

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية بغزة

كلية الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة - قطاع غزة

إعداد الطالب: جمال نمر موسى المصري

إشراف الدكتور: محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير

يوليو 2009م - شعبان 1430هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم

درجات﴾ . (سورة المجادلة: 11)

﴿وليعلم الذين أوتوا العلم انه الحق من ربهم فيؤمنوا به

فتخبت له قلوبهم وان الله لهادى الذين آمنوا الي صراط

مستقيم﴾ . (سورة الحج: 54)

صدق الله العظيم

إهداء

الي

روح والدي رحمهما الله

العاملين في التعليم العالي

كل من ساندني في دراسة الماجستير

حاملي مشاعل البحث العلمي في سبيل الوطن

أهدى هذا الجهد المتواضع

الباحث

## حمد وشكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين

والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،،،،،  
يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان الي جميع العاملين في الجامعة على ما قدموه من مساعدة في انجاز  
البحث.

وأقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني بالرأي والنصيحة وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل بالجامعة  
وزملائي المحترمين الذي رافقوني في مرحلة الدراسة بالجامعة.  
وأقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان لأستاذي الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون تقديرا لجهود إشرافه  
على انجاز هذا البحث جزاه الله كل خير وجعله في ميزان حسناته.  
وأقدم بالشكر الجزيل الي:

الأستاذ الدكتور/ يوسف عاشور

الدكتور/ يوسف بحر

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والشكر موصولا لإدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة  
في كلية الدراسات العليا، جزاهم الله كل الخير.  
وأخيرا لجميع هؤلاء كل الشكر والمحبة وعظيم الامتتان وادعوا الله العلي القدير أن أكون من العارفين  
للناس فضلهم جزاهم الله جميعا عني كل الخير.

والله الموفق الي سواء السبيل

الباحث/ جمال نمر المصري

دعاء

اللهم أنفني بما علمتني.....

وعلمي ما ينفعني....

وزدني علما..

## قائمة المحتويات

### Table of Contents

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
	افتتاحية البحث	
I	آية قرآنية	1
II	إهداء	2
III	حمد وشكر وتقدير	3
IV	دعاء	4
V	قائمة محتويات البحث	5
XI	قائمة الجداول	6
XIV	قائمة الأشكال	7
XV	ملخص البحث باللغة العربية	8
XVI	ملخص البحث باللغة الانجليزية	9
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الاطار العام للبحث</b>	<b>1</b>
2	المقدمة	1/1
3	تعريفات البحث	2/1
4	مشكلة البحث	3/1
4	الفرضيات	4/1
5	متغيرات البحث	5/1
5	أهداف البحث	6/1
6	أهمية البحث	7/1
<b>7</b>	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي</b>	<b>2</b>
8	المقدمة	1/2
8	تعريف ومفهوم الرضا الوظيفي	2/2
10	أنواع الرضا الوظيفي	3/2
10	الرضا العام عن العمل	1/3/2
10	الرضا النوعي	2/3/2
10	كيفية حدوث الرضا	3/3/2
11	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	4/2
11	العوامل الشخصية	1/4/2
15	عوامل تنظيمية (مؤسسية)	2/4/2
20	عوامل ترتبط بجماعة العمل (العاملين) في نفس المنشأة	3/4/2
20	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	5/2

22	قياس الرضا الوظيفي	6/2
23	أهداف مقاييس الرضا الوظيفي	1/6/2
23	طرق قياس الرضا الوظيفي	2/6/2
23	أنواع الطرق والأساليب المستخدمة في قياس الرضا	3/6/2
25	نماذج بنود ادوات قياس الرضا الوظيفي	4/6/2
<b>26</b>	<b>الفصل الثالث: الدافعية</b>	<b>3</b>
27	المقدمة	1/3
27	تعريف الدافعية	2/3
28	علاقات الدافعية	3/3
28	العلاقة بين الدوافع والحاجات	3/3/1
29	علاقة الدافعية بالسلوك	2/3/3
30	نظريات الدافعية	4/3
31	نظريات الحاجات (المضمون)	1/4/3
33	النظريات المعرفية	2/4/3
35	دور الادارة في حث الدافعية	5/3
35	أهمية نظم العوائد والمكافآت (التعويضات)	1/5/3
35	زيادة فعالية استخدام نظام العوائد (التعويضات)	2/5/3
<b>36</b>	<b>الفصل الرابع: التعويضات</b>	<b>4</b>
<b>37</b>	<b>المبحث الأول: التعويضات</b>	<b>1/4</b>
38	المقدمة	1/1
38	أهمية التعويضات	2/1
39	أهداف التعويضات	3/1
39	عدالة التعويضات	4/1
39	العدالة الخارجية	1/4/1
40	العدالة الداخلية	2/4/1
40	العادلة الفردية	3/4/1
40	عدالة الفريق	4/4/1
40	طبيعة التعويضات	5/1
41	خصائص التعويضات	1/5/1
41	تصنيف مكونات التعويضات	2/5/1
42	شروط فعالية التعويضات	3/5/1
43	حجم التعويضات	6/1
43	حجم التعويضات المالية	1/6/1
43	حجم التعويضات غير المالية (المنافع) من التعويضات	2/6/1

44	تحديد التعويضات	7/1
44	تحديد التعويضات المالية	1/7/1
46	تحديد التعويضات غير المالية (المنافع)	2/7/1
47	طرق تحليل وتقييم الوظائف	8/1
47	طريقة الرتب (الترتيب)	1/8/1
48	طريقة التصنيف في مجموعات	2/8/1
48	طريقة عامل المقارنة	3/8/1
49	طريقة النقاط (التقيط)	4/8/1
49	طريقة المخطط الموجه (طريقة هاى)	5/8/1
50	تسعير العمل	9/1
51	دفع حسب الدرجات	1/9/1
52	دفع حسب المديات	2/9/1
55	النظام المعدل المفرد	3/9/1
56	التعويضات السلبية	10/1
56	الحوافز	11/1
56	أهمية الحوافز	1/11/1
57	تصنيف الحوافز	2/11/1
58	شروط فعالية الحوافز	3/11/1
58	متطلبات نظام الحوافز الفعال	4/11/1
<b>59</b>	<b>المبحث الثاني: الجامعة الإسلامية</b>	<b>2/4</b>
60	المقدمة	1/2
61	أسباب اختيار الجامعة الإسلامية للبحث	2/2
62	رسالة الجامعة	3/2
62	اهداف الجامعة	4/2
62	نظام التعويضات بالجامعة	5/2
<b>64</b>	<b>المبحث الثالث: تعويضات الجامعة</b>	<b>3/4</b>
65	المقدمة	1/3
66	تعويضات الجامعة	2/3
66	موجز التعويضات وفق الأساس المالي	1/2/3
66	تفاصيل التعويضات	2/2/3
66	موازنة التعويضات بالجامعة	3/3
67	حجم تعويضات الجامعة	4/3
67	نقاط القوة والضعف في تعويضات الجامعة	5/3
67	نقاط الضعف في تعويضات الجامعة	1/5/3



69	نقاط القوة في التعويضات في الجامعة	2/5/3
69	مزايا تعويضات الجامعة	6/3
69	مزايا تعويضات الجامعة عن تعويضات الكادر	1/6/3
70	مزايا تعويضات الجامعة عن الجامعات الأخرى	2/6/3
71	عيوب تعويضات الجامعة	7/3
71	مقارنة المساعدة التعليمية للعاملين مع الجامعات الأخرى	1/7/3
71	مكونات البناء المؤسسي للجامعة التي تساهم في التعويضات	8/3
72	مكونات البناء المؤسسي بالجامعة المختصة بإدارة التعويضات المالية	1/8/3
72	الدائرة المالية	1/2/8/3
73	دائرة شؤون الموظفين	2/2/8/3
75	الدائرة الطبية	3/2/8/3
76	نقابة العاملين	4/2/8/3
76	مكونات البناء المؤسسي بالجامعة المختصة بإدارة التعويضات غير المالية	2/8/3
<b>78</b>	<b>الفصل الخامس: الدراسات السابقة</b>	<b>5</b>
79	المقدمة	1/5
80	الدراسات الفلسطينية	2/5
86	الدراسات العربية	3/5
94	الدراسات الاجنبية	4/5
99	تعقيب علي الدراسات السابقة	5/5
<b>100</b>	<b>الفصل السادس: المنهجية والاجراءات</b>	<b>6</b>
101	المقدمة	1/6
101	إجراءات تطبيق البحث	2/6
102	مجتمع وعينة البحث	3/6
102	مجتمع البحث	1/3/6
102	تصنيف العاملين	2/3/6
102	مجتمع البحث المستهدف	3/3/6
103	عينة البحث	4/3/6
103	توزيع واسترداد الاستبانة	5/3/6
104	العينة الفعلية (الاستبانات المدخلة للتحليل)	6/3/6
104	العينة الاستطلاعية	7/3/6
105	أدوات البحث	4/6
105	مصادر جمع البيانات	1/4/6
105	الاستبانة	5/6
105	القسم الأول: محور معلومات خصائص الشخصي	1/5/6

