

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى

Factors affecting the productivity of Gaza large municipalities workers

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

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: هلا عبد الفتاح منصور

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2013/11/6



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى

Factors Affecting the Productivity of Gaza Large Municipalities Workers

إعداد الباحثة

هلا عبد الفتاح منصور منصور

إشراف الأستاذ الدكتور

يوسف حسين محمود عاشور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ - 2013م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج س ع/35/

التاريخ 2013/10/08م

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هلا عبدالفتاح منصور منصور لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى

Factors Affecting on Productivity of Gaza Large Municipalities Workers

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 03 ذو الحجة 1434هـ، الموافق 2013/10/08م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	أ.د. يوسف حسين عاشور
.....	مناقشاً داخلياً	د. وسيم إسماعيل الهابيل
.....	مناقشاً خارجياً	د. وفيق حلمي الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

.....
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(سورة المجادلة، 11)

الإهداء

"قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (*)"

لا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ" سورة الأنعام (163-162)

إلى من أشعلوا لنا أول شمعة . . . إلى عقب طفولتنا . . . ودفء حياتنا وأريج شبابنا . . . إلى جنة الله في أرضه . . . إلى والدينا الأعزاء . . . أمي وأبي اللذين أدباني وعلماي وغمراني بجهما أمد الله في عمرهما .

إلى من شاطروني الأمل والألم وقاسموني شظف العيش وقسوة الحياة . . . إلى مربي عمري ونسمة صيفي ودفء شتائي . . . إلى أخوتي وأخواتي الذين يدعموني دائماً ويقفون بجاني (نرياد، وسام، هاني، منار، أنوار) . . . عزوتي ومرصيدي .

إلى الشمعة المضيئة في حياتي . . . إلى من شاركني أفراحي وأتراحي وكانت لي عوناً ومعيناً إلي صديقتي الغالية (انتصار) .

إلي مصابيح الدجى ومنابع العطاء . . . أساتذتي الكرام

إلى من طلبوا العزة في الإسلام والعلا في العلم

إلى المجاهدين والمرابطين الواقفين على ثغور هذا الوطن الأبوي لحمايته .

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الاستهلال	II
	الإهداء	III
	شكر وتقدير	IV
	قائمة المحتويات	V
	قائمة الجداول	X
	قائمة الأشكال	XII
	ملخص الدراسة باللغة العربية	XIII
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	XIV
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
أولاً	المقدمة	2
ثانياً	مشكلة الدراسة	3
ثالثاً	متغيرات الدراسة	4
رابعاً	فرضيات الدراسة	5
خامساً	أهداف الدراسة	6
سادساً	أهمية الدراسة	6
سابعاً	مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
الإنتاجية		
أولاً	المقدمة	11
ثانياً	مفهوم الإنتاجية	12
ثالثاً	التمييز بين الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية	14

الرقم	الموضوع	الصفحة
رابعاً	أهمية الإنتاجية	17
خامساً	مقاييس الإنتاجية	18
سادساً	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	21
سابعاً	الإنتاجية في القطاع الحكومي	24
ثامناً	المشاكل التي تواجه القطاع الحكومي عند قياس الإنتاجية	24
تاسعاً	معوقات الإنتاجية في القطاع الحكومي	26
عاشراً	أساليب تحسين إنتاجية العاملين	27
الفصل الثالث:		
أهم العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات		
المبحث الأول : الحوافز		
أولاً	المقدمة	30
ثانياً	الحوافز	31
ثالثاً	تعريف الحوافز	31
رابعاً	أنواع الحوافز	32
خامساً	الفوائد التي يحققها نظام الحوافز على مستوى الفرد والجماعة	34
سادساً	المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز	34
سابعاً	الحوافز وأثرها على أداء وإنتاجية العمل	35
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي		
أولاً	المقدمة	38
ثانياً	مفهوم الرضا الوظيفي	38
ثالثاً	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	39
رابعاً	طرق قياس الرضا الوظيفي	39
خامساً	الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية	40

الصفحة	الموضوع	الرقم
المبحث الثالث: التدريب		
43	المقدمة	أولا
43	تعريف التدريب	ثانيا
44	أهمية التدريب وفوائده	ثالثا
45	أنواع عملية التدريب	رابعا
46	العوامل المؤثرة في التدريب	خامسا
47	أثر التدريب على أداء وإنتاجية العاملين	سادسا
المبحث الرابع: نشأة بلديات قطاع غزة		
49	المقدمة	أولا
49	نشأة بلديات قطاع غزة	ثانيا
51	الإدارة المحلية والحكم المحلي	ثالثا
52	علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية	رابعا
52	وظائف وصلاحيات البلديات	خامسا
52	العقبات التي تواجه الإدارة المحلية في فلسطين	سادسا
53	تصنيف البلديات	سابعا
المبحث الخامس: البلديات الكبرى في قطاع غزة		
56	المقدمة	أولا
56	بلدية غزة	ثانيا
57	بلدية خانينونس	ثالثا
57	بلدية جباليا	رابعا
58	بلدية رفح	خامسا
58	بلدية دير البلح	سادسا
الفصل الرابع		
الدراسات السابقة		
61	المقدمة	أولا
61	الدراسات المحلية	ثانيا

الرقم	الموضوع	الصفحة
ثالثا	الدراسات العربية	68
رابعا	الدراسات الأجنبية	86
خامسا	التعليق على الدراسات السابقة	93
سادسا	ما تضيفه الدراسة الحالية	94
الفصل الخامس		
المبحث الأول: المنهجية والإجراءات		
أولا	المقدمة	97
ثانيا	أسلوب الدراسة	97
ثالثا	مجتمع الدراسة	97
رابعا	عينة الدراسة	98
خامسا	أداة الدراسة	99
سادسا	صدق الاستبانة	99
سابعا	ثبات الاستبيان	105
ثامنا	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	106
الفصل السادس		
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة		
أولا	المقدمة	109
ثانيا	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية	109
ثالثا	تحليل فقرات الاستبانة	112
رابعا	اختبار فرضيات الدراسة	128
الفصل السابع		
النتائج والتوصيات		
أولا	المقدمة	142

الصفحة	الموضوع	الرقم
142	نتائج الدراسة	ثانيا
143	توصيات الدراسة	ثالثا
146	الدراسات المقترحة	رابعا
المراجع		
148	المراجع العربية	أولا
150	الرسائل الجامعية	ثانيا
153	النشرات وأوراق العمل والتقارير	ثالثا
156	المواقع الإلكترونية	رابعا
157	المراجع الأجنبية	خامسا
الملاحق		
161	الاستبانة بصورتها المبدئية	1
167	قائمة بأسماء المحكمين	2
168	الاستبانة بصورتها النهائية	3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية	3.1
51	الفروق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي	3.2
54	تصنيف البلديات في قطاع غزة	3.3
56	البلديات الكبرى في قطاع غزة	3.4
99	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5.1
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات " والدرجة الكلية للمجال	5.2
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات " والدرجة الكلية للمجال	5.3
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية " والدرجة الكلية للمجال	5.4
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب العاملين في البلدية " والدرجة الكلية للمجال	5.5
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية " والدرجة الكلية للمجال	5.6
105	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	5.7
106	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	5.8
107	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	5.9
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6.1
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (بالسنوات)	6.2
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6.3
111	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	6.4
111	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	6.5
112	توزيع عينة الدراسة حسب متغير اسم البلدية	6.6
113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال	6.7

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	"الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات "	
116	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات "	6.8
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية "	6.9
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تدريب العاملين في البلديات "	6.10
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية "	6.11
126	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم "	6.12
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال " الإنتاجية " بشكل عام	6.13
129	معامل الارتباط بين نظام الحوافز المادية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين	6.14
130	معامل الارتباط بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين	6.15
131	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملين وبين إنتاجية العاملين	6.16
132	معامل الارتباط بين برنامج التدريب المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين	6.17
133	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	6.18
135	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية	6.19
136	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	6.20
137	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي	6.21
138	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	6.22
140	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اسم البلدية	6.23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	متغيرات الدراسة	.1
19	مقاييس الإنتاجية	.2

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة وذلك من خلال دراسة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، والتدريب) لمعرفة مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين في البلديات.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارة العليا للبلديات والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير دائرة، والبالغ عددهم 181 موظف، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم استرداد 132 استبانة وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين إنتاجية العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين إنتاجية العاملين في البلديات.

وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، منح الترقية على أساس ومعايير موضوعية سليمة، ومنح مكافآت للموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة في عملهم لكي تحتفظ بهم البلدية مستقبلاً.
- ضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- قيام البلديات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للبلديات، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها و اتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه البلديات.

Abstract

The study attempts to explore various human factors affecting on productivity, these factors include (financial incentives, and moral incentives, job satisfaction and training)

The researcher applied the descriptive analytical approach through using stratified random sample of the study population of (181) of administrative staff at municipalities who occupy the managerial levels from heads of departments to managers, managers assistants. A questionnaire was used as the main tool of data collection, where 132 questionnaires were recollected and were analyzed by the SPSS program for statistical analysis

The study shows the following results:

1. The results showed a relation with statistical significance between the Financial incentives system and the employees' productivity.
2. There is a relation with statistical significance between moral incentives and the employees' productivity.
3. There is no a relation with statistical significance between Job satisfaction and the employees' productivity.
4. There is a relation with statistical significance between the training and employees' productivity.

Finally, the study recommends:

- Activating bonuses and financial incentives relating them to performance, adjusting and improving the administrative systems, set standards for promotions, reward excellent employees to retain them.
- Strengthening the feeling of loyalty for the organization by getting the employees involved in the decision making process.
- paying more attention to adopt clear training strategies inspired from the municipality overall strategy, as well as the need for diversification of training programs for it's members, the use of different training methods and also the need to focus on the use of modern technology as a base for the application of training programs in order to improve their employees' productivity and performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة

في خضم التغيرات والمستجدات الاقتصادية والتقنية والمعلوماتية الدولية المعاصرة أصبح موضوع الإنتاجية محط اهتمام السياسيين والاقتصاديين والماليين والفنيين والمنظمات الدولية على حد سواء، بعد أن كان مفهوم الإنتاجية في الماضي من المفاهيم التي يحيطها الغموض والضبابية وتتوارد بشأنه العديد من الآراء، و نظراً لما تلعبه الإنتاجية من دور هام في دفع عجلة التنمية للأمام ، وفي رفع مستوى المعيشة في أي بلد والوصول بها إلى الرفاه الاجتماعي، وأيضاً لما تعكسه من كفاءة في استخدام الموارد المتاحة و الارتقاء بالقدرة التنافسية للخدمات والسلع فحسب بل للموارد البشرية التي هي عمادة وجوهر قاعدة الإنتاجية فالإنسان هو جوهر العملية الإنتاجية بكل ما يحمله من قيم فهو قيمة إنتاجية واقتصادية وهو قيمة استهلاكية إذ يستهلك ما ينتج وهو قيمة روحية وإنسانية (زويلف، 2003، ص20).

إن نجاح المشاريع الاقتصادية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها وباعتبار العنصر البشري هو المورد الحقيقي لأي مشروع والموارد المالية ما هي إلى عوامل مساعدة والإنسان لما يملكه من المهارات ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والربحية (عمر، 2010).

"تمثل الموارد البشرية في المؤسسة مورداً مهماً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات" (العتيبي، 2010، ص3).

وتلعب البلديات في قطاع غزة دوراً مهماً وحيوياً في بناء المجتمع في مختلف مناحي الحياة، فهي تعمل جاهدة ضمن الإمكانيات المتاحة على تلبية حاجات المجتمع المحلي المختلفة، ويوجد في قطاع غزة خمس وعشرون بلدية وأهمها البلديات الخمس الكبرى وهي: بلدية غزة و بلدية خان يونس وبلدية رفح وبلدية دير البلح وبلدية جباليا، والتي تقدم خدماتها لما يزيد عن 80% من سكان قطاع غزة (ماضي، 2011).

ولما كانت البلديات التي تعتبر مؤسسات خدمية بالدرجة الأولى تسعى إلى تطوير كافة طواقمها ومن بينها البشرية لتحقيق أهدافها الإنتاجية والتنموية الشاملة، فقد ظهر الاهتمام بضرورة التعرف على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين باعتبار أن تلك الإنتاجية تمثل هدفاً رئيساً يعتمد عليه في تحقيق التنمية التي هي قاعدة الاستقرار والأمن لكل مجتمع من المجتمعات.

وقد وضح أن العملية الإنتاجية عملية يتدخل في التأثير فيها كثيراً من العوامل الاجتماعية والقانونية والتشريعية والاقتصادية والطبيعية، فضلاً عن العنصر البشري ذاته. فقد ترسخ الإيمان بأن العنصر البشري هو عصب الثروة في ميادين الإنتاج بكاملها فهو المخطط والمحرك والمنفذ والمتابع لكل مشاريع التنمية ومن ثم كان أمر البحث في العلاقة بين أهم العوامل البشرية والتي تشمل (الرضا الوظيفي، الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، والتدريب) وبين الإنتاجية من الأمور التي تفرض نفسها على الباحثين خاصة أن العملية الإنتاجية تعد محصلة للعديد من العوامل الشعورية الداخلية المرتبطة بشخصية العامل والعوامل الخارجية الموضوعية المتمثلة في بيئة العمل وظروف إدارته (الدوسري، 1999، ص22) .

وإذا كانت العوامل السابقة تؤثر جميعها في العملية الإنتاجية فإنه يصعب القول أن مستوى الإنتاجية - داخل المنظمة- وبخاصة تدنيها ترجع إلى متغير واحد حيث قد يلعب عاملاً أو عنصراً دور العامل المستقل أو الأساسي وتلعب إلى جانبه عوامل أخرى دور العوامل الداعمة أو المساعدة (الصادق ، 91، ص13-14).

وتزداد أهمية الوقوف على تلك العوامل والكشف عنها كلما كانت هناك مؤشرات لتدني الإنتاجية في نطاق البلديات التي تعد دعامة الخدمات وقاعدة التنمية في المجتمع.

ولا جدال أن البحث عن أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية في البلديات تمثل أهمية بالغة جداً لأنه بالتعرف عليها يتم زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة العاملين من أجل تحقيق مزيد من التقدم والرفي.

وتلخص الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات التي كان الهدف منها أن تكون موضوعية وهادفة لكل ما يخص العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعتبر البلديات من أهم المنظمات الخدمية الحكومية وغير الربحية في المجتمع الفلسطيني والتي تلعب دوراً كبيراً وهاماً في تقديم الخدمات والمساهمة في تنمية وتطوير ورفي المجتمع، كما أن العاملين في البلدية يعتبروا مورداً هاماً وأساسياً وأصلاً من أصول المؤسسة نظراً لدورهم الفاعل ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية والنهوض بها ومساعدتها على مواجهة التحديات والتغيرات.

وقد أظهرت الدراسات الاستشارية (Sida,2011)، ودراسة (مؤسسة إنقاذ الطفل، 2009) التي أجريت على البلديات أن هذا القطاع يعاني من تذبذب وضعف في مستوى الإنتاجية، كما أظهرت التقارير الصادرة عن وزارة الحكم المحلي والمكاتب الاستشارية أن نسبة الإنتاجية في تناقص مستمر، وأن هناك تكديس في أعداد العاملين وعددهم أكبر مما هو مطلوب فعلا في البلديات، و قد انعكس ذلك على البلديات من حيث عدم قدرتها على توفير الرواتب للموظفين، وعدم القدرة على صيانة الآليات والمعدات الخاصة بها، وزيادة حجم الديون المتراكمة، وعدم القدرة على تنفيذ مشاريع استثمارية ومشاريع تنمية مستدامة.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في استكشاف وتحديد العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة والتي يمكن تمثيلها في الإجابة عن التساؤلات التالية

السؤال الأول: ما العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين في البلديات بقطاع غزة؟

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تسبب ضعف مستوى الإنتاجية في البلديات؟

ثالثا: متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين وهما المتغير التابع والمتغير المستقل الذي يندرج تحته عدة جوانب كما يلي:

1-المتغيرات المستقلة

تم اختيار مفردات المتغير المستقل بناءً على أنها الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة والأكثر أهمية، حيث أنها العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين لأن العنصر البشري يعد أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقداً، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات، كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى زمن آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم (فهمي، 2008). وأيضاً أن العامل هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً الذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات وخاصة في قطاع البلديات نظراً للدور الكبير والهام الذي يلعبه هذا القطاع في خدمة المجتمع.

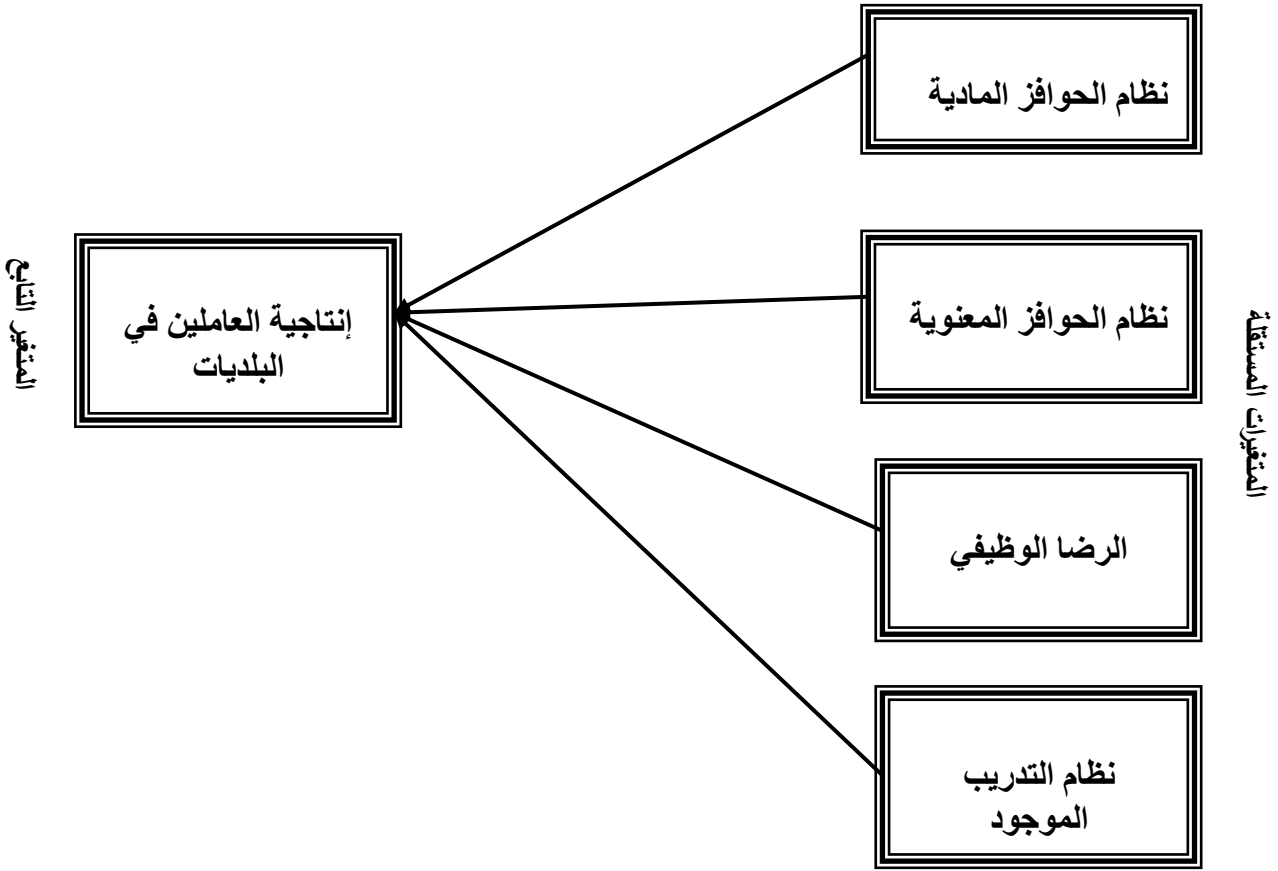
وينقسم المتغير المستقل إلى:

1- نظام الحوافر المادية المستخدم في البلديات.

- 2- نظام الحوافر المعنوية المستخدم في البلديات.
- 3- الرضا الوظيفي للعاملين في البلديات.
- 4- نظام التدريب الموجود في البلديات.

2- المتغير التابع إنتاجية العامل

شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة



المصدر: صممت بمعرفة الباحثة، 2013

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين نظام الحوافر المادية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين.

3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملين وبين إنتاجية العاملين في البلديات.

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التدريب الموجود في البلديات وبين إنتاجية العاملين.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، اسم البلدية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل البشرية التي تؤثر على أداء وإنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ويتم ذلك من خلال تحقق مجموعة من الأهداف التالية:

- 1- استكشاف وتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على إنتاجية العاملين.
- 2- التعرف على المشاكل التي تحد من إنتاجية العاملين فيها.
- 3- تحديد المعوقات التي تسبب ضعف مستوى الإنتاجية في البلديات.
- 4- لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسات لأهمية العاملين فيها.
- 5- التعرف على الاختلافات في رؤية العاملين في البلديات تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية.
- 6- محاولة وضع اليد على بعض الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات مما يساعد في رفع معدلات الإنتاجية.

سادسا: أهمية الدراسة

من الواضح أن الأهمية العلمية تقود بدورها إلى الأهمية الوطنية حيث أن العلم لا يوجد إلا لخدمة المجتمع الذي يوجه إليه الباحثين بحوثهم لخدمة تطويره وتنميته كذلك فإن الأهمية القومية تستهدف خدمة الواقع العملي وهي بالتالي تمد الباحثين بالعديد من القضايا الجديرة بالدراسة والبحث (الدوسري، 1999).

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الإنتاجية بشكل عام وإنتاجية العامل بشكل خاص حيث أن هذا الموضوع أصبح الشاغل الرئيسي للإدارة الحديثة في المؤسسات العامة والخاصة، لما له دور مباشر في تسهيل أعمال التخطيط والرقابة، وقياس الفاعلية في تحقيق الأهداف، وأيضاً له أثر مباشر على النمو الاقتصادي، فتعتبر الإنتاجية معلماً رئيساً من معالم تقييم النمو الاقتصادي، فمن خلال تحليلها وقياسها نستخلص معلومات مهمة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة (الطبيبي، 2001، ص14).

و تتبلور أهمية الدراسة من خلال أربعة محاور وهي:

أهمية الدراسة بالنسبة للبلديات

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تناولت واحدة من القضايا التي تمس جوهر إدارة أحد القطاعات الخدمائية بشكل كبير، وهذه القطاعات تعمل في بيئة أصبح التطور والتجديد سمة أساسية فيها، والاستجابة لما يحدث في البيئة المحيطة أصبح ضرورة ملحة . وتستمد أهميتها أيضاً من تسليط الضوء على البلديات والتي تعاني من مشكلات كبيرة في الأداء بسبب الأعباء الملقاة على عاتقها.

أهمية الدراسة بالنسبة للمكتبات

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها التي تُعد من الموضوعات الحديثة، والتي تلقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في البيئات غير العربية ، ولكنها لا تزال في بدايتها في البيئة العربية . وحسب اطلاع الباحثة لا يوجد هناك ما يكفي عن هذا الموضوع من كتابات نظرية في المكتبات العربية والمحلية، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً مهماً يمكن الباحثين والمهتمين الاستفادة منه.

- إن هذه الدراسة تضاف إلى مسيرة البحث العلمي والعمل الأكاديمي وتضاف إلى إنجازات الجامعة الإسلامية و مكتبتها العلمية.

أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع المحلي

- تتبع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للمجتمع المحلي في أنها تناقش محوراً جديداً من محاور الربط بين المجتمع الفلسطيني و الخدمات الحكومية والتي تتمثل ببلديات قطاع غزة . ولذا فإن هذه الدراسة يمكن تطبيق مقترحاتها و نتائجها في مناح أخرى من المجتمع مما يعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني ككل.

- تعتبر هذه الدراسة حسب اطلاع الباحثة من الدراسات الأولى التي تبحث في أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة بشكل خاص، وبالتالي فهي تمثل خطوة علمية لتسليط الضوء البحثي على موضوع الدراسة.
- تعتبر هذه الدراسة، وما تم التوصل إليه فيها من نتائج مصدراً هاماً، يؤمل أن يساهم في تحقيق فوائد مختلفة للمنظمات في القطاعين العام، والخاص، وكذلك للباحثين في هذا المجال.

أهمية الدراسة بالنسبة للباحثة

هذه الدراسة طريق للباحثة لنيل درجة الماجستير وكذلك تعتبر صقل لخبرات الباحثة سواء الأكاديمية أو العملية. وهي طريق لربط المجال العملي بالجانب العلمي و تطبيقه على أرض الواقع من خلال دراسة العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى ومن ثم تقديم المقترحات و التوصيات.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

- الإنتاجية** هي: العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية". وهو التعريف الذي قدمه السلمي (السلمي، 1991، ص20).
- الإنتاجية** هي مؤشر يعكس لنا مدى الكفاءة في تحويل الموارد البشرية وغير البشرية إلى منتجات أو خدمات (السبيل، 2003).
- الإنتاجية يقصد بها في هذه الدراسة:** هي كل ما يتم إنجازه من مهام وأعمال من قبل أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها.
- عوامل الإنتاجية** هي تلك المسببات التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان معدل العمليات الإنتاجية بما يزيد من إنتاجية العاملين (السبيل، 2003).
- الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية (الجباسي، 2011).
- الحوافز المعنوية:** هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات (الجباسي، 2011).

الرضا الوظيفي: يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله (حجازي، 2006).

التدريب والتطوير: ويقصد به طرق التدريب والتعليم لمساندة تحقيق أهداف المنشأة، بما في ذلك تكوين المعلومات لدى العاملين لتنمية قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء (الشواورة، المطيري، 2010).

البلديات: هي مؤسسات خدماتية تقوم بتقديم خدمات المياه والتراخيص والصرف الصحي والنظافة للسكان القانطين في منطقة نفوذ كل بلدية (وزارة الحكم المحلي، 2012).

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

الإنتاجية

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مفهوم الإنتاجية.

ثالثاً: التمييز بين الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.

رابعاً: أهمية الإنتاجية.

خامساً: مقاييس الإنتاجية.

سادساً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

سابعاً: الإنتاجية في القطاع الحكومي.

ثامناً: المشاكل التي تواجه القطاع الحكومي عند قياس الإنتاجية.

تاسعاً: معوقات الإنتاجية في القطاع الحكومي.

عاشراً: أساليب تحسين إنتاجية العاملين.

أولاً: المقدمة

استحوذت الإنتاجية على اهتمام متزايد من قبل الباحثين باعتبارها مؤشراً على الكفاءة ومقياساً لمدى تقدم المجتمع ورفقيه وأخذت المجتمعات توجه كثيراً من جهودها ومواردها لزيادة الإنتاجية من خلال التعليم والتدريب والتحسين في ظروف العمل والتطوير والابتكار في العمليات الإنتاجية وطرق المزج بين عناصر الإنتاج وليس هذا الأمر المستغرب إذا علمنا أن الإنتاجية تعد من أهم مفاتيح التنمية والتقدم الاقتصادي والاجتماعي فمن خلال زيادة الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية تساعد الإنتاجية في التخلص من الفقر وتسهم في رفع مستوى المعيشة وتحسن من وضع ميزان المدفوعات وتمكن المجتمع من كبح جماح التضخم (توفل، 2006، ص99).

مثلت الإنتاجية أحد مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات بكافة أنواعها وخاصة الصناعية منها، حيث تعكس القدرة التنافسية في السوق المحلي والأسواق الخارجية، فهي عبارة عن العلاقة بين كمية الإنتاج من السلع والخدمات من ناحية، وكمية الموارد التي تسهم في إنتاج تلك السلع والخدمات من ناحية ثانية، مما يظهر الارتباط الوثيق بين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية لإدارة الموارد المتاحة، فهي تعكس أيضاً مدى التركيز الرأسمالي في النشاط الصناعي، كما أنها تعكس مستوى الأداء للعاملين في هذا النشاط، فكلما ارتفعت إنتاجية العاملين في هذا القطاع كلما دل ذلك على كفاءة الكادر البشري والتركز الرأسمالي وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (توفل، 2006، ص60).

ولقد كتبت حول موضوع الإنتاجية الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت تعريفاً واضحاً لمفهوم الإنتاجية (عودة، 2006). كما أصبح موضوع الإنتاجية يحظى بمزيد من الخصوصية والاهتمام في كل الدول وعلى كافة المستويات داخل الأنشطة والقطاعات التي تتكون منها، فالجميع يعمل على تحسينها ورفع معدلاتها لدرجة أنها أصبحت معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً، كذلك فهي العامل الفعال الذي يقرر بسرعة تقدم الدول نحو الرفاهية وزيادة دخل الفرد ورفع مستوى معيشتهم، أي تحقيق معدلات مرتفعة في التنمية الاقتصادية (نصر، 2004، ص106).

تتناول الباحثة في هذا الفصل أدبيات الدراسة والتي تشمل على: مفهوم الإنتاجية وأهميتها والتمييز بينها وبين الإنتاج والكفاءة الإنتاجية، وتحديد طرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها، والتعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تؤثر على أداء وإنتاجية العاملين.

ثانياً: مفهوم الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية، وفي الدول المتقدمة والنامية علي حد السواء، فقد أدركت الدول المتقدمة أن الإنتاجية هي طريقها إلى التنمية الاقتصادية و الرفاه الاجتماعي. أما الدول النامية التي تعاني من مشاكل البطالة وشح الموارد وانخفاض معدلات التنمية فتحاول الاستفادة من تجربة الدول المتقدمة في رفع كفاءة استغلالها لمواردها بشكل يمكنها من تحقيق تنمية متوازنة وتحسين مستوى معيشة مواطنيها (الطبيبي، 2001).

وبالرغم من ما حظي به موضوع الإنتاجية من اهتمام واسع وكبير إلا أن وضع إطار لمفهومها ما زال أمراً صعباً و شائكاً، حيث تعددت مفاهيمها وتعريفاتها شأنها شأن كافة المصطلحات الإدارية وذلك تبعاً لما لوجه نظر الكاتب و الزاوية التي ينطلق منها سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم إدارية أم غيرها.

يعتبر مفهوم الإنتاجية مفهوماً قديماً حيث لاقى هذا المفهوم اهتماماً كبيراً في الأدب الاقتصادي المعاصر وكان أول من استخدم كلمة الإنتاجية الاقتصادي الفرنسي (J.Bchai) الذي عاش في الفترة (1757-1832) فقد أورد كلمه الإنتاجية في بحثه عن عناصر الإنتاج، الأرض، ورأس المال والعمل (فاغثر، 1987).

إن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر قدر من السلع الإنتاجية والاستهلاكية والخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج. فزيادة الإنتاجية عند إنتاج سلعة ما تعني إمكانية إنتاج نفس القدر من هذه السلعة بموارد أقل وبذلك يمكن إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى، ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعني معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية باستخدام وحدة من ذلك العنصر (حسن وعابد، 2007، ص202). وعلى هذا الأساس يمكننا دراسة تعاريف الإنتاجية، ووضعها في ثلاث مجموعات كالآتي:

1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد:

يرى (Sharma، 2002) أن الإنتاجية هي إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محددة.

وعرفها (بلال، 1991، ص91) بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنطقة واستغلالها لتحقيق مجموعه من النتائج وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من اتفاق الموارد.

