) أن ما نسبته 38.0% من أفراد العينة موافقون على أن الرضا عن نظام التقاعد يعتبر منخفض نسبياً، وهم يمثلون أقل من 2/5 وأكثر من 1/5 عينة الدراسة، في

حين ما نسبته 38.5% من أفراد العينة غير موافقين على أن الرضا عن نظام التقاعد يعتبر منخفض نسبياً، وهم يمثلون ما يقارب من 2/5 وأكثر من 1/5 عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن بعض الموظفين غير راضين عن نظام التقاعد. وتعزو الباحثة ذلك ربما لضآلة نسبة مساهمة القطاع الحكومي العام في صندوق التأمين والمعاشات، خلل آليات نظام توزيع التعويضات المالية المطبق في قانون الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة بين الرضا عن نظام التقاعد لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية والرضا الوظيفي نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "محيسن، 2004" والتي أوصت بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية. ودراسة "أبو رمضان، 2004" والتي أوصت بإعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات بقطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي كالتقاعد والادخار والمعاشات. وأوصت بوضع أو تحسين نظام الحوافز المادية المفروض به ضمناً أن يشمل نظام التقاعد. ودراسة "عويضة، 2008" والتي أوصت بوضع نظام للحوافز المادية، يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين. ودراسة "اللوزي 1995" والتي أوصت أيضاً بوضع نظام للحوافز المادية، يكفل توزيع الحوافز المادية بعدالة بين العاملين. ودراسة "شديقات، 1999" والتي أوصت بضرورة تحسين نظام الحوافز المادية. ولعل الإتفاق في الدراسات الخمسة الأولى نتيجة عدم فعالية وعدالة أنظمة التقاعد المطبقة، في حين لم يوجد أي تعارض مع دراسات أخرى.

3.3.7 نتائج تحليل المجالات الستة للدراسة: The results of the six areas of study:

أ- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الدراسة:

جدول (4.3.22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الدراسة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	ترتيب	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
*0.000	8.78	1	71.13	3.56	الرضا عن الوظيفة
*0.000	-6.62	6	53.56	2.68	الرضا عن الراتب
*0.000	-4.56	5	55.16	2.76	الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
*0.000	-4.81	4	54.09	2.70	الرضا عن الترقية
*0.000	6.83	2	67.08	3.35	الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.169	-1.38	3	58.59	2.93	الرضا عن نظام التقاعد
*0.003	-2.93		57.48	2.87	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

تم اختبار تحليل جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. من جدول (4.3.22) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً يساوي 2.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.48%، قيمة اختبار الإشارة -2.93- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار سالبة فإن هذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على تلك المجالات.

وبشكل عام يمكن القول بأن أفراد العينة المبحوثين يتفقون على عدم الرضا عن آلية تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 المتبع على جميع مجالات الدراسة "نظام الرواتب، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام الترقية، ونظام المزايا المرتبطة مكافأة نهاية الخدمة، ونظام التقاعد.

ب- النسب المئوية لدرجات الاستجابة لجميع مجالات الدراسة:

جدول (4.3.23)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لجميع مجالات الدراسة.

مجالات الدراسة: الرضا عن (%)							درجة الاستجابة
مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً	نظام التقاعد	المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	الترقية	العلاوات المختلفة "المكافآت"	الراتب	الوظيفة	
6.0%	5.4%	9.1%	5.8%	5.8%	4.7%	15.9%	موافق بشدة
31.5%	32.6%	46.8%	24.8%	26.3%	29.1%	49.3%	موافق
20.1%	23.6%	19.8%	21.2%	20.7%	13.7%	12.9%	محايد
28.7%	26.7%	19.2%	30.5%	32.2%	34.4%	18.5%	غير موافق
13.7%	11.8%	5.1%	17.7%	15.0%	18.1%	3.5%	غير موافق بشدة

بالنسبة إلى جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً "الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الراتب، والرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"، والرضا عن الترقية، والرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية، والرضا عن نظام التقاعد"، تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (4.3.23) أن ما نسبته 37.5% من أفراد العينة موافقون على أن الرضا عن

نظام التعويضات المالية الحكومية يعتبر منخفض نسبياً، وهم يمثلون ما يقارب من 2/5 وأكثر من 1/5 عينة الدراسة. في حين ما نسبته 42.4% من أفراد العينة غير موافقين على أن الرضا عن نظام التعويضات المالية الحكومية يعتبر مستوى متوسط للرضا الوظيفي، وهم يمثلون ما يقارب من 3/5 وأكثر من 2/5 عينة الدراسة.. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين غير راضين عن نظام التعويضات المالية الحكومية في جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً. وتعزو الباحثة ذلك ربما لسوء تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005، وخلل آليات نظام توزيع التعويضات المالية في قانون الخدمة المدنية.

المبحث الرابع:
اختبار الفرضيات
Hypothesis Testing

4.1 المقدمة Introduction

4.1.1 الفرضية الصفرية Zero assumption

4.1.2 الفرضية البديلة Alternative hypothesis

4.2 فرضيات الدراسة Study hypotheses

4.2.1 الفرضية الرئيسة الأولى

4.2.2 الفرضية الرئيسة الثانية

4.2.3 الفرضية الرئيسة الثالثة

4.2.4 الفرضية الرئيسة الرابعة

4.2.5 الفرضية الرئيسة الخامسة

4.2.6 الفرضية الرئيسة السادسة

4.2.7 الفرضية الرئيسة السابعة

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي للمتغيرات الشخصية التالية:

4.2.7.1 الجنس Gender

4.2.7.2 العمر Age

4.2.7.3 المؤهل العلمي Degree

4.2.7.4 الدخل Income

4.2.7.5 الحالة الاجتماعية Marital status

4.2.7.6 عدد المعالين The number of dependents

4.2.7.7 سنوات الخبرة Years of experience

4.2.7.8 المسمى الوظيفي Job Title

4.2.7.9 الفئات الوظيفية لسلم الرواتب Categories of posts to the peace of the salaries

اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

4.1 المقدمة: Introduction

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية "اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس". هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً المعرفة ما إذا كان متوسط "وسيط" درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

4.1.1 الفرضية الصفرية: Zero assumption

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

4.1.2 الفرضية البديلة: Alternative hypothesis: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ "حسب نتائج برنامج SPSS" فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة: Study hypotheses

ويتمثل فيما يلي:

4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن الوظيفة والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (4.4.1)

يوضح معامل سبيرمان للارتباط مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن الوظيفة والرضا الوظيفي.

البيان	قيمة معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
الرضا عن الوظيفة و الرضا الوظيفي	0.566	*0.000	دال إحصائياً

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

يبين جدول رقم (4.4.1) أن معامل الارتباط بين رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن الوظيفة والرضا الوظيفي يساوي 0.566، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية. وبهذا تكون نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن الوظيفة والرضا الوظيفي.

4.2.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.4.2)

معامل سبيرمان للارتباط بين رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والرضا الوظيفي.

البيان	قيمة معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
نظام الراتب والرضا الوظيفي	.424	0.000*	دال إحصائياً

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

يبين جدول رقم (4.4.2) لاختبار العلاقة أن معامل الارتباط بين رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والرضا الوظيفي يساوي 0.424، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية. وبهذا تكون نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4.2.3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.4.3)

يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى والرضا الوظيفي.

البيان	قيمة معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
نظام العلاوات الأخرى والرضا الوظيفي	.473	*0.000	دال إحصائياً

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

يبين جدول رقم (4.4.3) أن معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى و الرضا الوظيفي يساوي 0.473، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية.

وبهذا تكون نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4.2.4 الفرضية الرئيسية الرابعة:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقية والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.4.4)

يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقية والرضا الوظيفي.

البيان	قيمة معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
نظام الترقية والرضا الوظيفي	.505	*0.000	دال إحصائياً

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

يبين جدول رقم (4.4.4) أن معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقية والرضا الوظيفي يساوي 0.505، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية.

وبهذا تكون نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.4.5)

يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والرضا الوظيفي.

البيان	قيمة معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
نظام مزايا نهاية الخدمة والرضا الوظيفي	.509	*0.000	دال إحصائياً

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

يبين جدول رقم (4.4.5) أن معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والرضا الوظيفي يساوي 0.509، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني قبول الفرضية.

وبهذا تكون نتيجة الفرضية الرئيسية الخامسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4.2.6 الفرضية الرئيسية السادسة:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد والرضا الوظيفي" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (4.4.6)

يوضح معامل سبيرمان للارتباط بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد والرضا الوظيفي.

البيان	قيمة معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
نظام التقاعد والرضا الوظيفي	.388	0.000*	دال إحصائياً

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

يبين جدول رقم (4.4.6) أن معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد والرضا الوظيفي يساوي 0.388، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني قبول الفرضية.

وبهذا تكون نتيجة الفرضية الرئيسية السادسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4.2.7 الفرضية الرئيسية السابعة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- الدخل
- الحالة الاجتماعية
- عدد المعالين
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي
- الفئات الوظيفية لسلم الرواتب

تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

4.2.7.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الجنس:

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الجنس:

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "مان-وتني" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزي إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.7).

جدول رقم (4.4.7)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الجنس.

م	المجالات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الرضا عن الوظيفة	-1.262	0.207
2.	الرضا عن الراتب	-0.223	0.824
3.	الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"	-0.500	0.617
4.	الرضا عن الترقية	-0.288	0.774
5.	الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	-1.615	0.106
6.	الرضا عن نظام التقاعد	-1.981	*0.048
	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً	-1.038	0.299

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة المجالات مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الجنس. وهذا في مختلف المجالات "الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً"، عدا مجال "الرضا عن نظام التقاعد" حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن نظام التقاعد بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الجنس.

ويعزى ذلك إلى عدم رضا الإناث عن نظام التقاعد وأن النظام عادل ومنصف للذكور ويعطي له ولعائلته بعد وفاته كافة الحقوق والمدخرات والمستحقات، أما بالنسبة للإناث فهو لا يعطي ويحرم ذوي الإناث من كافة الحقوق والمدخرات والمستحقات بعد وفاتها، خاصة إذا كان زوجها موظف حكومي.

ب- متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب الجنس: Gender

جدول رقم (4.4.8)

متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب الجنس.