106	القسم الثاني: محاور وفقرات الاستبانة	2/5/6
107	اختبار الاستبانة	6/6
107	صدق الاستبانة	1/6/6
107	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	2/6/6
115	الصدق البنائي لمحاور الاستبانة	3/6/6
116	ثبات الاستبانة	7/6
116	طريقة التجزئة النصفية	1/7/6
117	طريقة الفا كرونباخ	2/7/6
117	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	8/6
117	أساليب تحليل البيانات	1/8/6
<b>119</b>	<b>الفصل السابع: نتائج البحث الميداني وتفسيره</b>	<b>7</b>
<b>120</b>	<b>المبحث الأول: تحليل البيانات</b>	<b>1/7</b>
121	المقدمة	1/1
121	تحليل خصائص الشخصية	2/1
121	الجنس	1/2/1
121	المؤهل العلمي	2/2/1
122	نوع الوظيفة	3/2/1
122	الدرجة الوظيفية	4/2/1
123	الحالة الاجتماعية	5/2/1
123	عدد الأبناء المعالين	6/2/1
124	عدد سنوات العمر	7/2/1
124	عدد سنوات الخبرة	8/2/1
125	اختبار التوزيع الطبيعي	3/1
126	تحليل فقرات محاور البحث	4/1
127	تحليل فقرات المحور الأول : التعويضات	1/4/1
129	تحليل فقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي	2/4/1
132	تحليل فقرات المحور الثالث: الإضافات إلى الراتب	3/4/1
135	تحليل فقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة	4/4/1
138	تحليل فقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية	5/4/1
140	تحليل فقرات المحور السادس: الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	6/4/1
143	تحليل فقرات المحور السابع: مزايا العمل	7/4/1
<b>146</b>	<b>المبحث الثاني: اختبار الفرضيات</b>	<b>2/7</b>
147	المقدمة	1/2
147	اختبار فرضيات البحث	2/2

147	اختبار فرضية التعويضات	1/2/2
149	اختبار فرضية الراتب الأساسي	2/2/2
150	اختبار فرضية الإضافات الي الراتب	3/2/2
151	اختبار فرضية تعويض نهاية الخدمة	4/2/2
152	اختبار فرضية الحوافز	5/2/2
153	اختبار فرضية الخدمات	6/2/2
154	اختبار فرضية المزايا	7/2/2
155	اختبار الفرضية الثامنة (فرضية خصائص الشخصية)	3/2
156	فرضية متغير الجنس	1/3/2
158	فرضية متغير المؤهل العلمي	2/3/2
160	فرضية متغير نوع الوظيفة	3/3/2
163	فرضية متغير الدرجة الوظيفية	4/3/2
165	فرضية متغير الحالة الاجتماعية	5/3/2
167	فرضية متغير عدد الأبناء المعالين	6/4/2
169	فرضية متغير عدد سنوات العمر	7/3/2
171	فرضية متغير عدد سنوات الخبرة	8/3/2
174	تعقيب اختبار فرضيات البحث	4/2
175	<b>الفصل الثامن: نتائج وتوصيات البحث</b>	<b>8</b>
176	المقدمة	1/8
176	نتائج محاور البحث	2/8
176	التعويضات	1/2/8
177	الراتب الاساسي	2/2/8
177	الاضافات الي الراتب	3/2/8
178	تعويض نهاية الخدمة	4/2/8
178	الحوافز المادية والمعنوية	5/2/8
179	الخدمات	6/2/8
180	مزايا العمل	7/2/8
181	تعقيب علي نتائج محاور البحث	3/8
182	نتائج سمات البحث	4/8
182	نتيجة سمة الجنس	1/4/8
183	نتيجة سمة نوع الوظيفة	2/4/8
183	نتيجة سمة المؤهل العلمي	3/4/8
184	نتيجة سمة الدرجة الوظيفية	4/4/8
184	نتيجة سمة الحالة الاجتماعية	5/4/8

185	نتيجة سمة عدد الأبناء المعالين	6/4/8
185	نتيجة سمة عدد سنوات العمر	7/4/8
186	نتيجة سمة عدد سنوات الخبرة	8/4/8
186	تعقيب على نتائج سمات البحث	5/8
187	توصيات البحث	6/8
187	توصيات محاور البحث	7/8
187	توصيات التعويضات	1/7/8
187	توصيات الراتب الأساسي	2/7/8
188	توصيات الإضافات الي الراتب	3/7/8
189	توصيات تعويض نهاية الخدمة	4/7/8
190	توصيات الحوافز المادية والمعنوية	5/7/8
191	توصيات الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	6/7/8
191	توصيات مزايا العمل	7/7/8
193	تعقيب علي توصيات محاور البحث	8/8
194	توصيات سمات البحث	9/8
194	الجنس	1/9/8
194	نوع الوظيفة	2/9/8
194	المؤهل العلمي	3/9/8
194	الدرجة الوظيفية	4/9/8
194	الحالة الاجتماعية	5/9/8
194	عدد الأبناء المعالين	6/9/8
195	عدد سنوات العمر	7/9/8
195	سنوات الخبرة	8/9/8
195	الدراسات المقترحة	10/8
<b>196</b>	<b>قائمة المراجع</b>	<b>9</b>
197	المراجع العربية	1/9
197	كتب العربية	1/1/9
199	كتب مترجمة الي اللغة العربية	2/1/9
199	أبحاث ورسائل ماجستير	3/1/9
202	المراجع الأجنبية	2/9
202	الكتب الأجنبية	1/2/9
203	الدوريات	2/2/9
<b>204</b>	<b>ملاحق البحث</b>	<b>10</b>
205	ملحق كتاب تحكيم الاستبانة	1/10

206	ملحق قائمة المحكمين	2/10
207	ملحق واجهة الاستبانة	3/10
208	ملحق سلم رواتب الكادر الإداري	4/10
209	ملحق سلم رواتب الكادر الأكاديمي	5/10
210	ملحق استمارة الراتب	6/10
211	ملحق اتفاقية الكادر الجديد	7/10
213	ملحق الاستبانة	8/10
218	ملحق التعويضات	9/10

## قائمة الجداول:

ر. م	الفصل / عنوان الجدول	ر. الصفحة
	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي</b>	
2/1	عناصر الرضا الوظيفي	19
	<b>الفصل الثالث: الدافعية</b>	
3/1	نظريات الدافعية	30
3/2	مقارنة بين نظريتي ماسلو والدرفر عبر ثلاث عقود من التطور (29 سنة؛ 1943-1972):	31
	<b>الفصل الرابع: التعويضات</b>	
	<b>مبحث التعويضات</b>	
4/3/1	موجز تعويضات الجامعة	66
4/3/2	نفقات الجامعة خلال فترة 3 سنوات بدءاً من 2004 إلى 2007	67
4/3/3	العلاوات الاجتماعية	71
4/3/4	الدوائر التابعة للشئون الادارية	
	<b>الفصل السادس: المنهجية والاجراءات:</b>	
6/1	مجتمع البحث (العاملين بالجامعة)	102
6/2	تصنيف مجتمع الدراسة المستهدف (المثبتين المتفرغين فقط	102
6/3	صافي حجم العينة	103
6/4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التعويضات	108
6/5	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي	109
6/6	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الإضافات إلى الراتب	109
6/7	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة	110
6/8	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية	111
6/9	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	112
6/10	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: مزايا العمل	114
6/11	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي للفقرات	115
6/12	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	116
6/13	معامل الثبات ( طريقة الفا كرونباخ)	117
	<b>الفصل السابع: نتائج البحث الميداني (التحليل والاختبار) وتفسيره:</b>	
	<b>جداول تحليل خصائص عينة البحث:</b>	
7/1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	121
7/2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	121
7/3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	122

122	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الدرجة الوظيفية	7/4
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	7/5
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الأبناء المعالين	7/6
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمر	7/7
124	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	7/8
	<b>اختبار التوزيع الطبيعي:</b>	
125	جدول رقم (9) - اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	7/9
	<b>تحليل فقرات محاور البحث:</b>	
126	تحليل مقياس ليكارت والمقاييس الاحصائية	7/10
127	تحليل فقرات المحور الأول التعويضات	7/11
129	تحليل فقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي	7/12
132	تحليل فقرات المحور الثاني: الاضافات الي الراتب	7/13
135	تحليل فقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة	7/14
138	تحليل فقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية	7/15
140	تحليل فقرات المحور السادس: الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	7/16
143	تحليل فقرات المحور السابع: مزايا العمل	7/17
	<b>اختبار الفرضيات البحث:</b>	
147	محور التعويضات	7/18
149	محور الراتب الأساسي	7/19
150	محور الإضافات الي الراتب	7/20
151	محور تعويض نهاية الخدمة	7/21
152	محور الحوافز المادية والمعنوية	7/22
153	محور الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	7/23
154	محور مزايا العمل	7/24
	<b>اختبار فرضيات خصائص الشخصية بالبحث:</b>	
156	نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة يعزى للجنس	7/25
158	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للمؤهل العلمي	7/26
159	اختبار شفاه للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي	7/27
160	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى لنوع الوظيفة	7/28
162	اختبار شفاه للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير نوع الوظيفة	7/29
163	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر	7/30

	التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للدرجة	
165	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للحالة الاجتماعية	7/31
166	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير الحالة الاجتماعية	7/32
167	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى عدد الأبناء المعالين	7/33
169	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى لعدد سنوات العمر	7/34
171	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى لعدد سنوات الخبرة.	7/35
	<b>الفصل الثامن: نتائج وتوصيات البحث</b>	
181	تصنيف اجمالية لمديات الرضا / المحاور	8/1



## قائمة الاشكال:

ر. م	الفصل/ عنوان الشكل	ر. الصفحة
	<b>الفصل الثالث: الدافعية</b>	
3/1	النموذج الأساسي للدافعية	28
	<b>الفصل الرابع: التعويضات</b>	
	<b>مبحث التعويضات</b>	
4/1/1	اجراءات انشاء طريقة التتقيط لتقييم العمل	49
4/1/2	مخطط مبعثر لأعمال مقبمة تبين منحني الأجر ودرجات الدفع ومديات الدفع	52
4/1/3	توسيع الفئة وعلاقته بدرجات الدفع التقليدية والمديات	55
4/1/4	تصنيفات الحوافز	57