يرى (Mark، 1984، ص55) أن الإنتاجية "هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات".

2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:

عرف (الشرقاوي، 2003، ص21) الإنتاجية أنها "مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات" أي أن: **الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات**.

عرف (Stevenson,2002) الإنتاجية أنها قياس الاستخدام الفعال للموارد، ويعبر عنها

بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

يري (حمود و فاخوزي ، 2001) أن تعريف الإنتاجية هي النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقابلة.

يعرف (Wilson، 1994، العدد 4) الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات المنتجة إلى مدخلات

الموارد المستخدمة في إنتاجها.

تعرف الإنتاجية بصورة عامة بأنها النسبة بين المخرجات و المدخلات أو بمعنى آخر إنها تعني العلاقة بين المخرجات للنشاط الإنتاجي أو الخدمي خلال مدة معينة وبين مدخلات ذلك النشاط خلال تلك المدة ويمكن حسابها على النحو الآتي

الإنتاجية =
$$\frac{\text{المخرجات كمية أو قيمة الإنتاج من السلع والخدمات خلال مدة معينة}}{\text{مدخلات عناصر الانتاج}}$$

(John 1991,p6-7; John & Vasilh,1994,p102; Japan Productivity Center,1993)

وتعد هذه العلاقة كمقياس لكفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات إذ يمكن من خلالها الحكم على قدرة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة وتسمى الإنتاجية هنا بالإنتاجية الكلية ، ويقاس مؤشر الإنتاجية الكلية نسبة التغيير في جملة المخرجات إلى التغيير في جملة استخدام المدخلات ويمكن تطبيق مؤشر الإنتاجية الكلية لإجراء المقارنات الثنائية بين فترتين زمنيتين أو بين وحدتين إنتاجيتين (عبد الرازق، 1991).

عرف (سنك، 1985، ص3) الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية المنتجة من نظام معين خلال

فترة زمنية وكمية الموارد المستخدمة لإنتاج هذه الكمية من المنتجات في نفس الفترة

أما (موندل Mundel، 1983، ص10) فيعرفها بأنها "نسبة المخرجات المنتجة لاستخدامها خارج المنظمة إلى كمية الموارد المستخدمة".

يري الكاتب كوين (Quinn) أن للإنتاجية معان عديدة فهي تعني بالنسبة للإداريين الأداء الشامل للمنظمة الذي يحتوي علي مواضع كثيرة مثل الرضا الوظيفي وانجاز الشركة ودوران العمل وبالنسبة للاقتصادية تعني نسبه المدخلات إلى المخرجات (العابدة، 1994).

وتستنتج مما سبق أن للإنتاجية معان عديدة فهي للاقتصاديين تعرف بشكل مختلف عما تعرف عليه بالنسبة للإداريين وبالتالي يفيد مفهوم الإنتاجية كأداة يستخدمها مدير المؤسسة في المقارنة وفي قياس وتقييم مستوى الأداء في المنشأة ومقارنتها بغيرها في المنشآت المختلفة أو مع فترات مختلفة.

ثالثا: التمييز بين الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

لا بد من التفرقة بين كل من مصطلحي الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية وسيتم استعراض بعض المفاهيم الأساسية لكل من الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

• الإنتاج

إن الإنتاج بصفة عامة له العديد من المفاهيم و التعاريف، إذ يمكن النظر إليه من الناحية الاقتصادية ليشر إلى خلق المنافع و في هذا الصدد يمكن تعريفه " :النشاط الذي يختص باستخدام الموارد الاقتصادية بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة، كالمنفعة الشكلية والمنفعة المكانية و المنفعة الزمانية وغيرها" (الشرقاوي، 1993، ص36).

أي أن الإنتاج هو عبارة عن عملية تحويل المواد الخام إلى سلع نافعة تشبع رغبات المستهلكين. عرف (السبيل، 2003) الإنتاج: "بأنه مجموعة العمليات والأنشطة التي بواسطتها تنتج السلع وتقدم الخدمات وهو بهذا المفهوم موجود في المصانع كما هو موجود في دوائر الخدمات، فالإنتاج والأداء والنتائج هي عناصر الجهد الانتاجي".

أما (درويش، 2002، ص45) فقد حدد مفهوم الإنتاج بأنه "كل عملية تؤدي إلى منفعة مادية وروحية أو ثقافية تعتبر عملية إنتاجية".

وبحسب هذا التعريف فإن الإنتاج هي العملية التي تؤدي إلى إنتاج مادي ملموس، أو تساعد على تحقيق الإنتاج المادي كقيم تبادلية في السوق.

أما (الزعيبي وعبيدات، 1997) عرفوا الإنتاج " أنه خلق السلع والخدمات من خلال المواد الخام أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".

ونخلص بعد سرد واستعراض المفاهيم السابقة إلى وضع تعريف يفيدنا في مسار دراستنا الراهنة هو أن الإنتاج عبارة عن عملية تسعى إلى خلق منفعة ما سواء كانت منفعة شكلية أو مكانية أو زمانية أو مادية أو ثقافية وذلك باستخدام الموارد الاقتصادية المتوفرة بطريقة رشيدة بغرض تسويقها للمستهلك النهائي.

• الإنتاجية

لقد اختلفت و تعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية، و ذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين و تعدد خلفياتهم العلمية و الثقافية، و من هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية التي ارتبطت بمعاني كثيرة و متعددة و يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

عرف (نجم، 2005، ص384) أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفؤ للموارد المستخدمة أو استبدال هذه الموارد المستخدمة بأخرى (آلات أخرى أو عمال أكثر تأهيلاً، لتحسين الإنتاجية).

عرف (السبيل، 2003) الإنتاجية هي قياس مدى النجاح في تجميع الموارد في المنظمة واستخدامها لتحقيق مجموعة نتائج والوصول إلى أعلى مستويات الأداء بأقل التكاليف في الموارد.

كما يعرف (الشنواني، 2000، ص351) الإنتاجية "أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة و العمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية. أي أن الإنتاجية بمعنى آخر هي بمثابة مقياس للاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمؤسسة".

يرى (عبد الباقي، 2001، ص15) الإنتاجية "هي الاستخدام الكفء للموارد(العمل، رأس المال الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات..)، و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات".

يرى (البكري، 2000، ص13) أن الإنتاجية "هي مدى فعالية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة".

و يعرف (الزعبي، عبيدات، 1997، ص227) الإنتاجية هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من من العناصر في وحدة زمنية معينة و تعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المعدة للإنتاج وبين مدخلاتها.

وقد قدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCED) تعريفاً رسمياً للإنتاجية بأنها "ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج".

عرف (الشهيب وراغب، 1992، ص21) الإنتاجية بأنها "تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة وذلك بتعظيم نسبة الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة".

وبالتالي نخلص إلى أنه يوجد قاسم مشترك بين التعريفات السابقة للإنتاجية وهو أنها هي الاستخدام الكفؤ لكافة الطاقات و الموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو

الخدمة الأفضل و تقديمها في الأوقات المناسبة و بالجودة العالية، و التكاليف المنخفضة والكمية المحددة كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

الكفاءة الإنتاجية

لكي تستطيع المؤسسة أن ترتقي بنفسها عليها أن تسعى دوماً إلى تنمية قدرات عاملها وتزويد من معارفهم ومعلوماتهم و ذلك بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة و كفاءة ذات خبرة و مهارة عالية، فكلما زادت معارف ومهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاج.

تعرف (بوخنان، 2008، ص34) الكفاءة الإنتاجية أنها "ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أكبر إنتاج للمنافع و الخدمات و بتكاليف منخفضة وفي الأوقات المحددة"

يعرف (حسن، عابد، 2007، ص202) الكفاءة الإنتاجية على نطاق الدولة أنها "تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال". أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية.

و حسب (زويلف، 1998) "يمكن استخدام لفظ الكفاءة الإنتاجية للاستدلال على "مدى القدرة على استخدام عناصر الإنتاج بصورة مجتمعة أو وفق كل عنصر على حدى".

أما الموسوعة الاقتصادية فقد عرفت الكفاءة الإنتاجية كالاتي " يقصد بالكفاءة الإنتاجية الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج، أي الوصول إلى أكبر إنتاج ممكن من سلعة أو خدمة معينة، بالنسبة للمنشأة أو الصناعة المعنية، بأقل نفقة من الموارد و على ذلك فإن ارتفاع مستوى الكفاءة في صناعة معينة يتضمن أحد أمرين إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد و إما الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكمية أقل من الموارد" (عمر، 1992، ص385).

وفي تعريف آخر الكفاءة الإنتاجية: هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج المستخدم من الموارد (Schonberger,1981).

يعرف (عبد الفتاح، 1987، ص315) الكفاءة الإنتاجية هي "نسبة المستخدم و المنتج أي بين المدخلات والمخرجات، بين الجهد المبذول و النتيجة المتحصل عليها، النفقات و الإيرادات بين النفقات والناتج".

أما (أبو النيل، 1986، ص19) فيعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها " زيادة في الإنتاج كما وكيفا لدى عمال الصناعة و ندرة في الوقوع في الحوادث و الغياب بدون إذن و التمارض و التأخير عن العمل و مخالفة التعليمات و الجزاءات".

لقد اشتمل هذا التعريف على أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة الإنتاجية كزيادة الإنتاج، الانضباط و المواظبة في العمل و الالتزام بتنفيذ أوامر و تعليمات العمل.

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن الكفاءة الإنتاجية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاج ممكن من السلع و الخدمات و بأقل نفقة من الموارد، و يمكن الاستدلال بوصول المؤسسة إلى تحقيق مستوى كفاءتها الإنتاجية من خلال المؤشرات التالية: انخفاض حوادث العمل، انخفاض معدلات الغياب، القدرة على العمل، انخفاض تكاليف الإنتاج، زيادة الإنتاج، جودة المنتجات، زيادة الرغبة و الدافعية للعمل، انخفاض الشكاوي.. الخ (بوخنان، 2008).

رابعاً: أهمية الإنتاجية

تكمن أهمية الإنتاجية في إنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، و بالتالي فإنه على المستوى القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد و ليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، و من ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث (هنية، 2005).

و يمكن أن نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر الآتية (بوخنان، 2008، ص169، السلمي، 1985،

ص23):

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات و قدرتها على الاستمرار.
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً للتكوين الرأسمالي و الاستثمار الذاتي للمنشآت.
- الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع و الخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية، و من ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة

تستطيع المنشأة أن تجني العديد من الفوائد بزيادة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد ولقد بينها (هنية، 2005) كالتالي:

- أ. تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.
- ب. توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.
- ج. الاستخدام الكفاء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.
- د. زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد

ويمكننا أن نلمس أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد حيث تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه فكلما زادت ارتفع دخله وزاد تقدير رؤسائه له وإذا انخفضت دل ذلك على قلة مساهمته في وظيفته ومجتمعه ويعنى ذلك تعرضه للخسارة أو نقص الدخل إلى جانب الآثار النفسية الأخرى كعدم الرضا وحرمانه من تقدير الآخرين.

خامسا: الطرق العامة لقياس الإنتاجية

قياس الإنتاجية هو فرع هام من الدراسات يتضمن خليط من علوم الاقتصاد والإحصاء والرياضيات والإدارة، ومن ثم فهو حقل خصب مستمر للدراسة والبحث، ويعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج واكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها، ومن ثم تحسين الإدارة والتخطيط وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل ومتوسط الأجر والأسعار. كما يعتبر قياس الإنتاجية الخطوة الأولى في طريق تحسينها وزيادتها وهو يساعد في تحديد أسباب ضعف الإنتاجية وبالتالي الإشارة إلى مواطن الخلل وطرق العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية، كما أن استمرارية القياس تقود الإدارة إلى الاستدلال والحكم على مدى نجاح برامج تحسين الإنتاجية وإلى أنواع الإجراءات الضرورية من أجل الإصلاح إذا كان هناك انحرافا ما في مستوى الإنتاجية. وأيضا يساعد قياس الإنتاجية في التقييم الموضوعي لبعض إدارات المنشأة المختلفة، كما يساعد في تصميم بعض برامج الحوافز وذلك لدفع العاملين إلى رفع مستوى إنتاجيتهم (هنية، 2005، حسن وعابد، 2007).

ولتحقيق هذه الأغراض يجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يختلف تطبيقها من نشاط إلى آخر ومن هدف إلى هدف حيث أن المشكلة الرئيسية ليست في إيجاد مقياس واحد يصلح لقياس الإنتاجية في جميع الحالات بل في إيجاد مجموعة من المقاييس التي تعكس المعاني والزوايا المختلفة لفكرة الإنتاجية (حسن وعابد، 2007، ص ص 205-206).

ويرى (Stevenson,2007) أنه يمكن قياس الإنتاجية بطرق مختلفة بالاعتماد على مدخل واحد وتسمى في هذه الحالة الإنتاجية الجزئية، أو يمكن قياسها بالاعتماد على أكثر من نوع من المدخلات لكن ليس جميعها وتسمى في هذه الحالة بإنتاجية المدخلات المتعددة، أو الاعتماد على كل المدخلات وتسمى الإنتاجية الكلية. ويمكن قياس الإنتاجية أما قياس كلي وذلك بقسمة المنتجات أو الخدمات المنتجة على جميع المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج، أو قياس جزئي وذلك بقسمة المخرجات على أحد المدخلات.

أولاً: تقسيم الإنتاجية بناء على عناصر الإنتاج إلى:

- الإنتاجية الكلية.

- الإنتاجية الجزئية.

شكل رقم: (2) مقاييس الإنتاجية

(1) مقاييس الإنتاجية الكلية			
<u>السلع أو الخدمات المنتجة</u>			
كل المدخلات المستخدمة في إنتاجها			
(2) مقاييس الإنتاجية الجزئية			
<u>المخرجات</u>	<u>المخرجات</u>	<u>المخرجات</u>	<u>المخرجات</u>
الطاقة	رأس المال	الآلات	العمالة
(3) الإنتاجية متعددة العوامل			
<u>المخرجات</u>			
العمالة + الآلات			
<u>المخرجات</u>			
العمالة + رأس المال + الطاقة			

(1) إنتاجية العمالة	
- عدد وحدات المخرجات / ساعة عمل	
- عدد وحدات المخرجات / وردية عمل	
- القيمة المضافة / ساعة عمل	
- قيمة المخرجات / ساعة عمل	

المصدر: مرسى، 2002، استراتيجيات الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، ط1

ثانياً: طرق قياس إنتاجية العنصر البشري

تعني الإنتاجية مدى قدرة المنظمة في استخدام الموارد الإنسانية و المادية أحسن استخدام و عادة يتم التفرقة بين الإنتاجية الكلية أو ما يسمى بإنتاجية العنصر الكلي و بين الإنتاجية الجزئية (أيمن، 2010، أبو الخير، 2005).

• و تقاس الإنتاجية الكلية بالمعادلة الآتية:
= إجمالي المخرجات / إجمالي المدخلات

• و تقاس الإنتاجية الجزئية بالمعادلة الآتية:
= إجمالي المخرجات / أحد عناصر المدخلات

فهناك إنتاجية الأصول الثابتة وإنتاجية المواد وإنتاجية العمل:

* طريقة كمية الإنتاج:

تقاس الإنتاجية وفقاً لهذه الطريقة كما يلي:

= متوسط إنتاجية العامل = كمية الإنتاج / متوسط عدد العاملين

متوسط عدد العاملين = عدد العاملين أول الفترة + عدد العاملين آخر الفترة
2

و الاعتماد على متوسط عدد العاملين عند حساب الإنتاجية لا يكون دقيقاً تماماً بحيث يختلف عدد العاملين خلال نفس الفترة بسبب الغياب أو الإجازات و غيرها من الأسباب .
و يفضل الكثيرون حساب كمية الإنتاج لكل ساعة عمل و ذلك كالاتي:
كمية الإنتاج الناتجة لكل ساعة عمل = كمية الإنتاج / عدد ساعات العمل
عدد ساعات العمل = (متوسط عدد العاملين × ساعات العمل اليومي × أيام العمل الفعلية في السنة)
+ مجموع ساعات العمل الإضافية .

سادساً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة، وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف موحد لها، كما اختلفوا في وضع مجموعة محددة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الإنتاجية (عبيدات، 2004).

حيث تتأثر إنتاجية العمل بعدة عوامل منها درجة الميكنة وأساليب مستوى المعرفة الفنية والتطبيق التكنولوجي، وحجم الوحدة الإنتاجية وكفاءة تخطيط المصانع، ونوعية الإنتاج والخامات المستعملة، وبرنامج التدريب وحجم السوق ودرجة المنافسة، ونظم الأجور والحوافز وقدرة العامل

ومهارته وخبرته ورغبته في الأداء، والعوامل التي تندرج تحت سيكولوجية العمل والعلاقات الإنسانية والظروف المحيطة بجو العمل وإلى غير ذلك من العوامل وتتضمن دراسات الإنتاجية الكثير من الآراء حول تقسيم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى 23 عاملاً. (Nahmias,1993)

وفي بحث علمي آخر قسمت هذه العوامل إلى 44 عاملاً، كما يرى Eutton أنه يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين:

- عوامل داخلية وهي التي تخضع لسيطرة الوحدة الإنتاجية وتتعلق بها.
- عوامل خارجية لا تخضع لسيطرة الوحدة الإنتاجية وهي أكبر مدى وأوسع نطاقاً من الأولى كالسياسية الاقتصادية العامة وسياسة الائتمان والسياسة الضرائبية وسعر الفائدة ومرونة الطلب ومستوى الدخل القومي للفرد وتوافر الخدمات (جوهر و آخرون، 2010، ص74، عبيدات، 2004).

كما يرى Kukolic من كبار الاقتصاديين في دول أوربا الشرقية أن عوامل الإنتاجية تقسم إلى مجموعتين أساسيتين عوامل إيجابية تشمل العوامل الفنية المتعلقة بمباشرة أعمال الإنتاج ودرجة التكنولوجيا المستخدمة والآلات والمعدات، وعوامل اجتماعية وتشمل المستوى الثقافي لقوى العمل والتقاليد والعرف ودرجة تقدم قوى العمل في الدولة، والمنافسة الخارجية. أما المجموعة الثانية فتشمل العوامل التنظيمية وهي العوامل الشخصية المتعلقة بالعامل نفسه وجهوده وكفاءته في الأداء (جوهر و آخرون، 2010، ص75).

ويرى (السبيل، 2003، ص33، الشواورة والمطيري، 2010) بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل هذه العوامل:

1-العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دوراً أساسياً في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات وتلعب الأنظمة السياسية دوراً مهماً في التأثير على العملية الإنتاجية.

2-العوامل الاقتصادية: للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب والية السوق أو الخطط الاقتصادية ذات اثر فعال على الإنتاجية.

3-العوامل الاجتماعية: للبنية الاجتماعية والتركيب السكاني للمجتمع كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع أثر كبير على الإنتاجية وتطويرها.

4- **العوامل التكنولوجية:** تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار والإبداع أثر كبير على تحسين الإنتاجية وتطويرها وقد حققت التطورات التكنولوجية خلال القرن الحالي أثر هام في تحسين مستويات الإنتاجية وما رافق الإنتاج السلعي والخدمي من تحسينات ملحوظة ساهمت في توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية وكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك وخصوصاً ما حصل للمجتمع الياباني من تطورات ملحوظة في المستوى الإنتاجي على صعيد العديد من الصناعات وبشكل خاص الصناعات الالكترونية.

5- **العوامل الإدارية والتنظيمية:** إن المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية من (تخطيط ، ورقابة، وتنظيم، وتحفيز واستخدام الهياكل التنظيمية المناسبة واعتماد الأسس العلمية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية المختلفة، وسبل اتخاذ القرار الصائب) عند ظهور مشاكل إدارية أو تقنية من شأنه إن يسهم في تطوير أو تدني المستوى المطلوب للإنتاجية إذ إن ذلك يعد من العوامل المهمة في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.

6- **القوانين والأنظمة والتشريعات:** إن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدر من الدولة أو المنظمات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدمي من شأنه إن يؤثر في مستوى الإنتاجية وتطورها، حيث إن هذه القوانين والأنظمة والتشريعات قد تحد من الإنتاجية وتقلل منها أو تؤثر عليها سلباً وقد تكون هذه التشريعات عاملاً مهماً في زيادة العملية الإنتاجية وتشجيعها وتوفير البيئة الملائمة لها. وتحسين النوعية إذ إن تحقيق مستوى الرضا المقبول لدى العاملين من شأنه أن يساهم بشكل جاد في تطوير مستوى الأداء بشكل فعال مما يؤدي إلى تحقيق التطوير الملموس في الإنتاجية على مستوى المنظمات المختلفة.

8- **نسبة رأس المال إلى قوة العمل:** حيث إن توفر الاستثمارات الكافية في الأجهزة والآلات والمعدات واستخدام التقنيات المعاصرة من شأنه أن يعزز كفاية المنظمة الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

9- **القوى البشرية (قوى العمل):** يعتبر توفر الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة والمدرية في الأعمال الفنية والإدارية هو المصدر الحقيقي لزيادة الإنتاجية وعلى النقيض تتأثر العملية الإنتاجية سلباً إذا كانت الموارد البشرية غير مؤهلة تماماً، الأمر الذي يؤثر على أعمال المنظمة وإنتاجيتها بشكل أو بآخر.

10- **عامل الزمن:** إن الاستغلال المثمر لأوقات الدوام الرسمي من قبل الموظف ينعكس بطبيعة الحال على مستوى إنتاجيته كماً وكيفاً والعكس صحيح.

- 11- **التنسيق والاتصال الإداري:** ويظهر تأثيره بقدرة الإدارة في المنظمة على توجيه العاملين وحثهم على إنجاز الأعمال ورفع مستوى إنتاجية الجهاز الإداري.
- 12- **التنظيم والدليل التنظيمي:** والذي من خلاله يمكن القضاء على الإزدواجية والتنازع في الاختصاص بوجود هياكل وأدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات والتسلسل الإداري لإنتاجية أعلى.
- 13- **التدريب والتطوير:** وذلك من خلال تدريب وتطوير العاملين داخلياً أو خارجياً لإكساب المهارات والمعارف التي تزيد من الإنتاجية وتحسين الجودة.
- التقنية: من خلال تقنية المعلومات والآلات لاختصار الوقت وزيادة الجودة والإنتاجية إدارياً واقتصادياً.
- 14- **الإشراف:** وهو علاقة الرؤساء بالمرؤوسين للإطلاع على أداء العاملين ومحاسبتهم وتوجيههم فكلما كان مستوى الإشراف جيداً كان تأثيره إيجابياً على الجهاز.
- 15- **الرضا الوظيفي:** كلما كان العاملين بالمنظمة رضاهم عن العمل مرتفعاً كلما زاد تعلقهم وتضحياتهم بالمنظمة وبذل إنتاجية عالية.
- 16- **التحفيز:** تساعد الحوافز في تحقيق الأداء المرتفع وتحسين وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف عن طريق تشجيع المنافسة بين العاملين وبالتالي لها دور كبير في دفع العاملين للعمل. ضمان الوضع الراهن: تعتبر استمرارية الوضع الراهن ضماناً وأماناً وشعوراً للفرد بالانتماء من الناحية النفسية السيكولوجية. (بمعروف، 1995، ص191)
- 17- **التوصيف الوظيفي:** حيث أن وصف المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة من شاغل الوظيفة والشروط والمواصفات المطلوبة فيه للقيام بهذه الواجبات على أكمل وجه هي من أهم ما يؤثر على إنتاجية العاملين والموظفين.
- ومن العرض السابق نخلص إلى أنه يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية في البلديات وطبقاً لظروفنا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلى العوامل الآتية: كما لخصها (موسى، 1992، صص 35-42؛ منصور، 2004، ص66، حسن وعابد، 2007، جوهر وآخرون، 2010)
- 1- **مجموعة العوامل التكنولوجية (الفنية) وتشمل (تطوير أدوات الإنتاج وصيانتها ، تنظيم العمل ، البحث العلمي والتقني).**
- 2- **مجموعة العوامل البشرية (الإنسانية) وتشتمل على (الحوافز المادية والمعنوية والتعليم والتدريب وشروط العمل الإنسانية وعلاقات العمل وفرص الترقية، والرضا الوظيفي).**
- 3- **مجموعة العوامل الطبيعية والمادية (مواد الإنتاج وأنواع المنتجات والخدمات الملحقة بالعمل).**

وإن كان من المعروف أن هذه العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء في المؤسسات المختلفة دائماً متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر (الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2004).

وسيتم التركيز في هذه الدراسة على العوامل البشرية وبالتحديد (الحوافز المادية والمعنوية، والرضا الوظيفي، والتدريب) لأن العنصر البشري هو عصب المؤسسات وبدونه لا تحيا المؤسسات، كما أنه المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها، وسيتم تناولها بشيء من التفصيل في الفصل القادم ، وتسكين بقية العوامل الأخرى.

سابعا: الإنتاجية في القطاع الحكومي

تختلف الآراء حول تعريف الإنتاجية وقياس كمها وكيفية وفعاليتها، وذلك لتعدد مسئوليات الدول واتساعها وتشعب خدماتها كي تشمل إلى جانب وظيفتها التقليدية خدمة وتنمية المواطن اقتصادياً، واجتماعياً، وعلمياً، وسياسياً، ومهنياً (السبيل، 2003).

لقد زادت هيمنة الدولة وتعقدت إجراءاتها، الأمر الذي أدى إلى وصف أجهزة الدولة بالبطء واستنفاد مصادر تمويلها لهبوط مستوى إنتاجها وسوء تنميتها للعاملين بها (بامعروف، 1995، ص191).

تعد الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية الخدمية من أهم ركائز تحقيق رفاهية المجتمع التي تعد جميع الحكومات شعوبها بتوفيرها. وذلك إيماناً منها بأن تحسين الخدمات الحكومية له فوائده الاقتصادية والاجتماعية على جميع شرائح المجتمع.

وتعمل بعض الحكومات العربية وغير العربية باستمرار على تقييم أداء أجهزتها الخدمية سواء كان ذلك بالتأكد من أن الخدمات المقدمة قد وصلت فعلياً إلى محتاجيها، وأن معظم المستفيدين قد تلقوا الخدمات الضرورية بحالة وسعر مناسبين. إضافة إلى ذلك حاجة الحكومة لمعرفة إذا كانت سياساتهم حيال أداء هذه الخدمات فعالة ويتم تطبيقها بكفاءة أم لا.

ولتحسين واقع الأجهزة الحكومية الخدمية وتطويرها، تعتمد الحكومات على قياس الإنتاجية باعتبارها مؤشراً موضوعياً يعكس واقع الإدارة في أجهزتها وذلك باعتباره أحد أساليب التقييم العملية الشائعة في أدبيات قياس الأداء لقياس أحد محاوره (فهيم، 2008، ص317).

ثامنا: المشاكل التي تواجه القطاع الحكومي عند قياس الإنتاجية

على الرغم من أن قياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية كان دائماً مطلباً أساسياً للحكومة إلا أنه بقي على الدوام أمراً صعباً وذلك في ظل عدم وجود نظام متكامل لقياسه، ذلك أن الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية لا تعتمد على معايير كمية، فالمنتج الذي تقدمه الأجهزة الحكومية هو منتج غير ملموس في معظم الأحيان، مما يجعل تقويم تكلفة هذه الخدمات غير دقيق ويعوق

حساب الأثر والعائد، ومن ثم يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه الخدمات والعوائد الناتجة عنها (فهيمى، 2008).

يرى (فهيمى، 2008، السبيل، 2003، هنية، 2005) أن القطاع الحكومي يواجه بعض المشاكل المتعلقة بقياس الإنتاجية منها:

1- صعوبة التعبير الكمي للإنتاجية وتصوير الوحدات الطبيعية لنوعية الخدمة التي تقدمها الوحدة أو الجهاز الحكومي، خاصة وأن معظم القطاعات الحكومية تضطلع بمسئولية تقديم خدمات معنية، وعلاقتها بالدولة هي علاقة الفرع بالأصل.

2- صعوبة التعبير الكيفي للإنتاجية: حيث يصعب تحديد درجة الجودة للخدمة التي تضطلع بها الوحدة الإدارية مما يلزم معه تشكيل لجان فنية دائمة.

3- صعوبة التعبير النقدي حيث تبرز مشكلة تغير القوة الشرائية لوحدة النقد نظراً لعامل التضخم الاقتصادي.

4- تعدد طرق القياس قد توجد أكثر من وحدة إدارية داخل نفس الوزارة أو نقص القطاع الحكومي ويضطلع كل منها بمسئوليات مختلفة، مما يستلزم التنوع في طرق القياس.

5- اختلاف الظروف إن الظروف المرتبطة بكل منظمة حكومية تختلف عنها النسبة للأخرى مما يلزم مراعاته واعتباره بالنسبة لكل جهة على حدة.

6- عدم الاستقرار الوظيفي بالقطاع الحكومي وضعف الأساليب الإدارية وغياب الحوافز يخفف ذلك من صور التعاون المطلوبة لجمع البيانات اللازمة للقياس، إلى جانب إهمال المفهوم في حد ذاته.

7- عدم وجود أداة لقياس الأداء الفعلي والإنتاجية، وذلك عندما لا توجد أداة للقياس، ومن الصعب بمكان توافر معايير الأداء السليمة بالأجهزة الحكومية.

8- صعوبة تحديد وقياس مخرجات الأجهزة الحكومية مجتمعة.

9- عدم وجود بيانات قيمية (عائدات ربحية) لغالبية مخرجات الأجهزة الحكومية، وتقيد البيانات القيمة لمخرجات الجهاز الحكومي في تحديد الأهمية النسبية للمخرج، وتوجيه السياسات المالية والإنتاجية للجهاز من خلال توظيف الأساليب الاقتصادية والرياضية والإحصائية الشائعة الاستخدام في القطاع الخاص.

10- طول فترة إنتاجية بعض الأجهزة الحكومية. وتبرز هذه المشكلة في الأجهزة الحكومية التي تنتج خدمات لا تنتهي خلال فترة دوران محددة (عادة ما تكون سنة مالية).

11- عدم توفر البيانات الإحصائية التاريخية الدقيقة لحساب الإنتاجية بشكل دقيق، تعدد الأهداف واختلافها من وراء قياس الإنتاجية، مما يعني اختلاف طرق القياس، وبالتالي عدم الدقة المتناهية في النتائج، تغيير الكثير من الشركات لبعض حساباتها، مما يضلل النتائج أو يؤثر فيها.

تاسعاً: معوقات الإنتاجية في القطاع الحكومي

تتعدد معوقات الإنتاجية الحكومية على وجه العموم وتتباين فيما بينها وتصدق هذه المعوقات على القطاع الحكومي في غزة بقدر صدقها في أي مكان آخر ومن أهم هذه المعوقات (السبيل، 2003، عرفة وشلبي، 2002، تيشوري، 2010، بامعروف، 1995، ص201))

1- معوقات تتعلق بالتنظيم الإداري تتلخص فيما يلي:

- ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية.
- ضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة.
- الروتين الذي يحكم أعمال الحكومة، وتعقيد الإجراءات الذي تعمل به الأجهزة العامة.
- الرقابة في معظم الأجهزة العامة في الدولة تنحصر في المتابعة الشخصية وهذه بمفردها لا تشكل أسلوباً رقابياً فعالاً.

2- ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة: يلعب الإنفاق العام دوراً حاسماً في التنمية، فمن خلاله يتم توفير البنية الأساسية اللازمة للتنمية وتهيئة الخدمات الاجتماعية الضرورية للوفاء بالاحتياجات الأساسية للسكان، والتي تؤثر في مسار النمو الاقتصادي وفي توزيع منافعه على السواء. غير أن تدني الإيرادات العامة للدولة والتي فرضتها عوامل عديدة وواقع تضخم ميزانية الأجهزة الحكومية وقلة الشفافية....، أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام في كثير من الدول النامية.

3- معوقات تتعلق بدوافع العمل مثل تغيير نظرة الأفراد نحو السلطة مما يجعلهم أقل تجاوباً، وتغيير حقوق العاملين من خلال النظم والأنظمة الداخلية، وتغيير توقعات العاملين بسبب الارتفاع في مستويات المعيشة، وكذلك انتقال العاملين من موقع لآخر مما يصحبه تغيير في سلوكهم وقدراتهم و انخفاض إنتاجيتهم.

4- صعوبة الإجراءات المالية، مركزية الإدارة، عدم الاهتمام بالتدريب، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- عدم توافر المناخ المناسب: وبينت الكثير من الدراسات أن أبرز مضيعات وقت المديرين العاملين في الجهات الحكومية هي حسب الأهمية: الموظفون غير المؤهلين، الزيارات بدون مواعيد، الإجراءات الروتينية المعقدة، المقاطعات أثناء العمل، الأشياء الموضوعة في غير مكانها

الصحيح كالملفات والمعلومات، عدم التقيد بساعات العمل الرسمية، عدم تفويض السلطة بشكل صحيح، والاعتماد على الذاكرة بدلاً من تخطيط العمل و متابعته.

6- المحسوبية دور سلبي في انخفاض الإنتاجية في العمل الحكومي بالإضافة إلى عدم التكافؤ في التعيين في الوظائف الحكومية.

7- معوقات تتعلق بالعوامل الفنية مثل: تعطل الآلات أو عدم توفر الفنيين اللازمين لعملية الإصلاح، صعوبات تتعلق بالحصول على المدخلات أو عدم توافرها محلياً، أو لصعوبة صناعتها بالكميات المطلوبة والمواصفات المحددة بما ينتج عنه تناقص في الإنتاجية.

عاشراً: أساليب تحسين إنتاجية العاملين

ذكر (العصري، 2002، و حسون وآخرون، 2005) أن هناك عدة استراتيجيات لتحسين إنتاجية العاملين هي:

1. الإدارة والتخطيط الجيد للعمل وتحليله ووصفه وبشكل مستمر .
2. تقديم حوافز مادية للعاملين من أجل إنجاز العمل بشكل أفضل.
3. تشجيع العاملين لإقامة علاقات جيدة فيما بينهم.
4. الاهتمام بالسلامة المهنية ومنع الحوادث من خلال إجراءات السلامة المهنية، حيث أن الحوادث المسببة للعمال لها تأثير سلبي في إنتاجية العامل ويمكن أن تؤثر في أدائه ونفسيته ومعنوياته. والفوضى التي تحدثها تلك الحوادث تسبب ضياع الإنتاجية لدى العامل فمن أجل عمل منتج لابد من ضمان برامج سلامة جيدة للعمال تسهم بشكل كبير في تحسين العمل).
5. تحسين نوعية حياة العمل عن طريق تحسين ظروف العمل وتنظيم العمل في الموقع، واستخدام تجهيزات وتقنيات تكنولوجية عالية.
6. التأمين الصحي والاجتماعي حيث يسهم التأمين الصحي في دعم النفس وزيادة الطمأنينة لدى العامل وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائه.
7. توفير برامج الصناعة الجيدة، و تحسين برامج تقييم الأداء وتقليل التكاليف الضائعة.
8. تحسين برامج التدريب وأنظمة البحث والتطوير واستخدام عمال مهرة ومدربين.

الفصل الثالث

أهم العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات

المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: التدريب

المبحث الرابع: نشأة البلديات في قطاع غزة

المبحث الخامس: البلديات الكبرى في قطاع غزة

المبحث الأول

الحوافز

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الحوافز.

ثالثاً: تعريف الحوافز.

رابعاً: أنواع الحوافز.

خامساً: الفوائد التي يحققها نظام الحوافز على مستوى الفرد والجماعة.

سادساً: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

سابعاً: الحوافز وأثرها على أداء وإنتاجية العمل

أولاً: المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها ووبرامجها وتحقيق أهدافها، و ما تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة أو المنظمة (أبو شرح، 2010، ص2).

تعتمد المؤسسات بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري و ضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه، لذلك كان من الطبيعي أن تكون إنتاجيته محور اهتمام الباحثين في جميع أنحاء العالم. ولإنتاجية أهمية خاصة في اقتصاديات الدول كافة وذلك نظراً إلى الدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة السكان، كما تعد مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن أنها تعد دليلاً على ما يطرأ على القطاعات الاقتصادية من تطور علمي وتقني. ففي العديد من دول العالم لا يمكن لهذه الأمور أن تتحقق إلا إذا عملت المنشآت الاقتصادية على إعادة النظر في بعض نشاطاتها وتحسين جودتها، وإن رفع إنتاجية العامل فيها هو إحدى الطرائق الفعالة المساعدة لتحقيق ذلك (حسين، 2011).

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل (الخاجة، 2006).

من المعلوم إن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية في أي مجال لا يتحقق بالمصادفة والتمني ولكن الأمر يحتاج إلى جهد و دراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية، لذا اهتمت هذه الدراسة بدراسة أهم العوامل البشرية التي تؤثر على إنتاجية العاملين (السييل، 2003).

وفي هذا الفصل سوف يتم تسليط الضوء على أهم العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات، حيث أن البلديات تعتبر شرياناً حيوياً لا يمكن الاستغناء عنه، وهي

المزود الأساسي لخدمات المياه، وتقوم بتقديم خدماتها إلى العديد من المؤسسات والشركات والمصانع التي تسهم بشكل كبير في إنعاش الاقتصاد الوطني، كما أن العاملين هم من أهم وأقوى دعائم الوطن، فالإنسان هو العنصر الأساسي في العمل هو الذي يخلق قيمًا جديدة والمصدر الرئيسي في تقديم الخدمات، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساسًا إلى الموارد الإنسانية فيه. تم التركيز على هذه العوامل لأنها هي أكثر العوامل التي تحدثت عنها الدراسات وكذلك الأكثر شيوعًا، وهذه العوامل تشتمل على (الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، الرضا الوظيفي، التدريب).

ثانياً: الحوافز

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال التربوي أو أي مجال آخر؛ ولذا فإن دراستها و تحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية (الجباسي، 2011، ص13).

ثالثاً: تعريف الحوافز

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز (السقا، 2013، ص35).

عرف (عواد، 2012) الحوافز بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

كما عرف (الهيبي، 2005، ص255) الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

ويرى (شاويش، 2005، ص208) انه من الممكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي

للحصول عليه، عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع.

رابعاً: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز تتمثل في ما يلي:

- 1- **الحوافز الايجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتشتمل على:
 - أ - **الحوافز المادية:** هي الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية (أبو شرح، 2010، ص11).
 - وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها (الجريد، 2007، ص13):
 - 1- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
 - 2- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
 - 3- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
 - 4- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين.
 - 5- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
 - 6- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
 - 7- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
 - 8- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
 - 9- ربط الأجر بالإنتاج: ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما ازداد الإنتاج زاد دخل العامل.
 - 10- الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توفقه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة.

ب- الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل (عبد الرحمن، 2012)

أشكال التحفيز المعنوي الايجابي على النحو التالي (أبو شرح، 2010، ص12، عقيلي، 2009، ص82).

- 1- فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء و الإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لدى الموظفين، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
 - 2- تقدير جهود العاملين: يمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.
 - 3- إشراك العاملين في الإدارة: ذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراته.
 - 4- ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة.
 - 5- توسيع العمل: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
 - 6- إغناء أو إثراء العمل: ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسته المباشر.
- ثانياً: الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً، يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، 2006، ص95).

ويقسم (ربابعة، 2003، ص50) الحوافز السلبية على أساس أنها:

- أ - حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.
- ب - حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي (العش، 2007، ص13):

أ - حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

ب - حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

3- حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، واتصاله بالحافز للإنجاز، يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم. (أبو بكر، 2004، ص50).

خامسا: الفوائد التي يحققها نظام الحوافز على مستوى الفرد والمنظمة

ذكر (الجساسي، 2011، ص29) الفوائد التي يحققها نظام الحوافز على مستوى الفرد تتمثل في فيما يلي:

- 1- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- 2 - شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- 3- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة.
- 4- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- 5- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- 6- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- 7- تخفيض معدلات الفاقد في العمل ، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
- 8 - تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- 9 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

سادسا: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل وضعها (السالم، 2002، ص337) هي كما يلي:

1- **مرحلة الدراسة و الإعداد:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا.

2- **مرحلة وضع الخطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة.

3- **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين (للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المنظمة).

4- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

سابعاً: أثر الحوافز على أداء وإنتاجية العمل

الإنتاجية هي الهدف المرغوب وتوظيف الحوافز لهذا الهدف هو محل اهتمام الإداريين والعلاقة بينهما علاقة وثيقة (شراب، 2007).

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي فيما يلي (العكش، 2007، ص 17):

- 1- في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه .
- 2- توفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوةً بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل.

ويرى (العكش، 2007، ص 17) أن الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، تتمثل في ما يلي:

- 1- غالباً ما تساهم الحوافز في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية.
- 2- تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

المبحث الثاني الرضا الوظيفي

أولاً: المقدمة.

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

رابعاً: طرق قياس الرضا الوظيفي.

خامساً: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.

أولاً: المقدمة

يعد 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 و تعقيدها 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 (أبوالروس والسقا، 2010، ص3).

لا شك أن القطاع الحكومي تختلف أدائه الوظيفي ودرجة رضا الموظفين لديه عن القطاعات غير الحكومية الأخرى، لاختلاف تكوينه وطبيعة نشاطه، وتبعاً للمرونة التنظيمية المتاحة لوحده التي قد تكون هيئة أو مصلحة مستقلة أو ملحقة أو إدارة حكومية تتبع لإحدى الوزارات (الشهري، 2002، ص3).

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي ، فيري البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبدالباقي، 2001، ص210).

يعرفه (المالكي، 2007) بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله فيه.

ويعرف (Jones and Sloane, 2009) الرضا الوظيفي على انه حالة وجدانية سارة، تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية، وعلى أساس ذلك فان الرضا الوظيفي يعتبر مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو محددة، ولعل أهم هذه المظاهر هي طبيعة الوظيفة، الزملاء، الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، نظام الاتصالات، السياسات التنظيمية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يرى (أبو الروس و السقا، 2010، ص7) أن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر 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 بالتالي:

1- مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية: وتتمثل بالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الصحية، الشخصية، القدرات الفردية، الدرجة الوظيفية، القيم، الاتجاهات، الدافعية.

2- مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل: وتتمثل بالعلاقة مع الرؤساء، زملاء العمل، تقدير الآخرين.

3- مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة: وتتمثل بالأجور والمكافآت المادية، عدالة العائد، ظروف العمل، المزايا والخدمات، فرص التقدم والترقية، تدريب العاملين، الاستقرار في العمل "الأمن الوظيفي"، محتوى العمل وتنوع المهام، السياسات.

رابعاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضاً لأهمها وأكثرها شيوعاً كما

ذكرها (محيسن، 2004، ص63) وهي:

1- **طريقة الاستقصاءات:** ويعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، زملاء العمل، الأجر، الإشراف، اتجاهات الإدارة. 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.

2- **طريقة المقابلات:** وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيراً.

3- **طريقة تحليل البيانات الثانوية:** وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، نسبة التالف، عدد الحوادث، الاستقالات، ... الخ.

4- **طريقة الملاحظة:** ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

خامسا: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية

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، لذلك فإن رفع مستوى الأداء أو الإنتاجية مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد أمر صعب (أبو الروس والسقا، 2010، ص8).

وإنما 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 وتنخفض الإنتاجية أي أنه لا يوجد علاقة ثابتة أو منتظمة بين الرضا والأداء (عبد الخالق، 1992، ص9).

ومما تقدم فإن أي قصور في أحد العوامل السابقة سيؤثر سلبا على الفرد، فعلى الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل العوامل سعيا وراء بلوغ أهدافها (مصطفى، 2000، ص147).

وهناك أربع حالات يمكن التطرق إليها عند دراسة العلاقة بين الرضا والإنتاجية كما ذكرها (محسن، 2004، ص ص 64-65):

- 1- **قد يزيد الرضا، ولكن لا تزيد الإنتاجية:** وتعود أهم الأسباب لهذا الاحتمال إلى تواضع الولاء والانتماء للمنظمة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.
- 2- **قد ينخفض الرضا، وتزيد الإنتاجية:** وتعود أسباب هذه الحالة إلى يقظة ضمير الموظف، كأن يقول: "إنني أخاف الله، لن أقبل أجرا دون أن أقدم عملا"، أو قد يرى الموظف أن وظيفته هي فرصته الوحيدة، فلا وظيفة أخرى متاحة، أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم أو قد يرجع ذلك إلى قوة النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.
- 3- **قد يزيد الرضا، وتزيد الإنتاجية:** وذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء الموظف انتمائه للمنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع أهدافها، أو عندما تتزايد فرص التدريب الفعال.
- 4- **قد ينخفض الرضا، وتنخفض الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الفرد للعمل، ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو بسوء نمط الإشراف أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا في مجالات الرضا (مصطفى، 2000).

بينت نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية أما إذا تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة، فإنه يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الإنتاجية والرضا، فبينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة أكملها وليس على المستوى الفردي، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل (Robbins,1998). لذلك لا يمكننا القول أن العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية، وقد يكون صحيحاً أن نقول أن المنظمات السعيدة هي المنظمات الأكثر إنتاجية (العطية، 2003).

وعليه فإن أداء الفرد في العمل هو الذي يسفر عن قدر محدد من النتائج في فترة زمنية معينة، أو ما يعبر عن إنتاجيته، وتعد الدافعية من العوامل الرئيسية المهمة في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية الإنسانية، وبشترك معها في ذلك قدرات الفرد التي يوظفها في أدائه، لذلك فإن أداء الفرد في العمل يأتي كمحصلة لثلاثة عوامل هي: الرغبة والقدرة وبيئة العمل، وهذه العوامل هي:

1- **الرغبة:** وتشير إلى الرغبة في العمل وهي تعبير عن دافعية الفرد لهذا العمل، ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد للعمل.

2- **القدرة:** وهي قدرة الفرد علي الإنجاز، وهذه القدرات يمكن تحقيقها من خلال: تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الإشراف ونظم الاتصالات وسلطات الوظيفة(تحليل الوظيفة).

- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد).
- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- مواءمة العاملين بالتدريب والتطوير.

• تنظيم جهود العاملين والرقابة علي أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل(أبو شيخة، 2000، ص138)

3- **بيئة العمل:** وتتمثل في الملامح المادية للبيئة مثل: الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة، وأخرى معنوية، مثل: ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل وكذلك نمط الإشراف.

مما تقدم، فإن أي قصور في أحد هذه العوامل الثلاث السابقة سيؤثر سلباً علي أداء الفرد، فعلي الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل هذه العوامل سعياً لبلوغ أهدافها (مصطفى، 2000، ص147).

المبحث الثالث التدريب

أولاً: المقدمة.

ثانياً: تعريف التدريب.

ثالثاً: أهمية التدريب وفوائده.

رابعاً: أنواع عملية التدريب.

خامساً: العوامل المؤثرة في التدريب.

سادساً: أثر التدريب على أداء وإنتاجية العاملين.

أولاً: المقدمة

يُعدّ العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال قاطبة، فهو المحرك الأساسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية ، والمصدر الرئيس لفاعليتها ، نظرا لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات و قابليات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقاً لخصوصية المنظمات في تقديم منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى قدرة أداؤها للوصول لتحقيق الغايات والأهداف ، ولغرض إظهار القابليات والإمكانات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر. يتعيّن على المنظمات الاهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا العنصر وتطوير هذه القابليات والإمكانات والمهارات عن طريق إعداد دورات تدريبية متخصصة لكل مجال من مجالات الوظائف الإدارية والإنتاجية، حيث إنّ الموظف أو العامل المتدرب يستفيد من عملية التدريب ويكتسب خلالها مهارات وعلوم جديدة بالإضافة للميزات المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله لأكثر من مستوى إداري (الشكر ولطيف، 2009، ص157).

ثانياً: تعريف التدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وأساليب العمل، و يعتبر التدريب من أهم الأساليب التي تساعد على التطور والرقى والنهوض من حالة السبات إلى حالة النشاط، ورفع المعنويات التي بدورها تساعد الدول وغيرها في الارتقاء بنفسها حتى وإن كانت في أحلك الظروف وأسوأها (عدوان، 2011، ص15).

يعرف (السكرانة، 2011، ص15) التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه، واتجاهه نحو ما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة وفعالية.

وعرف (السالم، 2009، ص2) التدريب بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.

وعرف (عقيلي، 2005) التدريب بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة.

ثالثاً: تتمثل أهمية التدريب وفوائده في الجوانب الرئيسية التالية:

1 -أهميته للمنظمة

2 - أهميته للعاملين.

3 - أهميته للمجتمع.

1-أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

إن التدريب يؤتي ثماره على أكمل وجه إذا أتبع الإجراءات العلمية الصحيحة كما يراه (عباس، 2003، والعزاوي، 2006، ص15 والطعاني، 2010، والسالم، 2009، والسكارنة، 2009، 21) وهي:

أ - تطوير الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.

ب - رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف فيؤدي لزيادة الأرباح.

ت - القدرة على التفكير واتخاذ القرارات.

ث - الإطلاع على تجارب عالمية متخصصة.

ج - التوعية بأهمية الاهتمام بالكادر البشري وأنه يعتبر أهم الاستثمارات.

ح - يعمل على زيادة إرضاء المستهلك عن طريق تحسين الخدمات والسلع.

خ - استغلال التقدم التكنولوجي واستخدامها لمواكبة التطورات الحديثة.

د - القدرة على مواجهة الأزمات التي تتبع من العمل.

ذ - توفير بيئة آمنة تشجع الموظف على الإبداع.

ر - تقليل معدلات الغياب.

ز - تقليل إصابات العمل والمشاكل بين العاملين.

س - إقناع العاملين بأهمية التغيير.

ش - يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

2-أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

يحقق التدريب فوائد عديدة للعاملين إذا اتبع الإجراءات العلمية الصحيحة كما يراه (عباس، 2003، والعزاوي، 2006، ص16 والطعاني، 2010، والسالم، 2009، ص273، والسكارنة، 2009) وهي:

أ - يعطي فرصة لصقل المهارات وزيادة الخبرات.

ب - إضافة معلومات و معارف تساعد في إنجاز العمل بشكل أفضل.

ت - يتعرف الفرد على قدراته وإمكانياته الحقيقية.

ث - توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- ج - يفسح المجال للموظف للرقى والتقدم الوظيفي.
- ح - يساعد الأفراد والموظفين على التأقلم مع العمل والظروف القاسية التي تحيط بالعمل وحالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.
- خ - انخفاض معدلات الشكاوي من العاملين.
- د - تجهيز الفرد ليكون مستعداً لتحمل مسؤوليات إضافية جديدة.
- ذ - يقلل من دوران العمل من خلال زيادة الإخلاص للمنظمة للوصول إلى اللولاء.
- ر - زيادة التأقلم بين الموظفين وخاصة أصحاب الجنسيات المختلفة.
- ز - تفتح للموظف آفاقاً للإبداع والابتكار.

3- أهمية التدريب للمجتمع:

تظهر أهمية التدريب للمجتمع في خلق قيادات كفؤة قادرة على اتخاذ قرارات صعبة ومصيرية إذ أن مثل تلك القيادات لا تظهر فجأة وإنما مع العمل الجاد والتدريب المستمر والمخطط له بعناية ودقة، ووفق المطلوب، فأصبح التدريب ضرورةً لتعميق قدرة القيادات وفعاليتها على تحقيق الأهداف، ورسم الاستراتيجيات، وتحليل المشاكل واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، فمثل هذه القيادات يمكن أن تسهم وتساعد بدور فعال وقوي في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها هذا على صعيد القيادات أما على صعيد الجمهور فيساعد التدريب على نشر الوعي الثقافي وترسيخ مفاهيم مرغوب فيها وتعديل سلوك وتغيير اتجاهات (الهيبي، 2003، ص 226).

رابعاً: أنواع عملية التدريب

هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها (الشكر ولطيف، 2008، ص ص 162-160):

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف

أ- تدريب الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات تساعده في عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها بالأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب - التدريب أثناء العمل: تميل المنظمات في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب بموقع العمل وليس بموقع آخر ، فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.

ت - التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: قد تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالذات عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة وعلى سبيل المثال عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة.

ث - التدريب بغرض الترقية والنقل إلى مكان عمل آخر :يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للمكان أو ينتقل إليه.

ج - التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة. ، حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط النفسية التي قد يتعرضون لها.

2-التدريب حسب نوع الأعمال

أ -التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثله أعمال الكهرباء والصيانة واللحام والسمكرة.

ب - التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تُعدُّ لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من (تخطيط وتنظيم ورقابة، اتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز، وإدارة العاملين والتنسيق و الاتصال).

ت - التدريب التخصصي: يحتوي على معارف ومهارات أعلى من الأعمال الفنية بالأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والإنتاج والمهارات المهنية.

3-التدريب حسب المكان:

أ -التدريب داخل المنظمة: قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المنظمة.

ب - التدريب خارج المنظمة: بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وهذا في حالة توفر الخبرات التدريبية وأدوات التدريب بشكل أفضل خارج المنظمة.

خامساً: العوامل المؤثرة في التدريب

يعتبر التغيير أحد العوامل التي تؤثر وتتأثر بالتدريب والتطوير ، وهناك أمور أخرى تحدد ما إذا كانت المؤسسة تستطيع أن تحقق أهداف التدريب وهي كالتالي كما بينها ووضحها

(Noe& Mondy, 2005, p. 205):

1. دعم الإدارة العليا :لكي تنجح برامج التدريب والتطوير فان دعم الإدارة العليا هو الأساس.
- 2.التزام المتخصصين والمعنيين من المدراء: فلا بد أن يكونوا ملتزمين بعملية التدريب ومسؤولية التدريب الرئيسية تقع على عاتق المدراء، و يكون دور متخصصي التدريب تقديم الخبرة التقنية.
- 3.التطور التكنولوجي: وربما لا يكون هناك عاملا قد اثر في التدريب مثل التطور التكنولوجي فقد غيرت المعرفة عند الموظف.

4. تعقيد المنظمة: المنظمات ذات الهيكل الأفقي التي تحوي مستويات إدارية اقل تعطي مظهرا

من البساطة لترتيب مهام الأفراد، فمهام الأفراد والفرق قد توسعت نتيجة للتغير المتسارع، فإن الموظف الناجح لا بد أن يعمل على تطوير مهاراته، ومواقفه التي تسمح له ليس فقط بتبني التغيير ولكن بقبول البحث عن التغيير.

5. أساليب التدريب: الوظيفة العامة للتدريب تشمل اكتساب المهارة والمعرفة ، فالموظفين في كل المستويات لا بد أن يطوروا خبراتهم لمواكبة البيئة التنافسية المتسارعة.

6. وظائف مصادر الموارد البشرية الأخرى : فالإنجاز الناجح لوظائف الموارد البشرية الأخرى يؤثر بشكل حيوي في التدريب.

سادسا: التدريب وأثره على أداء وإنتاجية العاملين

يذكر (ميا وآخرون، 2009، إبراهيم، 2006، ص31، حميد، 2000، ص70) للتدريب تأثيرات متعددة على إنتاجية وأداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- 1- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- 2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- 3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- 4- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.
- 5- توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

المبحث الرابع البلديات في قطاع غزة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: نشأة بلديات قطاع غزة.

ثالثاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي.

رابعاً: علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية.

خامساً: وظائف وصلاحيات البلديات.

سادساً: العقبات التي تواجه الإدارة المحلية في فلسطين.

سابعاً: تصنيف البلديات في قطاع غزة.

أولاً: المقدمة

الإنسان اجتماعي بطبعه ويخلقه وبما استخلفه الله سبحانه وتعالى في الأرض والسعي في إعمارها أو تسيير شئون الحياة فيها، وأينما تجمع فريق من الناس وتعاونوا في عمل ما وسعوا لتحقيق الهدف بدأت الإدارة تتشكل ومعالمها تتضح وتداعت إليها العناصر الأخرى من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتحويل وتوجيه وقيادة. (حامد، 2009)

وتلعب الهيئات المحلية دوراً فعالاً في نظام الحكم فهي تقوم بدور أساسي في عملية التنمية المجتمعية وتتميز الهيئات المحلية بخصائص تجعلها رائدة في الخدمات التي تقدمها للشعب ويعود ذلك لأنها منتخبة من الشعب وبالتالي فهي تمثل مصالح الناس عن قرب، الأمر الذي يزيد من قدرتها على إدراك طبيعة الاحتياجات المحلية للجمهور وهذا يمنحها دعماً ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات التي رسمتها لنفسها لتصبح واقعا ملموسا يحقق طموحات الجماهير التي انتخبها (ماضي، 2011، ص94).

تلعب البلديات دوراً هاماً في التنمية المجتمعية من خلال الخدمات التي تقدمها للجمهور وتوسعى إلى النهوض بالمستوى المعيشي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تنفيذ البرامج و السياسات التي رسمتها لنفسها، سعياً منه لتقديم خدمات بشكل أفضل و لتحقيق مصالح وطموحات الجماهير التي انتخبها(ماضي، 2011).

وفي هذا المبحث سوف يتم تسليط الضوء على البلديات في قطاع غزة، حيث سنتناول نشأة البلديات في قطاع غزة والفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي وعلاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية ثم تصنيف البلديات في قطاع غزة، ثم نقدم نبذة مختصرة عن البلديات الكبرى في قطاع غزة، كون هذه الدراسة مقتصرة على البلديات الكبرى في قطاع غزة.

ثانياً: نشأة البلديات في قطاع غزة:

لم تكن البلديات في قطاع غزة خاصة وفي فلسطين بشكل عام بمعزل عن الأوضاع التي تعرض لها الشعب الفلسطيني من نكبات وحصار وإغلاق معابر، فهي مرتبطة ارتباط وثيق بالوضع السياسي القائم علي مر العصور. حتى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد حيث بدأت الدولة العثمانية تعاني من الترهل عندما شعر السلاطين أن استمرارية الدولة يتطلب إدخال إصلاحات بنوية على الأنظمة المختلفة فكان من أبرز ذلك تطوير الأنظمة الإدارية من خلال تحقيق اختراق في السلطة المركزية مما يتطلب استخدام نظام حكم محلي متمثلاً بالمجالس البلدية، ومع بداية الاحتلال البريطاني أصدر المندوب السامي مرسوماً يتم بموجبه انتخابات بلدية عام 1926م. أجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام 1927 م وبقي الوضع على حالة حتى عام

1934م حين صدر قانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات في البلاد حيث تم بموجبه إجراء انتخابات لعشرين مجلس بلدي في ذلك العام ولم يطرأ أي تغيير علي وضع البلديات حتى عام 1948م حيث تولت الأردن أمور الضفة الغربية وتم إصدار القوانين الخاصة بالبلديات. أما في قطاع غزة فقد تولت أموره جمهورية مصر العربية حيث تم الاستمرار في تطبيق قوانين الانتداب البريطاني ولم يكن في قطاع غزة سوي بلديتين هي بلدية غزه وخان يونس وذلك حتى احتلال القطاع من قبل الاحتلال الإسرائيلي عام 1967 م وبقي الحال كما هو حتى كان آخر استحداث بإضافة بلديتين في قطاع غزة هما دير البلح ورفح سنة 1974 م (سعيد، 1996، ص16). وبقي الحال كما هو علي حتى جاءت السلطة الوطنية الفلسطينية وأصبح تنظيم البلديات تحت إشراف وزارة الحكم المحلي، وتم استحداث بلديات جديدة في قطاع غزة حتى وصل عددها حالياً إلى (25) بلدية موزعة حسب المحافظات في الجدول رقم(3.3).

ولقد قامت وزارة الحكم المحلي باعتماد تصنيف للبلديات، وقامت بتقسيمها إلى أربع فئات رئيسية بالاستناد إلى التعداد السكاني وتاريخ إنشائها مع الملاحظة أن هذا التصنيف لم يؤثر على عملياتها أو مسؤولياتها. وإضافة إلى البلديات والمجالس المحلية والقروية، أنشأت الوزارة لجان مشاريع قروية لتقوم بدور السلطات المحلية نيابة عن وزارة الحكم المحلي في التجمعات الصغيرة جدا التي لا يتجاوز عدد سكانها الألف نسمة. و بذلك أصبح نظام الحكم المحلي يتكون من الوحدات المحلية التالية كما في جدول (3.1).

جدول (3.1) الوحدات المحلية التي يتكون منها الحكم المحلي

الرقم	الفئة	المعايير
1	بلدية فئة "أ"	مراكز المحافظات
2	بلدية فئة "ب"	أنشئت قبل عام 1994
3	بلدية فئة "ج"	أنشئت بعد عام 1994 وعدد سكانها يزيد على 15000
4	بلدية فئة "د"	أنشئت بعد عام 1994 وعدد سكانها أقل من 15000
5	مجالس قروية	عدد سكانها أقل من 5000
6	لجان مشاريع	تجمعات صغيرة جدا

(المصدر، وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2010)

ثالثاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي

هناك خلط كبير بين المفهومين ربما يكون سببه راجع إلى عدم معرفة مفهوم كل منهما من حيث الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة.

- عرف الحكم المحلي بأنه "نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها الدستور أو قوانين الدولة الأساسية" (جامعة القدس المفتوحة، الإدارة المحلية، 1998، ص18).
- عرفت الإدارة المحلية بأنه "نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة المركزية القانون المنظم له أي أن نظام الإدارة المحلية لا يزيد عن كونه جزء من الجهاز الإداري للدولة. (عبد الحميد، 2001، ص40).

عُرفت الإدارة المحلية بأنها أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة، وبين الهيئات الإدارية المتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة هذه السلطة (العبادي، 1998، ص5).

- عُرِفَت الإدارة المحلية بأنها أسلوباً في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدول (العكش، وآخرون، 1997، ص21).
- من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك فروق محددة في نواحي عدة كما هي موضحة في الجدول رقم (3.2)

جدول رقم (3.2) الفروق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون	ينشأ بموجب الدستور
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ولذلك تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري	يرتبط بتشكيل الدولة ويعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي
الوظيفة	تمارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط	يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية.
ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير زيادة أو نقصاً.	اختصاصاته تتمتع بدرجة ثبات أكبر نسبياً.
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية	رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية

المصدر (المعاني، أبو فارس، 1995، ص38)

رابعاً: علاقة وزارة الحكم المحلي في البلديات

أشارت المادة رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 م إلى علاقة وزارة الحكم المحلي بالبلديات (الهيئات المحلية) حيث تقوم الوزارة برسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس. أما أنها تقوم بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين وهي تقوم بوضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام القانون.