متوسط الرتبة				المجالات
الترتيب	إناث	الترتيب	ذكور	
4	105.94	3	117.74	1. الرضا عن الوظيفة
1	115.93	6	113.84	2. الرضا عن الراتب
3	110.77	5	115.47	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
2	112.65	4	115.35	4. الرضا عن الترقية
5	104.13	2	119.29	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
6	101.77	1	120.38	6. الرضا عن نظام التقاعد
	107.83		117.58	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.8) تبين أن متوسط الرتبة لإستجابات أفراد العينة الذكور أكبر من الإناث وذلك لمجال الرضا عن نظام التقاعد. هذا يعني درجة الموافقة حول مجال الرضا عن نظام التقاعد كانت أكبر لدى الذكور. مما يعني عدم تكافؤ الحقوق بين الرجل والمرأة في نظام التقاعد وعدم عدالة النظام تؤثر على فعالية ومعيارية آلية نظام التقاعد في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005 وتبين مدى الإجحاف الذي يلحق بحقوق المرأة بسبب حرمان صرف ذوي الوظيفة المتوفية المعاش، خاصة إذا كان زوجها موظف حكومي.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى الجنس. نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. ودراسة "المعاني، 1999" والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية الجنس. ودراسة "أبو السكر، 2000" والتي توصلت إلى أنه وجد

بأن بعض العوامل الشخصية الأخرى لا تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين مثل الجنس. ودراسة "الدالة، 2003" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس.

في حين تتفق أيضاً مع نتائج دراسة "أبو رمضان، 2004" والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والراتب. ودراسة "Glen & Williams & Koch, 2006" والتي توصلت إلى أن الخصائص التالية ذات علاقة وثيقة وبالغلة بالعمر والجنس وهي "إنجاز العمل، التعامل مع الزملاء والرؤساء، فرص الترقية والتقدم، المدراء التميز بناءً على الجنس، علاقة الموظف مع زملاء العمل". ودراسة "Moguerou, 2002" تبين أن الإناث من حملة الدكتوراه كن أقل رضا عن العمل من الذكور من حملة الدكتوراه. وبشكل عام تبين أن هناك فروقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث.

ولعل الإتفاق في الدراسات الأربعة الأولى جاء نتيجة لتساوي نظرة الجنسين لنظام التعويضات المالية الحكومية، وفي مشاركة المرأة في تحمل الأعباء الحياتية، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسات الثلاثة الأخيرة أما جاء نتيجة لعدم تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات خاصة في نظام التقاعد.

4.2.7.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى العمر:

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى العمر: Age

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزى إلى العمر والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.9).

جدول رقم (4.4.9)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى العمر.

م	المجالات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الرضا عن الوظيفة	7.004	3	0.072
2.	الرضا عن الراتب	3.859	3	0.277
3.	الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"	8.504	3	*0.037
4.	الرضا عن الترقية	7.673	3	0.053
5.	الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	6.489	3	0.090
6.	الرضا عن نظام التقاعد	2.326	3	0.508
	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً	6.903	3	0.075

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة المجالات مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى العمر. وهذا في مختلف المجالات "الوظيفة، والراتب، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عدا مجال "الرضا عن العلاوات المختلفة" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى العمر.

ويعزى ذلك إلى أنه كلما تقدم العمر يترقى الموظف وتزداد علاواته المختلفة، وكذلك يصبح الموظف أكثر واقعية وتنخفض طموحاته وبالتالي تتفق بدرجة كبيرة مع حاجاته التي يشبعها العمل مع طموحاته، مما يترتب عليه زيادة رضا الموظف والعكس بالنسبة لصغار الموظفين.

ب- متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب العمر:

جدول رقم (4.4.10)

متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب العمر.

متوسطات الرتب				المجالات
أقل من 25 سنة	من 25 أقل من 35 سنة	من 35 أقل من 45 سنة	أكثر من 45 سنة	
141.32	102.56	110.06	125.10	1. الرضا عن الوظيفة
141.04	114.48	104.85	117.20	2. الرضا عن الراتب
160.21	115.34	105.35	109.64	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
157.00	105.07	112.88	117.09	4. الرضا عن الترقية
154.54	112.13	106.01	115.99	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
134.29	117.86	111.06	107.80	6. الرضا عن نظام التقاعد
157.68	112.40	107.56	113.31	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.10) تبين أنه بالنسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة لمجال الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" أكبر من متوسطات الرتب لباقي الفئات العمرية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" كانت أكبر لدى الفئات العمرية أقل من 25 سنة. مما يعني أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة العمر ويصبح الموظف أكثر تمسكاً بالعمل واستقراراً فيه.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى العمر. تتفق مع نتائج دراسة "أبو رمضان، 2004" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير العمر. ودراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزي لمتغير العمر. ودراسة "المعاني، 1999" والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية العمر.

في حين تتفق أيضاً مع نتائج دراسة "شرشير، 2000" والتي أظهرت الدراسة أن العمر يؤثر إيجابياً على درجة الرضا الوظيفي العمر. ودراسة "محيسن، 2004" والتي أوضحت نتائج

الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر، في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز. ودراسة "Venron, 2003" والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي يزداد مع العمر ودراسة "Glen & Williams & Koch, 2006" والتي توصلت إلى أن الخصائص التالية ذات علاقة وثيقة وبالغلة بالعمر وهي "إنجاز العمل، التعامل مع الزملاء والرؤساء، فرص الترقية والتقدم".

ولعل الإتفاق في الدراسات الثلاثة الأولى جاء نتيجة تزايد الرضا الوظيفي بزيادة العمر وهذه نتيجة منطقية، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسات الأربعة الأخيرة إنما جاء نتيجة بحث الدراسة عن عناصر التعويضات المالية الحكومية نظام الراتب، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام الترقية، نظام المزايا المرتبطة بمكافأة نهاية الخدمة، ونظام التقاعد في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005.

4.2.7.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي

المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى

المؤهل العلمي: Degree

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي:

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزى إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.11).

جدول رقم (4.4.11)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجالات
0.941	6	1.748	1. الرضا عن الوظيفة
0.309	6	7.127	2. الرضا عن الراتب
0.282	6	7.447	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
*0.010	6	16.733	4. الرضا عن الترقية
0.549	6	4.956	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.287	6	7.385	6. الرضا عن نظام التقاعد
0.203	6	8.511	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة المجالات مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المؤهل العلمي. وهذا في مختلف المجالات "الوظيفة، والراتب، والعلوات المختلفة، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عدا مجال "الرضا عن الترقية" حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الرضا عن الترقية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى أن الموظف الأكثر تعليماً يقارن نفسه بمن يحتلون وظائف إدارية عليا، وبالتالي تقل درجة الرضا الوظيفي، وبمقارنة نفسه بالموظف الأقل تعليماً، تزداد درجة الرضا الوظيفي، لذلك نجد الموظف الحكومي يسعى جاهداً للحصول على درجات علمية أعلى لتحسين درجته الوظيفية، ولأثرها الإيجابي علي زيادة التعويضات المالية لجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي.

ب- متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4.4.12)

متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب المؤهل العلمي.

متوسطات الرتب							المجالات
أقل من الثانوية	الثانوية العامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	
128.83	122.53	110.71	111.04	109.75	120.20	107.83	1. الرضا عن الوظيفة
126.61	145.20	105.93	110.67	109.25	128.40	83.83	2. الرضا عن الراتب
136.72	115.50	115.46	110.35	107.21	141.20	39.83	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
150.83	138.10	120.72	102.71	95.79	163.50	88.50	4. الرضا عن الترقية
139.78	103.35	119.06	110.29	109.83	135.00	89.50	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
132.69	135.63	106.17	114.68	93.46	86.40	75.33	6. الرضا عن نظام التقاعد
142.83	133.00	113.39	108.74	99.17	133.70	67.50	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.12) تبين أنه بالنسبة لحملة الماجستير كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة لمجال الرضا عن الترقية أكبر من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول الرضا عن الترقية كانت أكبر لدى حملة الماجستير. مما يعني أن فرص الترقية لحاملي الماجستير أكثر من فرص الترقية للمؤهلات الأخرى الأقل، وذلك نتيجة لاهتمام الحكومة مؤخراً بالمؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى المؤهل العلمي. نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة "المعاني، 1999" والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية المؤهل العلمي. ودراسة "الدالة، 2003" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة "الوابل، 2005" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

في حين تتفق أيضاً مع نتائج دراسة "شرشير، 2000" والتي أظهرت الدراسة أن العمر يؤثر إيجابياً على درجة الرضا الوظيفي، على عكس المؤهل العلمي. ودراسة "Moguerou, 2002" والتي توصلت إلى وجود فروقاً في درجة الرضا بين الأكاديميين وغير الأكاديميين. ودراسة "شراب، 2007" وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ودراسة "مساعدة، 1999" والتي توصلت الدراسة فيها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ لكل من متغيرات مسمى الوظيفة، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

لعل الإتفاق في الدراسات الأربعة الأولى جاء نتيجة تزايد اهتمام القطاع الحكومي باستقطاب وتعيين ذوي المؤهلات العلمية الجامعية، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسات الأربعة الأخيرة إنما جاء نتيجة عدم تناغم ومقابلة المسمى الوظيفي والدرجة "الترقية" مع المؤهل العلمي، خاصة في بعض الوظائف العليا والأولى، وعدم فعالية نظام وآلية الترقية وتناسبها مع المؤهل العلمي في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 والتي تمنح استناداً إلى معايير غير إدارية.

4.2.7.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الدخل: Income

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الدخل:

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزي إلى الدخل والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.13).

جدول رقم (4.4.13)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الدخل.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجالات
0.441	5	4.800	1. الرضا عن الوظيفة
*0.046	5	11.285	2. الرضا عن الراتب
0.299	5	6.070	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
*0.049	5	11.130	4. الرضا عن الترقية
0.768	5	2.555	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.811	5	2.267	6. الرضا عن نظام التقاعد
0.386	5	5.252	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة المجالات مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الدخل. وهذا في مختلف المجالات "الوظيفة، والعلاوات المختلفة، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عدا مجالي "الرضا عن الراتب، والترقية" حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول "الرضا عن الراتب، والترقية" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الدخل.

يعزى ذلك إلى أنه كلما حصل الموظف على ترقية ودرجات تكون سبب لزيادة نسبة وشريحة الراتب وهذه الزيادة تؤثر على دخل الموظف على المدى القريب والبعيد.

ب- متوسطات الرتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب الدخل:

جدول رقم (4.4.14)

متوسطات الرتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب الدخل.