## ملخص البحث

يهدف البحث الى التعرف على أثر التعويضات في الرضا عند العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة والتوصل الى توصيات تعمل على تحسين التعويضات التي يحصل عليها العاملين وبالتالي زيادة رضاهم عنها، وذلك من خلال بحث وتحليل التعويضات التي يحصل عليها العاملين من خلال تحديد وتحليل مكوناتها التي تؤثر في رضا العاملين وتشمل؛ الراتب الأساسي والإضافات الى الراتب وتعويض نهاية الخدمة والحوافز والخدمات والمزايا، إضافة الى تحليل أثار الخصائص الشخصية ذات الأثار المالية التي تؤثر في رضاهم، وتشمل أهم الخصائص ذات التأثير القوي على الرضا وتشمل كل من؛ الجنس والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة والدرجة الوظيفية والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين وعدد سنوات العمر وعدد سنوات الخبرة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج SPSS كرمز إحصائية، وأداة الاستبانة لاستطلاع عينة البحث بهدف جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من العاملين بالجامعة الإسلامية من (1031) مفردة خلال الفصل الدراسي الأول 2009/2008، وكانت نسبة العينة 25% من المجتمع بعدد بلغ (255) مفردة، وتم جمع 240 استبانته أي بنسبة 94% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

دللت النتائج التي تم التوصل اليها بناء على تحليل محاور البحث أن التعويضات ومكوناتها تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $a=0.05$ ، حيث أظهرت النتائج مدى الرضا لدى العاملين عن التعويضات وفق محاور البحث والذي يتضمن مستويات الرضا وعدم الرضا حيث أظهرت النتائج رضا مرتفع عن أكثر من 30% من فقرات البحث الا انها اظهرت رضا متوسط ومنخفض وامتدني عن أكثر من 30% من فقرات الدراسة كما وأظهرت عدم رضا عن حوالي 25% من فقرات البحث والتي ستسهم في تحديد التوصيات التي يمكن اقتراحها من اجل تحقيق الأهداف لتحسين الرضا لدى العاملين في الجامعة عن التعويضات.

كما ودلت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين عند مستوى دلالة  $a=0.05$  تعزى الى الجنس ونوع الوظيفة وكما أثبتت البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين عند مستوى دلالة  $a=0.05$  تعزى الى السمات التالية: المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية.

وتوصلت البحث الى توصيات تخص جميع مكونات التعويضات والتي من شأنها أن تعمل على تحسين تعويضات العاملين وفق خصائصهم الوظيفية والشخصية وبالتالي زيادة الرضا لدى العاملين.

## **Abstract**

### **The Effects of The Compensations on The Employees Satisfaction in the Islamic University in Gaza-Gaza Strip**

The Research aims to investigate the effects of the compensation on the Islamic University of Gaza Employees satisfaction and to reach a recommendations works to increase and improve the compensations workers obtains and consequently increase their satisfaction, that's through investigating and analyzing the compensation obtained by the employees, also that's through determining, detailing and analyzing its components which effect the employees satisfaction, The compensations include: the basic salary, the additions to the basic salary (Allowances), End of service compensation, incentives, services and advantages. All the aforementioned in addition to analyzing the effects of the personal characteristics which have financial impacts on the employees satisfaction, these personal characteristics includes the most important characteristics which are of strong impact on satisfaction; Sex, Scientific qualification, position type , position grade, social status, number of son dependents, age, and years of experience.

The researcher used the descriptive methodology and used the SPSS package to analyze and experiment the research hypothesis's, paragraphs and data of the research and extracting the results and recommendations.

The researcher used the questionnaire as study tool to know the data from the sample of the research in order to collect as much as possible the most accurate data which will be analyzed to reach to a information which could be used to design polices and take decisions.

The research population consists (1031) of the Islamic University of Gaza employees, during the first semester 2008/2009, the research sample formed of (255) which represent the percentage is 25% of the research population, from the sample a (240) questionnaires were collected with a percentage of 94% of the distributed questionnaires.

The research results concluded that the compensations; compensation, the basic salary, the additions to the basic salary (Allowances), End of service compensation, incentives, services and advantages are effects significantly the employees of the Islamic University of Gaza according to the research themes, which include levels of satisfaction and non-satisfaction, whereas the results concludes very high and high

satisfaction concerning more than 30% of the research paragraphs, but also it concludes a medium and low, very low satisfaction concerning more than 30% of the research paragraphs, and also it concludes a non-satisfaction about 25% of the paragraphs, which will contribute to determine the recommendation, which could be proposed for achieving the goals of improving the employees satisfaction concerning the compensations.

The results of the research showed the existence of significant differences in the questionnaired sample of study concerning the effects of the compensations on the employees satisfaction at the level of significance  $\alpha=0.05$ , which attributed to two personal characteristics only; the sex and the position type.

The research results showed too the existence of non-significant differences in the questionnaired sample of research concerning the effects of the compensations on the employees satisfaction at the level of significance  $\alpha=0.05$ , which attributed to two personal characteristics only; the Scientific qualification, the social status, the number of dependent sons, the position grade and years of experience.

The research reached to recommendations concerning all the components of the compensations, which will work on improving the employees compensations according to their labor and personal characteristics.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث  
**The Research Framework**

- 1/1. المقدمة
- 2/1. تعريفات البحث
- 3/1. مشكلة البحث
- 4/1. الفرضيات
- 5/1. متغيرات البحث
- 6/1. أهداف البحث
- 7/1. أهمية البحث.

## الإطار العام للبحث

### 1/1. المقدمة:

تعتبر التعويضات المحرك الرئيس للموظفين حيث أن بقائهم وانتقالهم يتعلق مباشرة بها وان حركة العمالة على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالموظفين ومنها الرضا الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية والبقاء في المؤسسة والمنافسة والتفوق وتحقيق الأرباح وتعظيم الثروة واستمرارية المؤسسة، علاوة على أن التعويضات تشكل تكلفة هامة بالنسبة للمؤسسات تتراوح بنسب مختلفة وفق وضع المؤسسات والقطاعات والدول والأقاليم التي تدفع في نطاقها، حيث تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهم (ديسلر، جاري، 2003: ص: 382).

التعويضات لها علاقة وثيقة برضا الموظفين وتشكل السبب الرئيس له حيث أجريت العديد من الدراسات (أبو رمضان: 2004) التي تتعلق بالرضا الوظيفي لدى كثير من فئات الموظفين الذين يعملون في قطاعات مختلفة (بسيسو: 2008)، وذلك في كثير من الدول والمجتمعات (العكش: 2007) وتوصلت الي نتائج وتوصيات متباينة وذلك حسب كثير من العوامل التي تتعلق ببيئة كل من تلك الدراسات، وتعد تلك الدراسات امتداد لبعضها هادفة الي التحقق من المؤثرات الايجابية والسلبية في رضا الموظفين، وحيث أن التعويضات من ضمن المؤثرات الهامة فان هذا البحث سينصب علي أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه آثار مضاعفة منها جودة الأداء وارتفاع الإنتاجية والولاء والالتزام وما الي ذلك من الخصائص الايجابية في الموظفين (بسيسو، 2008، ص: 3).

أن الهدف الرئيس من هذا البحث هو التعرف على أثر التعويضات في رضا الموظفين بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة من خلال تحليل هذه التعويضات وخصائصها وأثرها على رضا العاملين بالجامعة، كما ويعتبر هذا البحث مقدمة لأبحاث أخرى في نفس المجال ويمكن تنفيذها بخصوص باقي مكونات قطاع التعليم العالي لأجل التوصل الي مستوى الرضا الوظيفي في كل قطاع التعليم العالي.

كما ويهدف هذا البحث الي الوصول إلى توصيات تعمل على تحقيق العدالة في دفع التعويضات وكفاءة نظمها وتطوير المؤسسة والوظائف والموظفين في ظل بيئة سوق العمل الحالية عبر تطوير

نظم التعويضات حيث أنها أساسية في مكافأة العاملين بشكل مناسب لأجل استبقائهم، اخذين في الاعتبار أن التعويضات تعبر عن تكلفة العمل التي تشكل حوالي 50% من تكلفة المؤسسة في الدول المتقدمة (R.Wayne Mondy & Robert M NOE, 2005، ص:283).

إن الاهتمام بمجال البحث ما زال حديثاً حيث انصب القليل منها علي التعويضات وخاصة في علاقتها بالرضا، وحيث انه في فلسطين ما زالت دراسة التعويضات قليلة فإنها في حاجة الي اهتمام ودراسة وتحليل وخاصة في مجال التعليم العالي لأنه يعتبر القطاع الأساسي الذي يساهم في بناء المجتمع القوى الذي يعمل علي تحقيق الأهداف الوطنية والإنسانية.

## 2/1. تعريفات البحث:

**الرضا الوظيفي:** هو تعبير يطلق علي مشاعر العاملين تجاه وظائفهم وهذه المشاعر تعتمد علي ما هو كائن وإدراك ما ينبغي أن يكون، وهو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به (عباس، 2003، ص:175).

**مفهوم الدافعية:** هي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابه تثير السلوك الإنساني نحو هدف معين، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها إنتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين " (شاويش، 2005، p44).

**المساواة:** هو شعور الموظف بأنه يتلقى معاملة متساوية مثل الآخرين فيما يتعلق بالتعويضات **التعويضات:** هي المكافآت التي تقدم للعاملين مقابل خدمات العمل التي يقدمها للمؤسسة وتنقسم إلى قسمين وهي تعويضات مالية وتعويضات غير مالية.

**التعويضات المالية:** هي المكافآت التي تدفع نقدا للموظف مقابل عمله في المؤسسة.

**التعويضات الغير مالية:** وهو مكافأة لا يدفع نقدا وإنما هو مزايا وخدمات وتسهيلات تقدم بصورة مباشرة وغير مباشرة نتيجة وجود الموظف في المؤسسة.

**الحوافز:** مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم، وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة" (المدهون، 2005، P191).