خامساً: وظائف وصلاحيات البلديات

تقدم البلديات في قطاع غزة خدمات كثيرة ومتنوعة وقد حددت المادة رقم (15) من قانون الهيئات المحلية لعام 1997 مهام الهيئة المحلية المختلفة، وتتصف وظائف وصلاحيات البلدية بأنها أعمال ذات طابع عام أو منفعة عامة، منها على سبيل المثال لا الحصر مجموعة من المهام يمكن تلخيصها في مجموعة واسعة من الخدمات تشمل يلي:

1. التخطيط والتنظيم (تخطيط وتنظيم وتسمية وترقيم).
2. تهيئة وتجهيز البنية التحتية (مرافق عامة، الطرق والأرصفة).
3. الخدمات الثقافية والاجتماعية (حدائق وأنشطة ثقافية).
4. الرقابة الصحية (مراقبة الغذاء والمحلات والمصانع والحرف والمساكن).
5. الحفاظ على النظام والآداب العامة (المطاعم، الأسواق، الملاعب، الباعة، الإعلانات).
6. البيئة والسلامة العامة (جمع النفايات والحفاظ على السلامة العامة).
7. إنشاء الشوارع والطرق والميادين العامة وتوسيعها وتعبيدها وصيانتها وذلك وفقاً للخطة التي يتم اعتمادها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

8. إنارة الشوارع والطرق والميادين العامة والأسواق وصيانتها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
9. إنشاء شبكات المجاري والصرف الصحي العامة وعمل التدابير اللازمة لتصريف مياه الأمطار.

سادساً: العقبات التي تواجه الإدارة المحلية في فلسطين

نذكر (شلق، 2009، ص68) بأن هناك العديد من العقبات التي تواجه الإدارة المحلية في فلسطين وهي:
- عجز في الأنظمة والقوانين التي تحد من صلاحيات البلديات لتشمل هذه الصلاحيات الكثير من نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبشرية.

- تأكل بعض صلاحيات البلديات بشكل فعلي مثل سحب بعض الصلاحيات المتمثلة في مسؤوليتها عن الكهرباء.

- ندرة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية.
- عدم تسديد المواطنين لالتزاماتهم المالية للهيئات المحلية بسبب الوضع الاقتصادي الصعب، وتفشي الفقر والبطالة.

- نقص الوعي بمفهوم التنمية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات.

- اجتياح الاحتلال الإسرائيلي المتكرر لمناطق السلطة الوطنية الفلسطينية وما يرافقه من تدمير للبنية التحتية.

- عدم وجود الفهم الكافي لمفهوم الحكم المحلي ودوره وأهميته.
- نسبة كبيرة من رؤساء البلديات والمجالس البلدية غير مؤهلين لهذا الدور.

سابعاً: تصنيف البلديات في قطاع غزة

نظراً لأن الدراسة مقتصرة على البلديات الكبرى في قطاع غزة، فإنه سيتم التحدث عن تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة، حيث يشتمل قطاع غزة على خمسٍ وعشرين (25) هيئة محلية مصنفة إلى أربعة تصنيفات (5): هيئات محلية مصنفة درجة أ، (9) هيئات محلية مصنفة درجة ب، (6) هيئات محلية مصنفة درجة ج، (5) هيئات محلية مصنفة درجة د.

(وزارة الحكم المحلي، 2012)

والجدول التالي يوضح تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة.

جدول رقم (3.3) تصنيف البلديات في قطاع غزة

المحافظة	الرقم	البلدية	تصنيف البلدية
محافظة شمال غزة	1	جباليا	أ
	2	بيت لاهيا	ب
	3	بيت حانون	ب
	4	أم النصر	د
محافظة غزة	1	غزة	أ
	2	وادي غزة	د
	3	المغراقة	ج
محافظة الوسطى	4	الزهرة	د
	1	دير البلح	أ
	2	النصيرات	ب
	3	البريج	ب
	4	الزوايدة	ب
	5	المغازي	ب
	6	وادي السلقا	د
	7	المصدر	د
محافظة خانينوس	1	خانيونس	أ
	2	القرارة	ب
	3	بني سهيلا	ب
	4	عبسان الكبيرة	ب
	5	عبسان الجديدة	ج
	6	خزاعة	ج
محافظة رفح	1	رفح	أ
	2	الشوكة	ج
	3	النصر	ج

(المصدر، وزارة الحكم المحلي بيانات غير منشورة، 2012)

المبحث الخامس بعض خصائص البلديات الكبرى في قطاع غزة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: بلدية غزة.

ثالثاً: بلدية خانيونس.

رابعاً: بلدية رفح.

خامساً: بلدية جباليا النزلة.

سادساً: بلدية دير البلح.

أولاً: المقدمة

يحتوي قطاع غزة على (5) بلديات كبرى وهي: بلدية غزة، بلدية خانينوس، بلدية رفح، بلدية جباليا، بلدية دير البلح، و تقوم البلديات الكبرى في قطاع غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقارب المليون ومائتان ألف نسمة يقطنون في مساحة تبلغ حوالي مائتان وعشرة آلاف كيلومتر مربع، وهي مساحة نفوذ البلديات الكبرى في قطاع غزة، وتعتبر البلديات الكبرى في قطاع غزة ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، إذ يبلغ عدد موظفيها حوالي 2500 موظف حسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي في غزة، 2010م. هذا وسيتم تقديم نبذة مختصرة عن كل بلدية.

جدول رقم (3.4) البلديات الكبرى في قطاع غزة.

م	اسم البلدية	مساحة النفوذ	عدد الموظفين الكلي
1	بلدية غزة	77813	1500
2	بلدية خانينوس	54150	332
3	بلدية رفح	210543	232
4	بلدية جباليا	18000	395
5	بلدية دير البلح	2000	120

المصدر (وزارة الحكم المحلي، 2010)

ثانياً: بلدية غزة

أنشئت بلدية غزة عام 1893 ، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج/ مصطفى العلمي وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد/ سعيد الشوا، الذي قام بانجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى يومنا هذا. وتوالت على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893 ومروراً بفترة الانتداب البريطاني بينما 1918-1948 ثم الإدارة المصرية للقطاع ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي 1967-1994. وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 ولأول مرة في تاريخ غزة ، أصدر القائد العام أبو عمار رئيس دولة فلسطين رحمه الله قراراً بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية ، حيث كلف السيد/ عون سعدي الشوا رحمه الله ، بتشكيل مجلس بلدي للمدينة يتناسب والمصلحة العامة ومتطلبات المدينة العاجلة ، فقام السيد/ عون الشوا بتشكيل المجلس بتاريخ 1994/7/26، وهو يعتبر أول مجلس بلدي في ظل سلطة وطنية فلسطينية في التاريخ الحديث لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات. (موقع وزارة الحكم المحلي، 2013)

يبلغ عدد الموظفين في بلدية غزة 1500 موظف موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية و يبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 86 موظف.

ثالثاً: بلدية خانيونس

تأسست بلدية خانيونس عام 1917م وعملت المجالس المختلفة على تقديم الخدمات لمواطنيها فيما شهدت المدينة تراجعاً ملموساً على مدار سنوات الاحتلال الإسرائيلي لها، وما زالت المستوطنات الإسرائيلية جاثمة على 15 كم من أرضها، ومع تسلم المجلس البلدي الحالي لمهامه أولى اهتماماً كبيراً بتطوير الجانب الإداري للبلدية من خلال اعتماد هيكلية إدارية قادرة على تحمل الأعباء الملقاة على عاتق البلدية والنهوض بالمدينة، حيث تم استحداث العديد من الأقسام الضرورية لتنفيذ خطة البلدية وتم تطعيم كادر البلدية بالكفاءات العلمية وتم تنظيم العديد من الدورات لموظفي البلدية لتطوير أدائهم، وفي الوقت ذاته ما زالت البلدية تبذل قصارى جهدها من أجل أكبر مشاركة مجتمعية في عملها، حيث تم تشكيل لجان أحياء في المدينة تعمل جنباً إلى جنب مع المجلس البلدي من أجل النهوض بالمدينة، ولعل مدينة خان يونس رائدة بين المدن الفلسطينية في هذا المجال (موقع وزارة الحكم المحلي، 2013).

ويبلغ عدد الموظفين في بلدية خانيونس 375 موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية و يبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 27 موظفاً.

رابعاً: بلدية جباليا

تأسست بلدية جباليا النزلة في 4/2/1952 بموجب الأمر الصادر رقم (203) بسجل رقم: 757600028 وتعتبر ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي (220000) نسمة يسكنون في حوالي 17 كم² يمثلون قرابة 70% من سكان محافظة شمال قطاع غزة في مناطق تعتبر الأكثر فقراً وتهميشاً وضعفاً، والأكثر عرضةً للاجتياح والقصف الإسرائيلي نظراً لقربها من مناطق التماس، ويوجد في منطقة نفوذها أكبر مخيم للاجئين في قطاع غزة (مخيم جباليا للاجئين)؛ يدير البلدية مجلس بلدي مكون من 13 عضو؛ ويعمل فيها حوالي 385 موظف وعامل في جميع دوائر وأقسام البلدية المختلفة.

• تقدم البلدية للمواطنين خدمات المياه والصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار والنظافة والبيئة والصحة العامة وشق وتعبيد وصيانة الطرق وإنارتها؛ بالإضافة لإعداد المخططات الهيكلية

والتفصيلية؛ وتنظيم جميع عمليات البناء والأسواق وممارسة الحرف والصناعات؛ والتشجير وصيانة أرصفة الشوارع، كما أنها تقوم بإعادة تأهيل وصيانة أسوار ومداخل المقابر وأماكن دفن الموتى، وتساهم بإنشاء الملاعب والحدائق العامة والمنتزهات؛ وقد انعكس دورها الحيوي على مناطق نفوذها تنميةً وتطويراً وازدهاراً.

يبلغ عدد الموظفين في بلدية جباليا النزلة 385 موظف موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 22 موظفاً (موقع وزارة الحكم المحلي، 2013).

خامساً: بلدية رفح

حظيت رفح بمنزلة بلدية في زمن قريب العهد (1972)، و قبل ذلك، كان يمثلها مجلس قروي، و ما يعرف تقليدياً باسم مدينة رفح لم يكن سوى مجموعة من التجمعات السكانية الأصغر حجماً، ينقصها مركز ما، و لعل الجانب الإيجابي من تاريخ المدينة هذا هو أنه يوجب نمطاً إدارياً غير مركزي، أما الجانب السلبي فهو أن رفح ما زال ينقصها ما يميزها و يبرزها كمدينة مميزة عن المدن الأخرى.

و في أعقاب معاهدة كامب ديفيد الأولى بين إسرائيل و مصر (في العام 1982)، قسمت المدينة إلى قسمين، الأول منهما تحت السيادة المصرية، و الثاني به سكان فلسطينيون، وما زال أهالي رفح، و على وجه الخصوص منهم، موظفو بلدية رفح، يشعرون بالحنين إلى زمان كان فيه جزءاً رفح، المصري و الفلسطيني، مدينة واحدة.

لقد كانت رفح أكثر حظاً من البلديات الصغيرة الأخرى في قطاع غزة من حيث اهتمام الممولين، و ذلك في أعقاب اتفاقية أوسلو في العام 1993، و لعل في موقعها القريب من الحدود المصرية، و بالتالي كونها حلقة الاتصال الوحيدة لقطاع غزة مع العالم الخارجي مباشرة، لعل ذلك هو أحد أسباب اهتمام الممولين التقليدي بها.

يبلغ عدد الموظفين في بلدية رفح 220 موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 35 موظفاً (موقع وزارة الحكم المحلي، 2013).

سادساً: بلدية دير البلح

في العام 1950 أنشأ مجلس قروي دير البلح ليقدم خدمات نظافة الشوارع وترتيب وتنظيم الأسواق في مناطق متفرقة من المدينة، وفي العام 1973 تحولت إلى بلدية لتوسع نطاق دائرة خدماتها حيث تم تعيين رئيس البلدية والأعضاء وقد بلغ عددهم آنذاك تسعة سعيماً منها في الحفاظ

على خدمات المواطنين باعتبارها تقدم خدمات في عدد من المجالات كالمياه، الصرف الصحي، إضافة إلى إقامة العديد من المشاريع التي تخدم المواطنين، والعمل على تلبية الحد الأدنى من احتياجات الجمهور في المنطقة.

وتوالى عليها العديد من المجالس البلدية آخرها في 16/6/2010 برئاسة أ.سعيد أحمد نصار ، حيث يتولى هذا المجلس رسم سياسات البلدية في مختلف المجالات. ويبلغ عدد موظفي بلدية دير البلح 120 موظف موزعين على مختلف التخصصات الإدارية والفنية كل حسب الهيكلية المعتمدة للبلدية ويبلغ عدد موظفي الإدارة العليا في البلدية 11 موظفا (موقع وزارة الحكم المحلي، 2013).

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الدراسات المحلية.

ثالثاً: الدراسات العربية.

رابعاً: الدراسات الأجنبية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

خامساً: ما تضيفه الدراسة الحالية.

أولاً: المقدمة

يعتبر موضوع الإنتاجية من الموضوعات التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين إلا أن تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تعتبر الركيزة والأساس والمدخل الاستراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري لاقى اهتمام من قبل الباحثين العرب والأجانب. هناك العديد من الدراسات السابقة التي أُجريت والتي تم الإطلاع عليه، إلا أنه لم يتم العثور على دراسات شبيهه بالدراسة الحالية أو تمت لها بصلة قريبة، إلا أن هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى جوانب مختلفة من جوانب الدراسة الحالية، أو اهتمت وركزت على متغير واحد من متغيرات الدراسة ، لذا سيتم الإشارة إلى الدراسات التي لها علاقة بهذه الدراسة أو تدور حول هذا الموضوع مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

ثانياً: الدراسات المحلية:

1. دراسة السقا (2013) بعنوان: "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل

القطاع المصرفي في قطاع غزة-دراسة تطبيقية على بنك فلسطين(م.ع.م)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز والدوافع على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم إيجابياً.

-نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

-الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلى تعديل حتى تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفيه إلى مصافي البنوك المتميزة.

-نظام وآليات الترقيات بالبنك ضبابية وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك. كما أن نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى مزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

- وضع نظام حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحاً وشفافية.

- تعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل واشمل ليضم جميع الموظفين.

-خلق حلقة وصل بين طبقات الهرم الإداري من إدارات عليا ومتوسطة ودنيا وجعل خط الاتصال بينهم واضح وسريع لتلبية احتياجات الموظفين والمسؤولين دون عوائق.

-وضع نظام للتقاعد لموظفي البنك والعاملين فيه يحقق لهم الأمان بعد الخروج من العمل.

2.دراسة عوض الله (2012) بعنوان: "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين -

نموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)، كما هدفت إلى معرفة مدى رضا الموظفين، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة وإن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين إلا في حالات نادرة جداً.

- أن أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي.

- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

وأوصت الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لإنتاج هذا البحث مثل (الهدايا العينية ، الحوافز المادية والمعنوية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين المبالغ النقدية، العلاوات الاستثنائية) .

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (الترقية الشرفية، امتيازات إعاره الموظف لجهة أفضل) .

- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة .

- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة ، وليس اعتماداً على الوساطة والمحسوبية، وأن يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف .

3.دراسة أبو شرح (2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- 4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
- 5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: -

- 1- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
- 2- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.
- 3- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء. وأيضاً ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.

4.دراسة شراب (2007)، بعنوان: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة .

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأن تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وإن الحوافز المادية غير كافية، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقرر مسبقاً، وإن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، وأن الموظفين يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم.

وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت، وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

5. دراسة العكش (2007) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات في منح الحوافز).

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بإعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

- على الإدارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجددين والمثابرين.

- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

6. دراسة نوفل (2006) بعنوان: "العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين - دراسة تطبيقية على الصناعات المعدنية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الطرق المؤدية إلى تذليل العقبات وتعزيز دور المنتج المعدني ومساهمته في الناتج المحلي والقومي، وكذلك العمل على وضع سياسات وتوصيات للتغلب على مشكلات الصناعات المعدنية الصغيرة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر بشكل قوى على إنتاجية الصناعات المعدنية الصغيرة. وهذه العوامل تنقسم إلى قسمين العوامل الخارجية هي الإجراءات الإسرائيلية التي تؤثر سلباً على إنتاجية الصناعات المعدنية الصغيرة، والاعتماد على

إسرائيل في استيراد المواد الخام والآلات وقطع الغيار، وأما العوامل الداخلية فهي ضعف دور البنوك وأسعار الفائدة العالية وصعوبة المعاملات والإجراءات البنكية التي تواجهها المنشآت المعدنية الصغيرة من قبل البنوك والمؤسسات المالية، والاعتماد على التمويل الذاتي، واقتصار تسويق المنتجات المعدنية بنسبة كبيرة على قطاع غزة وضعف دور المؤسسات العامة والخاصة والسلطة الوطنية الفلسطينية.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحرير المعابر من السيطرة الإسرائيلية من خلال الاتفاقيات والمعاهدات السياسية والتجارية، والعمل على تفعيل دور المؤسسات المالية والبنوك في دعم ومسانده الصناعات المعدنية، والعمل على إنشاء بنك خاص بالتنمية الصناعية، وكذلك بنك معلومات مركزي للصناعة، وتفعيل دور اتحاد الصناعات المعدنية والهندسية ووزارة الاقتصاد الوطني والمؤسسات الخاصة لتطوير قطاع الصناعات المعدنية.

7. هنية (2005) بعنوان: " العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين - دراسة تطبيقية لقطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المختلفة المؤثرة على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، وتحديد المعوقات التي تسبب ضعف مستوى الإنتاجية في هذا القطاع. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- لقد انتهى الباحث في نهاية هذه الدراسة إلى أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في إنتاجية العاملين، حيث تم تقسيم هذه العوامل إلى قسمين:

- العوامل الداخلية: مثل نظام الحوافز المطبق، مدى وجود نظام لدفع الحقوق العمالية السنوية مقدار رأس مال المنشأة، أنواع المعدات المستخدمة في الإنتاج، العدد الإجمالي للعمال، عدد أشهر العمل خلال السنة، متوسط الأجر الشهري للعامل.

- العوامل الخارجية: مثل الممارسات الإسرائيلية المتبعة على المعابر، منافسة البضائع الأجنبية للمنتج المحلي، صعوبة دخول المواد الخام المستوردة.

2- يمكن زيادة إنتاجية العاملين من خلال الآتي: تنمية الموارد البشرية، تطوير الخدمات المالية إنشاء هيئة المدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة، تأسيس مؤسسة المواصفات والمقاييس تأسيس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، بدء برنامج التأهيل الصناعي، تطوير البنية التحتية.

3- تؤثر الممارسات الإسرائيلية تأثيراً شديداً على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات الخشبية تتبع معظم المنشآت النظام العائلي في الإدارة، مما يعني عدم وجود نظام إداري، وما ينتج عن ذلك من مشاكل مالية وتنظيمية.

أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تحرير المعابر من السيطرة الإسرائيلية ضمن أي تسوية سياسية مقبلة، وإيجاد فرص ومنافذ تسويق خارجية.

- تنمية الموارد البشرية عبر التدريب، وتهيئة جو العمل المناسب المتعلق بالحوافز والحقوق العمالية.

- الدعم المالي للمنشآت وتفعيل دور المصارف في الإقراض، وإيجاد آلية لتوفير المواد الخام بشكل دائم.

8. دراسة المحتسب، الجلعود (2005) بعنوان: "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك -

دراسة تطبيقية على محافظة الخليل بفلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع الزملاء في العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب، ومعدل دوران العمل.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- يوجد تأثير فعال لكل من الحوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء

العمل على الرضا الوظيفي (العوامل مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها).

2- هناك تفاوت في مدى أهمية كل من الحوافز، والرئيس المباشر، والولاء، وطبيعة الوظيفة

والتدريب، وزملاء العمل، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي).

3- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية وعلاقة عكسية بين كل من الرضا

الوظيفي و نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموظفي البنك وزيادة الحوافز لهم وتحسين ظروف وبيئة العمل التي يعملون فيها.

9. حمدونة (2004) بعنوان: "إنتاجية العمل في صناعة الملابس الجاهزة في قطاع غزة

(1987-2002)".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مؤشرات الإنتاجية ومحددات قياسها وعوامل زيادتها، وسبل تطويرها على المستويين الكلي والجزئي بكافة فروع الأنشطة الاقتصادية، وكذلك التركيز على دراسة إنتاجية العنصر البشري، والمعرفة بإنتاجية العمل في صناعة الملابس الجاهزة والعوامل الخارجية التي تؤثر بها.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن 89% من أفراد العينة يعتقدون أن الإغلاقات لها التأثير السلبي على إنتاجية العمل في صناعة الملابس، وكذلك 73% من العينة أكدوا على أن التقسيمات

والفصل بين المدن له الدور السلبي عليها، وأكد كذلك 90% من أفراد العينة الأثر لانقطاع التيار الكهربائي، وضعف البنية التحتية، وأجمع 87% من عينة الدراسة أن ضعف رأس المال المستثمر له الدور السلبي، وكذلك عدم استخدام الآلات والمعدات الحديثة.

أهم التوصيات توصيات موجهة لأصحاب المصانع وهو العمل على تخفيض التكاليف والتميز في صناعة الملابس، وتقويم مصانعهم في مراحل الإنتاج. أما على صعيد المؤسسات الرسمية فعليها العمل على وضع خطة تنموية فلسطينية شاملة وآلية تعمل على حماية صناعة الملابس المحلية وتسهيل إجراءات السفر لرجال الأعمال والمنتجين وأصحاب المصانع وتسهيل الاتصال بينهم وبين الطرف الآخر، تحسين قدرات مراكز التدريب المهني، وتشجيع الاستثمار، وتفعيل دور الاتحادات. أما على مستوى الصناعات المساندة من خلال عقد الدورات التدريبية والمؤتمرات الخاصة بالصناعة بشكل عام وصناعة الملابس بشكل خاص.

10. دراسة الطيبي (2001) بعنوان: "تحليل وقياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى اهتمام الشركات بالصناعات التحويلية ككل، وعلى مستوى فروع الصناعات التحويلية في الضفة الغربية بمعدل أجر العامل، ومتوسط نصيب العامل من رأس المال، والحوافز و المكافآت، ونسبة عمال الإنتاج إلى المجموع الكلي للعاملين، ونسبة العمال المهرة إلى إجمالي عمال الإنتاج، ونسبة العاملين الجامعيين، والتدريب، وأثر ذلك الاهتمام على إنتاجية العامل في الصناعة التحويلية ككل، وعلى مستوى فروع الصناعات التحويلية.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات لا تهتم بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً في إنتاجية العامل هي معدل أجر العامل ومتوسط نصيب العامل من رأس المال، أما بقية العوامل المتمثلة بالحوافز و المكافآت، ونسبة عمال الإنتاج إلى المجموع الكلي للعاملين، ونسبة العمال المهرة إلى إجمالي عمال الإنتاج، ونسبة العاملين الجامعيين، والتدريب، فقد تبين عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بينها وبين إنتاجية العامل، وأما بالنسبة لفروع الصناعات التحويلية فقد تبين أن أكثر العوامل تأثيراً في إنتاجية العامل هي معدل أجر العامل.

أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركات الصناعية مزيداً من الاهتمام بموضوع الإنتاجية بشكل عام وإنتاجية العامل بشكل خاص، وضرورة الاهتمام بأدب الإنتاجية وإنشاء مراكز متخصصة حتى يأخذ هذا الجانب العلمي الهام دوره الطبيعي في عملية التنمية الشاملة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، ضرورة الاهتمام بزيادة الأجور لما لها من تأثير إيجابي على إنتاجية العمل وتطوير نظام الحوافز والمكافآت.

ثالثاً: الدراسات العربية

1. دراسة حسين (2011) بعنوان: "دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة (1996 - 2006م)"

هدفت هذه الدراسة لدراسة المشاكل التي تعترض إنتاجية العمال في أثناء قيامهم بعملهم، والتي تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وذلك على عكس الوضع بالنسبة إلى عناصر الإنتاج الأخرى التي يمكن التحكم فيها بشكل أو بآخر. وقد تم اختيار بعض شركات الصناعات الغذائية في سورية نظراً إلى الدور الكبير الذي يؤديه قطاع الصناعات الغذائية في سورية في دعم الاقتصاد الوطني وفي رفد الموازنة العامة للدولة بموارد كبيرة.

وقام الباحث بتحليل إنتاجية عمال الإنتاج في بعض شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية بواسطة تحليل التباين. توصلت الدراسة إلى أن:

1- هناك فروقات جوهرية بين متوسطات إنتاجية عمال الإنتاج في مختلف الشركات المدروسة.
2- هناك فروقات جوهرية بين معظم متوسطات إنتاجية عمال الإنتاج بين كل شركتين على حدة، في حين لا توجد فروقات جوهرية بين بعض متوسطات إنتاجية عامل الإنتاج بين كل شركتين على حدة.

أوصت الدراسة بضرورة: إحداث تطوير تنظيمي مخطط يشمل: نظم ومعايير تقييم أداء العاملين ، أسلوب توزيع القوى العاملة على العمل، نظم الحوافز والدافعية المعمول بها، نظم المكافآت والتقدير المعنوي، ظروف العمل المادية المحيطة ، توفير العوامل الخدمية للعاملين .

- من الضروري الاهتمام بعملية تدريب وتأهيل وتنمية مهارات القيادة الإدارية من خلال التركيز على أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، العدالة والموضوعية والمساواة لمن هم بالوضع نفسه (في مكافأة وتحفيز العاملين).

- أن تكون هناك سياسة واضحة وجادة تعمل على رعاية العاملين صحياً واجتماعياً بالشكل الذي يشعرون بالرضا والاطمئنان. و دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تحليل إنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية.

2. دراسة الجساسي (2011) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم على أدائهم.

توصلت الدراسة إلى: أن هناك تأثير للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأن هناك أيضاً تأثير للحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في رفع وتحسين مستوى أدائهم.

أوصت الدراسة بما يلي: يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

- إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين، والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في الوزارة بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي.
- مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها، وأن يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء والعكس وليس لمصالح شخصية.

3. دراسة عمر (2010)، بعنوان "الإنتاجية ومشكلات قياس إنتاجية العاملين"

تناولت هذه الدراسة: تعريف الإنتاجية وطرق قياسها والمشكلات المتعلقة بقياس إنتاجية العاملين ووسائل تحسين إنتاجية العاملين في مصر.

توصلت هذه الدراسة إلى أن: الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف و الاهتمام بتقييم الوظائف وبتخطيط القوى العاملة والأجور و مختلف أنواع الحوافز الأخرى سواء كانت مادية أو معنوية حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج و الاهتمام بالتدريب الإداري و الفني بما يناسب مع الاحتياجات التدريبية الحقيقية و الاهتمام بالأمن الصناعي و يؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الإنتاجية.

- الاهتمام بالإنسان و بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و بالاتصال و العمل على توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي لصالح العمل . كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير لأداء مختلف الأعمال وأن تكون كمية و نوعية و زمنية بناء على الأهداف المحددة، إذ يمكن عن طريقها تقويم الأداء و التفرقة بين المجد والمهمل، وبالتالي يسعى كل فرد للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة مما ينعكس أثره على الإنتاجية بالزيادة .
- الاهتمام بالدراسات و الأبحاث لمعرفة أسباب الأعطال و المشاكل المختلفة التي تؤثر على إنتاجية فريق العمل و محاولة التغلب عليها بهدف زيادة الإنتاجية.

4.دراسة رجا (2010) بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة - دراسة ميدانية في محافظة جرش"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب ومشكلاته في المؤسسات العامة محافظة جرش وكذلك التعرف على مستوى أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المؤسسة، وكذلك دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى التدريب ومشكلات التدريب وكل من أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- زيادة التدريب يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين الإنتاجية لدى المؤسسات العامة في محافظة جرش.

- التدريب يؤثر في الإنتاجية بشكل فعال وإيجابي، وأن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب، الأمر الذي يتطلب تحفيز العاملين والتفاوض معهم وحفز التفكير الإبداعي والقيادة لديهم وبناء الفريق.
- أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على إنتاجية المؤسسة حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب الأمر الذي يتطلب وضع استراتيجيات تدريبية تتوافق فيها أهداف البرامج التدريبية وأهداف وتطلعات المؤسسة العاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء خطط يتضمن تقييم أداء العاملين على أسس علمية صحيحة ليسهل على أصحاب القرار تقديم البرامج التدريبية اللازمة لزيادة كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم.
- إعادة النظر في أساليب التدريب المتبعة بحيث تتسم الدورات التدريبية بوضوح الهدف وتنوع أساليب التدريب. وأن يتم تطوير برامج التدريب على ضوء التطورات العالمية.

5.دراسة الشواورة والمطيري (2010) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية- دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية مستندةً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها جائزة

الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية بالجبيل.

وتوصلت الدراسة إلى إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية ، وأن مبدأ إدارة العمليات أكثر المبادئ تأثيراً في الإنتاجية ، ويأتي مبدأ القيادة الإدارية ثانياً كأكثر المبادئ تأثيراً في الإنتاجية ثم تسلسلت المبادئ في التأثير على الإنتاجية فأتى مبدأ الموارد البشرية ثم مبدأ نتائج الأعمال ثم مبدأ الموردون والشركاء ثم مبدأ التخطيط الاستراتيجي ، وأن مبدأي التأثير على المجتمع والتركيز على المستفيد تعتبر الأقل تأثيراً على الإنتاجية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها هو أن تستمر الشركة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية وتأثير على الإنتاجية ، وأن يتم التركيز على المبادئ الأكثر تأثيراً على الإنتاجية ، وأن تستمر الشركة في خططها التدريبية والمتمثلة في تدريب وتطوير موظفيها.

6. دراسة جوهر وآخرون (2010) بعنوان: "دراسة العوامل المؤثرة في انخفاض الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة- القاهرة".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل الفنية المختلفة التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية مصانع الملابس الجاهزة في القاهرة والمنصورة، ومدينة السادس من أكتوبر والعاشر من رمضان. من حيث خطط الإنتاج ودراسة العمل ووسائل المناولة والمعدات التكنولوجية الحديثة داخل خطوط الإنتاج ووجود الخامات المستخدمة وكافة الجوانب الفنية المتعلقة بالإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة.

- كما هدفت إلى دراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية مصانع الملابس الجاهزة المصرية، كالعوامل المؤثرة على إنتاجية العامل وكفاءة المواد وكفاءة استخدام الآلات، والتي لها علاقة بكل من البيئة والخبرات والإدارة والتنظيم ومعدلات الأداء ونظم المعلومات والعمليات، وأيضاً وضع الأسس العلمية لتحسين الإنتاجية من خلال تحليل وتوضيح الفرص المتاحة، ووضع خطط للعمل قابلة للتنفيذ وطرق متابعتها وأساليب التحديث المستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن عامل ضياع الوقت داخل مصانع الملابس الجاهزة وعامل التنظيم الغير جيد لأماكن الأقسام الوظيفية وأماكن التسهيلات الإنتاجية، وعامل عدم وجود معايير واضحة للثواب والعقاب، وعامل عدم تطبيق دراسة الحركة التي تحدد الحركات الأساسية لكل عملية من عمليات الإنتاج، من أكثر العوامل والأسباب في انخفاض الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة موضع الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بحل المشاكل الفنية للتشغيل في خطوط الإنتاج والتي لها تأثير على معدلات الإنتاجية الخاصة بمصانع الملابس الجاهزة، والاهتمام بتطوير الجوانب الخاصة بإدارة الإنتاج والتي لها تأثير كبير على معدلات الإنتاجية الخاصة بمصانع الملابس الجاهزة.