متوسطات الرتب						المجال
أقل من 2000 شيكل	من 2001- 2500 شيكل	من 2501- 3000 شيكل	من 3001- 3500 شيكل	من 3501- 4000 شيكل	أكثر من 4000 شيكل	
114.29	106.24	115.46	150.20	130.79	115.97	1. الرضا عن الوظيفة
113.17	106.81	104.73	131.77	183.50	131.20	2. الرضا عن الراتب
121.61	106.71	105.02	137.05	137.36	95.80	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
124.58	98.31	115.81	121.77	162.21	118.30	4. الرضا عن الترقية
115.21	107.99	117.19	128.00	141.43	114.17	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
119.39	112.73	115.44	89.09	106.93	111.80	6. الرضا عن نظام التقاعد
120.23	104.88	112.40	120.00	155.00	113.53	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.14) تبين أنه بالنسبة لفئة الدخل من 3501-4000 شيكل كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة لكل من المجالين "الرضا عن الراتب" و "الرضا عن الترقية" أكبر من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول الرضا عن الراتب و "الرضا عن الترقية" كانت أكبر لدى فئة الدخل من 3501-4000 شيكل. مما يعني مدى شعور هذه الشريحة بالعدالة في توزيع الراتب والترقية، وعدم عدالة توزيع الراتب والترقية للشرائح الأخرى.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الدخل. نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "المشعان، والعنزي، 1999" التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في متغيرات الرضا

الوظيفي، باستثناء ثلاثة متغيرات "الرضا عن جهة العمل، الرضا عن الأجور، والرضا عن زملاء العمل".

في حين تتفق أيضاً مع نتائج دراسة "المعاني، 1999" والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية الراتب.

لعل الإتفاق مع الدراسة الأولى جاء نتيجة الشعور بعدالة توزيع الراتب والترقية لذوي الدخل المرتفعة والدرجات العليا، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسة الأخيرة إنما جاء نتيجة خلل في آلية توزيع الراتب والترقية لذوي الدخل والدرجات المتوسطة والمتدنية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 والتي تمنح وفق آلية غير معروفة.

4.2.7.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الحالة الاجتماعية:

أ- نتائج استجابة الباحثين للدراسة تعزي إلى الحالة الاجتماعية: Marital status
لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزي إلى الحالة الاجتماعية والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.15)

جدول رقم (4.4.15)

نتائج استجابة الباحثين للدراسة تعزي إلى الحالة الاجتماعية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجالات
0.769	3	1.133	1. الرضا عن الوظيفة
0.298	3	3.680	2. الرضا عن الراتب
0.551	3	2.103	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
0.677	3	1.525	4. الرضا عن الترقية
0.530	3	2.208	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.832	3	0.871	6. الرضا عن نظام التقاعد
0.447	3	2.662	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة المجالات مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول الرضا عن كافة المجالات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الحالة الاجتماعية.

ب-متوسطات الرتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم(4.4.16)

متوسطات الرتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

متوسطات الرتب				المجالات
مطلق	أرمل	أعزب	متزوج	
144.33	96.88	109.46	114.85	1. الرضا عن الوظيفة
171.00	104.13	125.08	111.53	2. الرضا عن الراتب
155.83	93.88	120.67	112.36	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
155.17	118.50	119.53	112.66	4. الرضا عن الترقية
161.50	107.50	121.53	112.37	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
147.67	123.13	115.40	113.57	6. الرضا عن نظام التقاعد
167.50	113.75	121.81	112.08	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم(4.4.16) تبين أنه لا توجد فروق جوهرية لإستجابات المبحوثين للدراسة حول مجالات الدراسة. مما يعني عدم تأثير الحالة الاجتماعية على مجالات نظام التعويضات المالية الحكومية لضالة نسبة العلاوة الممنوحة عليها.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الحالة الاجتماعية. نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية. ودراسة "المعاني، 1999" والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية الحالة الزوجية. ودراسة "أبو السكر، 2000"

والتي توصلت إلى أنه وجد بأن بعض العوامل الشخصية الأخرى لا تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين مثل الحالة الاجتماعية.

في حين تتفق أيضاً مع دراسة "محيسن، 2004" والتي أوضحت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز.

ولعل الإتفاق في الدراسات الثلاثة الأولى جاء نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني والتي لا تفرق بين متزوج أعزب أرمل مطلق، والعلاوات الممنوحة هنا لا تكاد تذكر، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسة الأخيرة إنما جاء لأن الموظف المتزوج يستطيع الاستفادة من بعض المزايا المادية مثل علاوة الأبناء والزوجة في وكالة الغوث الدولية.

4.2.7.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى عدد المعالين:

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد المعالين: Number of dependents
لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزى إلى عدد المعالين والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.17).

جدول رقم (4.4.17)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد المعالين.

المجال	القيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1. الرضا عن الوظيفة	7.742	3	0.052
2. الرضا عن الراتب	10.314	3	*0.016
3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"	10.951	3	*0.012
4. الرضا عن الترقية	6.564	3	0.087
5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية	4.466	3	0.215
6. الرضا عن نظام التقاعد	2.758	3	0.431
مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً	8.708	3	*0.033

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات المذكورة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى عدد المعالين. وهذا في مختلف المجالات " الوظيفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد" عدا مجالات "الرضا عن الراتب، والعلاوات المختلفة وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول "الرضا عن الراتب، والعلاوات المختلفة، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى عدد المعالين.

ويعزى ذلك إلى أنه كلما زاد عدد المعالين يعني تقدم الموظف في العمر وزيادة نسبة الراتب والعلاوات المختلفة وهذا يؤثر على جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً.

ب-متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب عدد المعالين:

جدول رقم (4.4.18)

متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب عدد المعالين

متوسطات الرتب				المجالات
أكثر من 9 أفراد	من 6-9 أفراد	من 3-5 أفراد	أقل من 2 فرد	
114.56	106.38	96.75	125.84	1. الرضا عن الوظيفة
116.13	94.46	106.15	128.91	2. الرضا عن الراتب
129.81	92.70	106.43	127.02	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
142.31	99.19	105.53	121.30	4. الرضا عن الترقية
122.06	99.21	107.63	121.27	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
114.75	99.72	111.23	117.31	6. الرضا عن نظام التقاعد
126.56	94.69	107.51	125.73	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.18) تبين أنه بالنسبة لعدد المعالين أقل من 2 فرد كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "الرضا عن الراتب" من

متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول "الرضا عن الراتب" كانت أكبر لدى عدد المعالين أقل من 2 فرد. مما يعني أن الرضا لدى الموظفين محكوم بالبناء النفسي لديهم وظروف العمل، أكثر مما هو محكوم لعدد المعالين.

كذلك تبين من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.18) تبين أنه بالنسبة لعدد المعالين أكثر من 9 أفراد كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال " الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول "الرضا عن الراتب" كانت أكبر لدى عدد المعالين أكثر من 9 أفراد. مما يعني مدى الاستفادة من علاوة الأبناء والزوجة والتأمين الصحي بصورة أكبر لمن لديهم عدد المعالين أكثر من 9 أفراد.

كذلك تبين من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.18) تبين أنه بالنسبة لعدد المعالين أكثر من 9 أفراد كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول "جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" كانت أكبر لدى عدد المعالين أكثر من 9 أفراد ثم يليها مباشرة وبفارق ضئيل فئة عدد المعالين أقل من 2 فرد. مما يعني أن غالبية عينة الدراسة موافقة وأكثر رضا وأكثر تقبلاً وتكيفاً لمدى الاستفادة من العلاوات والمزايا عند ذوي المعالين أكثر من 9 أفراد.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى عدد المعالين أكثر من 9 أفراد. نرى أنها تتفق مع نتائج دراسة "أبو رمضان، 2004" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير وعدد الأبناء. دراسة "محيسن، 2004" والتي أوضحت نتائج الدراسة لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد المعالين. ودراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد المعالين. في حين تتفق أيضاً مع دراسة "أبو السكر، 2000" والتي يتأثر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة بمجموعة من العوامل الشخصية مثل عدد المعالين.

ولعل الإتفاق في الدراسات الثلاثة الأولى جاء نتيجة عدم فعالية العلاوات الممنوحة للأبناء وتدني نسبتها، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسة الأخيرة إنما جاء نتيجة تراكم وتزايد الراتب

والترقية والعلاوات بسبب العمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء تؤثر إيجابياً علي جميع المجالات في زيادة التعويضات المالية.

4.2.7.7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى سنوات الخبرة:

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة: Years of experience
لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزي إلى سنوات الخبرة والنتائج جدول رقم (4.4.19).

جدول رقم (4.4.19)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجالات
0.203	3	4.606	1. الرضا عن الوظيفة
0.370	3	3.142	2. الرضا عن الراتب
*0.027	3	9.180	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
0.094	3	6.382	4. الرضا عن الترقية
0.055	3	7.602	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.352	3	3.267	6. الرضا عن نظام التقاعد
0.061	3	7.362	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة المجالات مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى سنوات الخبرة. وهذا في مختلف المجالات "الوظيفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، ومجالات الرضا الوظيفي معاً" عدا مجال "الرضا عن العلاوات المختلفة" حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى سنوات الخبرة.

ويعزى ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظف زادت العلاوات التي يحصل عليها من حيث علاوة دورية سنوية، وعلاوة طبيعة العمل، وعلاوة الاختصاص، وعلاوة الندرة، وعلاوة المخاطر، بالإضافة إلى البدلات الأخرى، التي يحصل عليها أصحاب الأطر السياسية الذين لديهم سنوات خدمة تنظيمية، أو من أضيفت لهم سنوات خدمة للحصول على العلاوات.

ب- متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (4.4.20)

متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب سنوات الخبرة.

متوسطات الرتب				المجالات
13 سنة فأكثر	من 10- أقل من 13 سنة	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
122.32	112.39	101.32	126.68	1. الرضا عن الوظيفة
114.53	107.53	113.22	132.97	2. الرضا عن الراتب
104.27	110.50	112.63	147.38	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
110.24	112.10	108.28	142.58	4. الرضا عن الترقية
117.98	107.33	105.44	142.43	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
107.27	110.11	118.87	131.05	6. الرضا عن نظام التقاعد
110.29	108.90	110.55	144.90	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.20) تبين أنه بالنسبة لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت" كانت أكبر لدى أقل من 5 سنوات. مما يعني وجود امتيازات ذات أهمية للموظفين الجدد ليست فقط تدني قيمة راتبه مقارنة

بالموظفين القدماء ولكن لتأثره بالأوضاع الاقتصادية والمعيشية الصعبة، أما الموظف القديم فقد أشبع حاجات متعددة لم يشبعها الموظف الجديد.

فيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ تعزى إلى سنوات الخبرة. تتفق مع نتائج ودراسة "أبو رمضان، 2004" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة "المعاني، 1999" والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية مدة الخدمة.

في حين تتفق أيضاً هذه الدراسة مع نتائج دراسة "شرشير، 2000" والتي أظهرت الدراسة تأثير الخبرة على درجة الرضا الوظيفي باتجاهات إيجابية. ودراسة "دياب، 2002" والتي توصلت الدراسة إلى أن عدد سنوات الخبرة من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي. ودراسة "محيسن، 2004" والتي أوضحت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز. ودراسة "حجاج، 2007" والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة. ودراسة "شديقات، 1999" وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة. ودراسة "مساعدة، 1999" والتي توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a=0.05$ لمتغير سنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

لعل الإتفاق في الدراسات الثلاثة الأولى جاء نتيجة وجود امتيازات وعلاوات مختلفة للموظفين القدامى عن زملائهم الموظفين الجدد من حيث العائد المالي، في حين الإتفاق الظاهر في الدراسات الستة الأخيرة إنما جاء بسبب زيادة اهتمام الموظفين الجدد بالأمور المالية، ليس فقط بسبب قلة وتدني الراتب بل أيضاً بسبب الأوضاع الاقتصادية والمعيشية الصعبة.