### 3/1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التعرف علي أثر التعويضات في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة وفي التعرف علي مكوناتها التي تؤثر في الرضا، فمن خلال المعرفة بواقع التعويضات في فلسطين عامة وفق جميع القوانين وفي أغلب المؤسسات من الممكن أن نستنتج بعض أوجه القصور في التعويضات ومن هنا جاءت فكرة البحث حيث سيتمحور حول التعويضات والتي تشكل المؤثر الرئيس في الرضا رغم احتمال وجود الكثير من العوامل والمؤثرات التي ينتج عنها رضا وظيفي وبناء علي ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: كيف تؤثر التعويضات في رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة؟ ويمكن أن تصاغ المشكلة بطريقة أخرى: ما هو أثر التعويضات في رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة؟ هل هو سلبي أم ايجابي وكم هو مستواه وماذا يمكن عمله لأجل الرفع من مستواه لأجل إحراز رضا الموظفين في ظل كثير من العوامل الثابتة؛ حيث إن الجامعة الإسلامية هي أكبر جامعة في قطاع غزة والتي تتميز بازدياد عدد الموظفين وأعداد الطلبة المتقدمين والمقبولين والمسجلين والخريجين سنويا وعدد الكليات بالجامعة والبرامج الأكاديمية.

### 4/1. الفرضيات:

يرتكز البحث علي الفرضيات التالية:

1. تؤثر التعويضات تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية.
2. يؤثر الراتب الأساسي تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين بالجامعة.
3. تؤثر الإضافات الي الراتب تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين.
4. يؤثر تعويض نهاية الخدمة تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين.
5. تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين.
6. تؤثر الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين.
7. تؤثر مزايا العمل تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التعويضات في الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى؛ خصائص الشخصية؛ الجنس والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة والدرجة الوظيفية والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين وعدد سنوات العمر وعدد سنوات الخبرة.



5/1. **متغيرات البحث:** هي العناصر المتبادلة التأثير وتتكون من: التعويضات والرضا الوظيفي.

**أولاً: المتغير المستقل:** تتكون التعويضات من المتغيرات التالية:

- 1- الراتب الأساسي
- 2- الإضافات الى الراتب
- 3- تعويض نهاية الخدمة
- 4- الحوافز المادية والمعنوية
- 5- الخدمات (الأساسية والاختيارية والنقابية) والتسهيلات
- 6- مزايا العمل.

**ثانياً: المتغير التابع:** رضا العاملين بالجامعة الإسلامية.

6/1. **أهداف البحث:**

يهدف البحث الي تحقيق التالي:

- 1- معرفة مستوى رضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة عن التعويضات.
- 2- تحديد مكونات التعويضات الأكثر تأثيراً في رضا العاملين.
- 3- تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ذات العلاقة بالبحث.
- 4- التوصل الي النتائج والتوصيات بتطوير الأنظمة وإزالة المؤثرات السلبية.
- 5- تزويد صانعي القرارات المالية الخاصة بالعاملين بحقائق تتعلق بتعويضات العاملين.
- 6- المساهمة في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري والخدماتي بالجامعة من خلال تحقيق عدالة التعويضات بالنسبة لجميع العاملين.
- 7- وضع مقترحات خاصة بتطوير نظام التعويضات خاصة الذين يعانون من أمراض أو إعاقات.
- 8- العمل علي دعم قدرة الجامعة التنافسية في استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات المتميزة.
- 9- تقديم التوجيه اللازم للعاملين من اجل تطوير مسارهم المهني من اجل أن يحققوا تعويضات أفضل حيث أن حجم التعويضات مرتبط بوصف ومتطلبات العمل.

## 7/1. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية كل من التعويضات والجامعة والمجتمع الفلسطيني والعاملين الذين سيتم بحثهم في الجامعة والمتغيرات والمؤثرات حيث أنها تترابط جميعها في التأثير علي الموارد البشرية العاملة في الجامعة عن التعويضات، وحيث أن الرضا الوظيفي يعتبر حلقة هامة في مجال تأثيرات التعويضات فان هذا يزيد من أهمية البحث نظرا لأنها تتعلق بعناصر ومتغيرات هامة تستحق البحث لأجل التحليل وتقديم الحلول والتطوير والتوصل الي تحقيق أداء وإنتاجية مرتفعين واستمرارية المؤسسة فانه من الضروري العمل علي تحقيق رضا العاملين بالجامعة.

وتأسيسا علي ذلك فان للأهمية عدة جوانب منها الباحث والتعويضات والمجتمع والجامعة وواضعي الاستراتيجيات وصانعي السياسات علي مستوى التعليم العالي، حيث تعتبر التعويضات وظيفه هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتعلق بالحقوق التي تستحق للعاملين، كما وتدعم نقاش العاملين بالجامعة بخصوص التعويضات في زمن زادت فيه الصعوبات المالية علي كل المستويات، حيث أن هناك صعوبات في التعيينات والترقيات واستثمار المدخرات وتطبيق نظام التقاعد الذي تم إقراره بهدف أن يستفيد منه العاملين بقطاع التعليم العالي الذي يشمل الجامعات بشكل رئيس. كما ويشكل البحث مساهمة علمية ومتطلب أساسي للحصول علي درجة علمية راقية في مجال الإدارة من الجامعة الإسلامية، مع إمكانية تقديم توصيات لإدارة الجامعة بخصوص التعويضات ومكوناتها من رواتب وعلاوات وبدلات ومكافآت ومنافع وحوافز وخدمات ومزايا تؤدي الي تحقيق متغيرات تؤدي الي تحقيق الرضا الوظيفي الايجابي الذي يؤدي الي جودة المؤسسة.

بناء علي ما تقدم أعلاه فانه يمكن الاستفادة من التوصيات التي يخلص إليها الباحث لان البحث سيزود متخذي القرارات بالمعلومات المفيدة بخصوص مشاكل التعويضات، كما ويعتبر البحث مرجعا هاما لطلبة الدراسات العليا في انجاز أبحاثهم، اخذين في الاعتبار أن البحث يفتح أفقا جديدة للباحثين في مجال التعويضات في فلسطين في باقي القطاعات الاقتصادية.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

### Job Satisfaction

- 1/2. المقدمة
- 2/2. تعريف ومفهوم الرضا الوظيفي
- 3/2. أنواع الرضا الوظيفي
- 4/2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- 5/2. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
- 6/2. قياس الرضا الوظيفي.

## الرضا الوظيفي

### 1/2. المقدمة

تؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتتمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين، ولعل من أهم هذه الظواهر التي تتأثر بالدافعية هي ظاهرة الرضا الوظيفي، فعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين (عباس، 2003:ص175).

### 2/2. تعريف ومفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيهما (عبد الخالق، 1992:ص72).

ويعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب قياسها وتعريفها نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة له وعليه فإنه لا يوجد تعريف موحد يتفق عليه الباحثين شأنه في ذلك شأن كثير من المواضيع الإنسانية والسلوكية الأخرى، ولقد أورد الباحثون والعلماء السلوكيين تعريفات عديدة للرضا الوظيفي من أهمها:

1- **تعريف لوك - 1976:** هو حالة انفعالية من الشعور الايجابي (السعادة) ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة.

2- **عرفه عاشور - 1982:** هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً.

3- **عرفه هنطش - 1989:** هو مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المرتبطة بالعمل في المؤسسة.

4- "الرضا الوظيفي هو مشاعر العاملين تجاه وظائفهم"، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا. (شاويش، 1996: 110)، حيث عرفها كما يلي:

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (شاويش، 1996، ص: 110).

5- هو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ إن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به (عباس، 2003، ص: 175).

ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً ويعبر عن عناصر الرضا الوظيفي في المعادلة التالية: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويلاحظ من الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها (عبد الباقي، 2001، ص: 210).

## 1/2/2. التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: عبارة عن مجموعة من المشاعر الايجابية أو السلبية

التي تعبر فيها العاملون عن أعمالهم (حجاج: 2006، ص: 5 من مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، ج: 15، ع: 2، ص - 819 ص 844، يونيو، 2007).

بناء على التعاريف والآراء السابقة أعلاه يرى الباحث أن الرضا الوظيفي ظاهرة مركبة تنتج كمحصلة عن تفاعل مع عناصر سلبية وإيجابية في عمل الموظف وبناء عليه يختلف مستوى الرضا لدى مختلف العاملين بناء على مستوى الإشباع الذي يحصل عليه من العوامل الايجابية التي قد لا تفوق دائماً العوامل السلبية مما ينتج عنه قصور في الرضا وتولد الغضب والتذمر مما ينتج عنه زيادة معدل دوران العمل بالنسبة للموظف وباقي العاملين.

### 3/2. أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما:

1/3/2. الرضا العام عن العمل: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق؟ ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله (فرج، 2003: ص221).

2/3/2. الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة، وتتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقى، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته.

### 3/3/2. كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي الرضا. وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

- 1- الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- 2- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- 3- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- 4- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- 5- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسني من خلالها إشباع حاجاته (فرج، 2002، ص220).

## 4/2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين بعوامل متعددة والتي يمكن تقسيمها حسب بيئة العاملين والعمل من عوامل ذاتية وتنظيمية وعمالية والتي تساهم بطريقة ما في حدوث الرضا الوظيفي وتحديد مداه كما يلي:

- 1- عوامل ذاتية (شخصية) تتعلق بالعاملين أنفسهم.
- 2- عوامل تنظيمية (مؤسسية) ترتبط بالتنظيم داخل المؤسسة.
- 3- عوامل ترتبط بجماعة العمل (العاملين) في نفس المنشأة

### 1/4/2. عوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع إلى الشخص نفسه، ومن هذه العوامل:

#### 1- الخصائص البيوغرافية:

وتشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة نوضحها فيما يلي:

#### 1/1-العمر:

دللت الأبحاث على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (عبد الباقي، 2004: ص174).

#### 2/1- الجنس:

بناء على عديد الدراسات السابقة فإنه لا يمكن القول بوجود علاقة محددة بين متغير الجنس والرضا لدى العاملين (شاويش:1996)، فإن خاصية الجنس تعتبر من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء الإناث هو في نفس مستوى أداء الذكور، حيث تشير الدراسات إلى أن هنالك القليل من الاختلافات الفردية بين الإناث والذكور والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت

الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الذكور والإناث وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل.