7.دراسة نعيمة (2009) بعنوان " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية- الجزائر "

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على دور وأهمية تنمية الموارد البشرية وكذلك التدريب في تحسين الإنتاجية في المؤسسات والمشروعات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لارتباطه مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين مهاراتهم و قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين، الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم وميولهم العلمية والتنظيمية، لابد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية، وأن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب، تحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، وأن يتم دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة وتخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقاً للخطط والبرامج المسطرة.

8.دراسة ميا وآخرون (2009) بعنوان "قياس أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البرعي في سلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى للتدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العمليات التدريبية.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب له دوراً مهماً في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم. وأن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة التدريب، وارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة المضافة، وضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من أثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

أوصت الدراسة بضرورة إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي، تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب وتقديم الحوافز المناسبة.

- زيادة مخصصات التدريب وتحويلها إلى الدائرة المختصة في تنمية الموارد البشرية و ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب، تطوير أساليب التفاعل بين العاملين من ناحية والإدارة من ناحية أخرى.

9.دراسة خوام (2009) بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي -

دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شبكة الجزيرة الفضائية و التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين وكذلك قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك شعور واضح لدى موظفين الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم .
- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة .
-هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة، و هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات، لذا قامت بتأمين ذلك الطموح للموظفين بشكل يجعلهم يشعرون بأنهم حققوا ما يسعون إليه.

- هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة في شبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة، وأن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين.

- هناك علاقة واضحة في انه حين يحصل الموظف على ترقيات والحوافز يزيد إقباله على العمل و يتحسن أدائه الوظيفي، وعندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين، يكون هناك اثر ملحوظ على الأداء الوظيفي

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسة بعمل برنامج لتطوير الموظفين، وتشجيعهم على إتمام دراساتهم الجامعية، وأن تضع خطة تدريب للموظفين، و تقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم لأن هذه الدورات تشعّر الموظف بأهميته ، وتجعله دائم التجديد والإبداع.

- أن تداوم المؤسسة على دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف إذا ما كان يراعي كافة تكاليف الحياة ، وغلاء المعيشة دائماً ، لأن الموظف سيقوم بأداء عمله بشكل جيد ما دام يشعر برضا عن الأجر ، وهذا من شأنه أن يزيد الإنتاجية ، بالتالي أن يزيد ربحية الشركة المهنية.

- على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات والحوافز تبعاً لسياسة معينة ، وأن تقوم بمنحها للموظف في الوقت المناسب لها ، لأن هذا من شأنه أن يزيد الإنتاجية للعاملين.

10. دراسة الشكر، لطيف (2009) بعنوان: "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي (دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة- بغداد)

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة المفاهيم والمكونات النظرية المتعلقة بالعمليات التدريبية والتركيز على قدراتها ومميزاتها، وبيان مستوى الاهتمام بالعمليات التدريبية من قبل المنظمات الفندقية، إيضاح مستوى الاستجابة والاستفادة للعاملين من جراء إدخالهم بدورات تدريبية في مجالات تخصصاتهم الإدارية والفنية، وتسهيل الضوء على دور العمليات التدريبية في تهيئة الكوادر التخصصية بمجال الأعمال الفندقية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- يُعدُّ التدريب من النشاطات الإدارية الرئيسة التي تُحدد نجاح أو فشل المنظمات الفندقية، لأنه يعطي صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي عند استخدامه.
- 2- عند الإعداد للبرنامج التدريبي بالشكل الأمثل ووفق التخصصات للعاملين فإنه يساهم في زيادة كفاءة الأداء لديهم، مما يعود ذلك على زيادة الإنتاج وتخفيض الكلف.
- 3- يؤثر استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية في الخطط التدريبية على مهارات وسلوكيات وقدرات و قابليات العاملين وتطويرها.
- 4- تبين إن إدارة المنظمة الفندقية (عينة البحث) تُعطي اهتماماً بموضوع التدريب وتعي بتأثيراته على زيادة كفاءة الأداء عند استخدامه، ولكنها في ترتيب الأوليات عند رسم خططها وبرامجها، كان التدريب يشغل مكاناً ليس أساسياً في الهيكل التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة تخصيص نسبة معينة من مبالغ الإيرادات تكون كافية لإقامة الدورات التدريبية وإقامة دورات تدريبية متخصصة لجميع الأقسام، تحفيز العاملين أثناء تدريبهم داخل البرنامج التدريبي بحوافز مادية أو معنوية وذلك من أجل رفع الروح الحماسية لديهم، وبالتالي الوصول لكفاءة أداء عالي المستوى، إنشاء قسم خاص بالتدريب وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي له.

11. دراسة فهمي (2008) بعنوان: "قياس لإنتاجية في الأجهزة الحكومية الخدمية - دراسة إحصائية تطبيقية- المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإنتاجية في الأجهزة الحكومية الخدمية، والتعرف على أهم الأساليب الكمية المستخدمة في حساب مؤشرات الإنتاجية في الأجهزة الحكومية الخدمية، وتطبيق هذه الأساليب الكمية في قياس إنتاجية كتابات العدل المنتشرة في أنحاء المدن والمحافظات المختلفة بالمملكة العربية السعودية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- نتائج قياس الإنتاجية يساعد في تحسين أداء الأجهزة الحكومية الخدمية، تساعد نتائج قياس الإنتاجية في توضيح أهداف و مسؤوليات كل جهاز، أن نتائج قياس الإنتاجية يساعد على الرقي بمستوى تحليل العلاقات بين الأجهزة الحكومية المختلفة و برامجها، مما يجعل تنسيق السياسات داخل الأجهزة و بين الأجهزة أمراً عملياً وميسراً.

تم حساب مؤشر الإنتاجية الحالية عن طريق:

متوسط إنتاجية الموظف = المخرجات الكلية للجهاز / المدخلات (عدد الموظفين).

متوسط إنتاجية الموظف في كتابة العدل (ع) = إجمالي المخرجات في كتابة العدل (ع) // إجمالي عدد الموظفين في كتابة العدل (ع).

- عدم كفاءة كتابات العدل الأولى بوجه عام راجع أساساً إلى ضعف مستوى إدارات كتابات العدل الأولى بوجه عام في التغلب على العوامل البيئية الخارجية أكثر من ضعف مستوى كفاءة العمليات الداخلية لكتابات العدل الأولى بوجه عام.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمقاييس الإنتاجية و إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع.

12. دراسة فرغلي(2008) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الإنتاجية في صناعة الملابس الجاهزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإنتاجية في مصانع الملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية وأكثر هذه العوامل تأثيراً على إنتاجية الملابس الجاهزة وما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين هذه العوامل تبعاً لاختلاف البلد.

توصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل المؤثرة على الإنتاجية في صناعة الملابس الجاهزة هو النشاط الإنتاجي، يوجد فروق دالة إحصائية بين عامل النشاط الإنتاجي وكل من العامل الإداري و التسويقي والتمويل لصالح النشاط الإنتاجي في كل من مصر والسعودية. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في الإنتاجية بين مصانع مصر و السعودية.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالتدريب المهني للعمال داخل مصانع الملابس الجاهزة للحصول على العامل القادر على الإنتاج وتطوير أنظمة التسويق وإجراء البحوث التسويقية لتنشيط المبيعات

الخاصة بالملابس الجاهزة، ومراعاة تحقيق التبسيط والتنمية و التخصص داخل خطوط الإنتاج في مصانع الملابس الجاهزة.

13. دراسة خير (2008) بعنوان: "علاقة الحوافز بالكفاية الإنتاجية لدى عمال المصانع - دراسة ميدانية بمطاحن الهضاب العليا - سطيف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالكفاية الإنتاجية لدى عمال المصانع - مطاحن الهضاب العليا، وشملت الدراسة 100 عاملا من عمال مطاحن الهضاب العليا حيث اختيرت بطريقة عشوائية طبقية.

- وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات العمال نحو نظام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية ومؤشرات كفايتهم الإنتاجية (الغياب بدون إذن، مخالفة تعليمات العمل، الوقوع في الحوادث، التمارض، التأخر عن العمل، الجزاءات، التحقيقات الإدارية).

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات العمال نحو نظام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

14. دراسة الشجاع (2008) بعنوان: "الرضا الوظيفي وأثره في الإنتاجية - اليمن"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الرضا الوظيفي للموظفين في بنك موجود في اليمن وأثره على مستوى إنتاجيتهم في إنجاز العمل ويشتمل الرضا الوظيفي على الرضا المالي الذي يتمثل في (الراتب والتأمين الصحي)، والرضا عن محتوى العمل، والرضا عن ساعات وظروف العمل في البنك، وعن جماعة العمل، وعن نمط الإشراف وفرص الترقى.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الرضا المالي للموظفين متوسط عموما حيث كان عنصر الراتب لا يتساوى مع متطلبات المعيشة، وأن الإدارة تلتزم بالتأمين الصحي للموظفين بدرجة ضعيفة وهذا يجعله غير مطمئن على مستقبله.

- يوجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنك والإنتاجية، فزيادة الرضا لدى الموظفين سيسهم دون شك في تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم، كما أن زيادة الإنتاجية تؤدي بالتالي إلى رفع نسبة الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- عمل دراسة لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة، وبما يكفل حياة كريمة.

- تنفيذ مشروع تأمين صحي للموظفين، حتى يتم ضمان استقرار الموظفين مستقبلاً.
- استمرار الإدارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين، والعمل بها ما أمكن ذلك.
- ضرورة إعادة هيكلة أماكن العمل لكي تتناسب مع أعداد الموظفين.
- ضرورة إضافة أنظمة جديدة تتناسب مع التطورات المصرفية والتقنية العالمية.
- أن تقوم الإدارة بعمل برنامج ثابت لاجتماعات القيادة بالموظفين لمناقشة احتياجاتهم وهمومهم، والتعرف على إنتاجيتهم ومستواهم عن قرب، والاهتمام بتدريب الموظفين على رأس العمل للموظفين.

15. دراسة البادي (2008) بعنوان: " مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نפט عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين ، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أداءهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم ، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة. توصلت الدراسة إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافئة العاملين ، والتأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير، الحوافز المادية الأكثر استخداماً كانت (العلاوات - الإجازات - الدورات - بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة - بدلات السفر - ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية - البعثات الخارجية).

16. دراسة الشرعة و الطراونة (2008) بعنوان "إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 81 شركة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1- جود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

2- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.

3- ظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للشركة، وكذلك ضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه الشركات.

17. دراسة حسن وعابد (2007) بعنوان: "تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإنتاجية ومفهومها وشرح آراء كبار الخبراء والاقتصاديين في العمل عن مفهوم الإنتاجية بالنسبة للوحدات الإنتاجية بصفة عامة كنسبة بين المدخلات والمخرجات أو درجة من درجات الكفاءة أو كفاءة استخدام الموارد، كما يهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هذه التعاريف لا تصلح للتطبيق على فرق الدفاع المدني ومن تم فقد تم استخلاص التعريف الذي يصلح للتطبيق على فرق الدفاع المدني، حيث يأخذ هذا التعريف في الاعتبار أعداد وقيمة الأصول الرأسمالية المطلوب حمايتها في كل منطقة، إعداد المواطنين، التكاليف الكلية لأعمال الدفاع المدني من حيث الأفراد، والآليات والتجهيزات الفنية ورأس المال. كما تم التوصل إلى إيجاد أساليب وآليات لتحسين الإنتاجية بالنسبة لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية.

-توجد صعوبات في احتساب الإنتاجية الكلية وتكمن المشكلة في كيفية تحويل عناصر الإنتاج المختلفة إلى وحدات متجانسة، وكيف تجمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علماً بأن عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً. وأوصت الدراسة بالاهتمام بقياس الكفاءة الإنتاجية لفرق الدفاع المدني، والاهتمام بزيادة الإنتاجية وتوفير البيانات والإحصائيات الخاصة بالقياس.

18.دراسة عبيدات (2007) بعنوان: "مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها من وجهة نظر مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإنتاجية في جزء من القطاع الحكومي الأردني (مراكز الوزارات) من حيث التعرف على العوامل المؤثرة في الإنتاجية، مفهومها، ومقاييسها المستخدمة إضافة لآراء الموظفين في كيفية تفعيلها والتعرف على مدى وجود فروقات بين العوامل المؤثرة على رفع مستوى الإنتاجية (نظام الرواتب والحوافز والعلاوات، العلاقات مع الآخرين، أسلوب الإدارة، استخدام الوسائل التقنية الحديثة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل، نوعية العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة المتمثلة في زيادة مدخولات الموظفين وزيادة الإنتاجية و حافزية الموظفين.

توصلت الدراسة إلى عدم رضا الموظفين عن الرواتب والعلاوات الحالية وإيجابيات أهداف نظام الحوافز حسب أولوياتها، وأبرزت الدراسة مستوى عالياً في مدى مساهمة نظم الحوافز في تحقيق الأهداف المطلوبة منها والتي تمثل في زيادة مدخولات الموظفين وزيادة الحافزية لديهم وزيادة الإنتاجية والفاعلية وتحسين الخدمات وتقليل دوران العاملين وتقليل ساعات العمل الإضافي. كما بينت الدراسة أن أهم العوامل والعناصر التي تساعد على تفعيل الإنتاجية هي زيادة الرواتب، تحسين الوضع المادي، وتوفير الحوافز التشجيعية، والمساواة بين الموظفين في طلبتها. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين زيادة الإنتاجية وزيادة مدخولات الموظفين، وبين الإنتاجية وزيادة حافزية الموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إعادة النظر في سلم الرواتب الأساسية والعلاوات، وتعزيز مبدأ نظام الحوافز وأهدافه، وضرورة تطوير مفهوم الإنتاجية، واعتماد مقاييس للإنتاجية تكون أكثر شفافية وموضوعية، وضرورة تفعيل وتدعيم عناصر الإنتاجية في قطاع الحكومة الأردنية.

19.دراسة باحميد (2006) بعنوان: "مكونات العملية الإنتاجية وأثرها في الأداء- اليمن"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مصنع المكلا لتعليب الأسماك الواقع في محافظة حضرموت بوصفه من أقدم مصانع تعليب الأسماك في اليمن إلى التعرف على مكونات العملية الإنتاجية المتمثلة في التكنولوجيا والصيانة واستخدام الطاقة الإنتاجية ومستوى كفاءة العاملين في مجال

الإنتاج ، ثم الوقوف على مستويات الإنجاز العام للمصنع من خلال التعرف على مؤشرات الأداء المتمثلة في مستوى الإنتاجية والعائد على الاستثمار وحجم المبيعات ومستوى رضا العاملين والقيمة المضافة ، ثم معرفة شكل العلاقة بين مكونات العملية الإنتاجية و مؤشرات الأداء، وتضمنت الدراسة مدة زمنية مدتها 8 سنوات من عام 1996 وحتى عام 2008 وقد اعتمدت على معلومات وبيانات فعلية تعكس أداء المصنع.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات العملية الإنتاجية ومؤشرات الأداء وتوصلت الدراسة وضع مجموعة من الحلول بما يؤدي مستقبلاً إلى تحقيق مستويات أفضل للأداء في المصنع.

20. دراسة العنقودي (2006) بعنوان: "دراسة عن نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى

العاملين (وهي دراسة ميدانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان)"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات ، وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة. وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث ، واهم المعوقات أو المشكلات التي تمنع تطوير نظام الحوافز الفعال إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين تطبيق نظام الحوافز بحيث تكون أكثر ملائمة لطبيعة عمل هذه الكليات ويحقق الأهداف التي تسعى إليها.

النتائج: نتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية بهذا الخصوص، عدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال ، وظهرت هناك درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة .

دلت الدراسة إلى أن هناك رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الايجابية فقد أوضحت الدراسة أن هناك رضا عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمه ونتائجه.

21. حسين (2006) بعنوان: "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الظروف والعوامل المحيطة بأعضاء هيئة التدريس عن طريق التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وكذا مستوى الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن والعلاقة بينهم، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع، والعمر، والعبء التدريسي، والمرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة

في الجامعة، والكلية، والوظيفة الإدارية على كل من مستوى محاور الرضا الوظيفي وكذا مستوى الإنتاجية العلمية ومستوى كل من الرضا الوظيفي العام والإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

- أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن يقع عند مستوى متوسط.
- إن محور العلاقات الإنسانية كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس.
- تدني المستوى العام للإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن.
- وجود أثر لمتغير الوظيفة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن.

أوصت الدراسة بأن تولي الجهة المسئولة بجامعة عدن اهتمامها برفع مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن من خلال الاهتمام بالعوامل التي أشارت إليها هذه الدراسة في توصياتها العامة.

- الاهتمام بتحسين ظروف العمل بالكليات وتوفير المناخ العلمي الملائم للعمل فيها.
- تقديم الحوافز التشجيعية وتسهيل حضور المؤتمرات والندوات لأعضاء هيئة التدريس ذوي الألقاب العلمية أستاذ وأستاذ مشارك.

- أن تولي الجهة المسئولة بجامعة عدن اهتمامها برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الكليات التطبيقية، ضرورة تشجيع وتوسيع قنوات الاتصال الإداري والعلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس.

22.دراسة حسون وآخرون (2005) بعنوان: "إنتاجية العمال في صناعة التشييد في سورية " هدفت الدراسة إلى دراسة البيانات المتوفرة عن إنتاجية العمل في مشروعات التشييد في سورية وتقييمها من خلال تقييم البيانات المتوفرة عن إنتاجية العمل لدى الشركات العامة وغيرها من الجهات الحكومية المعنية بتطوير قطاع البناء والتشييد (وزارة الإسكان والتعمير) في ضوء الاتجاهات العالمية. ووضع نظام لقياس الإنتاجية يأخذ بالحسبان النظم المتوفرة ويهدف إلى قياس الإنتاجية وتحسينها وصياغة مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية في مشروعات التشييد في سورية.

توصلت الدراسة إلى أنه:

1- لا يوجد في سورية نظم متكاملة لقياس الإنتاجية وتحسينها في مشروعات التشييد حيث يتم وضع الإنتاجية المعيارية انطلاقاً من خبرات شخصية ولا يتم تحديث هذه البيانات انطلاقاً من الواقع الفعلي للإنتاجية.

2- الأسلوب الأكثر شيوعاً في قياس الإنتاجية هو الإنتاج الكلي على الزمن الكلي، وأن الأسلوب الأكثر استخداماً في تقدير الإنتاجية من أجل حساب زمن تنفيذ عمليات المشروع في أثناء التخطيط يتبع لخبرات سابقة.

3- لا يوجد أسلوب موحد للجداول المعيارية للإنتاجية في شركات القطاع العام والخاص ويعود ذلك لغياب التنسيق واختلاف في نظم عمل تلك الشركات ومن ثم عدم الاتفاق على صيغة موحدة للجداول. **أوصت الدراسة بضرورة:**

1- تطبيق نظام متكامل لقياس الإنتاجية من قبل الشركات التي تعمل في مجال المقاولات وخاصة شركات الإنشاءات العامة من أجل تحسين إنتاجية اليد العاملة.

2- الأخذ بالحسبان ظروف العمل الخاصة التي تؤثر على إنتاجية العامل في أثناء وضع معدلات للإنتاجية المعيارية.

3- تأهيل العمال من خلال القيام بدورات تدريبية لهم وإطلاعهم على كل شئ جديد وهذه بدوره سيؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لديهم وتحسين مهاراتهم والتقليل من إمكانية إعادة العمل نتيجة لضعف الخبرة.

4- الاهتمام بالعمال ذوي الخبرات العالية من خلال تحفيزهم مالياً ومعنوياً.

2.3. دراسة المطيري (2005) بعنوان "مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء

رجل الأمن :دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى امتلاك القائد الأمني لمهارة تحفيز العاملين، وكذلك معرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين، إضافة لمعرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز بغرض رفع مستوى الأداء، وما هي أكثر الحوافز التي يستخدمها القائد الأمني كمكافأة العاملين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين.

2- الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين.

3- التأثير القوي لاستخدام القائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.

4- أكثر الحوافز استخداماً بالترتيب هي: علاوة دورية، وعلاوة فنية، وثناء شفوي، وبدل انتداب، وشهادات شكر، وترقيات، وبدل ترحيل.

24. دراسة الوابل (2005) بعنوان "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.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين، ووجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.

2- أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع الأداء.

3- من أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

25. دراسة عبيدات (2004) بعنوان: "العلاقة بين الإنتاجية والعوامل الداخلية-دراسة تطبيقية على صناعة الأدوية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية ذات العلاقة بالإنتاجية، والتعرف على الفروقات في الإنتاجية بين شركات الأدوية والتي تعود إلى مجموعة من العوامل الداخلية المعدلة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإنتاجية الكلية وإنتاجية العمل ومستوى المهارة، ونسبة القوى العاملة في الإنتاج وتكلفة الوحدة الواحدة، ومعدل الأجور، ومستوى استخدام الطاقة الإنتاجية، وكذلك وجد أن الفروقات في الإنتاجية لا تعود للعوامل المعدلة.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إعطاء أهمية كبيرة لإدارة المواد وتوفير برامج الصيانة الوقائية والعلاجية، وإنشاء وحدات للبحث والتطوير وزيادة الاهتمام بالجودة وحماية البيئة.

26. دراسة سبيل (2003) بعنوان: "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية- المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المديرية العامة للجوازات، والتعرف على العلاقة بين عوامل الإنتاجية وأنماط القيادة الإدارية السائدة في المديرية العامة والأنماط القيادية السائدة، والتعرف على الاختلاف في رؤية الضباط العاملين تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية.

توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل زيادة الإنتاجية في قطاع الجوازات كما يراها الضباط العاملين في المديرية العامة وهي مرتبة حسب التكرارات من الأعلى فالأدنى كما يلي: توافر روح الفريق الواحد بين الزملاء، زيادة عدد الموظفين ذوي الاختصاصات المناسبة، تنمية روح التعاون بين العاملين، توفير الحوافز، التحسين في أساليب العاملين، والنمط القيادي السائد في قطاع الجوازات هو النمط الديمقراطي، وهناك علاقة طردية بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط الديمقراطي، وهناك علاقة عكسية بين عوامل زيادة الإنتاجية وكل من النمط الأوتوقراطي وهو النمط الذي يعتمد على الاستبداد وعدم تفويض السلطة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام جميع المسؤولين في المديرية العامة للجوازات وفروعها بالعوامل التي تؤدي لزيادة الإنتاجية وهي تنمية روح التعاون بين العاملين، توفير الحوافز، التحسين في أساليب العمل، وتوافر روح الفريق الواحد بين الزملاء، والعمل على تكريس النمط الديمقراطي من خلال إضفاء جو من المشاركة والاهتمام بتوفير احتياجات العاملين.

27. دراسة الدالة (2003) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"

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

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير).

2- أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو مستوى أدائهم.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

28. دراسة الشكشوكي (2003) بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية الفرد في العمل- اليمن"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على وسائل رفع الكفاية الإنتاجية ، وإمكانية تحديد السبل لزيادة درجة الرضا الوظيفي و الإبقاء على عامل التحفز.

توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد رضا عن الأجر وكذلك عن ساعات العمل، وأنه يوجد علاقة بين الرضا والإنتاجية وكلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية، وأن الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل. والمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، ويتضح ذلك من خلال الاستبيانات المستوفاة من قبل أفراد العينة، حيث تذبذب معنى الرضا لديهم أمام الشعور بالانتماء. أوصت الدراسة بضرورة تحسين الأجور والمرتبات، واعتماد الحوافز والمكافآت بالشكل الذي يضمن عدالة التوزيع، و تعديل ساعات العمل والعمل على تحسين ظروف العمل وتحسين الخدمات.

29. دراسة الشهري(2002) بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وهذه العلاقة هي علاقة طردية أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا، كما أظهرت الدراسة أن الإنتاجية تتأثر بحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما عمل على تقليل حالات الرضا، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية توضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا وكذلك عند فئات سنوات الخدمة الأقل.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية، وتحسين علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوفير الخدمات الإرشادية والاستماع لشكاوي المفتشين وحل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء و الرؤساء مما يسهم في تقوية ولائهم وانتمائهم لإدارتهم وكذلك زيادة إنتاجيتهم، وأن تولي إدارة الجمارك اهتماماً أكبر بالحوافز المادية والحوافز المعنوية لما لها تأثير في رفع إنتاجية العاملين، وكذلك توفير فرص المشاركة والتدريب المستمر للعاملين في الجمارك مما يسهم في رفع إنتاجيتهم.

رابعاً: الدراسات الأجنبية

1.Sarwaret (2012): " Identifying Productivity Blemishes in Pakistan Automotive Industry: a case study"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حالة الإنتاجية السائدة في قطاع صناعة السيارات في باكستان، ولقد تم استهداف شركتين فقط من شركات تصنيع السيارات هي أي هوندا أطلس والسند للسيارات. كما هدفت إلى التعرف على المجالات الممكنة لتعزيز الإنتاجية. وتم جمع البيانات الثانوية على مدى السنوات العشر الماضية، وتم حساب مجموع الإنتاجية وكذلك الإنتاجية الجزئية للصناعة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات منخفضة جداً من إنتاجية العمل، وإنتاجية رأس المال، مما أدى إلى خسائر ضخمة وركود النمو في هذه الشركات. وأيضاً أن هذه الشركات تستخدم الحد الأدنى من التكنولوجيا، ولذلك فإن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا يمكن أن تعزز الإنتاجية في شركات التصنيع الباكستانية بشكل ملحوظ.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تبذل جهود كبيرة في قياس إنتاجية الصناعة التحويلية في قطاع شركات تصنيع السيارات، وضرورة الاهتمام بمرونة رأس المال ومرونة العمل وزيادة الاهتمام بالعاملين لأن هذه المجالات لها دور كبير في تعزيز الإنتاجية.

2.P.R.A.Oeij, etc(2012): " Developing The Organization's Productivity Strategy In Various Sectors Of Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نهج لتحسين إنتاجية المنظمة والتي تنطبق في كل القطاعات الصناعية في الهند، كما هدفت إلى وضع استراتيجية مثلى للإنتاجية في المؤسسة من خلال تطبيق نموذج موحد ثابت للإنتاجية وتغطي الكمية وجوانب الجودة، وهذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في مختلف قطاعات الصناعة ودورة التحكم الديناميكي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نهج تحسين الإنتاجية يكون قابل للتطبيق بشكل موحد في جميع الحالات الثلاث من مختلف هذه القطاعات، وهذه القطاعات هي:(الاستشارات، والرعاية الصحية، والتصنيع) والتي لها صلة بالإنتاجية.

أوصت الدراسة بضرورة دعم التحول من تحليل الإستراتيجية إلى التدخل العملي.

3. Pham (2011):"Efficiency And Productivity Of Hospitals in Vietnam"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة على أداء المستشفيات في فيتنام والتي لم يتعرض لها قبل ذلك إلا نادراً ويساهم في أن يكون مرجع يتم الرجوع إليه عند تحليل الأداء في المستشفيات في البلدان النامية. كما هدفت إلى دراسة وفحص الكفاءة النسبية والإنتاجية في هذه المستشفيات خلال عملية

إصلاح النظام الصحي، واستخدمت طريقة مغلفات تحليل البيانات مع نموذج العائدات المتغيرة الموجهة نحو المدخلات لحساب درجات الكفاءة.

توصلت الدراسة إلى أن طراً تحسن في الكفاءة الفنية الشاملة في هذه المستشفيات حيث كانت 65% عام 1998 وارتفعت إلى نسبة 76% في عام 2006.

- ارتفاع وازدهار تقدم الإنتاجية في المستشفيات بمقدار 1.4% سنوياً وهذا يرجع أساساً إلى تحسن الكفاءة الفنية.

- أن مستشفيات المقاطعة كانوا يتمتعوا بقدر أكبر من الكفاءة الفنية مقارنة بنظرائهم من المستشفيات المركزية وغيرها من المستشفيات الواقعة في مناطق مختلفة .

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذا القطاع الخدماتي، وإجراء المزيد من الأبحاث في هذا الموضوع.

4.Shahidul & Shazali(2011):"Determinants of Manufacturing Productivity: Ppilot Study on Labor-Intensive Industries"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض البحوث السابقة والحالية المتعلقة بالمشاكل الإنتاجية في الصناعات التي تتميز بكثافة العاملين فيها في ماليزيا، كما تهدف إلى معرفة كيفية القضاء على هذه المشاكل من خلال التدريب المناسب.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات يجب عليها أن تستخدم تقنيات التدريب المناسب من أجل زيادة إنتاجية العاملين فيها، وأن استخدام تقنيات التدريب المناسبة يؤدي إلى توليد مستويات عالية من الوحدات الإنتاجية وبالتالي جني الفوائد.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والتجارب لتشمل قطاعات مختلفة وكذلك التعرف على المقاييس الكمية الذي يوفرها صاحب العمل على رأس العمل والتدريب وتكاليف التدريب.

5.R.N Joshi & S.P.Singh (2010) "Estimation of Total Factor Productivity in The Indian Garment industry"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإنتاجية في شركات تصنيع الملابس في الهند حيث شهدت صناعة الملابس الهندية تغيير كبير منذ بدء تنفيذ سياسة جديدة للغزل والنسيج عام 2000 التي عملت على إزالة هذه الصناعات من قائمة الصناعات الصغيرة وتحسينها والارتقاء بها لتكون منافساً في الأسواق العالمية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى محاولة وضع مقاييس للعوامل المؤثرة في الإنتاجية في الشركات الصناعية الهندية والتعرف على هذه العوامل ووضع مقترحات لتحسين إنتاجياتها.

توصلت الدراسة إلى أن صناعة الملابس الهندية حققت نمواً بمعدل متوسط مقداره 1.7% سنوياً خلال فترة الدراسة.

- أن الإنتاجية هي العامل الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز القدرة التنافسية لأي شركة، ودراسة العوامل المؤثرة في الإنتاج ومصادرها تمثل مدخلات ضرورية للشركة لمساعدتها في زيادة القدرة التنافسية لها.

- أن الشركات الصغيرة أكثر إنتاجية من الشركات المتوسطة والكبيرة، وبعد تحليل العوامل المؤثرة على الإنتاجية تبين أن نمو الإنتاجية وزيادتها كان ناتج عن تغير الكفاءة الفنية أكثر من التغير التكنولوجي.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الموضوع.

6.Psilou (2011): "Incentives For Effective Employee Engagement in Corporate Sustainability"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على أربع شركات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS وبنك CREDIT SWISS فلقد تم اختيار مؤسسات مالية عملاقة وعالمية والقيام بدراسة تأثيرات الحوافز المادية والحوافز المعنوية على بقاء الموظفين في هذه المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن للحوافز المادية والحوافز المعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في منظماتهم، وأنه لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الاستمرارية في المنظمات، تحسين دور المنظمة في توطيد علاقات الموظفين ببعضهم وبالمجتمع حتى تعم الفائدة على جميع الأطراف.