4.2.7.8 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول مدى رضا موظفي

المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ تعزى إلى

المسمى الوظيفي: Job Title

أ- نتائج استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي:

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة تم استخدام اختبار "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزي إلى المسمى الوظيفي والنتائج جدول رقم (4.4.21).

جدول رقم (4.4.21)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجالات
*0.041	6	13.138	1. الرضا عن الوظيفة
*0.000	6	24.682	2. الرضا عن الراتب
0.279	6	7.476	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
*0.007	6	17.709	4. الرضا عن الترقية
*0.042	6	13.035	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.217	6	8.299	6. الرضا عن نظام التقاعد
*0.007	6	17.725	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المسمى الوظيفي. وهذا في المجالات "العلاوات المختلفة، والتقاعد" عدا مجالات "الرضا عن الوظيفة، والراتب، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول "الرضا عن الوظيفة، والراتب، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المسمى الوظيفي.

ويعزى ذلك إلى أن الفروق لصالح المسميات الوظيفية العليا والأولى، مما يعني وجود خلل في نظام منح التعويضات المالية للوظيفة، والراتب، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً.

ب-متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4.4.22)

متوسطات رتب الفرضية السابعة لإستجابة المبحوثين للدراسة حسب المسمى الوظيفي.

متوسطات الرتب							المجالات
موظف خدمات	موظف إداري فني	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير دائرة	مدير دائرة	مدير عام	
104.55	122.71	101.98	101.76	144.46	143.12	107.40	1. الرضا عن الوظيفة
107.07	135.14	87.80	102.32	132.50	150.87	125.80	2. الرضا عن الراتب
117.30	129.59	103.14	103.47	122.96	126.77	95.00	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
137.18	124.04	94.62	99.39	120.19	140.33	157.40	4. الرضا عن الترقية
118.36	128.22	97.21	103.19	126.00	142.69	98.20	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
112.61	126.04	98.82	110.09	133.81	130.73	86.50	6. الرضا عن نظام التقاعد
119.02	132.27	92.12	101.36	130.85	143.13	114.10	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.22) تبين أنه بالنسبة للمسمى الوظيفي "نائب مدير دائرة" كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "الرضا عن الوظيفة" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول "الرضا عن الوظيفة" كانت أكبر لدى المسمى الوظيفي "نائب مدير دائرة" ثم يليها مباشرة وبفارق ضئيل "مدير دائرة". مما يعني أن من لديهم مسمى نائب مدير دائرة ومدير دائرة راضون عن وظائفهم وتمسكون بها بسبب انسجامها مع طموحاتهم وتلبية رغباتهم.

كذلك تبين من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.22) تبين أنه بالنسبة للمسمى الوظيفي "مدير دائرة" كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لكل من المجالات "الرضا عن الراتب"، "الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية"، و"جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول تلك المجالات كانت أكبر لدى المسمى الوظيفي "مدير دائرة" ثم يليها مباشرة وبفارق ضئيل "نائب مدير دائرة". مما يعني أن من لديهم مسمى مدير دائرة ونائب مدير دائرة

راضون عن نظام الرواتب والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة ويشعرون بعدالتها. أما بالنسبة لنائب المدير فقانون الخدمة مدنية تجاهل وأهمل هذا المسمى ولم ينصفه بالنسبة للراتب وأبقاه براتب مماثل لرئيس القسم نتيجة لخطأ التطبيق في الشق المالي والمسئولين لديهم علم بذلك ولم يحركوا ساكن بخصوص هذا المسمى وبقي على ما هو عليه.

كذلك تبين من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.22) تبين أنه بالنسبة للمسمى الوظيفي "مدير عام" كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "الرضا عن الترقية" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول "الرضا عن الترقية" كانت أكبر لدى المسمى الوظيفي "مدير عام" ثم يليها مباشرة وبفارق ضئيل "مدير دائرة". مما يعني رضا الموظفين بمسمى مدير عام ومدير دائرة وشعورهم بعدالة نظام التعويضات المالية الحكومية في الرضا عن الترقية.

وفيما يتعلق بنتيجة الدراسة حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى المسمى الوظيفي. نرى أنها تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة "المشعان، والعنزي، 1999" التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في متغيرات الرضا الوظيفي، تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

في حين تتفق أيضاً مع نتائج دراسة "أبو رمضان، 2004" والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ودراسة "شراب، 2007" وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الإداري، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري. ودراسة "شديقات، 1999" وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. ودراسة "مساعدة، 1999" والتي توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ لمتغير المسمى الوظيفة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. ودراسة "أبو السكر، 2000" والتي يتأثر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة بمجموعة من العوامل الشخصية مثل المستوى الإداري.

لعل الإتفاق في الدراسة الأولى جاء نتيجة رضا ذوي المسميات الوظيفية العليا والأولى عن تعويضاتهم المالية، في حين أن الإتفاق الظاهر في الدراسات الخمسة الأخيرة إنما جاء نتيجة تفاوت المسميات الوظيفية، وعدم الشعور بالعدالة والمساواة في توزيع التعويضات المالية الحكومية مقارنة مع المسميات الوظيفية العليا والأولى في نفس مجموعة العمل.

4.2.7.9 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مدى رضا موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى

الفئات الوظيفية لسلم الرواتب: Categories of posts to the peace of the salaries:

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الفئات الوظائف لسلم الرواتب:
لاختبار الفرضية الفرعية التاسعة تم استخدام "كروسكال- والاس" للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية تعزي إلى الفئات الوظيفية لسلم الرواتب والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4.23).

جدول رقم (4.4.23)

نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزي إلى الفئات الوظائف لسلم الرواتب.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجالات
*0.020	5	13.431	1. الرضا عن الوظيفة
0.060	5	10.596	2. الرضا عن الراتب
0.210	5	7.145	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
*0.003	5	18.383	4. الرضا عن الترقية
0.121	5	8.719	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
0.506	5	4.306	6. الرضا عن نظام التقاعد
*0.037	5	11.857	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات المذكورة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الفئات الوظائف لسلم الرواتب. وهذا في مختلف المجالات "الراتب، والعلاوات المختلفة، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة" عدا مجالات "الرضا عن الوظيفة، والترقية"، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني وجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول "الرضا عن الوظيفة، والترقية، ومجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الفئات الوظائف لسلم الرواتب.

ويعزى ذلك إلى أن الفروق لصالح الفئات الوظيفية العليا والأولى كما حصل في الفرضية الفرعية الثامنة تماماً، مما يعني وجود خلل في نظام منح التعويضات المالية للفئات الوظيفية .

ب- متوسطات رتب لإستجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى الفئات الوظائف لسلم الرواتب:

جدول رقم (4.4.24)

متوسطات رتب لإستجابة المبحوثين للدراسة تعزى الفئات الوظائف لسلم الرواتب.

متوسطات الرتب						المجالات
الخامسة 10	الرابعة 9, 8	الثالثة 7, 6	الثانية 5,4,3,2,1	الأولى A, B, C	العليا A3, 4	
95.18	158.64	108.29	108.31	138.86	107.40	1. الرضا عن الوظيفة
119.30	116.04	117.78	100.13	144.91	125.80	2. الرضا عن الراتب
127.20	134.75	118.02	101.34	126.43	95.00	3. الرضا عن العلاوات المختلفة "المكافآت"
142.70	137.50	114.78	94.83	136.29	157.40	4. الرضا عن الترقية
131.83	136.04	108.81	105.53	137.29	98.20	5. الرضا عن المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية
133.00	122.04	112.05	108.93	126.43	86.50	6. الرضا عن نظام التقاعد
134.15	136.39	113.99	99.24	138.88	114.10	مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.24) تبين أنه بالنسبة للفئات الوظيفية لسلم الرواتب "الرابعة 9, 8" كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "الرضا عن الوظيفة" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول "الرضا عن الوظيفة" كانت أكبر لدى الفئة الوظيفية لسلم الرواتب "الرابعة 9, 8". مما يعني أن الموظفين في هذه الفئة الوظيفية راضون عن وظائفهم، وهذا مدى طموحهم لذلك هم متمسكون بالوظيفية الحكومية، وليس لديهم مؤهل علمي، وهم عمال الخدمات والمراسلين. من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.24) تبين أنه بالنسبة للمسمى للفئة الوظيفية لسلم الرواتب "العليا A3, 4" كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "الرضا عن الترقية" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن

درجة الموافقة حول "الرضا عن الترقية" كانت أكبر لدى الفئة الوظيفية لسلم الرواتب "العليا A3, 4". مما يعني أن الموظفين في هذه الفئة الوظيفية راضون عن ترقيةاتهم التي حصلوا عليها وعن درجاتهم الوظيفية.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (4.4.24) تبين أنه بالنسبة للمسمى للفئة الوظيفية لسلم الرواتب "الأولى A, B, C" كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً كانت أكبر لدى الفئة الوظيفية لسلم الرواتب "الأولى A, B, C". يليها مباشرة الفئة الوظيفية لسلم الرواتب "الرابعة 8, 9". مما يعني أن الموظفين في هذه الفئة الوظيفية راضون عن وظائفهم، رواتبهم، علاواتهم، المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد، وجميع مجالات عناصر الرضا عن الوظيفي معاً، لأنهم بالفعل هم الفئات الوظيفية التي أنصفتها قانون الخدمة المدنية، وهذا تماماً يوضح وجود خلل في تطبيق قانون الخدمة المدنية على الفئات الوظيفية المتدنية.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

Conclusions & Recommendations

- 5.1 المقدمة Introduction
- 5.2 نتائج الدراسة The results of the study
- 5.3 توصيات الدراسة The recommendations of the study
- 5.4 الدراسات المقترحة Proposed studies

النتائج والتوصيات

Conclusions & Recommendations

5.1 المقدمة: Introduction

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية عن نظم التعويضات المالية المعمول بها تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية في فلسطين.