### 3/1- الحالة الاجتماعية:

بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملاتهم غير المتزوجين، بالإضافة إلى عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت لديهم المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم. (العطية، 2003: ص44).

### 4/1- الحالة الصحية:

ذكر الزغبي أن كيث أشار إلى أن الحالة الصحية (البدنية والنفسية) تعد من أحد العوامل المهمة التي تؤثر في الرضا الوظيفي، حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني وخصوصاً الأمراض التي يشعر بالخجل من الإفصاح عنها، والأمراض النفسية الناتجة عن وجود مشاكل شخصية أو عائلية والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي ومن ثم انخفاض مستوى الأداء، فالإنسان السليم نفسياً وصحياً يمارس الكثير من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية، التي تشبع حاجاته الاجتماعية ويشعر من خلالها بالرضا (الزغبي: 1988).

### 5/1- مدة الخدمة:

تعرف مدة الخدمة بأنها "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين"، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر (العطية، 2003: ص45) وهناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زاد عدد سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف (Robbins, 1998: p45).

### 6/1- سنوات الخبرة:

تناولت العديد من الدراسات متغير سنوات الخبرة وعلاقته بالرضا الوظيفي فأظهرت نتائج بعض الدراسات (العفيفي: 1999) عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى عكس ذلك.



## 7/1- الدرجة الوظيفية:

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

## 8/1- المؤهل العلمي:

أظهرت أغلب الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين المتغيرين بأن العامل الأكثر تعلماً أقل رضا من العامل الأقل تعلماً، وقد يرجع السبب إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة.

**2- قدرات الفرد:** لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم ويقصد بالقدرة هي "طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل"، وتشمل القدرة نوعان من القدرات وهي:

**1/2- القدرات الذهنية:** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند إلى تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات (الذكاء-القدرات اللفظية والتعبيرية- القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء- السرعة الإدراكية - قابلية الحساب - الذاكرة).

## 2/2- القدرات البدنية:

تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية مثل: (قوة التحمل - التوازن - التنسيق البدني - المرونة) وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في كثير من الوظائف لذا يجب أخذها في اعتبار الأفراد والمنظمات (سلطان، 2004: ص 109).

## 3- الشخصية:

يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة (عبد الباقي، 2004: ص 80).

#### 4- التعلم:

التعلم هو "أي تعبير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة الخبرة"، وبذلك يمكن القول بأن التغييرات في السلوك تشير إلى التعلم، وهناك تعريف آخر للتعلم على أنه "اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعترض الإنسان في حياته"، والتعلم عملية على عكس التعليم، حيث أن التعلم هو عملية مستمرة مدى حياة الإنسان، فالفرد يتغير بصفة مستمرة، ويكتسب مهارات ومعارف جديدة ومهارات متجددة (السلمي، 1998: ص210).

#### 5- القيم:

تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع والآخرين وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل (حمود، 2002: ص85).

#### 6- الاتجاهات:

يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته السابقة. وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بنا السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها (حمود، 2002: ص80).

#### 7- الدافعية:

الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية فإنها تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد (حريم، 2004: ص110).

## 2/4/2. عوامل تنظيمية (مؤسسية):

تؤثر ظروف العمل المادية علي بيئة العمل وبالتالي على رضا العاملين، وتشمل ظروف العمل مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة، كذلك العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي داخل التنظيم، وفيما يلي هذه العوامل:

### 1/2/4/2. عوامل مرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد وتشمل "الظروف المادية لبيئة العمل مثل الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكتب وساعات العمل والتي لها تأثيراً مباشراً على رضا الفرد عن وظيفته"، ولقد استطاع الإنسان في العصر الحديث أن يكيف البيئة التي يعيش ويعمل فيها وذلك من خلال جلب وتوفير الوسائل التي تساعد في أداء عمله براحة وأمان (هيجان، 1998: ص198).

ومن أهم هذه الظروف ما يلي:

(أ) الإضاءة:

(ب) درجة الحرارة:

(ج) تصميم المكتب:

بالإضافة إلى أن وضعية المكان يمكن أن تحقق للإنسان واحدة أو أكثر من الوظائف الستة التالية:

1. تقديم الحماية والأمان.
2. تسهيل عملية الاتصال الجماعي.
3. تمثل رمز الانتماء للمنظمة.
4. تعزيز أداء المهمة بطريقة عملية.
5. التحفيز على النمو والتطور.

(د) ساعات العمل:

د/1- فترات الراحة: إعطاء العمال فترة راحة أثناء العمل له فائدتان:

- 1- تقليل فترات الراحة التي قد يخلتها العمال من وقت العمل.
- 2- زيادة سرعة العمل.

د/2- ساعات العمل:

د/1/2- عدد ساعات العمل.

د/2/2- مرونة اختيار ساعات العمل.

## 2/2/4/2. عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى "البيئة لداخلية للتنظيم التي يعمل الفرد في إطارها"، أي أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد (العميان، 2004: ص305).

وللمناخ التنظيمي أبعاداً كثيرة يمكن تحديدها من خلال عوامل البيئة الداخلية التالية:

1) مرونة التنظيم: قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2) طبيعة العمل: متكرر أو متغير.

3) أسلوب التعامل مع العاملين:

4) أنماط السلطة: مركزية أو لامركزية.

وتستطيع الإدارة العليا خلق المناخ التنظيمي الملائم من خلال التعامل مع العناصر التالية:

أولاً: عوامل خلق المناخ التنظيمي الملائم:

1- الهيكل التنظيمي:

وذلك بالتعديل الدائم والمستمر للهيكل التنظيمي وتطويره من حيث تقسيم العمل وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلاً من أهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً.

2- نمط القيادة:

إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم بت حتى يشعر بقيمته وبإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة.

3- تدريب العاملين:

أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وتقوم بتدريبه حيث يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية.

4. السياسات: وذلك بوضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظرف سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل.

5. نمط الاتصال:

وذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين والاتجاهات الصحيحة التي تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات والبيانات (العميان، 2002: ص 308).

## 6. أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف.

## 7. المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه مجتمعه، لذلك فإن إدارة المنشأة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المنظمة، وتخلق مناخاً يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى (المغربي، 1995: ص308).

ثانياً: عوامل مرتبطة بالتعويضات التي توفرها المنشأة للعاملين:

### 1- عدالة التعويضات:

يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب الأمر الذي يبعث ارتياح العاملين ويحفز زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت (المغربي، 1995: ص308).

### 2- المساواة في التعويضات:

يتوجب دفع تعويضات متساوية للعاملين داخل المؤسسة وخارجها بحيث لا يشعر العاملون بالظلم في التعويضات الممنوحة لهم.

### 3- تنوع التعويضات:

يتوجب أن تشمل التعويضات جميع عناصر التعويضات من رواتب وعلاوات وبدلات وتعويضات نهاية خدمة وحوافز مادية وخدمات وحوافز معنوية ومزايا العمل وتسهيلاته وفق نوع المؤسسة.

### 4- أسلوب التحفيز:

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً إلى تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضاً معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل (حمود، 2002: ص168).

### 5- الأمن الوظيفي:

ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء (المغربي، 1995: ص304).

#### 6- الاستقرار الوظيفي:

ويعني منح الفرد وظيفة مضمونة دائمة ومستقرة بعيدة المدى تمنحه الاستقرار وتساعد على تحقيق تطوير لمساره المهني وترفع من مستواه التنظيمي في المؤسسة وتضمن له الترقى.

#### 7- الأمان الوظيفي:

ويعني منح الفرد تعويض نهاية خدمة أو ضمان اجتماعي بعد التقاعد يوفر له حياة كريمة ومستقرة تمنحه الهدوء وتجنبه القلق على مصيره بعد انتهاء عمله وأثناء شيخوخته.

#### 8- الاستقلالية في العمل:

تعتمد هذه الاستقلالية على نمطي القيادة والإشراف والتغذية العكسية التي يحصل عليها العاملين من رؤسائهم والتي تؤدي إلى رضا وظيفي محقق.

#### 9- محتوى العمل وتنوعه:

تمثل مسؤوليات وواجبات ومهام العمل ومحتوى العمل حيث يشعر الفرد بالأهمية عندما تمنح له الصلاحيات وعليه يزيد مستوى رضاه، أن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء العمل.

#### 10- فرص التقدم والترقية:

تعتمد الترقية على الأداء المرتفع أما إذا اعتمدت الترقية على العلاقات الشخصية فإنها تعتبر من العوامل المحبطة وتؤدي إلى عدم الرضا مما يعني إن الترقية تتم بناء على تقييم الأداء العادل.

#### 11- تطوير المسار المهني:

تساهم المنشآت في تطوير موظفيها عبر عدة طرق منه التدريب والتطوير وإعادة التأهيل.

12- جودة معاملة العاملين: تأتي هذه الجودة من خلال إطارين وهما معاملة العاملين في المجال الشخصي ومعاملة العاملين في المجال الإداري.

#### 13- العناصر المادية والمعنوية للرضا الوظيفي:

يتضمن تقديم التعويضات للعاملين تحقيق عناصر الرضا المادية والمعنوية التي ينبثق عنها الرضا العام والخاص والنوعي الذي يؤدي إلى زيادة الأداء ورفع إنتاجية المنشأة وتحقيق أهداف كل من المنشأة والعاملين.