7.Mawdesley and Jibouri (2010) " Modelling Construction Project Productivity Using Systems Dynamics Approach"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أكثر العوامل تأثيراً على الإنتاجية في شركات ومصانع البناء والتشييد في المملكة المتحدة، وأيضاً التعرف على حجم الجهود التي يجب أن تبذل من أجل الوصول إلى الإنتاجية المثلى في هذه المصانع والشركات، وأيضاً تحديد كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها.

توصلت الدراسة إلى أنه استناداً إلى الدراسة الاستقصائية التي أجريت على المهنيين أن هناك 34 عامل يؤثر على الإنتاجية وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً على الإنتاجية هي خمسة عوامل تشمل في الاستثمار في التخطيط والمراقبة والاهتمام بالعاملين لديها أكبر قدر من الفائدة على إنتاجية المشروع وأن الاستثمارات في مجالات السلامة، والحد من الاضطرابات أيضاً مفيدة.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة واستخدام نموذج للإنتاجية يمثل نهج غير تقليدية ومبتكرة في مجال البحوث في البناء، وتطوير نموذج يمكن استخدامه لتقييم استراتيجيات الإدارة وتأثيرها على إنتاجية المشروعات والمؤسسات.

8.Halkos & Bousinakis (2010): " The Effect Of Stress And Satisfaction On Productivity"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار الإجهاد والرضا الوظيفي على أداء الشركة في ماليزيا. وهي تركز على العوامل التي تؤثر على التوتر والرضا الوظيفي مثل عدد ساعات العمل، والعلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين، وروح الفريق في العمل. وتم استخدام عينة عشوائية من 425 موظف في القطاع الخاص والعام.

وقد توصلت الدراسة إلى أن زيادة الإجهاد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

كما أن ظروف الحياة الشخصية للعمال إذا انعكست على العمل هذا ينطوي على تأثير سلبي على الإنتاجية، وأن العاملين الذين يتميزون بالنشاط والحيوية زادت إنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمال ومراعاة ظروفهم النفسية وتوفير مناخ تنظيمي جيد للعمال مما ينعكس على أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم.

9. Haynes (2007) "An Evaluation Of Office Productivity Measurement"

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة ومناقشة وتقييم النهج والنظريات المتعلقة بقياس الإنتاجية في المكاتب في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استعراض خلفية تاريخية للمقاييس الإنتاجية وإظهار الصعوبات في وضع تعريف للإنتاجية في المكاتب، كما هدفت الدراسة إلى تعريف الحدود والقيود الموجودة في وضع تعريف للإنتاجية في المكاتب، وكذلك وضع مجموعة من الأساليب والطرق لقياسها.

توصلت الدراسة إلى أن مراجعة الأدبيات يكشف أنه أي وسيلة مقبولة عالمياً لقياس إنتاجية المكاتب، لكن الباحثون توصلوا إلى أن أكثر الأدلة والبحوث تميل إلى اعتماد نهج التقييم الذاتي. كما توصلت الدراسة إلى أن الناس هو المحور الأهم في عملية تقييم الإنتاجية في المكاتب، وهم المقياس الأنسب لقياس الإنتاجية للموظفين الذي يعملون في عدة وظائف متنوعة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الموضوع.

10.Aghazadeh (2007): "Re-examining The Training Side Of Productivity Improvement: Evidence From Service Sector

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض البحوث السابقة والحالية عن المشاكل الإنتاجية في سلسلة متاجر البقالة في ماليزيا، وكيفية القضاء على هذه المشاكل من خلال التدريب المناسب. توصلت الدراسة إلى أن الشركات يجب أن تتضمن تقنيات التدريب المناسب من أجل زيادة إنتاجيتهم. و أنه إذا تم تنفيذ هذا النهج فإن هذا سيؤدي إلى توليد مستويات عالية من الوحدات الإنتاجية في التدريب. أوصت الدراسة بأن التجارب والبحوث والدراسات ينبغي أن تمتد لتشمل مقاييس كمية من الذي يوفره صاحب العمل على رأس العمل والتدريب وتكاليف التدريب.

11.Campbell (2006) "An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Non financial 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. وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- 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.
- 2- هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي.
- 3- أن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

12. Prasada Rao (2006) " Motivation Model For Improving Productivity In A manufacturing Unit – A success Story"

أجريت هذه الدراسة على إحدى شركات صناعة الأسمدة الزراعية في الهند حيث كانت تعاني من مشاكل مالية و قيود على أسعار البيع و تم البحث عن طريقة لتحسين أداء العاملين للتغلب على الصعوبات التي تواجهها الشركة.

توصلت الدراسة إلى تصميم نظام للحوافز و تطبيقه على العاملين وهذا أدى إلى زيادة إنتاجية العاملين. و النظام قائم على أمرين و هما الإنتاجية و استهلاك المواد الخام و الإنتاجية بدورها تم حسابها بناء على الإنتاج و عدد الأفراد وتم منح حوافز مادية تقوم على الإنتاج من ناحية وتقليل الاستهلاك في المواد الخام و المدخلات من ناحية ودفع الحوافز المادية ضمن الراتب الشهري.

13. Dearden, et al,(2005): "The Impact of Training on Productivity And Wages "

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية ، والأجور، وتمثل مجتمع الدراسة في 119 شركة بريطانية في مجال الصناعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية ، حيث 1% زيادة في التدريب يعمل على زيادة في القيمة بنسبة 6% في كل ساعة أي هناك أثر إحصائي واقتصادي متميز للتدريب على إنتاجية الصناعة. بالإضافة إلى أن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور .
أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى للتمييز بين غالبية النظريات المتعلقة بموضوع البحث.

14. Kilic (2005): "Factors Influencing Productivity in Small Island Hotels- Evidence From Northern Cyprus"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإنتاجية في فنادق الجزر الصغيرة، وان تقدم تقريراً عن دراسة البحوث التجريبية و التي تحققت من العوامل المؤثرة على الإنتاجية في فنادق شمال قبرص.

وقد توصلت الدراسة إلى أن: تعيين وتدريب الموظفين ومقابلة توقعات النزلاء عند توقعاتهم بالإضافة إلى جودة الخدمة هم أهم العوامل الإنتاجية الرئيسية في الفنادق، في حين أن الأزمات و التكنولوجيا والتسويق والتنبؤ يعتبروا أقل أهمية.

وقد أظهرت النتائج بأن مديري الفنادق في شمال قبرص لديهم نظرة أو فهم ضيق لما تعنيه الإنتاجية حيث إنهم يتبعوا نهج أكثر توجهها للمدخلات في إدارتهم للإنتاجية.

وقد أوصت الدراسة وفقاً لنتائج البحث ومناقشاتهم بإجراء العديد من التوصيات للدراسات المستقبلية في هذا المجال أو النطاق.

15.Hannu(2005)"Performance-Related Pay and Firm Performance in Finland"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإنتاجية بنظام الدفع مقابل الأداء أو الأداء المعتمد على نظام المقابل المادي في سوق العمل الفنلندي في الفترة ما بين 1996-2002م. مستخدمة بيانات اتحاد الصناعة الفنلندي. توصلت الدراسة إلى أن الأداء المعتمد على المقابل المادي، قد رفع الإنتاجية و زاد الأرباح نسبة 6% و لكن النظام لا يغني عن سلم الرواتب أو هيكل رواتب سليم في المؤسسة.

16. Eriksson & Villeval,(2004):"Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting"

هدفت هذه الدراسة لإيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات السلوية لدفع الأداء، وأيضاً قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي:
1- هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.
2- بالرغم من التداخلات إلا أن الأجر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع.

17.Daniels (2003): "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

18. Brannick,et al (2002): "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

خامسا: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات المحلية و العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت في إثراء هذه الدراسة، بالإضافة إلى ما ورد بها من معلومات تم الاستعانة بها في إعداد الإطار النظري للدراسة .

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وجدنا أنه لا بد من بيان أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال ما يلي:

❖ اتفقت كل الدراسات السابقة على أن هناك عدة عوامل كثيرة تؤثر على إنتاجية العاملين في القطاع العام والخاص كدراسة (جوهر وآخرون 2010)، و دراسة(عودة، 2006) ودراسة (هنية، 2005) وكذلك دراسة (نوفل، 2005) ودراسة (حمدونة، 2004) و دراسة (حسين، 2011).

❖ واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أن الحوافز تؤثر على إنتاجية العاملين كدراسة (السقا، 2013) ودراسة (أبوشرخ، 2010) وكذلك دراسة (البادي، 2009) ودراسة (الوابل، 2005) ودراسة (المطيري، 2005)، ودراسة (Pislou,2011)، ودراسة (Campbell,2006).

❖ كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة على أهمية الإنتاجية وتأثيرها في رفع مستوى معيشة المجتمع ورفاهية المجتمع ورفع الاقتصاد القومي والوطني كدراسة (عودة، 2006) ودراسة (هنية، 2005) وكذلك دراسة (نوفل، 2005) ودراسة (حمدونة، 2004).

❖ واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أن التدريب يؤثر على إنتاجية العاملين كدراسة (الشكر، لطيف، 2009) ودراسة (ميا وآخرون، 2009) وكذلك دراسة (رجا، 2010).

❖ واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن الرضا الوظيفي يؤثر على إنتاجية العاملين كدراسة (الشجاع، 2008) ودراسة (الشهري، 2002) ودراسة (الشكشوكي، 2003) واتفقت مع دراسة (حسين، 2006).

❖ وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في أن كافة الدراسات الأجنبية أوصت بضرورة دراسة الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها بشكل كبير مثل دراسات:

(Mawdesley&Jibouri,2010) ودراسة (Hannu,2005) ودراسة (ayness,2005).

❖ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

1- معرفة العوامل التي تؤثر في إنتاجية العاملين .

2- الاطلاع على تجارب عربية وأجنبية في الإنتاجية.

3- جمع الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.

4- اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة.

5- تفسير النتائج وتقديم التوصيات والاقتراحات.

❖ من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن جميع الدراسات تناولت موضوع الإنتاجية ولكن من محاور مختلفة كل حسب رؤية مختلفة، وقد أجريت الدراسات في بيئات مختلفة، محلية، وإقليمية ودولية.

❖ وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة مركز فقط على العاملين في البلديات في قطاع غزة.

سادسا: ما تضيفه الدراسة الحالية

- ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أن معظم الدراسات العربية التي تناولت الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها فقد ركزت على المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية والاقتصادية، أو مؤسسات تعليمية وصحية وشركات، وتطرقت بعض الدراسات الأجنبية لدراسة واحدة من هذه العوامل وربطها بالإنتاجية لكنها استهدفت القطاع الخاص والشركات والقطاع الحكومي، وقليلة هي الدراسات التي اهتمت بالمنظمات الخدمية كالبلديات التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة .

- تعد هذه الدراسة الأولى بين نظيراتها التي تناولت دراسة العوامل البشرية بشكل عام وتأثيرها على إنتاجية العاملين وطبقته على البلديات الكبرى في قطاع غزة، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

- سيتم التركيز على نتائج هذه الدراسة وتوصياتها عسى أن تكون إضافة نوعية للعملية الإنتاجية والارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية العاملين.

- إن الدراسة الحالية تحاول التعرف على العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة ومن ثم تقديم النتائج و التوصيات ليتم الاستفادة منها، الأمر الذي سيظهر طرق تحسين الإنتاجية و وكذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مرشداً للأداء الحكومي بشكل عام من حيث التركيز على نقاط الضعف ليتم تجنبها وإصلاحها في البلديات و أيضا توضيح نقاط القوة ومحاولة تطويرها والاستفادة منها بفعالية.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: أسلوب الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أداة الاستبانة.

سادساً: صدق الاستبيان.

سابعاً: ثبات الاستبيان.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي تم القيام بها في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً: أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

ثالثاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة

الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من الإدارة العليا " مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، نائب رئيس قسم" في أكبر خمس بلديات في قطاع غزة وهم (غزة ، خان يونس، رفح، جباليا ، دير البلح)" والبالغ عددهم 181 مدير ورئيس قسم.

رابعاً: عينة الدراسة

وقد قمنا باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب البلدية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة حيث تم إدخالها بالتحليل النهائي لعدم وجود مشاكل في نتائج الاستطلاعية وصغر حجم مجتمع الدراسة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 120 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 102 ليصبح العدد النهائي 132 استبانة بنسبة استرداد 85%.

خطوات بناء الاستبانة:

تم القيام بإعداد أداة الدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة، وتم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و (70) فقرة ،ملحق رقم (1).

6- تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والبلديات والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (61) فقرة، ملحق (3).

خامسا: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة.

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البلدية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 61 فقرة، موزع على 5 مجالات:

المجال الأول: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الرابع: تدريب العاملين في البلدية، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الخامس: الإنتاجية، ويتكون من (12) فقرة، مقسم إلى قسمين:

أولاً: المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية، ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم، ويتكون من (6) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (5.1):

جدول (5.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

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

سادسا: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 12 محكم متخصصين في إدارة الأعمال والإدارة العامة والإدارة التربوية وذوي الاختصاص في البلديات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم القيام بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (5.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد مكافآت تشجيعية مادية تساعد العامل على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	.318	*0.043
2.	تقوم البلدية بصرف بدل طبيعة العمل.	.649	*0.000
3.	نظام الترقيات الاستثنائية في العمل متاح حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	.458	*0.005
4.	تتناسب الرواتب والدرجة العلمية التي يحملها العامل.	.442	*0.007
5.	تعتبر الرواتب المدفوعة مناسبة للجهد المبذول في العمل.	.451	*0.006
6.	يوجد نظام للحوافز ضمن معايير واضحة في البلدية.	.718	*0.000
7.	تسعى البلدية إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين.	.816	*0.000
8.	تمنح البلدية الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري .	.726	*0.000
9.	هناك عدالة ومساواة في معاملة العاملين في البلدية.	.641	*0.000
10.	تطبق البلدية نظاماً للحوافز والمكافآت فردية وجماعية وعلى مستوى البلدية ككل.	.775	*0.000
11.	ترتبط البلدية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية العاملين وأدائهم في العمل.	.690	*0.000
12.	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	.777	*0.000

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

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.014	.402	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به .
2.	*0.002	.510	عملي في البلدية يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان.
3.	*0.000	.613	تقوم الإدارة بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعاملين الأكفاء.
4.	*0.001	.546	تتاح لي فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.
5.	*0.000	.769	تعمل البلدية على تنمية سلوك التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
6.	*0.002	.518	السلطات الممنوحة لي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة بي.
7.	*0.008	.441	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع العامل للعمل.
8.	*0.000	.615	تقوم البلدية بإقامة حفلات تكريم للعاملين الأكفاء والمتقاعدين.
9.	*0.000	.707	تتاح للعامل الفرص في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للبلدية.
10.	*0.022	.371	يرتبط العامل بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل.
11.	*0.000	.692	العمل في البلدية يعطي العامل مقدار من التميز في المجتمع.

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

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مناخ العمل الذي أعمل به مريح.	.627	*0.000
2.	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرقى.	.757	*0.000
3.	يشرف رئيسي علي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.	.435	*0.008
4.	الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في البلدية مرضياً.	.400	*0.014
5.	أشعر بأنني أحقق ذاتي في العمل.	.554	*0.001
6.	حجم العمل الذي يطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر يعتبر مناسب.	.408	*0.013
7.	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	.561	*0.001
8.	لا أفكر حالياً في ترك عملي إطلاقاً.	.712	*0.000
9.	تتبنى إدارة البلدية الأساليب الإدارية الحديثة.	.380	*0.019
10.	تتفهم إدارة البلدية الظروف الفردية للعاملين وكذلك تراعي النواحي الإنسانية في العمل.	.507	*0.002
11.	يتوفر جو من الانسجام والألفة بين الزملاء في المؤسسة	.571	*0.000
12.	اشعر أن ظروف العمل وبيئته المادية (الإنارة- التهوية- النظافة- المكاتب..الخ) مناسبة	.545	*0.001
13.	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنني على أتم الاستعداد لذلك.	.431	*0.009

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

يوضح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب العاملين في البلدية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب العاملين في البلدية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.789	تحرص إدارة البلدية على التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطة شاملة لتحسين مستوى أدائهم.
2.	*0.000	.766	تحرص إدارة البلدية على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين.
3.	*0.000	.843	تتوفر في البلدية جهة مسئولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين.
4.	*0.000	.812	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة.
5.	*0.000	.740	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.
6.	*0.000	.846	تعقد إدارة البلدية دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.
7.	*0.000	.642	تستقطب إدارة البلدية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالبلدية.
8.	0.000	.669	تستخدم إدارة البلدية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.
9.	*0.000	.706	تحدد إدارة البلدية الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص الموظفين المتدربين.
10.	*0.000	.593	التحاقى بالدورات التدريبية يسهم في تطور مساري الوظيفي.
11.	*0.000	.745	تحرص البلدية على عقد ورش العمل التي تسهم في زيادة قدرات العاملين في التعامل مع مشاكل العمل.
12.	*0.001	.559	تهتم البلدية ببعثات بعض الموظفين إلى بعض الدول للاطلاع على تجاربهم في تقديم خدمات المواطنين.
13.	*0.000	.673	توجد خطط تدريب سنوية لتنمية مهارات العاملين.

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

يوضح جدول (5.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
أولاً: المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية			
1.	*0.000	.769	تحسين مستوى الراتب.
2.	*0.000	.965	تحسين ظروف العمل.
3.	*0.000	.923	الاهتمام بالبرامج التدريبية.
4.	*0.000	.969	الاستماع للمطالب وحل المشاكل المعروضة.
5.	*0.000	.934	زيادة الحوافز المعنوية.
6.	*0.000	.888	الاهتمام بالحوافز المادية.
ثانياً: العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم			
1.	*0.000	.839	زيادة الموظفين ذوي المؤهلات العليا.
2.	*0.001	.558	استخدام أجهزة حديثة وتقنيات وبرامج في العمل.
3.	*0.004	.488	فرض رقابة مباشرة على العاملين.
4.	*0.005	.470	تفويض العاملين بصلاحيات واسعة.
5.	*0.000	.600	التأنيب والحرمان من المزايا.
6.	*0.001	.530	تسريح المقصرين والمتقاعسين.

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

ثانياً: 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 الاستبانة. يبين جدول (5.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (5.7)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.	.557	*0.001
2.	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.	.890	*0.000
3.	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.	.680	*0.000
4.	تدريب العاملين في البلدية.	.771	*0.000
5.	المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية.	.877	*0.000
6.	العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم.	.736	*0.000
7.	الإنتاجية.	.452	*0.007

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

سابعاً: ثبات الاستبانة Reliability

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

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.8).

جدول (5.8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.	12	0.853	0.924
2.	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.	11	0.760	0.872
3.	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.	13	0.779	0.882
4.	تدريب العاملين في البلدية.	13	0.914	0.956
5.	الإنتاجية.	12	0.811	0.900
	جميع المجالات السابقة	61	0.908	0.953

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.760، 0.914) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.908). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.872، 0.956) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.953) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثامنا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.9).

جدول (5.9)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.	0.252
2.	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.	0.234
3.	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.	0.770
4.	تدريب العاملين في البلدية.	0.657
5.	الإنتاجية.	0.500
	جميع مجالات الاستبانة	0.196

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين متغيرين .
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.

ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: المقدمة

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

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (6.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
71.2	94	ذكر
28.8	38	أنثى
100.0	132	المجموع

يتضح من جدول (6.1) أن ما نسبته 71.2% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 28.8% إناث. وتعزى تلك النسبة إلى ثقافة المجتمع وطبيعة المجتمع الفلسطيني، وقلة عدد الإناث العاملة في البلديات مقارنة بالذكور، وبالأخص قلة عدد النساء التي تتقلد مناصب إدارية في البلديات وبمرور الزمن سوف تزداد نسبة العاملات في الوظائف المختلفة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
24.2	32	أقل من 30 سنة
23.5	31	من 30- أقل من 40 سنة
32.6	43	من 40- أقل من 50 سنة
19.7	26	50 سنة فأكثر
100.0	132	المجموع

يتضح من جدول (6.2) أن ما نسبته 24.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 23.5% تتراوح أعمارهم من 30 - أقل من 40 سنة، 32.6% تتراوح أعمارهم من 40- أقل من 50 سنة، بينما 19.7% أعمارهم 50 سنة فأكثر. وتوضح النسب أعلاه إلى تقارب وتنوع بين الأعمار الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وأن البلديات لا تحتكر فئة عمرية عن الأخرى.

ويعزى ذلك إلى الأوضاع السياسية و تغير ظروف العمل في الفترة الزمنية التي وضعها لعملية الدراسة الحالية حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين تقاعدوا وحل محلهم موظفين جدد منافسين

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
18.2	24	دبلوم فأقل
76.5	101	بكالوريوس
5.3	7	ماجستير
-	-	دكتوراه
100.0	132	المجموع

يتضح من جدول (6.3) أن ما نسبته 18.2% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فأقل، 76.5% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 5.3% يحملون درجة الماجستير. ويعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة الموظفين من حملة البكالوريوس إلى توفر كوادر متعلمة وعلى درجة عالية من المعرفة في مجال عملها، بالإضافة إلى أن أكبر شريحة من خريجي الجامعات هي من حملة البكالوريوس في سوق العمل وهذا يشمل جميع القطاعات بصفة عامة، كما أن في البلديات

يتم ربط الحوافز والحصول على الوظائف العليا بالشهادات العلمية وهذه النسبة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في قطاع البلديات.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
47.0	62	مدير / مدير دائرة
53.0	70	رئيس قسم / نائب رئيس قسم
100.0	132	المجموع

يتضح من جدول (6.4) أن ما نسبته 47.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير / مدير دائرة، بينما 53.0% مساهم الوظيفي رئيس قسم / نائب رئيس قسم. ويعزى ذلك إلى النسبة المرتفعة من رؤساء الأقسام نظرا لمتطلبات العمل حيث يتطلب التعامل مع عدد كبير من المشتركين، وحيث أن البلديات تقوم بتقديم الخدمات لكافة المواطنين في محافظات غزة وأن الهيكلية الوظيفية في البلديات عدد المدراء أقل وعدد رؤساء الأقسام أكثر، كما أن هناك عدد من المدراء لم يستجيبوا لطلب الباحثة لتعبئة الاستبانة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة
22.0	29	أقل من 5 سنوات
28.8	38	من 5- أقل من 10 سنوات
29.5	39	من 10- أقل من 20 سنة
19.7	26	من 20 سنة فأكثر
100.0	132	المجموع

يتضح من جدول (6.5) أن ما نسبته 22.0% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 28.8% تتراوح سنوات خدمتهم من 5- أقل من 10 سنوات، 29.5% تتراوح سنوات خدمتهم من 10- أقل من 20 سنة، بينما 19.7% سنوات خدمتهم من 20 سنة فأكثر. وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول العوامل المؤثرة على إنتاجيتهم كما أن هذا التوزيع يعكس واقعا مهما وهو أن البلديات تعتمد آلية ترقية وتوظيف ثابتة.

ويعزى ذلك لقدم البلديات فالموظفين يعملون في البلديات منذ نشأتها إلى وقتنا هذا، وربط نظام الترقيات في البلديات بعدد سنوات الخدمة، و لكن في الوقت الحاضر بدأ هذا الاتجاه يقل تدريجياً لكي يتم ربط الترقيات والمناصب العليا بالكفاءة والجدارة في العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب اسم البلدية

جدول (6.6): توزيع عينة الدراسة حسب اسم البلدية

اسم البلدية	العدد	النسبة المئوية %
بلدية جباليا	16	12.1
بلدية غزة	60	45.5
بلدية خانينوس	22	16.7
بلدية رفح	25	18.9
بلدية دير البلح	9	6.8
المجموع	132	100.0

يتضح من جدول (6.6) أن ما نسبته 12.1% من عينة الدراسة يعملون في بلدية جباليا، 45.5% يعملون في بلدية غزة، 16.7% يعملون في بلدية خانينوس، 18.9% يعملون في بلدية رفح، بينما 6.8% يعملون في بلدية دير البلح.

وترجع تلك النسب إلى كبر حجم البلديات واتساع مناطق نفوذها، وزيادة عدد الموظفين في البلديات حيث أن النسب منطقية وتتناسب مع عدد المدراء ورؤساء الأقسام في البلديات حيث أكبر عدد من المدراء ورؤساء الأقسام كان في بلدية غزة ، ثم بلدية رفح ثم بلدية خانينوس ويأتي بعدها بلدية جباليا ثم بلدية دير البلح.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا .
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل الموافقة المتوسطة.
الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة،

وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

- تحليل فقرات مجال " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.7).

جدول (6.7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يوجد مكافآت تشجيعية مادية تساعد العامل على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	2.40	48.03	-5.57	*0.000	5
2.	تقوم البلدية بصرف بدل طبيعة العمل.	2.34	46.72	-6.62	*0.000	8
3.	نظام الترقيات الاستثنائية في العمل متاح حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	2.86	57.12	-1.37	0.087	1
4.	تتناسب الرواتب والدرجة العلمية التي يحملها العامل.	2.46	49.23	-5.44	*0.000	4
5.	تعتبر الرواتب المدفوعة مناسبة للجهد المبذول في العمل.	2.06	41.22	-9.20	*0.000	12
6.	يوجد نظام للحوافز ضمن معايير واضحة في البلدية.	2.37	47.44	-6.34	*0.000	6
7.	تسعى البلدية إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين.	2.32	46.36	-6.78	*0.000	9
8.	تمنح البلدية الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	2.31	46.11	-6.55	*0.000	10
9.	هناك عدالة ومساواة في معاملة العاملين في البلدية.	2.58	51.67	-3.71	*0.000	2
10.	تطبق البلدية نظاماً للحوافز والمكافآت فردية وجماعية وعلى مستوى البلدية ككل.	2.36	47.12	-6.41	*0.000	7
11.	ترتبط البلدية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية العاملين وأدائهم في العمل.	2.30	46.00	-6.89	*0.000	11
12.	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	2.48	49.54	-4.69	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	2.41	48.16	-7.74	*0.000	

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

من جدول (6.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " نظام الترقيات الاستثنائية في العمل متاح حسب ما تقتضيه المصلحة العامة " يساوي 2.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.12%، قيمة الاختبار -1.37- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.087 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تعتبر الرواتب المدفوعة مناسبة للجهد المبذول في العمل " يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 41.22%، قيمة الاختبار -9.20-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.41، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 48.16%، قيمة الاختبار -7.74-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- ويمكن استنتاج أن هذه النتيجة نتيجة واقعية إلى حد كبير حيث أن النتيجة أظهرت تدني قيم الموافقة على فقرات الاستبانة فيما يخص ناحية الحوافز المادية وهذا يرجع إلى الضبابية في بعض نواحي نظم المكافآت والعلاوات والحفز المادي، و وجود خلل في نظام الحوافز المادية، وخصوصاً بما يتعلق بمعرفة الموظف بالنظام الحقيقي للحوافز، ويجب على البلديات الاهتمام بذلك وتصحيح مسار نظم المكافآت والعلاوات لتتميز بالشفافية والعدالة، والتركيز على إعطاء المكافأة والعلاوة لمستحقيها لتحقيق العدالة بين الموظفين والعاملين، مما يحقق استقرارهم ونجاحهم وبالتالي ينعكس هذا على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات

1- دراسة السقا (2013)، فبينت الدراسة تدني بارز في أنظمة الحوافز لدى موظفي بنك فلسطين في قطاع غزة.

2- دراسة العكش (2007) ودراسة شراب (2007) أيضا فأكدت الدراستان وجود خلل في أنظمة الحوافز المادية لديهم فالاهتمام بالحوافز المادي شبه معدوم كما أكدت الدراسة، وأنه لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بمستويات أداء مقرر مسبقاً لدعم الجدارة والمثابرة في الأداء.

وهذه النتيجة اختلفت مع بعض الدراسات:

- دراسة أبو شرح (2010) والتي بينت توفر نظام حوافز مادية في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأن المكافآت المادية مناسبة ومرتبطة بتحسين الأداء، حيث أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات مادية ملائمة.

- دراسة العنقودي (2006) التي أكدت على أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة بسلطنة عمان يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية بهذا الخصوص.

- تحليل فقرات مجال " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.8).

جدول (6.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	13.31	81.97	4.10	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به .	.1
3	*0.000	6.47	73.18	3.66	عملي في البلدية يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان.	.2
7	0.127	1.14	62.42	3.12	تقوم الإدارة بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعاملين الأكفاء.	.3
8	0.221	0.77	61.67	3.08	تتاح لي فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.	.4
9	0.299	0.53	61.06	3.05	تعمل البلدية على تنمية سلوك التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	.5
5	*0.005	2.61	65.00	3.25	السلطات الممنوحة لي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة بي.	.6
2	*0.000	7.65	76.36	3.82	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع العامل للعمل.	.7
6	0.068	1.50	63.18	3.16	تقوم البلدية بإقامة حفلات تكريم للعاملين الأكفاء والمتقاعدين.	.8
11	0.117	-1.19	57.58	2.88	تتاح للعامل الفرص في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للبلدية.	.9
4	*0.000	4.92	68.94	3.45	يرتبط العامل بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل.	.10
10	0.446	0.14	60.30	3.02	العمل في البلدية يعطي العامل مقدار من التميز في المجتمع.	.11
	*0.000	4.66	66.52	3.33	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (6.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به " يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.97%، قيمة الاختبار 13.31، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تتاح للعامل الفرص في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للبلدية " يساوي 2.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.58%، قيمة الاختبار- 1.19، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.117 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.33، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.52%، قيمة الاختبار 4.66، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعود إلى أن الجانب المادي غير العادل نسبياً من وجهة نظر الموظفين انعكس على الجانب المعنوي الذي يعتبر من أهم الجوانب التي يجب الاهتمام بها مثل الاهتمام بالجانب المادي، وقد أثبتت الكثير من الدراسات العالمية أهمية الشكر والثناء ورسائل التقدير والاعترافات بالمجهود شفوياً للموظفين وكذلك مشاركتهم في وضع الخطط المستقبلية للبلديات يجعلهم ينجزون جميع الأهداف، ويتبعون جميع السياسات بحذافيرها عند اقتناعهم بأهداف المؤسسة.

فالجانب المعنوي عندما يتجانس مع الجانب المادي يكون لدى المؤسسة أفضل الموظفين القادرين على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتوسعاتها، فعند اهتمام المنظمة بالجانب المعنوي على أكمل وجهه من وجود علاقات للموظفين، تفويض للسلطات، كتب شكر وثناء، تقدير فردي وجماعي، تمنية روح الفريق والوقوف مع الموظف في ظروفه الخاصة والتقدير المباشر من قبل الرؤساء

للمرؤوسين، كل تلك الحوافز المعنوية لو تم الاهتمام بها على أكمل وجه لن يكون هناك مبرر لأي موظف أن يصل لأعلى إنتاجية وأدق نوعية من العمل وأفضل أداء. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة السقا (2013) التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية، وكذلك دراسة أبوشرخ (2010)، واتفقت أيضا مع دراسة الدالة (2003) ، إذ أكد الباحث ضرورة الاهتمام بالجانب المعنوي كما هو الاهتمام بالجانب المادي لأهمية الجانب المعنوي حسب وجهة نظر المبحوثين لديه في تلك الدراسة. و دراسة شراب (2007) التي أكدت على أهمية الحوافز المعنوية وأنه هناك موافقة من قبل موظفي البلديات على وجود حوافز معنوية في البلديات ولكن يجب الاهتمام به بدرجة أكبر.