5.2 نتائج الدراسة: The results of the study

أظهرت نتائج دراسة مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية لوزارة الشؤون الاجتماعية "حالة دراسية"، والتي سبق تحليلها التالي:

1. بينت الدراسة مدى الرضا عن الوظيفة لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، إيجابية وجيدة وهي متوفرة بوزن نسبي 71.13%، وتدل هذه النسبة على مدى أهمية توافر العوامل والعناصر التي تزيد مستوى الرضا الوظيفي للوظيفية، حيث أظهرت بالتفصيل:
 - أ- مستوى مرتفع لرضا الموظف عن إنجازاته وأدائه الوظيفي، وما تمنحه الوظيفة للموظف من مكانة اجتماعية بين الزملاء في العمل.
 - ب- كما بينت الدراسة وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي باعتبار الوظيفة مصدراً من مصادر سعادة الموظف، وتتنوع مهامه الوظيفية، والوصف الوظيفي.
 - ت- وأظهرت الدراسة كذلك وجود مستوى متدني للرضا الوظيفي فهو بسبب عدم رضا الموظفين عن الوظيفة العمومية "الحكومية" لأن الوظيفة لا تشبع تحقيق الذات والطموحات الشخصية، وعملية تقييم الأداء تتم بدون علم الموظف وأحياناً لا تتم سنوياً، وبدون تغذية راجعة، وعدم معرفة الموظف بسياسات العمل وظروفه.

2. بينت الدراسة أن مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب، سلبية ومتدنية، وهي متوفرة بوزن نسبي 53.56%، وتدل هذه النسبة على مدى تدني رضا العاملين عن نظام الراتب، حيث أظهرت بالتفصيل:

- أ- مستوى منخفض لانتظام تسلم الراتب بداية كل شهر، وتوحيد سلم الرواتب للفئات الوظيفية.

ب- كما بينت الدراسة مستوى سلبي متدني للرضا لعدم تناسب وتناغم الراتب مع المؤهل العلمي في ظل عدم توافر وظائف في القطاعات الأخرى، وعدم ثقة الموظفين بعدالة نظام الرواتب المطبق على الفئات الوظيفية.

ت- عبء المهام الموكلة للموظف تفوق ما يدفع له من راتب، ودخل الموظف لا يكفي لإشباع احتياجاته الأساسية مقارنة بالأجور في السوق المحلية، وارتفاع معدلات غلاء المعيشة، وتدني نسبة الزيادات السنوية بنسبة 1.25% من الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية ، وعدم عدالة توزيع الرواتب بين الفئات الوظيفية.

3. بينت الدراسة أن مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات المختلفة سلبية ومتدنية أيضاً، وهي متوفرة بوزن نسبي 55.16%، وتدلل هذه النسبة على مدى تدني رضا العاملين عن نظام العلاوات المختلفة، حيث أظهرت بالتفصيل:

أ- مستوى منخفض للرضا الوظيفي هو لامبالاة المسؤولين في حق الموظف في العلاوة الاستثنائية الممنوحة للموظف نتيجة تقرير الأداء السنوي المميز، ما يوفره التأمين الصحي الحكومي من خدمات غير كافية، وصرف بدل وقت العمل الإضافي للفئات العليا والأولى مع العلم أن القانون خصصها للفئات الثانية فما دون.

ب- بينت الدراسة مستوى متدني للرضا الوظيفي بسببه حرمان الموظف من العلاوات التشجيعية والمزايا الأخرى التي تمنح مقابل الجهود، عدم عدالة نظام العلاوات والمكافآت الحكومي الممنوح للموظفين، التلاعب بصرف العلاوة الإدارية للوظيفة الإشرافية، والى جانب ذلك ليس لدى الموظف علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت.

ت- نظام العلاوات والمكافآت في قانون الخدمة المدنية لا يتسم بالعدالة لكل الفئات الوظيفية، والعلوة الاجتماعية "علوة الأبناء والزوجة" المنخفضة جداً، والعلاوات المختلفة "طبيعة العمل والاختصاص والندرة والمخاطر" غير عادلة.

ث- الأهم من ذلك أن تسعيرة بدل التنقل الثابت غير مناسبة للموظف وفقاً للظروف المعيشية القاسية والاقتصادية المرتفعة.

4. بينت الدراسة أن مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الترقيات سلبية ومتدنية أيضاً، وهي متوفرة بوزن نسبي 54.09%، وتدلل هذه النسبة على مدى تدني رضا العاملين عن نظام الترقيات، حيث أظهرت بالتفصيل:

أ- مستوى منخفض للرضا الوظيفي لنظام الترقيات الوظيفية القانوني الغير معمول به، ولا تتم الترقيات للدرجات الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.

ب- كما أظهرت الدراسة مستوى سلبي متدني للرضا الوظيفي لأن المسمي والدرجة الوظيفية لا تقابل المؤهل العلمي، فعظم الوظائف المرموقة العليا والأولى لا تتبع المؤهل العلمي، وكذلك الترقيات الاستثنائية أساس اعتمادها ليس كفاءة الأداء.

ت- الحد الأدنى اللازم من سنوات الخدمة للترقية غير مرضي لكل الفئات الوظيفية. ونظام وآليات الترقيات في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005، تمنح استناداً إلى معايير إدارية غير مطبقة على الجميع، ولا تمنح الدرجات والترقيات لمن يستحق.

ث- الأهم من ذلك أن العدالة خلل تطبيق نظام الترقيات سبب لعدم إنصاف لكل الفئات الوظيفية.

5. بينت الدراسة أن مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة إيجابية ومتوسطة، وهي متوفرة بوزن نسبي 67.08%، وتدل هذه النسبة على مدى تدني رضا العاملين عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، حيث أظهرت بالتفصيل:

أ- مستوى متوسط للرضا الوظيفي للشعور بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة، مما يدفع الموظف للاستمرار في العمل، كذلك المزايا المقدمة في مكافأة نهاية الخدمة " تأمين صحي، ومنح أخرى.. الخ" تعتبر ملائمة نوعاً ما.

ب- كما أظهرت الدراسة مستوى منخفض للرضا الوظيفي لتفاوت نسبة مكافأة نهاية الخدمة لسنوات الخدمة والدرجة، والحقوق والمزايا المعطاة للموظف لا تؤمن له مستقبل يضمن حياة كريمة، وتوحيد مزايا نهاية الخدمة غير عادلة خاصة للفئات المتدنية، وكذلك حقوق نهاية الخدمة وفق الراتب الشهري لآخر ثلاث سنوات خدمة غير منصفة.

ت- كما بينت الدراسة مستوى سلبي متدني للرضا الوظيفي لأن نظام مكافأة نهاية الخدمة يتبع ضوابط منح الراتب والترقية.

6. بينت الدراسة أن مستوى رضا موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد، سلبية منخفضة أيضاً، وهي متوفرة بوزن نسبي 58.59% ، وتدل هذه النسبة على مدى تدني رضا العاملين عن نظام التقاعد، حيث أظهرت بالتفصيل:

أ- مستوى منخفض للرضا الوظيفي لأن قانون التقاعد المبكر يتبع لسنوات الخدمة، وهذا يشجع على الاستمرار في العمل، ومصاريح الجنازة للمتقاعد المتوفى عن شهر واحد لمن يثبت قيامه بالدفع، ومنحة الوفاة عن شهر الوفاة وشهرين متتاليين

للولي الشرعي لا ترفع العبء عن أهل وعائلة المتقاعد المتوفى بحد كافي، والمعاش التقاعدي يوفر فقط بعض من شروط الحياة، وبالرغم من أن شروط الحصول على قرض من صندوق التأمين والمعاشات ميسرة إلا أنها ضئيلة، وكل ذلك يظهر تدني التعويضات المالية الحكومية المدفوعة المعمول به.

ب- كما أظهرت الدراسة مستوى السلبي متدني للرضا الوظيفي لوجود ثلاثة أنظمه للتقاعد الموظف بناءً على عدد سنوات الخدمة "قانون تقاعد أقل من 15 سنة خدمة، قانون تقاعد 15 سنة خدمة، قانون تقاعد أكثر من 15 سنة خدمة". ونسبة مساهمة الموظف في صندوق التأمين والمعاشات لكل الفئات الوظيفية 10 % مقارنة بمساهمة الحكومة ونسبتها من الراتب المتدنية، وتفاوت نسبة صرف مبلغ التأمين بسبب العجز الطبي، والوفاة، وتفاوت نسبة الخفض في المعاش في حال الاستقالة، والفصل وفقاً لمدة خدمة المنتفع.

ت- عدم دراية الموظف ولامبالاته بسياسة التقاعد المتبعة حالياً بالمؤسسات الحكومية والإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد.

ث- تدني نسبة العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش شهرياً "عائلية، شخصية"، وتدني نسبة مساهمة الحكومة عن 2.5% في صندوق التأمين والمعاشات.

ج- وفي النهاية أتفق الجميع على مدي الإجحاف بسبب حرمان صرف ذوي الموظفين المتوفية المعاش، خاصة إذا كان زوجها موظف حكومي.

7. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من:

الرضا عن الوظيفة، و نظام العلاوات المختلفة "المكافآت"، ونظام الترقيّة، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد، ونظام الراتب. وبين الرضا الوظيفي للموظفين عن نظام التعويضات المالية الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

8. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول مدى الرضا الوظيفي عن نظام التعويضات المالية الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدخل، و الحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، و سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب".

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام الراتب، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام الترقيّة، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى الجنس.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام التقاعد" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الجنس لصالح الذكور.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام الراتب، ونظام الترقية، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى العمر.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام العلاوات المختلفة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى العمر لصالح الفئة العمرية أقل من 5 سنوات.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام الراتب، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد"، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المؤهل العلمي.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام الترقية" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الدخل.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام الراتب، والترقية" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الدخل لصالح فئة الدخل -4000 3501.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام الراتب، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام الترقية، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الحالة الاجتماعية.

ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام الترقية، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى عدد المعالين.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الراتب، والعلاوات المختلفة، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى عدد المعالين لصالح الفئة أكثر من 9 أفراد تليها الفئة أقل من 2 فرد.

خ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، ونظام الراتب، ونظام العلاوات المختلفة، ونظام الترقيّة، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى سنوات الخبرة.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام العلاوات المختلفة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى سنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من 5 سنوات.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام العلاوات المختلفة" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المسمى الوظيفي.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، والراتب، والترقيّة"، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى المسمى الوظيفي لصالح فئة مدير عام يليه مدير الدائرة.

ذ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن نظام الراتب، والعلاوات المختلفة"، ونظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، ونظام التقاعد" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الفئات الوظيفية لسلم الرواتب.

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "الرضا عن الوظيفة، والراتب، والترقيّة، وجميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي معاً" عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزي إلى الفئات الوظيفية لسلم الرواتب لصالح الفئة العليا والأولى.

5.3 توصيات الدراسة: The recommendations of the study

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بنظام التعويضات المالية الحكومية، وذلك كما يلي:

1. في إطار تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 يجب العمل على الالتزام

بما نص عليه لجهة دور ديوان الموظفين العام التخطيطي والتنموي.