### ثالثاً: عناصر الرضا الوظيفي:

1. العناصر المادية للرضا الوظيفي: العناصر المادية التي تتسبب في الرضا الوظيفي: والتي عندما تتحقق بشكل مناسب تنتج عنها الرضا:

#### الجدول (2/1): عناصر الرضا الوظيفي:

ر.م	عناصر الرضا المادية	نوع العنصر
	تعويضات مالية مباشرة	
1	تعويضات مالية مباشرة حالية (فورية: الراتب الأساسي والإضافات الي الراتب)	تعويض مباشر
2	تعويض مالي مباشر مؤجل (تعويض نهاية الخدمة)	
3	الترقيات	تعويض مباشر
	تعويضات مالية غير مباشرة	تعويض غير مباشر
4	حوافز مادية	تعويض غير مباشر
5	خدمات أساسية ونقابية واختيارية	تعويض غير مباشر
	تعويضات غير مالية مباشرة	تعويض غير مباشر
6	مزايا العمل	تعويض غير مالي مباشر
7	حوافز معنوية	تعويض غير مالي مباشر
	تعويضات غير مالية غير مباشرة	تعويض غير مالي غير مباشر
8	تسهيلات العمل	تعويض غير مالي غير مباشر

2. العناصر المعنوية للرضا الوظيفي: العناصر المعنوية التي تتسبب في الرضا التي عندما تتحقق

بشكل مناسب ينتج عنها الرضا:

ر.م	عناصر الرضا المعنوية	مصادر
1	الشعور بالأمن الوظيفي (من حيث البقاء في العمل)	
2	الشعور بالأمان الوظيفي المستقبلي (من حيث الضمان الاجتماعي)	
3	الشعور بالاستقرار الوظيفي (من حيث الترقى)	
	الشعور بالاستقلالية في العمل (من حيث نمطي القيادة والإشراف والتغذية العكسية التي يحصل عليها العاملين من رؤسائهم)	مصادر رضا
4	الشعور والتحقق من العدالة بين الموظفين (من حيث منح الراتب العدل)	معنوية
5	الشعور والتحقق من المساواة بين الموظفين (من حيث تساوى التعويضات للعاملين المتساويين)	
6	جودة معاملة العاملين: 1. معاملة العاملين في المجال الشخصي: 2. معاملة العاملين في مجال إدارة العمل:	

(تم جرد القائمة بتصريف من الباحث).

## 3/4/2. عوامل ترتبط بجماعة العمل (العاملين) في نفس المنشأة

### 1- العلاقة مع الرؤساء:

تعتبر العلاقات بين العاملين ورؤسائهم في العمل من العوامل المؤثرة في سلوك العاملين ، عليه توجد علاقة بين نمط القيادة والرضا، منح حرية العمل للعاملين يؤدي الي تنمية الشعور الايجابي في العمل تجاه العمل ذاته والمنشأة ومرونة الإشراف والتغذية العكسية تساعد العاملين علي رفع مستوى أدائهم ذاتيا مما يزيد من رضاهم كنتيجة لرضاهم عن رؤسائهم (أي تبادل الرضا بين العاملين والإدارة).

### 2- زملاء العمل (جماعة العمل):

العمل سبب رئيسي في ارتباط الموظف بزملاء متنوعي الاتجاهات تنشأ بينهم علاقات عمل وإنسانية تؤدي الي نمو شخصية ومكانة الموظف في إطار المؤسسة أو فريق العمل الذي يعمل من خلاله مباشرة، وبالضرورة فانه عندما تسود علاقات حميمة بالعمل فان هذا يؤدي الي رضا.

### 3- تقدير الآخرين (الغير):

يحتاج الفرد الي رأى الآخرين في ذاته سلبياً أو إيجابياً أي انه يحتاج الي تقدير الآخرين عن الأعمال المبدعة التي يقوم بها ومن هنا فان العمل سبب رئيسي ليس للحصول علي التعويضات المادية فقط بل المعنوية منها والتي تتمثل في الشكر والامتنان والثناء والفخر والاعتزاز بسلوك الموظف الجيد.

## 5/2. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الرضا الوظيفي هو السؤال التقليدي: ما هي العلاقة التي ترتبط كلاً من الأداء بالرضا الوظيفي؟ " وما هي العلاقة بين هذين المتغيرين؟ وبناء عليه أظهرت بعض الدراسات أن ثمة علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة سالبة، وأظهر بعضها الآخر عدم وجود علاقة أساساً. ولتوضيح ذلك فقد اعتمد العلماء السلوكيون لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء للعمل، وقد انحدر هذا الاعتقاد من تجارب هورثون، إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ البعض الآخر من هؤلاء العلماء يقلب افتراضات العلاقات العامة، وأصبح الافتراض يدل على أن أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا، بمعنى أنه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة، ثم كوفئ على ذلك فإن العمل حتماً سيؤدي إلى الرضا، لذا فقد اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً. (المغربي، 1995: ص130).



وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، وسبب ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه للمنظمة، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه (عبد الباقي: 2001، 216)، وعليه لا توجد علاقة ثابتة بين الرضا والأداء بسبب ما يلي:

- 1- **هيكل العمل:** قد يفرض على الفرد أن يعمل بجد بحيث يجبر العاملين على الالتزام بالعمل.
  - 2- **أساليب الرقابة:** تطبيق طرق رقابة وإشراف مباشر يجبر العاملين على الأداء بكفاءة.
- وعلى هذا نجد أن علاقة الرضا بالأداء محكومة بعناصر أخرى مثل الرقابة والإشراف والنمط التكنولوجي للعمل. وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الاجتماعية (ماهر، 2002، 245)، لذلك فإن أداء الفرد في العمل يأتي كمحصلة للعوامل التالية:

- 1- **الرغبة في العمل:** وتشير إلى الرغبة في العمل وهي تعبير عن دافعية الفرد لهذا العمل، ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد للعمل.
  - 2- **القدرة على العمل:** وهي قدرة الفرد على الإنجاز، وهذه القدرة 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 ومراقبة أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل. (أبوشيخة، 2000: ص138)
  - 3- **بيئة العمل:** وتتمثل بصورة واضحة في الملامح المادية للبيئة مثل الإضاءة والتهوية والحرارة، وأخرى معنوية؛ ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل ونمط الإشراف.
- مما تقدم فإن أي قصور في أحد هذه العوامل الثلاث السابقة سيؤثر سلباً على أداء الفرد، فعلى الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل هذه العوامل سعياً لبلوغ أهدافها. (مصطفى، 2000: ص147)، وفيما يلي مناقشة لتلك العوامل التي تعطي دلالة في مجملها على مستوى الأداء:

1. **الرضا الوظيفي والإنتاجية:** يرتبط الرضا طردياً مع الإنتاجية (أثر الإنتاجية في الرضا): بينت نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، وقد ذكر مصطفى أن هناك أربع حالات يمكن التطرق إليها عند دراسة العلاقة بين الرضا والإنتاجية.

## 2. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل:

يرتبط الرضا عكسياً مع التغيب عن العمل: (أثر الغيب عن العمل في الرضا): تشير بعض الدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي على معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور (شاويش:1996).

## 3. الرضا الوظيفي ودوران العمل:

يرتبط الرضا عكسياً مع دوران العمل: معامل الارتباط هنا أقوى مما هو في حالة الغياب، ولكن في هذه الحالة أيضاً، هنالك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، هي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الخاص بترك أو البقاء في العمل الحالي. وتشير المؤشرات أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل، هو مستوى أداء العامل، وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية في توقع دوران العمل للأشخاص الذين يتميزون بأداء عالٍ متميز، إذ أن مثل هؤلاء الأشخاص يحصلون على زيادة في الأجور، التقدير، المديح، زيادة فرص الترقية وغيرها.

## 4. الرضا الوظيفي وعوامل أخرى: ( اثر عوامل أخرى في الرضا):

أشار (حريم:1997) أن الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وارتكاب مخالفات قانونية، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبطاً أو غير راضٍ في عمله. وأشار (شاويش:1996) إلى أن الدراسات بينت وجود علاقة طردية بين الرضا عن العمل ومعدل انضمام العاملين إلى النقابات العمالية وأن ارتفاع الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي خارج العمل.

## 6/2. قياس الرضا الوظيفي:

يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات والعمل على زيادة الرضا الوظيفي، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات ومحددات الرضا لدى العاملين، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

## 1.6/2. أهداف مقاييس الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- 1- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل.
- 2- الحاجة إلى دراسة الارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل التغيب والتمارض والاستقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعات وإدارات المنشأة. (عبد الخالق، 1992: ص81).

## 2.6/2. طرق قياس الرضا الوظيفي:

قياس الرضا الوظيفي يهتم كلا من علماء النفس والمديرين، فكثيراً من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرين فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها، وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي (D.J.CHERRINGTON, 1989, P.308).

## 3.6/2. أنواع الطرق والأساليب المستخدمة في قياس الرضا:

**النوع الأول:** المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل: معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف.

**النوع الثاني:** هي المقاييس التحليلية: تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل الاستبانة التي تستخدم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة (عبد الباقي، 2001: ص216).

هذا وقد صنف (عبد الخالق: 1992) طرق قياس الرضا الوظيفي إلى ثلاث طرق:

- 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا (تحليل البيانات الثانوية): وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف عن وظيفته، ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا، معدل دوران العمل، التغيب والتمارض.

2- **طريقة القصة (هيرزيرج) أو (المقابلات):** تعتمد هذه الطريقة على الطلب من مفردات العينة في مقابلات رسمية أو غير رسمية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها، وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء الرضا أو الاستياء، وانعكاسات الشعور على أدائها لأعمالها إيجاباً أو سلباً.

3- **طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضاها الوظيفي من خلال نماذج لاستطلاع الرأي حيث تصاغ محتوياتها، وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة وتفاوت ببنائها أو تعقيدها بحسب الغرض منها والوسيلة التي ستعالج بها بياناتها والظروف المحيطة بعملية استيفائها وتصمم الأسئلة التي تحتوى على عوامل مثل طبيعة العمل ونوعه ومستواه وساعات العمل وظروفه وزملاء العمل والأجر والإشراف واتجاهات الإدارة (شاويش:1996) حيث تصمم عناصر الاستبيان أو الاستقصاء بطريقة تخدم أهداف الباحثين من أي مصدر يكونوا وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المراد استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي (تركي : 1982).