- تحليل فقرات مجال " قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.9).

جدول (6.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	مناخ العمل الذي أعمل به مريح.	3.14	62.73	1.30	0.098	7	
2.	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرقي.	3.08	61.52	0.77	0.223	9	
3.	يشرف رئيسي علي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.	3.34	66.82	3.38	*0.000	4	
4.	الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في البلدية مرضياً.	3.02	60.45	0.22	0.411	11	
5.	أشعر بأنني أحقق ذاتي في العمل.	3.17	63.48	1.85	*0.033	5	
6.	حجم العمل الذي يطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر يعتبر مناسب.	3.08	61.67	0.82	0.208	8	
7.	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	3.49	69.85	4.61	*0.000	3	
8.	لا أفكر حالياً في ترك عملي إطلاقاً.	3.60	72.06	5.47	*0.000	2	
9.	تتبنى إدارة البلدية الأساليب الإدارية الحديثة.	2.88	57.69	-1.20	0.116	13	
10.	تتفهم إدارة البلدية الظروف الفردية للعاملين وكذلك تراعي النواحي الإنسانية في العمل.	2.89	57.73	-1.07	0.143	12	
11.	يتوفر جو من الانسجام والألفة بين الزملاء في المؤسسة	3.07	61.36	0.69	0.245	10	
12.	اشعر أن ظروف العمل وبيئته المادية (الإنارة- التهوية- النظافة- المكاتب..الخ) مناسبة	3.14	62.88	1.50	0.069	6	
13.	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنني على أتم الاستعداد لذلك.	3.73	74.70	7.90	*0.000	1	
	جميع فقرات المجال معاً	3.20	64.09	3.13	*0.001		

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

من جدول (6.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنني على أتم الاستعداد لذلك " يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.70%، قيمة الاختبار 7.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تتبنى إدارة البلدية الأساليب الإدارية الحديثة " يساوي 2.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.69%، قيمة الاختبار -1.20، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.116 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 64.09%، قيمة الاختبار 3.13، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك يعتبر مجال " قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال النتائج السابقة يتضح أن العاملين في البلديات لديهم رضا وظيفي إلى حد ما عن عملهم في البلدية، وأنه يحقق لهم مزيداً من الاستقرار، وصورة اجتماعية جيدة كما أن مواعيد الدوام والعمل مناسبة له، أما فيما يخص رضا العاملين عن إجمالي العبارات الخاصة بالراتب الشهري يعكس أن الموظفين غير راضين عن الراتب الذي يحصلون عليه، ولا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل مقابل أن يكون له مردود مجز وإذا انعدم أو قل هذا العائد فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك ولا بد للإدارة من تفهم دوافع العاملين وحاجاتهم حتى يكون نظام الحوافز والأجور مناسباً، وكلما كانت نظم الحوافز والأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع التنظيم وإمكانيات الرضا والأداء أفضل في العمل. كما أظهرت النتائج أن العاملين في البلديات غير راضين عن إدارة البلدية حيث لا تراعي الظروف الفردية، وكذلك لا تراعي النواحي الإنسانية في العمل، كما أن إدارة البلدية لا تتبنى الأساليب

الإدارية الحديثة في العمل وهذا يؤدي إلى استياء العاملين الذي ينعكس بأشكال عدة كالنظم، والتغيب، والتأخير عن العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم وكذلك إنتاجيتهم، لذلك تحتاج إدارة البلديات إلى زيادة مجهوداتها والتنوع في الأساليب الإدارية التي تستخدمها. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة خوام (2009) التي أكدت أن الموظفين الذين يعملون في شبكة الجزيرة لديهم رضا عن طبيعة عملهم وأنه يحقق لهم استقرار وصورة اجتماعية جيدة. وكذلك دراسة العفودي (2006) التي توصلت إلى أن هناك رضا عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمه ونتائجه لدى العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان. واتفقت مع دراسة الشجاع (2008) التي توصلت إلى أن الرضا المالي للموظفين متوسط عموماً حيث كان عنصر الراتب لا يتساوى مع متطلبات المعيشة، وأن الإدارة تلتزم بالتأمين الصحي للموظفين بدرجة ضعيفة. كما اتفقت مع دراسة عبيدات (2007) التي توصلت إلى عدم رضا الموظفين عن الرواتب والعلاوات الحالية في الوزارات الأردنية.

- تحليل فقرات مجال " تدريب العاملين في البلدية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.10).

جدول (6.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تدريب العاملين في البلدية "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
6	0.149	-1.04	57.88	2.89	تحرص إدارة البلدية على التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطة شاملة لتحسين مستوى أدائهم.	.1
4	0.326	-0.45	59.09	2.95	تحرص إدارة البلدية على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين.	.2
12	*0.000	-5.18	51.06	2.55	تتوفر في البلدية جهة مسئولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين.	.3
11	*0.000	-3.54	53.33	2.67	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة.	.4
13	*0.000	-5.10	50.15	2.51	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.	.5
8	*0.005	-2.65	54.70	2.73	تعقد إدارة البلدية دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	.6
9	*0.002	-2.91	54.55	2.73	تستقطب إدارة البلدية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالبلدية.	.7
3	0.381	0.30	60.61	3.03	تستخدم إدارة البلدية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.	.8
10	*0.001	-3.17	53.74	2.69	تحدد إدارة البلدية الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص الموظفين المتدربين.	.9
2	*0.000	3.81	67.69	3.38	التحاقى بالدورات التدريبية يسهم في تطور مساري الوظيفي.	.10
5	0.260	-0.65	58.64	2.93	تحرص البلدية على عقد ورش العمل التي تسهم في زيادة قدرات العاملين في التعامل مع مشاكل العمل.	.11
1	*0.000	4.15	68.18	3.41	تهتم البلدية ببعثات بعض الموظفين إلى بعض الدول للاطلاع على تجاربهم في تقديم خدمات المواطنين.	.12
7	0.127	-1.14	57.40	2.87	توجد خطط تدريب سنوية لتنمية مهارات العاملين.	.13
	*0.047	-1.69	57.45	2.87	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (6.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تهتم البلدية ببعثات بعض الموظفين إلى بعض الدول للاطلاع على تجاربهم في تقديم خدمات المواطنين " يساوي 3.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.18%، قيمة الاختبار 4.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها " يساوي 2.51 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.15%، قيمة الاختبار -5.10، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.87، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 57.45%، قيمة الاختبار -1.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.047 لذلك يعتبر مجال " تدريب العاملين في البلدية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ونخلص إلى أن هذه النتيجة نتيجة واقعية إلى حد كبير حيث أن النتيجة التي ظهرت من تدني قيم الموافقة على فقرات الاستبانة فيما يخص مجال التدريب يعزى إلى أن البلديات لا تتوفر فيها فريق مختص بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، ووضع خطة شاملة لتحسين مستوى أدائهم، وكذلك بالمتابعة والتقييم للتواصل مع المتدربين، والتعرف على مدى نجاح التدريب، والتأكد من أن البرامج المقدمة تخدم واقع الحياة العملية.

ويجب على إدارة البلديات أن تقوم بعقد دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل، وأن تستقطب إدارة البلديات الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالبلدية، وأن يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج

التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها. وبالتالي يجب الاهتمام بالتدريب حتى يصبح نظاماً متميزاً قادراً على أن يرتقى بمستوى أداء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم ويجعل البلديات تسير في المسار الصحيح لتغدو أنجح وأفضل وترتقي بمستوى تقديم خدماتها للمجتمع. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ميا وآخرون (2009) التي أكدت على وجود نظام تدريب فعال، ودراسة الشرعة والطروانة (2008) التي أكدت على عدم توفر مدربين ذوي الكفاءة العالية. واختلفت مع دراسة الشكر ولطيف (2009) التي أكدت على أن إدارة الفندق تهتم بعملية التدريب وتعنى بتأثيراته وكفاءته.

- تحليل فقرات مجال " المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.11).

جدول (6.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تحسين مستوى الراتب.	4.01	80.16	10.47	*0.000	6
2.	تحسين ظروف العمل.	4.09	81.71	11.96	*0.000	2
3.	الاهتمام بالبرامج التدريبية.	4.05	81.07	11.13	*0.000	5
4.	الاستماع للمطالب وحل المشاكل المعروضة.	4.07	81.37	11.08	*0.000	4
5.	زيادة الحوافز المعنوية.	4.08	81.68	11.18	*0.000	3
6.	الاهتمام بالحوافز المادية.	4.11	82.14	11.19	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.07	81.35	12.04	*0.000	

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

من جدول (6.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " الاهتمام بالحوافز المادية " يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.14%، قيمة الاختبار 11.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تحسين مستوى الراتب " يساوي 4.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.16%، قيمة الاختبار 10.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 81.35%، قيمة الاختبار 12.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المقترحات لزيادة مستوى الإنتاجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- ومن نتائج ما سبق يتضح لنا أن آراء العاملين في البلديات اجتمعت على أن هناك عوامل كثيرة يجب أخذها في الاعتبار لتحسين مستوى أداء العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وهذه العوامل هو الاهتمام بالحوافز المادية بالدرجة الأولى، زيادة الحوافز المعنوية وتحسين ظروف العمل واستخدام تقنيات جديدة، وتحديد الاحتياجات التدريبية .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة السقا (2013)، ودراسة الجساسي (2011)، ودراسة الوابل (2005) في أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة شراب (2007) التي أكدت أن أهم الحوافز التي يرغب الموظفون بالحصول عليها في البلديات هو الحوافز المادية ويقع في المقام الأول المكافأة المالية.

واتفقت مع دراسة رجا (2010) أن للتدريب دور كبير في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وكذلك اتفقت مع دراسة الشرعة، الطراونة (2008) في أن التدريب له دور كبير في زيادة إنتاجية العاملين، واتفقت مع دراسة هنية (2005) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية

والمعنوية وكذلك برامج التدريب وتحسين بيئة العمل من أجل زيادة إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات الخشبية بغزة.

تحليل فقرات مجال " العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.12).

جدول (6.12)

- المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	زيادة الموظفين ذوي المؤهلات العليا.	3.54	70.85	5.73	*0.000	3
2.	استخدام أجهزة حديثة وتقنيات وبرامج في العمل.	3.93	78.62	11.37	*0.000	1
3.	فرض رقابة مباشرة على العاملين.	3.36	67.13	3.33	*0.001	5
4.	تفويض العاملين بصلاحيات واسعة.	3.61	72.19	7.26	*0.000	2
5.	التأنيب والحرمان من المزايا.	3.25	65.08	2.66	*0.004	6
6.	تسريح المقصرين والمتقاعدسين.	3.46	69.23	5.08	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.52	70.49	8.91	*0.000	

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

من جدول (6.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " استخدام أجهزة حديثة وتقنيات وبرامج في العمل " يساوي 3.93 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.62%، قيمة الاختبار 11.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " التائب والحرمان من المزايا " يساوي 3.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.08%، قيمة الاختبار 2.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.49%، قيمة الاختبار 8.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- ومن خلال النتائج السابقة اتضح لنا أن آراء العاملين في البلديات اجتمعت على أن هناك عوامل كثيرة يجب أخذها في الاعتبار تؤثر على إنتاجية العاملين، وهذه العوامل استخدام أجهزة حديثة وتقنيات وبرامج في العمل، تفويض العاملين بصلاحيات واسعة، زيادة الموظفين ذوي المؤهلات العليا وتسريح المقصرين والمتقاعسين.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الشهري (2002)، ودراسة السبيل (2003) التي أكدتا على ضرورة تفويض العاملين بصلاحيات واسعة وزيادة الموظفين ذوي المؤهلات العليا وتسريح المقصرين و المتقاعسين.

- تحليل جميع فقرات مجال "الإنتاجية" بشكل عام

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (؟).

جدول (6.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال " الإنتاجية " بشكل عام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	12.55	75.94	3.80	فقرات الإنتاجية بشكل عام

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

من جدول (6.13) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.94%، قيمة الاختبار 12.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الإنتاجية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجال الإنتاجية.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين نظام الحوافز المادية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين.

يبين جدول (6.14) أن معامل الارتباط يساوي 387، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المادية المطبق على العاملين في البلديات وبين إنتاجية الفرد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزى ذلك إلى أن أي إنسان يسعى وراء تحقيق أهدافه وطموحاته التي لا تتحقق من غير الجانب المادي الذي يسعى إليه كل إنسان لإشباع حاجاته المادية و حاجاته المعنوية، فالشق المادي هام للغاية لأي موظف حتى يستطيع ممارسة حياته و إكمال مسيرته فيها، فالحافز المادي هو شريان الحياة للموظف فبدونه لن يستطيع إكمال مسيرته المهنية أو حتى مسيرته في الحياة، فالحوافز المادية بجميع أشكالها وألوانها ذات أهمية كبيرة ليتمكن المرؤوسين من إتمام وانجاز مهامهم بالشكل والصورة المطلوبة وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ككل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات:

1- دراسة السقا (2013) والتي أكدت أن نظام الحوافز المادية وآليات الترقيات ببنك فلسطين ضبابية وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتعدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك ولها أثر كبير على أداء العاملين في البنك.

2- دراسة أبو شرح (2010) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

3- دراسة الجساسي (2011) ، حيث أكدت الدراسة التي طبقت على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أن هناك علاقة بين وجود نظام حوافز فعال وأداء العاملين، و أن نظام الحوافز المادية والمعنوية يؤدي بنهاية المطاف عند تطبيقه بشكل عادل وسليم إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين.

جدول (6.14):

معامل الارتباط بين نظام الحوافز المادية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.387	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين نظام الحوافز المادية المطبق على العاملين في البلديات وبين إنتاجية الفرد

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

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين.

يبين جدول (6.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.397، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعنوية المطبق على العاملين في البلديات وبين إنتاجية الفرد عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

وتتفق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة في وجود علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، وهي بذلك تؤكد على الدور الذي تلعبه الراحة المادية والنفسية على مستوى أداء العاملين في أي مؤسسة، فالحافز المعنوي لدى الموظف هام جداً شأنه شأن الحافز المادي بل قد يطغى الحافز المعنوي في بعض الحالات، وعند اتفاق الجانب المعنوي مع الجانب المادي يحدث في معظم الأحيان الإبداع .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات:

- 1-دراسة الجساسي (2011) التي أكدت على أهمية الحوافز المعنوية وأنها تؤثر على جودة أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 2-دراسة أبو شرخ (2010) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

جدول (6.15):

معامل الارتباط بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.397	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين نظام الحوافز المعنوية المطبق على العاملين في البلديات وبين إنتاجية الفرد

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملين وبين إنتاجية العاملين.

يبين جدول (6.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.016، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.429 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملين وبين إنتاجية الفرد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزى ذلك إلى أن الباحثين يحتلون مناصب إدارية عليا، وأن طبيعة العمل في البلدية هو عمل خدماتي، كما أنهم يتقاضون مرتبات مرتفعة نسبيا مقارنة بباقي فئات العاملين بالبلديات وبذلك فهم راضون عن عملهم وأنهم يحقق لهم صورة اجتماعية في المجتمع، وبذلك أوضحت الدراسة أنه ليس هناك علاقة بين الرضا والوظيفي والإنتاجية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عوض الله (2012) التي أوضحت على أن العاملين راضون عن بيئة العمل الوظيفي ويعزو الباحث رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية للعاملين على الرغم من ضعف تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بهذه البيئة إلى إدراك العاملين لطبيعة العمل الخدماتي، كما اتفقت مع دراسة حسين (2006) في أنه لا يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وذلك لأن الرضا الوظيفي يدخل فيه عوامل أخرى كالأقدمية والعمر، كما

أن الفئة المبحوثة من المدراء ورؤساء الأقسام وهم راضون إلى حد كبير عن عملهم في البلديات وأنه يحقق لهم صورة اجتماعية جيدة في المجتمع، كما أن رواتبهم مناسبة وأن هناك 4 حالات بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تم بيانها سابقا في الإطار النظري للدراسة، وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الشهرى (2002) ودراسة الشكوشكي (2003) التي أكدت على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية وأنه كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية.

جدول (6.16):

معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملين وبين إنتاجية العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.429	0.016	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به العمال وبين إنتاجية العامل

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين نظام التدريب الموجود في البلديات وبين إنتاجية العاملين.

يبين جدول (6.17) أن معامل الارتباط للمجال " برامج التدريب المستخدمة في البلديات " يساوي 0.156، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.038 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزى ذلك إلى أن العملية التدريبية تكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف مختلفة مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم وإنتاجهم في العمل ويجعلهم على اتصال مستمر مع المستجدات لمواكبة التغيرات البيئية، ويزيد من إدراك العاملين ويحفزهم للتنمية الذاتية ويوفر لهم قاعدة عريضة ينطلق من خلالها لتحسين الاداء و زيادة الانتاجية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات

1-دراسة نعيمة(2009) والتي أكدت على أهمية تدريب الموارد البشرية، و تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم مما يؤدي إلى تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

2-دراسة الشكر (2009) والتي بينت أن التدريب من النشاطات الإدارية الرئيسة التي تُحدد نجاح أو فشل المنظمات الفندقية، لأنه يعطي صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي عند استخدامه، وعند الإعداد للبرنامج التدريبي بالشكل الأمثل ووفق التخصصات للعاملين فإنه يساهم في زيادة كفاءة الأداء لديهم، مما يعود ذلك على زيادة الإنتاج وتخفيض الكلف.

3-دراسة ميا وآخرون (2009) التي توصلت إلى أن التدريب له دوراً مهماً في عملية تطوير أداء العاملين في مديرية التربية وزيادة كفاءتهم، وأن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يساهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة المضافة، وضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من أثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

4- (2005) Dearden, et وكان من أهم نتائجها أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية، حيث 1% زيادة في التدريب يعمل على زيادة في القيمة بنسبة 6% في كل ساعة أي هناك أثر إحصائي واقتصادي متميز للتدريب على إنتاجية الصناعة.

جدول (6.17):

معامل الارتباط بين نظام التدريب الموجود في البلديات وبين إنتاجية العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.038	.156	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين برنامج التدريب المستخدم في البلديات وبين إنتاجية العمل

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

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم البلدية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

من النتائج الموضحة في جدول (6.17) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات، الإنتاجية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن الحوافز المادية المقدمة ووجود نظام حوافز مالية فعال لا يرتبط بجنس معين وإنما يرتبط بخبرة أو مؤهل علمي معين. أي أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في إنتاجية العمل.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

ويرجع هذا الاختلاف إلى أن غالبية العينة من الذكور هم من المدراء ورؤساء الأقسام الذين يهتمون بالحوافز المادية والمعنوية، والرضا الوظيفي لديهم أكثر، كما يهتمون ببرامج التدريب، ويختلف الذكور عن الإناث لأن الواقع يقول أن الذكور يتلقون الكثير من الحوافز والمنافع بحكم مناصبهم، ولهم دور في توجيه ومنح الحوافز للعاملين.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو شرح (2010) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الجنس.

تختلف عن دراسة الدالة (2003) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الجنس.

جدول (6.18): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.741	-0.332	2.39	2.45	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.
*0.019	-2.366	3.22	3.58	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.
*0.019	-2.365	3.11	3.44	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.
*0.036	-2.114	2.77	3.12	تدريب العاملين في البلدية.
0.620	-0.497	3.78	3.85	الإنتاجية.
*0.022	-2.323	3.05	3.29	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

من النتائج الموضحة في جدول (6.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى انتشار الكثير من المفاهيم بين العاملين في البلديات وتداولها بينهم، يشترك في ذلك الجميع من كل الأعمار، وغالباً ما تنتقل بينهم بنفس الترتيب كنوع من الثقافة الجمعية للبلدية، حيث أن الجميع يعيشون واقعاً مهنيًا واحدًا تحت ظروف عمل مشتركة بغض النظر عن أعمارهم.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة السقا (2013)، ودراسة أبوشرخ (2010) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية وهذا يدل أن جميع فئات الأعمار في البلديات تتلقى نفس الحوافز لا تميز فئات عمرية معينة عن الأخرى.

جدول (6.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	من 40 - أقل من 50 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.489	0.813	2.20	2.49	2.35	2.52	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.
0.175	1.677	3.14	3.27	3.29	3.58	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.
0.151	1.796	3.09	3.10	3.17	3.46	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.
0.181	1.651	2.72	2.73	3.13	2.94	تدريب العاملين في البلدية.
0.440	0.907	3.86	3.65	3.88	3.86	الإنتاجية.
0.219	1.497	3.00	3.04	3.16	3.26	جميع المجالات السابقة معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

من النتائج الموضحة في جدول (6.19) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ لمجال " تدريب العاملين في البلدية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة البكالوريوس.
وهذا نتيجة أنه كلما زاد التحصيل العلمي أو الشهادات أصبح لديهم أفق أوسع يجعل قدرتهم أكبر على تحديد احتياجاتهم التدريبية وحرصهم على التطور في مجال العمل بشكل أكبر.
أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهذا طبيعي لأن معظم العاملين في البلديات الذين مثلوا عينة الدراسة، هم من حملة الشهادات الجامعية، وبالتالي فإن تقاريرهم في التفكير وتعرضهم من خلال حياتهم التعليمية لمفاهيم الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي كون لديهم حساً مشتركاً حول هذه المفاهيم. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة السقا (2013)، دراسة الدالة (2003)، ودراسة الوابل (2005)، ودراسة العكش (2007) حيث أكدت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً للمؤهل العلمي.

جدول (6.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.328	1.124	2.61	2.34	2.62	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.
0.499	0.698	3.47	3.28	3.48	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.
0.088	2.478	3.60	3.13	3.41	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.
*0.016	4.259	3.24	2.75	3.27	تدريب العاملين في البلدية.
0.666	0.407	3.61	3.83	3.73	الإنتاجية.
0.094	2.409	3.30	3.06	3.30	جميع المجالات السابقة معا

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

من النتائج الموضحة في جدول (6.20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال " الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات " والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح مدير.

ويرجع ذلك إلى أن جميع العاملين في البلديات يرغبون بالحصول على المزيد من الحوافز المادية ولكن المدراء بحكم منصبهم يتلقون الكثير من المنافع و يرغبون في توفير المزيد من الحوافز المادية لهم لكي يقوموا بتحفيز موظفيهم ويعتبروا أن ما يقومون به من مهام إشرافية سليمة. أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة شراب (2007) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال الحوافز المادية المقدمة والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى متغير المستوى الإداري، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري، ويقصد بالمستوى الإداري المسمى والدرجة الوظيفية. ودراسة العكش (2007) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال الحوافز المادية المقدمة والمجالات مجتمعة مع تعزى لصالح فئة "وكيل مساعد" أو مدير.

جدول (6.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		مدير / مدير دائرة	رئيس قسم / رئيس قسم	
*0.006	2.769	2.21	2.63	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات.
0.116	1.581	3.22	3.44	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات.
0.081	1.762	3.10	3.32	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.
0.051	1.966	2.74	3.03	تدريب العاملين في البلدية.
0.154	-1.434	3.88	3.70	الإنتاجية.
*0.043	2.048	3.03	3.22	جميع المجالات السابقة معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

من النتائج الموضحة في جدول (6.21) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات، قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات.

وهذا يرجع إلى أن المبحوثين من هذه الفئة هم من الشباب الذين يمتازون بالحيوية والنشاط والرغبة والفاعلية في العمل والتدريب والتطوير، وتحمل ضغوطات ومهام الوظيفة. وبالتالي فهم راضون عن عملهم ولا يشعرون بالملل والرتابة لحدثة عدد سنوات خدمتهم، كما أنهم يشعرون بأن العمل في البلدية قدم لهم صورة اجتماعية جيدة في المجتمع.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (6.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 20 سنة فأكثر	من 10-20 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.375	1.046	2.30	2.38	2.32	2.66	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في
*0.016	3.548	3.09	3.12	3.45	3.64	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في
*0.008	4.080	3.12	2.91	3.37	3.46	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.
0.121	1.975	2.69	2.72	2.94	3.16	تدريب العاملين في البلدية.
0.919	0.166	3.74	3.76	3.83	3.86	الإنتاجية.
*0.018	3.478	2.99	2.97	3.18	3.35	جميع المجالات السابقة معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى تعزى إلى اسم البلدية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

من النتائج الموضحة في جدول (6.22) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ للمجال "قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى اسم البلدية. ويرجع ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف في الرضا الوظيفي في هذه الحالة أن جميع العاملين يعملون تحت نفس النظام الحكومي وتقريبا كلهم يشعرون بمدى أهمية عملهم في المجتمع حيث أنهم يعملون في مجال خدماتي.

وانفقت هذه الدراسة مع دراسة شراب (2007) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى اسم البلدية. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى اسم البلدية وذلك لصالح بلدية دير البلح.

ويعزى ذلك إلى أن بلدية دير البلح بلدية عددها موظفيها قليل حيث يبلغ عدد إجمالي موظفيها 120، وبالتالي فإن إدارة البلدية العليا فيها قادرة على توفير الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها، وكذلك برامج التدريب. أما بالنسبة للبلديات الأخرى فإن عدم موظفيها كبير وهي تعاني من أزمت مالية حيث أنها لا تستطيع أن توفر الرواتب الأساسية لموظفيها شهريا.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة شراب (2007) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى اسم البلدية.

جدول (6.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اسم البلدية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		بلدية دير البلح	بلدية رفح	بلدية خانيونس	بلدية غزة	بلدية جباليا	
*0.001	4.710	2.83	2.32	2.20	2.26	3.16	الحوافز المادية المقدمة للعاملين في
*0.014	3.253	3.99	3.32	3.40	3.33	2.84	الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في
0.119	1.876	3.57	3.29	3.33	3.17	2.82	قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.
*0.009	3.542	3.50	2.89	3.15	2.62	3.08	تدريب العاملين في البلدية.
*0.000	15.661	4.36	3.94	4.05	3.84	2.74	الإنتاجية.
*0.011	3.387	3.65	3.14	3.22	3.03	2.93	جميع المجالات السابقة معا

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

الفصل السابع

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: توصيات الدراسة

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً: المقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في البلديات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين أداء وإنتاجية العاملين في البلديات.

ثانياً: نتائج الدراسة

اعتماداً على عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة في الفصل السابق يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال تحليل البيانات، وإثبات الفرضيات كما يلي:

1- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام الحوافز المادية غير فعال، ولا يساعد على زيادة الإنتاجية للعاملين في البلديات، وأظهرت الدراسة عدم وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في البلديات، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات.

2- أن الحوافز المقدمة لا تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن البلديات لا تكافئ موظفيها بالشكل المناسب.

3- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن العاملين في البلديات يشعرون بأهمية العمل الذين يقومون فيه.

4- أن العاملين في البلديات لديهم رضا وظيفي إلى حد ما نحو عملهم في البلدية، وأنه يحقق لهم مزيداً من الاستقرار وصورة اجتماعية جيدة، كما أن مواعيد الدوام والعمل مناسبة لهم.

5- أن البلديات لا تتوفر فيها فريق مختص بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، ووضع خطة شاملة لتحسين مستوى أدائهم، و بالمتابعة والتقييم للتواصل مع المتدربين، والتعرف على مدى نجاح التدريب، والتأكد من أن البرامج المقدمة تخدم واقع الحياة العملية. كما أن نظام التدريب الموجود غير فعال.

6- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين.

- 7- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين.
- 8- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المستخدمة في البلديات وإنتاجية العاملين.
- 9- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين.
- 10- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الجنس في مجال مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور.
- 11- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير اسم البلدية في مجال الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وبرامج التدريب المستخدمة، والإنتاجية بشكل عام وذلك لصالح بلدية دير البلح.
- 12- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

13- إن أهم عوامل زيادة الإنتاجية في البلديات كما يراها العاملين في البلديات وهي مرتبة حسب التكرارات من الأعلى فالأدنى كما يلي:

- الاهتمام بالحوافز المادية.
 - تحسين ظروف العمل.
 - زيادة الحوافز المعنوية.
 - الاستماع للمطالب وحل المشاكل المعروضة.
 - الاهتمام بالبرامج التدريبية.
 - تحسين مستوى التدريب.
- 14- يختلف مفهوم الإنتاجية للوحدات الصناعية الإنتاجية و التي تكون المخرجات بها عبارة عن منتجات يمكن قياس كمياتها إما بالوحدات الطبيعية أو بالقيمة المادية، عنها في الوحدات التي تقدم الخدمات كمخرجات لأنشطتها فالمخرجات في هذه الحالات تكون على هيئة خدمات تعليمية أو ثقافية أو وقائية أو طبية أو اجتماعية أو أبحاث علمية أو ما شابه.

ثالثاً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم الخروج بالتوصيات التالية التي من خلالها يمكن الارتقاء بمستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم كما يلي:

- أ- **على مستوى الحوافز المادية:**
- أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

- تطبيق نظام فعال للحوافز المادية يتبع سياسة موضوعية دون تمييز أو تميز أو محاباة.
- تطبيق نظام الترقيات الاستثنائية للموظفين الذين حصلوا على معدل ممتاز لسنتين متتاليتين في تقييم الأداء.

- تحسين مستوى رواتب الموظفين بما يتلائم مع الظروف المعيشية لهم.
- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت و الحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

- اتباع سياسة موضوعية للثواب والعقاب .
- تحسين الظروف المعيشية لموظفي البلديات والعمل على تحسين مستوى الرواتب، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.

ب - على مستوى الحوافز المعنوية:

- دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف البلديات.

- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.

- العمل على بث روح التعاون والإخاء، وتوطين قيم الجماعة والتماسك في سبيل دفع العاملين للوصول لمستوى أداء جماعي أفضل وبالتالي هذا ينعكس على تحسين أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي .

ج - على مستوى التدريب:

- يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة من خلال حصر شامل لكافة الدوائر والأقسام في البلديات.

- تخصيص ميزانية محددة للتدريب بالبلديات وفقا للخطط والبرامج المسطرة.

- تحديد الفئة المستهدفة من التدريب وفق معايير واضحة و محددة.

- تحديد جهة متخصصة للإشراف على عملية التدريب.

- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة.

- إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية، و يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.
- قيام البلديات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للبلديات.
- قيام البلديات بتنفيذ التدريب عن طريق التنوع في أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في البلديات.
- العمل على توفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية في البلديات.
- بناء أو استئجار قاعات تدريب خاصة بالبلديات وتصميمها وفق أصول البيئة التدريبية السليمة.
- تشكيل فريق متخصص يقوم بمتابعة وتقييم العملية التدريبية بشكل مركزي وعلى أساس علمي صحيح ومتابعة نتائج وأثر التدريب بعد الانتهاء من التدريب.
- إعداد نموذج مخصص لتحديد الاحتياجات التدريبية ويتم توزيعه على المناطق المستهدفة.
- وبشكل عام العمل على تحسين الإنتاجية وزيادتها في البلديات عن طريق ما يلي:**
- التزام ودعم الإدارة العليا وتوفير احتياجات العاملين، إفراح المدراء المجال للمرؤوسين لإبداء وجهة نظرهم، قيام المدراء بجذب العاملين للمشاركة الجماعية، تفويض المدراء بعض سلطاتهم للمرؤوسين.
- تفهم المدراء لطاقات وقدرات العاملين من أجل توزيع الأعمال عليهم، وعرض أفكارهم على المرؤوسين لتحليلها ومناقشتها.
- تحديث الآليات والتجهيزات الفنية وتوفير الميزانيات الضرورية لذلك.
- تطبيق نظام السلامة والأمن للعاملين في البلديات.
- دراسة وتحديد كل العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وهي عوامل فنية، وعوامل إدارية تنظيمية، وعوامل مرتبطة بالعامل الإنساني، حيث أن هذه العوامل تؤثر كل منها على الآخر وتتداخل

مع بعضها ومن ثم فزيادة الإنتاجية في أي وحدة على أي مستوى من مستويات الأنشطة المختلفة هي محصلة هذه العوامل المتشابكة.

- الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية التي تهتم بقياس الإنتاجية، ووسائل تحسينها في البلديات.
- توفير بيئة إبداعية ومناخ تنظيمي يساعد على خلق الأفكار المبدعة، هذا المناخ سيؤدي وبافتراض دعم الإدارة العليا إلى تقديم أفكار تتعلق بتحسين طرق ووسائل العمل، وكذلك تطوير وتحسين الخدمات.

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- على ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة الدراسات التالية:
- قياس الإنتاجية في البلديات.
- عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في البلديات.
- مداخل تحسين الإنتاجية في البلديات.
- دراسة العوامل الفنية والتكنولوجية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات.
- علاقة الروح المعنوية و الدوافع النفسية للعاملين بالإنتاجية.
- دراسة مقارنة بين الإنتاجية في البلديات وإحدى البلديات العربية.
- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز في البلديات وإحدى البلديات العربية.
- تصور مقترح لتطوير منظومة المكافآت في بلديات قطاع غزة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: الرسائل الجامعية

ثالثاً: المنشورات وأوراق العمل و التقارير

رابعاً: المواقع الإلكترونية

خامساً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- القرآن الكريم
- أبو النيل، محمود السيد (1986)، "دراسات عربية و عالمية"، دار النهضة العربية، بيروت. لبنان.
- أبو بكر، مصطفى (2004) "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الدار الجامعية
- أبو شيخة ، نادر (2000)، "إدارة الموارد البشرية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- البكري، سونيا، (2000)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جامعة القدس المفتوحة ((1998، الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي، فلسطين.
- حجازي، محمد حافظ (2006) ، "دعم القرارات في المنظمات" ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- حمود خضير ، فاخوري، هايل (2001) إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان.
- الدروبي، سليمان (2006) "التحفيز عن طريق إدراك الذات ، ط 1 ، عمان :دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- ربايعه، علي (2003) "إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية"، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزعبي، فايز، وعبيدات، محمد إبراهيم(1997)، "أساسيات الإدارة الحديثة" ، ب ط، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان.
- زويلف، مهدي (1998) ، "إدارة الأفراد- مدخل كمي" ، دار مجدلاوي للنشر، ط 3، الأردن.
- زويلف، مهدي (2003) ، "إدارة الأفراد" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- السالم مؤيد (2009)، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي" الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002) "إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، عالم الكتاب، الأردن
- السالمي، علاء (2008)، "أتمته المكاتب المتقدمة"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.
- سعيد، نادر عزت (1996) المرأة الفلسطينية ومجالس الحكم المحلي، التنمية والانتخابات، طاقم شؤون المرأة الفلسطينية.
- السكارنة، بلال (2009) ، "التدريب الإداري"، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر .
- السكارنة، بلال(2011)، "تحليل الاحتياجات التدريبية" الطبعة الأولى، عمان، دار المسير.
- السكارنة، بلال (2011)، "طرق إبداعية في التدريب" الطبعة الأولى، عمان، دار المسير
- السلمي، علي (1985)، "إدارة الإنتاجية"، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة.
- السلمي، علي (1991)، "إدارة الإنتاجية"، مكتبة غريب، القاهرة

- شاويش، مصطفى (2005) "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان
- الشرقاوي، علي (1993) ، "تخطيط ورقابة الإنتاج" ، الدار الجامعية للنشر، بيروت. لبنان.
- الشرقاوي، علي (2003)، "إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر
- الشنواني ، صلاح(2000) ، "التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية" ، شركة جلال للطباعة ، العامرية ، الإسكندرية ، مصر .
- الشهيبي، محمد، راغب، مدحت(1992)، "العلاقات الإنسانية- مدخل سلوكي"، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- الطعاني، احمد، (2010) ، "التدريب الإداري المعاصر"، الطبعة الأولى ، الأردن، دار الميسرة.
- العبادي، محمد (1998)، "الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، سهيلة(2003) ، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- عبد الباقي ، صلاح الدين (2001)، "إدارة الموارد البشرية" ، مطبعة الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح محمد (2001) ، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، مصر.
- عبد الحميد، عبد المطلب (2001) ، " التمويل المحلي والتنمية المحلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، عنتر (2012) ، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، محمد (1987) ، "الإدارة العامة" ، المكتب العربي للنشر، الاسكندرية، ط 5، مصر.
- عرفة، أحمد، شلبي، سمية (2002)، "تحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة الإنتاجية)"، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية.
- العزاوي، نجم(2006)، "التدريب الإداري"، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة (2003) ، "سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- عقيلي، وصفي عمر(2005) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العكش، فوزي، والاعرج، حسن، وجبر، هشام (1997)، "الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي" ، الطبعة الأولى، عمان.
- عمر، حسن (1992) ، "الموسوعة الاقتصادية" ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عواد، فتحي (2012) "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرسى، نبيل محمد (2002)، "استراتيجيات الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي"، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، الاسكندرية.

- مصطفى، أحمد سيد (2000) ، "إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة"، جامعة بنها، كلية التجارة.
- المعاني، أيمن عوده، وأبو فارس، محمود عوده. (1995) "نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية"، الأردن.
- منصور ، علي محمد (2004) ، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم "، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
- موسى ، أحمد محمد (1992)، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال " ، القاهرة ، دار النهضة العربية.
- نجم ، نجم عبود(2005) ، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، مؤسسة الورق للنشر ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
- نصير، نعيم (2004) ، "الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة"، عالم الكتب الحديث الطبعة الأولى، اربد، الأردن.
- الهيتي، خالد(2003) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، الجزء الأول، الأردن، دار وائل للنشر.
- الهيتي، خالد (2005) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- إبراهيم، بدرية محمود (2006)، "أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين - دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- أبو شرح، نادر(2007)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين.
- البادي، يوسف (2008)، " مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نפט عمان"، رسالة ماجستير، سلطنة عمان.
- بامعروف، وسيلة أحمد (1995)، "الأمن الوظيفي والإنتاجية في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- بلال، محمد (1991)، "المؤثرات البيئية على الإنتاجية ودور الإدارة في مواجهتها، دراسة تطبيقية على صناعة السكر"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- بوخنان، سليمة (2008)"التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياة مركب CP1K نموذجاً"، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
- الجساسي، عبدالله (2011)، "أثر الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

- حامد، راشد(2009)، "استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار" رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حسين، عبده أحمد(2006)، " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن"، رسالة دكتوراه، جامعة عدن ، اليمن.
- حمدونة، توفيق (2004)، "إنتاجية العمل في صناعة الملابس الجاهزة في قطاع غزة (-1987) 2002
- حميد، عبد العزيز(2000)، "تأثير البرامج التدريبية على الرضاء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006) "المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- خوام، حبيب سميح (2009)، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي . www.abahe.co.uk.
- خير ، بارة (2008)، "علاقة الحوافز بالكفاية الإنتاجية لدى عمال المصانع- دراسة ميدانية بمطاحن الهضاب العليا- سطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- الدالة ، سعود(2003)، "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الدوسري، سعيد مبارك (1999)، "أثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية- دراسة مسحية للعاملين في جوازات المنطقة الشرقية "، رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السقا ، عون(2013)، "الدوافع النفسية والحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة- دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م) "، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- الشجاع، عبده مهيب (2008)، "الرضا الوظيفي وأثره في الإنتاجية "، رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية، اليمن . www.abahe.co.uk.
- شراب ، باسم(2007)، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى "، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

- الشرعة، عطا الله، الطراونة، تحسين (2008) ، "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الكرك، الأردن.
- الشكشوكي، فهيمة (2003)، " أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية الأفراد في العمل، رسالة ماجستير ، طرابلس، ليبيا.
- شلح، فؤاد (2009)، "مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- الشهري، علي(2003)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية- دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
- الطيبي ، عائشة(2001)، "تحليل وقياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.
- العبادلة وليد(1994)، "الإنتاجية وأقرب طرق تحسينها بالتطبيق على شركة الأسمنت الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان، السودان.
- عبيدات، أمجد(2007)، "مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر مراكز الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن.
- العتيبي ، عزيزة (2010) ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- العكش ، علاء(2007)، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- العمري، مأمون (2002)، "إدارة الصيانة والإنتاجية"، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العنقودي، يوسف (2006)، "دراسة عن نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين- دراسة ميدانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
- عودة ، فؤاد(2006)، "استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة - دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- عوض الله، ميرفت (2012)، " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين-أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة" الأكاديمية العربية بالدنمارك للتعليم العالي

- فرغلي ، زينب(2008)، "العوامل المؤثرة على الإنتاجية في صناعة الملابس الجاهزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- ماضي ، صبري(2011)، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- المالكي، عطية (2007) "الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة"، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محسن، وجدي أحمد(2004) ، "مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- المطيري، جبر (2005)، "مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل" رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- نوفل ، محمد(2006)، "العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين - دراسة تطبيقية على الصناعات المعدنية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- هنية ، ماجد(2005)، "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- الوابل، عبد الرحمن (2005)، "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، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: النشرات وأوراق العمل والتقارير

- أبو الخير، يسرى (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، بحث مقدم بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- تيشوري، عبد الرحمن (2010)، "أسباب الأداء السئ للقطاع العام، مقال، www.AKSALSER.COM
- ج. فاغثر (1987) ، " أهمية إنتاجية العامل في تطور المجتمع" - ترجمة عدنان رؤوف، مجلة النفط والتنمية، العدد 4 ، 1987.
- جوهر، عماد الدين ، هيكل، حسام، غنيم، أحمد (2010) ، " دراسة العوامل المؤثرة في انخفاض الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة، مجلة علوم وفنون-دراسات وبحوث - المجلد 22 ، - العدد 3 ، 2010.

- حسن، سعيد ، عابد، سراج (2007) ، " تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون تحت شعار الدفاع المدني والمستقبل- رؤية استراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، 2007.
- حسون، لبنى ، خيرا لله، نصر الدين، الجلاي، محمد (2005) ، " إنتاجية العمال في صناعة التشبيد في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية - المجلد 21 ، - العدد 2 ، 2005.
- حسين ، عبدالكريم (2011) ، " دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة (1996-2006)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 ، - العدد 1 ، 2011.
- درويش ، محمد طاهر (2002) ، " إشكالية إنتاج المعطيات الاقتصادية الكلية في نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية "، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية، - العدد السابع عشر ، جوان، 2002.
- رجا ، رامي (2010) ، " أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العام- دراسة ميدانية في محافظة جرش، مجلة علوم إنسانية، مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية، العدد 46 ، السنة الثامنة، 2010.
- الشكر، بطرس، لطيف، لؤي (2008) ، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي" مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، 2008.
- الشواورة، فيصل، المطيري، عبد العزيز (2010) ، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية (مبادئ جائزة الملك عبد العزيز للجودة)-دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية" مجلة المحاسبة والإدارة، العدد السادس والسبعون، السنة التاسعة والأربعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2010.
- صادق ، هدى أحمد (1991) ، "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي"، الرياض، دار النشر بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المجلة العربية للتدريب ، - العدد 10 ، 1991.
- عبد الخالق، ناصيف (1992)، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد3 ، 1992.
- عبد الرازق، رياض عبد الحمزة (1991) ، "الاتنتاجية مفاهيمها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة وأساليب رفعها مع بعض تطبيقاتها في صناعة الغزل والنسيج في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة التكنولوجية ، قسم هندسة الإنتاج والمعادن ، بغداد.
- عبيدات ، سليمان (2004) ، " العلاقة بين الإنتاجية والعوامل الداخلية-دراسة تطبيقية على صناعة الأدوية في الأردن"، مجلة أبحاث اليرموك - المجلد 20 ، - العدد 2 ، 2004.
- عمر، أيمن (2010)، " الإنتاجية ومشكلات قياس إنتاجية العاملين"، بحث مقدم، جامعة الملك سعود، 2010.

- فهمي، محمد شامل (2008)، " قياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية الخدمية (دراسة إحصائية تطبيقية)"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع والأربعون، السنة السابعة والأربعون، 2008.
- المحتسب لينا، الجلعود مروان، (2005) "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك-دراسة تطبيقية على محافظة الخليل بفلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 2.
- ميا، علي يونس، ديب، صلاح شيخ، الشامسي، سالم (2009) ، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البرعي في سلطنة عمان" مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (31)، العدد 1، 2009.
- مؤسسة إنقاذ الطفل (2009)، "التحليل المؤسسي والتحليل الوظيفي لبلديات شمال غزة (وصف وظيفي، وهياكل تنظيمية)، غزة.
- نعيمة ، باراك (2009)، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تسحين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، - العدد السابع ، 2009.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (1991) "العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي- دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6 ، العدد 2، مايو 1991.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- موقع وزارة الحكم المحلي

<http://www.gov.ps>

- موقع جامعة أم القرى الإلكترونية

<http://uqu.edu.sa>

- موقع جامعة القدس المفتوحة

<http://www.qou.edu/indexPage.do>

- موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

<http://www.abahe.co.uk>

- موقع Emreald

www.Emrealdinsigh.com

- موقع الجامعة الإسلامية

<http://www.qou.edu/indexPage.do>

- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي – المنظمة العربية للتنمية الاقتصادية

<http://www.aidmo.org/beta/index>

خامسا: المراجع الأجنبية

- Aghazadeh, Seyed-Mahmoud (2007) " **Re-examining the training side of productivity improvement: evidence from service sector**" , International Journal of Productivity and Performance Management ,issue8,volume56
- Campbell, Judith, (2006) " **An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No financial Performance Improvement** ",Harvard Business School,Vol.32,No62.
- Daniels, Sharon (2003),“**Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment**”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
- Dearden, Lorraine; Reed, Howard; Van Reenen, John, (2005) "**The impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data**", <http://web.ebscohost.com/ehost>
- Eriksson, Irwin (2004),"**Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting**", No. (1191)
- Halkos George & Bousinakis Dimitrios (2010) " **The effect of stress and satisfaction on productivity**", international Journal of productivity and performance Management", issue 5, volume 59.
- Hannu , Piekkola (2005) " **Performance-related pay and firm performance in Finland** ", Research paper, International Journal of
- Haynes, Barry P (2007)". **An evaluation of office productivity measurement**", Journal of corporate Real Estate, Vol 9, No 3, pp 144-155. www.Emrealdinsigh.com
- Japan Productivity Center (1993), **The Basic Concept of Productivity**, International Productivity Center, Japan.
- John T. Dunlop and Vasilh P. Diatchenko. (1994), **Labour Productivity** McGraw Hill Book Company. New York.
- John W. Kendrick, (1991), **Productivity Trends in United States**, National Bureau of Economic Research Princeton University Press.
- Jones, R.; Sloane, L. (2009). Regional differences in job satisfaction .

- Kilic, Hassan, (2005). **"Factors influencing productivity in small island hotels- evidence form Northern Cyprus"**, Journal of corporate Real Estate, Vol 9, No 3, pp 144-155.
 - Manpower, Volume 26.
 - Mark, Jerome, A (1984).**" Productivity Measurement in Jerome M. Rosow (ed.) Productivity Prospects for Growth**, New York, Van Nostrand Reinhold Company in America Institute Series.
 - Mawdesly, Michael J, Al-Jibouri, Saad (2010): **" Modelling construction project productivity using systems dynamics approach**,: [International Journal of Productivity and Performance Management](#) Volume: 59 Issue: 1, 2010
- Monday, R. Wayne, Robert M, Noe, & Premeaut, Shane R (2005),**"Human Resource Management"**, Ninth Edition, Prentice Hall,USA.
- Mundel, Marvin, E. (1983): **"Improving Productivity and Effectiveness"**, New Jersey,Prentice-Hall, Inc.
 - Nahmias,S, (1993), **"production and operations analysis, Homewood, Boston: Irwin, (1993).**
 - P.R.A. Oeij, M.P. De Looze, K. Ten Have, J.W. Van Rhijn, L.F.M. Kuijt-Evers (2012),**" Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry"**,[International Journal of Productivity and Performance Management](#) issue:1, Volume: 61
 - Paul , Samuel (1993). **"Training for Public Administration in Developing Countries: A Review "**, World Bank, Washington D.C,p2 .
 - Pham, Thuy Linh(2011) **"Efficiency and productivity of hospitals in Vietnam"**, Journal of Health organization and management, vol 25, No 2, pp 195-213, www.emeraldinsight.com
 - Prasada Rao, Y.V.S.S.S.V, (2006) **" Motivation model for improving productivity in a manufacturing unit – a success story"**,International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 55 Number 5.
 - Psilou Elesarivt (2011):**" Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainabilty**: athesis in the Field of Sustainability and Environmental Management for the Degree of Master of Liberal Arts in Extension Studies,Harvard University.

- R.N Joshi & S.P.Singh (2010) "**Estimation of total factor productivity in the Indian garment industry**" Journal of fashion marketing & management, vol 14, No 1, pp:145-160. www.emeraldinsight.com
- Robert M. Flumer, (1983). "**The New Management**", 3rd ed., Macmillan.
- Sarwar, Sheikh Zahoor, Ishaque Azam, Ehsan, Nadeem, Pirzada, Danial Saeed, Nasir, Zafar Moeen (2012), "**Identifying productivity blemishes in Pakistan automotive industry: a case study**", International Journal of Productivity and Performance Management Volume: 61 Issue: 2
- Schonberger.R.J (1981). "**Operations Management**", New York business publication, inc, p84, 1981.
- Shahidul Islam, S.T. Syed Shazali (2011) "**Determinants of manufacturing productivity: pilot study on labor-intensive industries**", international Journal of productivity and performance Management", issue 6, volume 60.
- Sharma, Sanjeev(2002). "Industrial Engineering and Operations Management", first edition, july 2002, pp27-32
- Sharma, Sanjeev Kumar (2002). "**Industrial Engineering and operations Management, first edition, July, 2002, pp 27-32.**
- Sida (2011). "**Base Line Study for Northern Gaza Municipalities, Super structure, Infra Structure**", Gaza.
- Sink, Scott (1985). "**Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation Control and Improvement**", New-York, John Wiley and Sons.
- Stevenson, Williams J. (2002). "**Operations Management**", (7th ed), Mc Graw-Hill Companies, Inc., Boston, p. 51.
- Stevenson, Williams J. (2009). "**Operations Management**", international student edition with global readings, (9th ed), Mc Graw-Hill Companies.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis (2002), "**Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices**, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
- Wilson, L., Rick (1994). "**An Improved Goal- Oriented Method for Measuring Productivity**", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, Issue 1.

الملاحق

ملحق رقم (1)

- الاستبيان في صورته المبدئية

ملحق رقم (2)

- قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (3)

- الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1)



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ/الأخت

تحية طيبة وبعد، ، ، ،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة " . وذلك لتقديمه كبحث تكميلي للحصول على درجة

الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

وحيث أنني أؤمن بأنكم خير مصدر للمعلومات المطلوبة، و أعهد بكم الاهتمام والاستعداد لموازرة الأبحاث العلمية التي تهتم بخدمة مجتمعنا وتطويره، لذا توجهت إليكم وكلي أمل في أن أجد التعاون المطلق من قبلكم وذلك من خلال الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى التوصل لنتائج دقيقة وحل مشكلة البحث، مما سيعود بالنفع والخير على مؤسساتنا ووطننا بإذن الله.

ولكم فائق شكري وعرفاني

الباحثة

هلا عبد الفتاح منصور

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (x) أمام ما يناسب حالتك.

- القسم الثاني: يتكون من (70) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (x) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة .

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية (بالسنوات)

أقل من 30 من 30 - أقل من 40 من 40 - أقل من 50 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4. المسمى الوظيفي

مدير دائرة رئيس قسم رئيس شعبة أخرى

5. عدد سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات من 10 - أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

6. اسم البلدية

بلدية جباليا بلدية غزة بلدية خانينونس بلدية رفح بلدية دير البلح

القسم الثاني: الفقرات

ضع علامة x مكان الإجابة المناسبة:
أولاً: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات

م.م	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد مكافآت تشجيعية مادية تساعد العامل على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
2	نظام الترقيات الاستثنائية في العمل متاح حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.					
3	تتناسب الرواتب والدرجة العلمية التي يحملها العامل.					
4	تعتبر الرواتب المدفوعة مناسبة للجهد المبذول في العمل.					
5	يوجد تعويض مادي عن الإجازات.					
6	يوجد نظام للحوافز ضمن معايير واضحة في البلدية.					
7	تسعى البلدية إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين.					
8	تمنح البلدية الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري .					
9	هناك عدالة ومساواة في معاملة العاملين في البلدية.					
10	تطبق البلدية نظاماً للحوافز والمكافآت فردية وجماعية وعلى مستوى البلدية ككل.					
11	ترتبط البلدية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية العاملين وأدائهم في العمل.					
12	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.					

ثانياً: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات

م.م	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به .					
2	عملي في البلدية يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان.					
3	تقوم الإدارة بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعاملين الأكفاء.					
4	تتاح لي فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.					
5	تعمل البلدية على تنمية سلوك التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.					

					6	السلطات الممنوحة لي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة بي.
					7	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع العامل للعمل.
					8	تقوم البلدية بإقامة حفلات تكريم للعاملين الأكفاء والمتقاعدين.
					9	تتاح للعامل الفرص في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للبلدية
					10	يرتبط العامل بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل
					11	العمل في البلدية يعطي العامل مقدار من التميز في المجتمع

ثالثاً: قياس الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية

م	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحب عملي وأشعر بأنه مصدر سعادتي .					
2	مناخ العمل الذي أعمل به مريح.					
3	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرفي.					
4	يشرف رئيسي علي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.					
5	الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في البلدية مرضياً.					
6	أشعر بأنني أحقق ذاتي في العمل.					
7	حجم العمل الذي يطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر يعتبر مناسب.					
8	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.					
9	لا أفكر حالياً في ترك عملي إطلاقاً.					
10	تتبنى إدارة البلدية الأساليب الإدارية الحديثة.					
11	تتفهم إدارة البلدية الظروف الفردية للعاملين وكذلك تراعي النواحي الإنسانية في العمل.					
12	يتوفر جو من الانسجام والألفة بين الزملاء في المؤسسة					
13	اشعر أن ظروف العمل وبيئته المادية (الإنارة- التهوية- النظافة- المكاتب..الخ) مناسبة					
14	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأبني على أتم الاستعداد لذلك.					

رابعاً: تدريب العاملين في البلدية

م	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص إدارة البلدية على التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطة شاملة لتحسين مستوى أدائهم.					
2	تحرص إدارة البلدية على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين.					
3	تتوفر في البلدية جهة مسؤولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
4	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة.					
5	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.					
6	تعقد إدارة البلدية دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.					
7	تستقطب إدارة البلدية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالبلدية.					
8	تستخدم إدارة البلدية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.					
9	تحدد إدارة البلدية الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص الموظفين المتدربين.					
11	التحاقى بالدورات التدريبية يسهم في تطور مساري الوظيفي.					
12	يدرك العاملين في البلدية أهمية التحول من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة في تقديم الخدمات للمواطنين.					
13	تحرص البلدية على عقد ورش العمل التي تسهم في زيادة قدرات العاملين في التعامل مع مشاكل العمل.					
14	تهتم البلدية ببعثات بعض الموظفين إلى بعض الدول للاطلاع على تجاربهم في تقديم خدمات المواطنين.					
15	توجد خطط تدريب سنوية لتنمية مهارات العاملين.					

خامسا: الإنتاجية

1- ما الذي تقترحه على إدارتك لزيادة مستوى الإنتاجية؟

م.م	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحسين مستوى الراتب.					
2	تحسين ظروف العمل.					
3	الاهتمام بالبرامج التدريبية					
4	الاستماع للمطالب وحل المشاكل المعروضة					
5	زيادة الحوافز المعنوية					
6	الاهتمام بالحوافز المادية					

2- هل ترى أن العوامل الواردة أدناه تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم؟

م.م	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	زيادة الموظفين ذوي المؤهلات العليا.					
2	استخدام أجهزة حديثة وتقنيات وبرامج في العمل.					
3	فرض رقابة مباشرة على العاملين.					
4	تفويض العاملين بصلاحيات واسعة.					
5	التأنيب والحرمان من المزايا.					
6	تسريح المقصرين والمتقاعسين.					

قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	مكان العمل
1.	د.أكرم سمور	الجامعة الإسلامية- غزة
2.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية- غزة
3.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية- غزة
4.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية- غزة
5.	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر- غزة
6.	د. فريد النيرب	جامعة القدس المفتوحة- غزة
7.	د. علاء السيد	جامعة الأقصى- غزة
8.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى- غزة
9.	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى- غزة
10.	د.نهاد المغني	بلدية غزة
11.	م.ماهر سالم	بلدية غزة
12.	أ. ناهد أحمد	كلية نماء للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (3)



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ/الأخت

تحية طيبة وبعد، ، ، ،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة بفلسطين". وذلك لتقديمه كإجراء تكميلي للحصول على درجة الماجستير في تخصص ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة. وحيث أنني أؤمن بأنكم خير مصدر للمعلومات المطلوبة، و أعهد بكم الاهتمام والاستعداد لموازة الأبحاث العلمية التي تهتم بخدمة مجتمعنا وتطويره، لذا توجهت إليكم وكلي أمل في أن أجد التعاون المطلق من قبلكم وذلك من خلال الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، علما بأن الإجابة ستعامل بسرية وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط. إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، مما سيعود بالنفع والخير على مؤسساتنا ووطننا بإذن الله.

ولكم فائق شكري وعرفاني

الباحثة
هلا عبد الفتاح منصور

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (x) أمام ما يناسب حالتك.
- القسم الثاني: يتكون من (60) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (x) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة .

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية (بالسنوات)

أقل من 30 من 30 - أقل من 40 من 40 - أقل من 50 من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4. المسمى الوظيفي

5. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 من 5 - أقل من 10 من 10 فأكثر

ضع علامة X مكان الإجابة المناسبة:
أولاً: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات

م	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق بشدة
1	يوجد مكافآت مادية وتشجيعية في العمل تساعدني على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
2	يوجد صرف لبدل طبيعة العمل.					
3	الترقبات الاستثنائية في العمل متاحة حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.					
4	يتناسب راتبي والدرجة العلمية التي أحملها.					
5	تعتبر الرواتب المدفوعة مناسبة للجهد المبذول من العامل.					
6	يوجد تعويض مادي عن الإجازات.					
7	قواعد ومعايير الحصول على الحوافز واضحة في البلديات.					
8	يوجد فرص لمضاعفة مكافأة نهاية الخدمة.					
9	تسعى البلدية إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.					
10	تمنح البلدية بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
11	هناك عدالة ومساواة في معاملة العاملين في البلدية.					
12	تطبق البلدية نظاماً للحوافز والمكافآت فردية وجماعية وعلى مستوى البلدية ككل.					

م.م	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
13	ترتبط الوزارة عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية الموظفين وأدائهم في العمل.					
14	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.					
15	تمنح البلدية بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.					

ثانياً: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البلديات

م.م	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به .					
2	عملي في البلدية يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان.					
3	هناك تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعاملين الأكفاء.					
4	تقوم الإدارة بمنح شهادات تقدير للعاملين الأكفاء.					
5	تتاح لي فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.					
6	الأجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة.					
7	تعمل البلدية على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.					
8	السلطات الممنوحة لي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة إلي.					

م.م	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
9	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.					
10	تقوم البلدية بإقامة حفلات تكريم للعاملين الأكفاء والمتقاعدين.					
11	تتاح لي فرص في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للبلدية					
12	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل					
13	عملي في البلدية يعطيني مقدار من التميز في المجتمع.					

ثالثاً: مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية

م.م	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	أحب عملي وأشعر بأنه مصدر سعادتي .					
2	مناخ العمل الذي أعمل به مريح.					
3	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرفي.					
4	يشرف رئيسي علي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.					
5	الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في البلدية مرضياً لك.					
6	أشعر بأنني أحقق ذاتي في العمل.					
7	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.					

					8 ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	8
					لا أفكر حالياً في ترك عملي إطلاقاً.	9
					تتبنى الإدارة في عملي الأساليب الإدارية الحديثة.	10
					تتفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين وكذلك تراعي النواحي الإنسانية في العمل.	11
					يتوفر جو من الانسجام والألفة بين الزملاء في المؤسسة	12
					اشعر أن ظروف العمل وبيئته المادية (الإنارة- التهوية- النظافة- المكاتب..الخ) مناسبة	13
					في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك.	14

رابعاً: تدريب العاملين في البلدية

م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية ووضع خطة شاملة لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.					
2	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين.					
3	تتوفر بالبلدية جهة مسئولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
4	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة.					
5	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.					
6	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.					

					تستقطب البلدية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالبلدية.	7
					توظف البلدية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.	8
					تحدد الوزارة الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص الموظفين المتدربين.	9
					التحاقى بالدورات التدريبية يساهم في تطور مساري الوظيفي	11

خامساً: مهارات العاملين في البلدية

م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	يوجد متخصصين في تكنولوجيا المعلومات ذوي خبرة في البلدية					
2	يملك العاملون في البلدية الخبرة الإدارية و التكنولوجيا للقيام بالمهام المنوطة بهم.					
3	من متطلبات شغل الوظائف في البلدية مهارات استخدام الحاسب الآلي.					
4	يدرك العاملون في البلدية أهمية التحول من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة في تقديم الخدمات للمواطنين.					
5	تحرص البلدية على عقد ورش العمل لتسهم في زيادة قدرات العاملين في التعامل مع مشاكل العمل.					
6	تهتم البلدية ببعثات موظفيها الخارجية و تستفيد من التجارب الأخرى في نفس المجال.					
7	توجد خطط تدريب سنوية لتنمية مهارات العاملين.					
م.	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
	سادساً: الإنتاجية					
	1- ما الذي تقترحه على إدارتك لزيادة مستوى الإنتاجية؟					

					تحسين مستوى الراتب.	1
					تحسين ظروف العمل.	2
					الاهتمام بالبرامج التدريبية	3
					الاستماع للمطالب وحل المشاكل المعروضة	4
					زيادة الحوافز المعنوية	5
					الاهتمام بالحوافز المادية	6

2-هل ترى أن العوامل الواردة أدناه تؤثر على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم؟

م.	البيان	غير موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	زيادة الموظفين ذوي المؤهلات العليا.					
2	استخدام أجهزة حديثة وتقنيات وبرامج في العمل.					
3	فرض رقابة مباشرة على العاملين.					
4	تفويض العاملين بصلاحيات واسعة.					
5	التأنيب والحرمان من المزايا.					
6	تسريح المقصرين والمتقاعدسين.					