- أ- العمل على زيادة فاعلية نظام التعويضات المالية الحكومية، وذلك من خلال مراجعة وتقييم النظم والآليات والتطبيقات التي تتعلق بالوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقيات، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد.
- ب- تميمتها وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف العام، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

2. رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام

التعويضات المالية الحكومية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- أ- العمل على زيادة أهمية توافر العوامل والعناصر التي تزيد مستوى الرضا الوظيفي للوظيفية، وأن يكون جميع الموظفين راضون عن وظائفهم وملتزمون بها، وانسجام هذه الوظائف مع طموحاتهم وتلبية رغباتهم، لزيادة رضا الموظفين في الوظيفة العمومية "الحكومية".

ب- الاهتمام بعملية تقييم الأداء سنوياً، وأن تتم من موظف الإدارة المسئول عن الموظف بإشراف جيد وتغذية راجعة.

ت- تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال إثراء الوظيفة إما أفقياً بتوسيع وزيادة حجم العمل أو راسياً عبر زيادة الصلاحيات الممنوحة للموظف.

ث- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، ووضع الحقوق والواجبات لكل موظف والشروط اللازمة لكل وظيفة.

ج- دعم وتنمية معرفة الموظف بسياسات العمل وظروفه بالتدريب والتطوير.

3. العمل على تحسين نظام الراتب، بشكل عام والنظر بجدية إلى آلية تطبيق متميزة للشق

المالي والإداري قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005، وإدخال التعديلات اللازمة لتحسين مستويات الرضا عن الرواتب، وعدالة توزيعها بين الفئات الوظيفية لسلم الرواتب وجسر الهوة بين رواتب الموظفين في الدرجات والفئات العليا والفئات الأدنى، بما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

- أ- ضرورة تناسب وتناغم الراتب مع المؤهل العلمي، بعيداً عن الوساطة والمحسوبية، وفق معايير مضبوطة تطبق على الجميع بعدالة على جميع الفئات الوظيفية، حتى يصبح دخل الموظف يكفي لإشباع احتياجاته الأساسية مقارنة بالأجور في السوق المحلية، والمهام الموكلة، وارتفاع معدلات غلاء المعيشة.
- ب- إدخال تغييرات بالزيادة على نسبة الزيادات السنوية المتدنية على الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية.
- ت- دعم ثقافة إعطاء العمل حقه، وإعطائهم حقوقهم وفرصهم بقدر جهودهم.

4. العمل على تفعيل أثر نظام العلاوات المختلفة، نتيجة تغيير آلية التطبيق المتبعة في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 الخاصة بكيفية توزيع المستحقات بعدالة وإنصاف على الفئات الوظيفية.

- أ- العمل على منح الموظف العلاوات التشجيعية والمزايا الأخرى مقابل الجهود، وصرف العلاوة الإدارية للوظيفة الإشرافية.
- ب- زيادة العلاوة الاجتماعية "علاوة الأبناء والزوجة"، ومنح العلاوات المختلفة "طبيعة العمل والاختصاص والندرة والمخاطر" بعدالة لمن يستحقها.
- ت- تناسب تسعيرة بدل التنقل الثابت للموظف وفقاً للظروف المعيشية القاسية والاقتصادية المرتفعة.
- ث- زيادة وعي الموظف بنظام وآليات منح العلاوات والمكافآت في قانون الخدمة المدنية.

5. إعادة تأسيس نظام وآليات للترقيات عادل في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005، استناداً إلى معايير إدارية وضوابط مهنية بناءً على الكفاءة والجدارة، والأقدمية في العمل تطبق على الجميع، كما حددها ونص عليها قانون الخدمة المدنية، بأن يكون أساس الترقية وخصوصاً الاستثنائية منها التمايز في الأداء.

- أ- زيادة اهتمام إدارة شؤون الموظفين بآليات الترقية في قانون الخدمة المدنية والمتابعة في ديوان الموظفين، لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا.
- ب- إن توزع وتمنح الترقيات والدرجات على من يستحقها، وأن تتم الترقيات للدرجات الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.
- ت- إن يقابل المسمي والدرجة الوظيفية المؤهل العلمي.
- ث- تطوير معايير تقييم الأداء وفقاً لمعايير الكفاءة، ومؤشرات قياس الأداء حسب طبيعة الوظائف، والالتزام بنتائج التقرير السنوي عند إجراء الترقيات.

ج- الأهم في ذلك أن تسود العدالة نظام الترقيات لكل الفئات الوظيفية.

6. إعادة صياغة نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 4

لسنة 2005، استناداً إلى معايير مالية ومحاسبية تطبق على الجميع.

أ- تحسين نسبة مكافأة نهاية الخدمة لسنوات الخدمة والدرجة، والحقوق والمزايا المعطاة للموظف لتؤمن له مستقبل يضمن حياة كريمة لزيادة رضا العاملين في القطاع الحكومي.

ب- توحيد وتحسين مزايا نهاية الخدمة ومراعاة العدالة والإنصاف خاصة للفئات المتدنية والمتضررة مقارنة بالفئات العليا والأولي.

ح- تحسين حقوق نهاية الخدمة وفق الراتب الشهري لآخر ثلاث شهور خدمة وليس ثلاث سنوات.

7. إعادة تصميم نظام التقاعد خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام التعويضات المالية

الحكومية، والتطبيق الموحد والعاقل لقانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005، وذلك لأن عدالة نظام التقاعد يتبع كيفية تطبيق قانون الخدمة المدنية على الراتب، والعلاوات المختلفة "المكافآت"، ومكافأة نهاية الخدمة، بما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية.

أ- تحسين نسبة مساهمة الحكومة في صندوق التأمين والمعاشات. على أن يوفر المعاش التقاعدي شروط الحياة الكريمة للموظف المتقاعد.

ب- وجود نظام ثابت للتقاعد حسب سنوات الخدمة. والاعتماد على معايير واضحة في حساب نسبة المعاش بناءً على عدد سنوات الخدمة. وتسوية قانون التقاعد المبكر تبعاً لعمر الموظف.

ت- إنصاف المرأة في تسوية التقاعد، والمحافظة على حقوقها، وعدم حرمان صرف ذوي الوظيفة المتوفية المعاش، إذا كان زوجها موظف حكومي، خاصة وأنها تعمل مثلها مثل الرجل بالإضافة إلى مبلغ ادخار سنوات الخدمة فهي من حقها الطبيعي في صندوق التأمين والمعاشات.

ث- تغطية جميع مصاريف الجنازة للمتقاعد المتوفى كاملة لمن يثبت قيامه بالدفع، ومنحة الوفاة عن شهر الوفاة وشهرين متتالين للولي الشرعي لترفع العبء عن أهل وعائلة المتقاعد المتوفى بحد كافي.

ج- زيادة نسبة مساهمة الحكومة عن 2.5% في صندوق التأمين والمعاشات ودورها الفعال في زيادة نسبة المعاش التقاعدي للموظف خاصة في حالات الاستقالة والفصل، أو العجز الطبي والتقاعد المبكر، وتحسين نسبة صرف مبلغ التأمين بسبب العجز الطبي، والوفاء، و في حال الاستقالة، والفصل وفقاً لمدة خدمة المنتفع.

ح- وزيادة نسبة العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش شهرياً "عائلية، شخصية".
خ- وزيادة وعي الموظف بسياسة التقاعد المتبعة حالياً بالمؤسسات الحكومية والإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد.

8. العمل على ترسيخ مبادئ العدالة والإنصاف، خصوصاً فيما يختص منح نظام التعويضات بجميع أنواعها والحد من والقضاء على المحاباة والمحسوبية والفئوية في منحها، بما يكفل سواد عدالة معايير التطبيق على جميع الفئات الوظيفية بنزاهة.

9. إعادة النظر في الفئات الوظيفية لسلم الرواتب "التدرج الوظيفي"، وتصحيح وتدقيق مدي ملاءمتها مع حاجات وتطلعات الموظف العام المستقبلية.

10. إعادة هيكلة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية عامة، ووزارة الشؤون الاجتماعية خاصة، بناءً على أسس ومعايير إدارية سليمة، بما يضمن عدالة التسكين على الدرجات الوظيفية، خاصة الوظائف العليا منها، مقارنة بما يحصلون عليه من تعويضات مالية ومزايا، هدفها الأساسي التحفيز والعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية، والنهوض بالوزارة وتنميتها وتطويرها.

11. توعية الموظفين بالسياسات الإدارية ولوائح العمل، لتوضيح العلاقة بين الأداء وبين الحصول على التعويضات المالية، وما يبذله الموظف من مجهود وما يتلقاه من عوائد "ترقية، وعلوات، ومزايا استثنائية" وما يخططه الموظف لتحسين مساره الوظيفي. وذلك من خلال برامج تدريبية متعددة لزيادة رضا الموظفين.

12. ضرورة وجود نظام خاص لمعالجة مشاكل وشكاوى الموظفين ضمن طرق وآليات وإجراءات تعمل على معالجتها والحد منها، وحلها يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين عامة.

5.4 الدراسات المقترحة: Proposed studies

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن أن تقترح الباحثة الأتي:

1. إجراء دراسة لتطوير فعالية تطبيق قانون الخدمة المدنية.
2. معرفة التحسينات اللازمة لتطوير وتنمية قانون الخدمة المدنية وتطويره لخدمة صالح الموظف الحكومي.
3. عمل دراسات توضح أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الأداء الأفضل في المؤسسات الحكومية.
4. دراسة سياسة الترقيات في المؤسسات الحكومية.
5. دراسة سياسة نظام التقاعد في هيئة التأمين والمعاشات.
6. دراسة إعادة هيكلة آلية منح الرواتب الحكومية للفئات الوظيفية لسلم الرواتب.
7. دراسة آلية منح العلاوات الحكومية المختلفة للفئات الوظيفية لسلم الرواتب.
8. دراسة آلية منح المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الحكومية للفئات الوظيفية لسلم الرواتب.
9. إعداد برامج تدريبية لتطوير وتحسين الرضا عن الوظيفة.

المراجع Supplements

- 1.1 الكتب العربية
- 1.2 Books
- 1.3 أبحاث ورسائل ماجستير
- 1.4 Periodicals
- 1.5 الدوريات
- 1.6 إحصائيات
- 1.7 تقارير
- 1.8 جرائد ومجلات
- 1.9 قوانين وتشريعات
- 1.10 مراسيم رئاسية
- 1.11 مقابلات
- 1.12 مواقع انترنت

قائمة المراجع Supplements Lists

1.1 الكتب العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- بربر، كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.
- برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- برنوطي، سعاد نايف، "الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2008.
- البكر، عبير، "المجلس التشريعي الفلسطيني - تقييم دورتي الانعقاد الأولي والثانية"، سلسلة دراسات، العدد 1، 1999 .
- تركي، مصطفى أحمد، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1986.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد، و بسبيوني، إسماعيل، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2004 /1425.
- حريم، حسين، "السلوك الإنساني: سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005.
- حسن، راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، " إدارة الموارد البشرية"، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007.

- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المتعال، محمد، جودة، عبد المحسن، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2003.
- رشيد، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، الرياض، الناشر مكتبة العبيكات، الطبعة الأولى، 2001.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002.
- سلطان، محمد أنور، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1996.
- شقووعة، وداد، "أنظمة إعداد المشرفين"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، بيروت، 2001.
- شهوان، أسامة، "توجهات عامة في الإصلاح الإداري بمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"، ورقة عمل، الملتقى المدني، 2003.
- صايغ، يزيد، والشقاقي خليل، "تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية - تقوية فريق العمل المستقل برعاية مجلس العلاقات الخارجية"، 1999.
- عاشور، أحمد صقر، P117، 1984، "السلوك التنظيمي"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، 1995.
- عباس، سهيلة، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الجوانب العلمية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- عصفور، محمد، "أصول التنظيم والأساليب"، عمان، الأردن، دار المسيرة، الطبعة الثانية، 2002.
- العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، عمان، الأردن، دار الشروق

- للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. 2003.
- علاقي، مدني، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، جدة، مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، 2000.
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005.
- آل علي، رضا صاحب أبو حمد، والموسوي، سنان كاظم، "وظائف الإدارة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- فرج، طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارية"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000.
- ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة، الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى، 2005.
- المدهون، موسى توفيق، و الجزراوي، إبراهيم محمد علي، "تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى، 1995.
- مرعي، محمد مرعي، "دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات"، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضا للمعلومات العدد 65، الطبعة الأولى، 2000.
- مصطفى، أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة"، جامعة بنها، كلية التجارة، 2000.
- مصطفى، أحمد سيد، "إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرين"، جامعة بنها، كلية التجارة، 2000.
- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.

1.2 Books:

- Agarwal, R. O. , "Organization & Management", New Delhi, McGraw, Hill, 1982.
- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Eighth Edition, Prentice Hall, 2000.
- Fred, Luthans, " **Organizational**", 3 rd edition, McGraw, Hall Hill Inc, New York, 1994.
- James, Gibson, John Ivacenvich & James H . Donnelly, "**Organization: Behavior, Structure, Process**", 3 rd edition, Irwin, 1994.
- LOCK, EA. "**The Nature and causes of Job Satisfaction in Dun tee**", Rand McNally, 1976.
- Milton, C., "**Human Behavior In Organization**", Englewood diffs, NH, Prentice Hall Inc., 1981.
- Mondy, Wayne & Noe, Robert, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International, 2005.
- Perelson & Steiner, "**Human Behavior: An Inventory of Scientific Finding**", New York, Harcourt Brace, 1964.
- Robert M, Flumer, " **The New Management**, 3 rd edition, London, Macmillan, 1983.
- Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick, " **Organizational Behavior**", 5 rd edition, Irwin, McGraw, , 2001.
- Steers & Porter, "**Organizational Behavior**", cit, p280:282.
- Stephen Robbins, "**Organizational Behavior**", Prentice Hall International, 8 th edition, 1998.

1.3 أبحاث ورسائل ماجستير:

- أبو السكر، درويش، "تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2000.
- أبو رمضان، نجوى نعيم، "قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- البكر، عبير، "المجلس التشريعي الفلسطيني - تقييم دورتي الانعقاد الأولي والثانية"، سلسلة دراسات، العدد 1، 1999.
- الدالة، سعود، "أثر الحوافز على الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، رسالة جامعية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- دياب، حنان، "الرضا الوظيفي لدى أطباء الأسنان العاملين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2002.

- شبير، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004.
- شراب، باسم، "تقييم اثر نظم الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- شرشير، صباح، "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2000.
- شمسان، أحمد محمد صالح، "اثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، www.google.com12/10/2003.
- العكش، علاء خليل، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- عويضة، إيهاب أحمد، "اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- اللوح، نبيل عبد، "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006.
- محيسن، وجدي أحمد، "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004.
- نصر الدين، سمير عبد الله، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية"، رسالة ماجستير المملكة العربية السعودية، 1991، 1412هـ - تاريخ الدخول 2008/4/22.
- <http://islamiccenter.kau.edu.sa/arabic/Maktabah/RASAEL/490.HTM>
- الوابل، عبد الرحمن، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

1.4 Periodicals:

- Agarwal, V. et al.. "Role of managerial incentives & discretion in hedge fund performance ",Georgia, 2007.
- Campbell, D. "An Empirical Investigation of Incentives for Nonfinancial Performance Improvement ", Harvard Business School, 2006.
- Choe,Ch. & Pin, Yin, X. , " Managerial Power, Stock Based Incentives, & Firm Performance ", University of New South Wales, 2006.
- Gibbs, M. et al.. & Others, " Performance Measure Properties & Incentives ", Institute for the Study of Labor, No. 1356, 2004.
- Glen D Moyes, & Patricia A.. Williams & Bruce Koch, " The effects of age & gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job satisfaction & work-related attributes ", Managerial Auditing Journal, Vole, 21,No 5, 2006. :<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02686900610667292>
- Julie Voelck, "Job satisfaction among support in Michigan academic libraries ", coll.& Res. Libs, 1995.
- Moguerou, Philip, " Job satisfaction Among US PhD-Graduates-the effects of gender and employment sector paper www.google.com/pdf, 2002.
- Murray, Richard, " Job Satisfaction of professional & paraprofessional among library staff at the University of North Carolina ", at chaplet-Hill Master publish paper www.google.com/pdf, 1999.
- Petty, G. & Hatcher, L.M., "Job satisfaction of faculty from Technical institutes Community Colleges & Universities ", Journal of studies In technical Cancers, 1991.
- Vernon Stone, " Job satisfaction in Radio News ", Electronic Copy.www.Missouri.Edu, 2003.

1.5 الدوريات:

- الجسار، عبد المحسن، "الجزء الإداري وتأثيره على دافعية الموارد البشرية": دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في قطاع التعاون الاستهلاكي بدولة الكويت"، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد 26 ، 2001.
- حجاج، خليل، "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد 15، العدد الثاني، 2007.
- شديقات، يحيى محمد، "الرضا عن العمل لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة آل البيت، عمان، العدد 35، 1999.

- الضبعان، محمد بن سلمان، "دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة الشورى السعودية، إدارة البحوث والدراسات، السنة السابعة، العدد 61، 1426، 2005، تاريخ الإتاحة 2007/10/20.
- <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>
- طوقان، علي، "اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء"، رسالة المكتبة، المجلد 30، العدد 4، p 53، 1995.
- عبد الخالق، ناصيف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، 1992.
- اللوزي، موسى، "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو العمل"، دراسات، المجلد 2، العدد 22، p3759، 1995.
- مساعدة، عبد الحميد، "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة الثامنة، العدد 16، 1999.
- المشعان، عويد، والعنزي، عوض، "الرضا الوظيفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، 1999.
- المعاني، أيمن، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، السنة 21، العدد 78، 1999.

1.6 إحصائيات:

- ديوان الموظفين العام، شهر 26 مارس 2008.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، "وزارة الشؤون الاجتماعية، الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية"، كانون الأول، 2004.

1.7 تقارير:

- تقرير هيئة الرقابة العامة، الثاني، تغيير الحكومات الفلسطينية، 1998.
- منظمة التحرير الفلسطينية، "الوزارات والمؤسسات الفلسطينية - برامج وخطط عمل"، 1999 - 2000.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، "وزارة الشؤون الاجتماعية، الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الشؤون الاجتماعية"، كانون الأول، 2004.

1.8 جرائد ومجلات:

- جريدة الأيام، الخميس، 2000/2/16.
- جريدة القدس، p1&23، بتاريخ 2003/11/10.
- مركز التخطيط الفلسطيني، مجله، السنة الثالثة، العدد 19، P176، 2000.

1.9 قوانين وتشريعات

- ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "كتيب دليل الموظف العام"، سلسلة الدليل 12، 2006.
- ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "الرواتب والعلوات المختلفة"، 2006.
- الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن، "أنواع التأمين الصحي في فلسطين"، نظام التأمين الصحي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين، 2007.
- ديوان الفتوى والتشريع، "السلطة الوطنية الفلسطينية، الوقائع الفلسطينية"، العدد 55، 2005.
- قانون الخدمة المدنية الفلسطينية، قانون رقم 4، لسنة 1998.
- قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل، قانون رقم 4، لسنة 2005.
- www.facb.gov.ps/down/ قانون 20% الخدمة 20% المدنية 20% المعدل.doc.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، تاريخ الدخول 2008/7/5. <http://www.mof.gov.ps/?stat=0>

1.10 مراسيم رئاسية:

- المرسوم الرئاسي بشأن التشكيل الوزاري الجديد، الصادر بتاريخ 2005/2/24.

1.11 مقابلات:

- مقابلة مع الدكتورة / سناء الخزندار، مدير عام الإدارة العامة للتنمية، وزارة الشؤون الاجتماعية يونيو، 2008.

1.12 مواقع انترنت:

- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، web، تاريخ الدخول 2008/7/14.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، الإدارة العامة للرواتب، web، تاريخ الدخول 2008/7/14.
- الوقائع الفلسطينية ديوان الفتوى والتشريع، 2005 ، تاريخ الدخول 2008/7/14.
- دليل الموظف العام، تاريخ الدخول 2008/7/14.
- <http://islamiccenter.kau.edu.sa/arabic/Maktabah/RASAEI/490.HTM>
- <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>
- www.google.com 12/10/2003
- <http://www.mof.gov.ps/?stat=0>
- www.facb.gov.ps/download/%20قانون%20الخدمة%20المدنية%20المعدل.doc
- - k43 - www.mof.gov.ps/
- www.diwan.ps/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=35
- k26 -

الملاحق References

ملحق رقم (1)

- تحكيم الإستبانة

ملحق رقم (2)

- قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (3)

- الاستبانة

ملحق رقم (4)

- إحصائية ديوان الموظفين العام حسب الفئات الوظيفية لسلم الرواتب

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة-الدارسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة

الأخ الكريم/الأخت الكريمة
الدكتورة/ حفظها الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : تحكيم الإبتانة

أرجو من سيادتكم التكرم بالإطلاع على إبتانة قياس "مدى الرضا الوظيفي لموظفي الوظائف الحكومية عن نظام التعويضات المالية"، وتسجيل ملاحظاتكم وتعليقاتكم إبتانة الدراسة، نظراً لخبرتكم ودرائتكم المعروفة في هذا المجال، ولما لرأيكم وتحكيمكم من أهمية واضحة وجليّة لدعم وتنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير
ودمتم ذخرا لهذا الوطن.

الباحثة: شفا سالم السقا
يوليو/2008

مرفق: مشكلة الدراسة والفرضيات، ونسخة عن الإبتانة.