4- **طريقة الملاحظة:** حيث يمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع و جمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي (شاويش:1996).

أما (روبنس : 1998) فقد وضع طريقتان لقياس الرضا الوظيفي هما:

1- **طريقة المعدل العام للرضا (Single Global Rating):** وتعتمد هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة للأفراد العاملين في المنظمة عن أشياءهم راضون عنها وغير راضون بحيث يتم إعطاء وزن لكل إجابة تتراوح ما بين 1-5 بحيث يعطي الرقم (1) درجة عالية من عدم الرضا والرقم (5) يعبر عن درجة عالية من الرضا.

2- **طريقة الرضا الكلي عن العمل (Summation score):** تشبه الطريقة الأولى مع بعض الاختلاف في طريقة حساب الدرجة الكلية للرضا، وتعتبر الطريقة الأولى أسهل وتعطي للعاملين صلاحية أكبر في الإجابة على الأسئلة والتعبير عن رضاهم الوظيفي (Robbins, 1998: p151). ويتكون هذا المقياس من مجموعة من الأسئلة وتحت كل سؤال ستة احتمالات للإجابة، وتتراوح أرقامها بين صفر وخمسة، والمطلوب من المبحوث أن يجيب إجابة واحدة على كل سؤال فقط.

وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ست مجموعات كل منها تمثل جانباً من جوانب العمل على النحو التالي: (الإنجاز - الاعتبار والتقدير - التقدم - الاهتمام بالعمل - النمو المهني) وهذه المجموعات تمثل في مجملها الدوافع نحو العمل حسب تقييم هيرزيرج. (مرسي، 1999: ص293)، مما تقدم، يتبين أن لكل

طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق متخذاً بعين الاعتبار الأمور التالية:

- 1- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختبارها.
- 2- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- 3- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية.
- 4- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة. (عبد الخالق، 1992: ص80).

#### 4/6/2. نماذج بنود أدوات قياس الرضا الوظيفي:

1- قياس الرضا لبريفيليدوروث: (Brayfiled-Roth Satisfaction Scale)

مثال: إن عملي يشبه الهواية بالنسبة لي:

{موافق جداً)-(موافق)-(غير متأكد)-(لا أوافق)-(لا أوافق جداً)}.

2- فهرس وصف الوظيفة JDI: (Job Description Index)

مثال: إلى أي مدى تصف الأجر الذي تتقاضاه، ضع دائرة حول (Y) إذا كانت تصف أجرك أو (N) إذا كنت لا تصفه، أو (?) إذا كنت تستطيع أن تقرر.

• أقل مما استحق Y N ?

• غير مستقر Y N ?

• عالي Y N ?

3- إستبانة مينوستا للرضا MSQ: (Minnesota satisfaction q\Questionnaire)

مثال: في عملي الحالي هذا ما أشعره حول قدرتي على الانشغال به طول الوقت:

{(غير راض جداً)-(غير راض)-(محايد)-(راض)-(راض جداً)}، (P.VECCBIO, 1991, P.120).

## الفصل الثالث: الدافعية

### Motivation

- 1/3. المقدمة
- 2/3. تعريف الدافعية
- 3/3. علاقات الدافعية
- 4/3. نظريات الدافعية
- 5/3. دور الإدارة في حث الدافعية.

## الدافعية

### Motivation

#### 1/3. المقدمة:

تعتبر التعويضات من العوامل المتغيرة والتي تؤثر في الدافعية وتعتبر الدافعية من أهم الأسباب المؤثرة في السلوك وعليه لأجل التأثير والتحكم وتغيير السلوك باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة علي مستوى المؤسسة؛ جماعة وفرد يمكن استخدام التعويضات كأداة أساسية في لعب دور رئيسي في إحداث الدافعية والاستفادة منها بحيث تحقق كل من أهداف المؤسسة والفرد علي السواء. تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى الدوافع بأنها عملية معقدة لأن الأفراد ورغباتهم ليست واحدة، ومن ناحية أخرى فالدوافع يصعب التعرف عليها بمجرد النظر، ويمكن لكن الاستدلال عليها من خلال تصرفات أو سلوكيات معينة، غير أنه في بعض الحالات يتولد عن الدوافع سلوكيات أو تصرفات معينة الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى صعوبة دراسة عملية الدافعية.

#### 2/3. تعريف الدافعية:

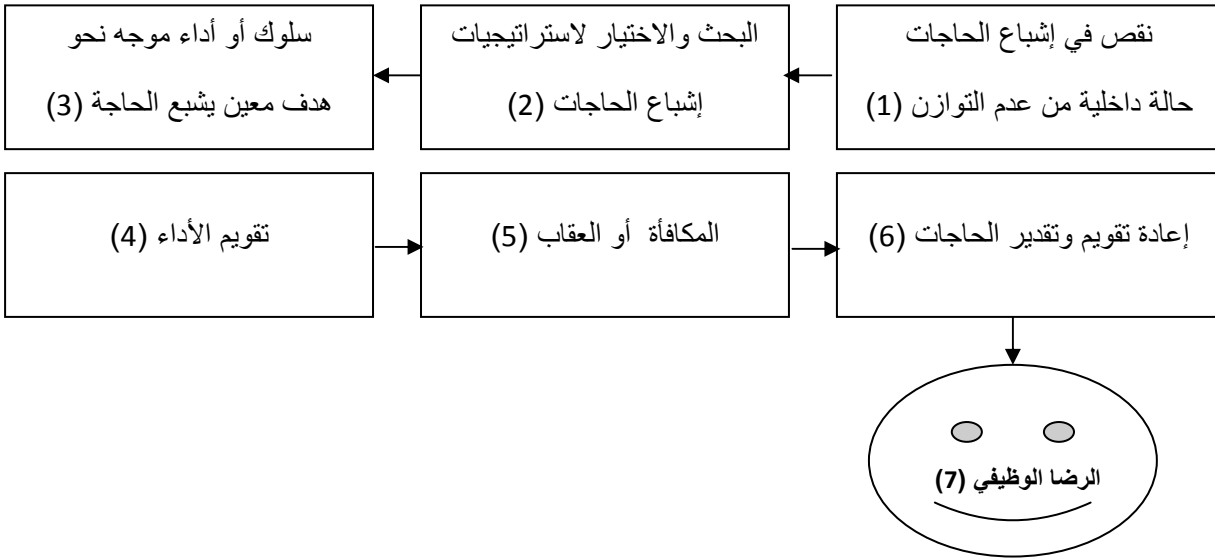
يعتبر مصطلح الدافعية من المفاهيم الشائعة الاستخدام والمهمة في نفس الوقت، وقد اختلفت وتعددت تعريف الكتاب والباحثين تبعاً لتحليلاتهم وإلى الزاوية التي ينظرون منها للمصطلح عليه فان التعريف يحتاج الي النظر الي مجموعة من الاعتبارات قد تم أخذها في الحسبان في النظريات المختلفة للدافعية وهي:

- 1- أن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه، فتؤدي هذه المثيرات الي شيء من الحماس وتنشيط السلوك.
- 2- أن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفاً أو جهة معينة أو حافظ أو اختيار بديل من بدائل السلوك.

#### بناءا عليه فقد تم تعريف الدافعية كما يلي:

1. "بأنها شعور داخلي لدى الفرد إذ يولد لديه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى أهداف معينة" (Perelson & Steiner, 1964, p97).
2. وكذلك يمكن النظر إليها على أنها إنتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين" (شاويش، 2005، p44).

### الشكل رقم (3/1): النموذج الأساسي للدافعية



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

إن تناولنا لمفهوم الدافعية السالف الذكر قد تطرق الي تناول مفاهيم أخرى و للتبسيط سنذكرها كما يلي:

- 1- **الدافع:** ويشير الي محتوى ونوع ومكونات الحالة الدافعية.
- 2- **الدافعية:** وتشير الي درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه.
- 3- **الحاجة:** وهي عبارة عن شعور بنص في شيء معين وهو ما يؤدي الي توتر وعدم توازن داخلي يدفع الفرد الي سلوك في اتجاه حتى يتم إشباع هذه الحاجة.
- 4- **الحافز:** وهو عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد والذي يود أن يحصل عليه، وقد تكون الحوافز ذات آثار ايجابية وقد تكون ذات آثار غير طيبة (سلبية).



### 3/3. علاقات الدافعية

#### 1/3/3. العلاقة بين الدوافع والحاجات:

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

أ- حاجات أساسية Primary Needs يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء، والماء، والمأكل، والأمن والحماية، والجنس.

ب- حاجات ثانوية Secondary Needs وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير، والقوة، والشهرة، والتميز، والتقدير والاحترام، وإقامة علاقات صداقة مع الآخرين، والإنجاز.

#### 2/3/3. علاقة الدافعية بالسلوك:

بناء على ما سبق فإن الدافعية ذات علاقة مباشرة بالسلوك ومؤداها أن الدافعية تؤدي إلى:

1- إثارة وتحريك السلوك.

2- تنظيم وتوجيه السلوك.

3- تثبيت أو تحويل السلوك.

بناء عليه فإنه يمكن لنا أن نقول أن السلوك أو الأداء هو نتيجة لكل من الدافعية والقدرة

وظروف العمل وهذا يوصلنا إلى المعادلة التالية: السلوك = الدافعية × القدرة × الظروف.

بملاحظة سلوك الناس فنجد أن البحث عن الطعام سببه الجوع وان العامل الذي يقوم بعمل إضافي

يكون هدفه مزيد من المال لشراء ضروريات أو كماليات معينة، ولكن لا يمكننا في معظم الأحوال

معرفة دوافع السلوك وذلك بمجرد النظر للسلوك، وغالبا ما يكون الاستدلال على دوافع السلوك صعبا

وذلك للعديد من الأسباب التالية:

1- السلوك المنفرد قد يكون نتيجة عديد الدوافع.

2- العديد من السلوكيات قد تكون محصلة لدافع واحد.