قائمة المحكمين المقترحة

رقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. ماجد الفرا	أستاذ مشارك ونائب رئيس الجامعة لشؤون التخطيط والتطوير - الجامعة الإسلامية - غزة.
2	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
3	د. رشدي وادي	أستاذ مساعد ومشرف الدراسات العليا بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
4	د. محمد المدهون	رئيس ديوان الموظفين العام أستاذ بالجامعة الإسلامية - غزة.
5	د. سمير صافي	عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر - الجامعة الإسلامية - غزة.
6	د. نهاية التلباني	أستاذ مساعد ونائبة رئيس الجامعة لشؤون التخطيط - جامعة الأزهر - غزة.
7	د. وائل ثابت	عميد كلية الإدارة - جامعة الأزهر - غزة.
8	د. رامز بدير	أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة - جامعة الأزهر - غزة.
9	د. محمد أبو حميدة	عميد كلية اللغة العربية " تدقيق اللغة للإستبانة" - جامعة الأزهر - غزة.
10	د. خليل حجاج	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - غزة.
11	د. حسين أبو شنب	عميد كلية الآداب والحضارات - جامعة فلسطين الدولية - غزة.
12	د. عبد الكريم المدهون	عميد الدراسات العليا - جامعة فلسطين الدولية - غزة.
13	د. عامر الخطيب	أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية - جامعة فلسطين الدولية - غزة.
14	د. ناصر الأغا	أستاذ مناهج البحث العلمي ومشرف متفرغ ماجستير جامعة القدس المفتوحة - خان يونس.
15	د. اسماعيل الفرا	أستاذ مناهج البحث ومشرف متفرغ التعليم المستمر جامعة القدس المفتوحة - خان يونس.
16	د. صالح الأغا	أستاذ اقتصاد ومشرف متفرغ ورئيس نقابة العاملين جامعة القدس المفتوحة - خان يونس.
17	د. هيفاء الأغا	مدير عام الإدارة العامة للتعليم العام في وزارة التربية والتعليم - غزة.
18	د. محمد العايدي	مدير برنامج التنمية المجتمعية - وكالة الغوث الدولية - غزة.
19	د. ثناء الخزندار	مدير عام الإدارة العامة لمكافحة الفقر والمساعدات - وزارة الشؤون الاجتماعية - غزة.
20	م. سمير مطير	مدير عام ديوان الموظفين العام - غزة.
21	أ. نبيل اللوح	مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير غزة.

لجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة-الدارسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة

الإستبانة

قياس مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوظائف الحكومية
عن نظام التعويضات المالية "حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية"

الأخ الكريم / الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

في إطار بحث الماجستير تقوم الباحثة بدراسة
"مدى الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون الاجتماعية عن نظام التعويضات المالية"، للإطلاع
على درجة رضا الموظفين عن التعويضات التي يحصلون عليها، وسبل تحسينها وتطويرها،
وذلك بهدف الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
الرجاء التعاون والتكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة الموجهة بكل أمانة وموضوعية
ومراعاة الدقة قدر الإمكان، نظرا لأهمية أجابتكم على نتائج هذه الدراسة، شاكرين جهودكم
لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم، علما بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث
العلمي فقط.
ملاحظة: سنزودكم بالنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة إن رغبتم بذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: شفا سالم السقا
أغسطس/2008

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 العمر: أقل من 25 سنة 25- أقل من 35 سنة 35- أقل من 45 سنة 45 فأكثر سنة
- 3 المؤهل العلمي: أقل من ثانوية ثانوية عامة دبلوم متوسط بكالوريوس
- 4 الدخل: 2000 شيكل فأقل 2500-2001 3000-2501 3500-3001 4000-3501 أكثر من 4000 شيكل
- 5 الحالة الاجتماعية: متزوج/ة أعزب/عزباء أرمل/ة مطلق/ة
- 6 عدد المعالين: 2 فأقل فرد 3-5 فرد 6-9 فرد أكثر من 9 فرد
- 7 سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنة 10- أقل من 13 سنة 13 سنة فأكثر
- 8 المسمى الوظيفي: مدير عام مدير دائرة نائب مدير دائرة رئيس قسم
- 9 الفئة الوظيفية: العليا 3, 4 الأولى A, B, C, D الثانية 1, 2, 3, 4, 5 الثالثة 6, 7 الرابعة 8, 9 الخامسة 10

الجزء الثاني: أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي عن نظام التعويضات

فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك معبراً/ة عن مدى اتفاقك مع البنود التالية "بحيث موافق جداً تمثل أعلى درجات الاتفاق، بينما غير موافق بشدة تمثل أدنى درجات الاتفاق:

رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الرضا عن الوظيفة						
10	أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي.					
11	أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي.					
12	يتوفر ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية الوظيفة.					
13	أشعر بالرضا عن انجازاتي وأدائي الوظيفي.					
14	أشعر بتحقيق الذات وإشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية.					
15	تنوع مهام الوظيفية يشعرنني بالرضا الوظيفي.					
16	عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي.					
17	الإشراف الجيد والتغذية الراجعة ساهمت في رفع مستوى رضائي الوظيفي.					
18	أتفق مع سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي.					
19	أتمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل.					

رقم	البيان	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
2. الرضا عن نظام الراتب						
20	نظام الرواتب والمزايا الإضافية المطبق تبعاً للفئات الوظيفية عادلة.					
21	سلم الرواتب الموحد للفئات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.					
22	الزيادات السنوية بنسبة 1.25% من الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية مناسبة.					
23	يتناسب راتبني مع جهدي الذي يتطلبه العمل بالوزارة.					
24	يتناسب راتبني مع أهمية العمل الذي أقوم به.					
25	يتناسب راتبني مع الدرجة العلمية التي أحملها.					
26	يزداد راتبني مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.					
27	دخلي يكفي لإشباع احتياجاتي الأساسية.					
28	أستلم راتبني بداية كل شهر بانتظام.					
29	الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً.					
30	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب.					
3. الرضا عن نظام العلاوات المختلفة "المكافآت"						
31	نظام العلاوات والمكافآت لقانون الخدمة المدنية يتسم بالعدالة لكل الفئات الوظيفية.					
32	نظام المكافآت الحكومي الممنوح للموظفين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.					
33	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت.					
34	العلاوة الاجتماعية "علاوة الأبناء والزوجة" مناسبة لكل الفئات الوظيفية.					
35	العلاوات المختلفة "طبيعة العمل والاختصاص والندرة والمخاطر" تمنح بعدالة لمن يستحقها.					
36	العلاوة الإدارية المصروفة لمن يشغل وظيفة إشرافية ملائمة.					
37	تسعيرة بدل التنقل الثابت مناسبة وفقاً للظروف المعيشية.					
38	يوفر التامين الصحي الحكومي خدمات مناسبة لكل الفئات الوظيفية.					
39	صرف بدل وقت العمل خارج نطاق الدوام الرسمي للفئات الثانية فما دون يزيد من رضاهم.					
40	تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا أخرى مقابل الجهود لمن تتوافر فيهم الشروط.					
41	العلاوة الاستثنائية الممنوحة للموظف نتيجة تقرير الأداء السنوي المميز تزيد الرضا الوظيفي.					
4. الرضا عن نظام الترقية						
42	العدالة تسود نظام الترقيات لكل الفئات الوظيفية.					
43	آليات الترقية في قانون الخدمة المدنية ملائمة لكل الفئات الوظيفية.					
44	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات في ظل قانون الخدمة المدنية.					
45	نظام منح الترقيات الوظيفية المعمول به يؤثر إيجابياً على أدائي ورضائي الوظيفي.					
46	الترقيات تمنح استناداً إلى معايير إدارية واضحة ومحددة.					
47	الانتقال من درجة إلى أخرى كل خمس سنوات ملائم لفرص الترقية.					
48	تعتمد عملية الترقية على الحد الأدنى اللازم من سنوات الخدمة مرضي لكل الفئات الوظيفية.					
49	أشعر بالرضا عن مسامي ودرجتي الوظيفية مقابل مؤهلي العلمي.					

رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
50	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.					
51	تمنح الدرجات والترقيات لمن يستحق.					
52	الترقيات الاستثنائية أساس اعتمادها كفاءة الأداء.					
5. الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية						
53	مزايا نهاية الخدمة الموحدة لكافة الفئات الوظيفية عادلة.					
54	ضمان الحصول على حقوق نهاية الخدمة يرفع مستوى الرضا الوظيفي.					
55	حقوق نهاية الخدمة ملائمة لكل الفئات الوظيفية.					
56	مكافأة نهاية الخدمة تدفعني للاستمرار في عملي بالوزارة.					
57	أشعر بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة.					
58	المزايا المقدمة في نهاية الخدمة "تأمين صحي، ومنح أخرى... الخ" ملائمة.					
59	الحقوق والمزايا المعطاة بنهاية الخدمة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.					
60	حقوق نهاية الخدمة وفق متوسط الراتب الشهري لآخر ثلاث سنوات خدمة منصفة.					
61	تفاوت نسبة مكافأة نهاية الخدمة لسنوات الخدمة والدرجة يؤثر إيجابيا على مستوى الرضا.					
6. الرضا عن نظام التقاعد						
62	أشعر بالرضا عن عدالة نظام التقاعد الحكومي المعمول به.					
63	المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة.					
64	وجود ثلاثة انظمه للتقاعد بناء على عدد سنوات الخدمة، يرفع مستوى الرضا الوظيفي.					
65	سياسة التقاعد المتبعة حاليا بالمؤسسات الحكومية واضحة.					
66	الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد معروفة لكل الفئات الوظيفية.					
67	نظام التقاعد يشجعني على الاستمرار في العمل.					
68	قانون التقاعد المبكر ضروري.					
69	قوانين التقاعد عادلة بالنسبة للمحافظة على حقوق المرأة.					
70	حرمان صرف ذوي الموظفة المتوفية المعاش، إذا كان زوجها موظف حكومي عادلة.					
71	نسبة مساهمة الحكومة 2.5% في صندوق التأمين والمعاشات ملائمة.					
72	حصة مساهمة الموظف في صندوق التأمين والمعاشات لكل الفئات الوظيفية 10 % ملائمة.					
73	تفاوت نسبة الخفض في المعاش في حال الاستقالة، والفصل وفقا لمدة خدمة المنتفع ملائمة.					
74	العلوة الإضافية المصروفة على المعاش شهريا "عائلية، شخصية" مناسبة.					
75	صرف مبلغ التأمين بسبب العجز الطبي، والوفاة مرة واحدة فقط، أضافه للمعاش ملائم.					
76	منحة الوفاة للمتقاعد المتوفى عن شهر الوفاة وشهرين متتاليين للولي الشرعي ملائمة.					
77	مصاريف الجنازة للمتقاعد المتوفى عن شهر واحد لمن يثبت قيامه بالدفع ملائمة.					
78	شروط الحصول على قرض من صندوق التأمين والمعاشات عند الحاجة ميسرة لكل الفئات.					

وشكراً جزيلاً لحسن تعاونكم