3- قد تظهر دوافع الفرد بشكل متكرر أو غير واضح أو مستتر.

4- هناك مسببات أخرى للسلوك مثل القدرات وشخصية الفرد والظروف وغيرها من العوامل

المتغيرة.

### 4/3. نظريات الدافعية:

تميزت فترة الأربعينات من القرن الماضي (1940) بتطوير مفاهيم الدافعية، وخلال هذه الفترة ظهرت ثلاث نظريات محددة والتي بالرغم من الانتقادات الشديدة الموجهة إليها حتى الآن، والشكوك القوية في مدى إمكانية الاعتماد عليها في تفسير الدافعية إلا أنها تعتبر الأفضل في تفسير دوافع العاملين حتى الآن (العطية، ماجدة، 2003، ص 112، 113).

تتعدد نظريات الدافعية وفق الزاوية التي يتم النظر من خلالها إليها وحسب التركيز في التعرف على مسببات ونشأة الدافعية وشرح وبيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي في اتجاه أهداف محددة أو حوافز أو عوائد معينة أو تثبيت السلوك الدافعي أو تعديله وتشمل النظريات التالية:

#### نظريات الحاجات (المضمون) Content Theories:

وتتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستنير حماسه ونشاطه وهي تحاول الإجابة عن السؤال؟ ما الذي يدفع الإنسان؟.

#### النظريات المعرفية Cognitive Theories:

ويطلق البعض عليها نظريات العملية process وهي تبحث في آلية وعمل الدافعية، ويحاول الإجابة عن السلوك؟ كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد.

ويرى بعض الكتاب إمكانية تصنيف نظريات ونماذج الدافعية إلى مجموعتين هما:

#### القائمة الجدول رقم (3/1) - نظريات الدافعية:

نظريات الحاجات (المضمون)	النظريات المعرفية (العملية)		
نظرية سلم الحاجات ماسلو	نظرية التوقع "فروم"	تقسيم نوعي	1.
نظرية الحاجات "الدرفير" ERG	الدافعية بتعديل التوقع		2.
نظرية الحاجة للإنجاز "ماكلياند"	نظرية المساواة "آدمز"		3.
نظرية ذات العاملين "هيزبيرغ"	نظرية المشاركة في تحديد الأهداف "لوك"		4.
نظرية X,Y "دوجلاس كريغور"	نموذج بورتر ولولر		5.
نظرية التكيف الوظيفي	نظرية التعزيز "سكنر"		6.
نظرية التعلم الشرطي الواسيلي	نظرية التقييم الإدراكي		7.

المصدر: جرد بواسطة الباحث

### 1/4/3. نظريات الحاجات (المضمون) Content Theories:

وسنحاول فيما يلي ابرز الأفكار والمفاهيم الأساسية لأهم النظريات:

#### 1. نظرية ماسلو لسلم الحاجات الهرمي Maslow's Need Hierarchy Theory:

قدم أبراهام ماسلو نظريته في عام 1943، في تدرج الحاجات، أي أن الافتراض الأساسي يعرف بسلم ماسلو الهرمي للحاجات وهو سلسلة من المستويات مبني على الأهمية (ليوبولد، جون، 2002، ص 110)، واستند في ذلك على وجود مجموعة من حاجات يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك.

ترتيب الحاجات وفق هرم ماسلو:

أ- الحاجات الفسيولوجية (الحيوية) Physiological Needs :

ب- حاجات الأمن والحماية Safety Needs :

ت- الحاجة الاجتماعية Social Needs :

ث- حاجات التقدير واحترام الذات: Esteem Needs :

ج- حاجات تحقيق الذات Self-Actualization Needs :

#### 2. نظرية الدرر Alderfer's Modified Need Hierarchy: "السلم الهرمي المعدل"

نظرية كليتون الدرر Alderfer هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو نشرت عام 1972، حيث تدور حول حاجات العمل التي تنظم في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما وردت في نظرية ماسلو وهي:

أ- حاجات الوجود Existence Needs

ب- حاجات الارتباط Relatedness Needs

ج- حاجات النمو Growth needs

الجدول رقم (3/2): مقارنة بين نظريتي ماسلو والدرر عبر ثلاث عقود من التطور

(29 سنة؛ 1943-1972)

ر.م	نظرية ماسلو (سلم "هرم" الحاجات الإنسانية) 1943	نظرية الدرر: (تعديل نظرية ماسلو "الوجود والارتباط والنمو") 1972 ERG
1-	الفسيولوجية	الوجود = الفسيولوجية والأمان
2-	الأمن و الحماية	
3-	الاجتماعية	الارتباط = الحاجات الاجتماعية؛ المكانة والاحترام
4-	التقدير واحترام الذات	
5-	تحقيق الذات	النمو = الرغبة الداخلية للتطور الشخصي وتحقيق الذات

(المصدر: جرد بواسطة الباحث)

### 3. نظرية الحاجة إلى الإنجاز:

توصل ماكلياند من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراد ذوو ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين، وقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوى الانجاز العالي Achievers ولقد توصل ماكلياند وزملاءه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع (حريم، 2004، p115).

أ- الحاجة (دافع) للإنجاز Need for Achievement

ب- الحاجة للقوة Need for Power

ج- الحاجة للانتماء Need for Affiliation

### 4. نظرية العاملين لهيرزبرج : Herzberg's two-factor theory:

طور هذه النظرية عامل النفس فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg حيث نشرها في كتاب عام 1959، ويطلق عليها في بعض الأحيان (نظرية العوامل الصحية) وبالتالي فقد رأى هيرزبيرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:

أ- المجموعة الأولى: العوامل الوقائية Maintenance/Hygiene Factor

ب. المجموعة الثانية: العوامل الدافعة " المحفزة " Motivators

### 5. نظريتي س وص (دوجلاس مكريكر):

الافتراضات السلبية والإيجابية حول سلوك الإنسان:

اقترح دوجلاس مكريكر وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان؛ الأولى سلبية ويسميتها نظرية س، والثانية ايجابية ويسميتها نظرية ص، وقد استنتج مكريكر بعد ملاحظته لأسلوب المدراء في التعامل مع العاملين أن وجهة نظر المدراء للكائنات البشرية تعتمد علي مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العاملين اعتمادا على هذه الافتراضات.

### 6. نظرية التكيف الوظيفي:

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء مينسوتا للرضا الوظيفي، حيث قام كل من جرين، وداوسو ووايز " Green, & Daawis weiss, 1986 " بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام عمل ما.

## 2/4/3. النظريات المعرفية: The process theories of Motivation

ويطلق عليها البعض نظريات العملية، وقد اهتمت النظريات السابقة (نظريات الحاجات) بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد ونشاطه ودافعيته للعمل دون أن تهتم بالية عمل الدافعية، و بذلك لا تقدم تفسيراً شاملاً متكاملًا للدافعية، وبذلك فإنها لم تصمد بشكل جيد نتيجة للدراسة المتعمقة، ولكنها لم تفقد أهميتها مما حدا بالكتاب والباحثين إلى التركيز على الجانب الثاني الهام من الدافعية، وهو كيف تعمل الدافعية لدى الإنسان؟ ( حريم، 2004، ص 119، 120).

### 1. نظرية التوقع لفرورم (النماذج المؤسسة على التوقع) The expectancy-Based Models:

تعتبر نظرية التوقع من أكثر النظريات المقبولة حديثاً في تفسير الدافعية، وبالرغم من الانتقادات الموجهة إليها فإن أغلب المؤشرات البحثية تعزز هذه النظرية (العمل والتحفيز) التي طورها Victor Vroom في أبحاثه المنشورة 1964. وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، ويشير جوهر النظرية إلى أن الرغبة القوية في العمل أو الميل للعمل بطريقة معينة وتعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستنبعه نتائج معينة وعلى رغبة الفرد في الوصول إلى نتائج كما هو مبين في الشكل التالي حيث أن أساس نظرية التوقع هو أن الناس يتأثروا بالنتائج المتوقعة من أعمالهم.

### 2. نظرية العدالة " المساواة" لآدمز:

طور نظرية آدمز J. Stacey Adams المساواة في الدافعية إثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في مدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم هذه النظرية على افتراض أنه إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين، لا يندفع نحو الحافز حالاً، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته "وهذه عملية عقلية" فهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذه، وكذلك مقارنة ما قد تعطيه المنظمة لآخرين لو قاموا بنفس الجهد (برنوطي، 2004، P369).

### 3. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف للوك Goal-setting Theory:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المعاصرة حيث قام لوك (Locke) بنشرها في عام 1976 حيث بني نظريته على افتراض بان أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد والموجه لسلوكه والاستمرار به حتى تحقيق الهدف والغاية وبالتالي فان عملية وضع الأهداف تؤدي الى دافعية عالية نحو العمل والانجاز في سبيل تحقيق الأهداف.

### 4. نموذج بوتر ولولر:

بعد 3 سنوات من نشر نظرية فروم قام كل من بورتر ولولر عام 1968 بتطوير نموذج فيكتور فروم، حيث اقترحا صياغة جديدة للنموذج حيث أضاف النموذج الجديد متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، أي أنهما ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة وهي العوائد بين الإنجاز والرضا، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا ما كانت العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. ورغم أن فروم Vroom هو أول من جاء بهذه النظرية كتعبير عن الدافعية.

### 5. نظرية التعزيز:

من أهم رواد هذه النظرية كل من العالمين سكنر وبافلوف Skinner Pavlov، تعتمد هذه النظرية على وجود علاقة بين المثبر والاستجابة وقانون التأثير (law of Effects) حيث يستنتج من أعمال سكنر أن الفرد يكون مدفوعا لتكرار سلوك أو توقف عن سلوك معين بناء على: العوائد المتوقعة وتحقيق الأهداف الفردية (ماهر، 2007، ص:151)، ومن وجهة نظر سكنر Skinner فإن المكافآت هي المعززات والتي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر (آل علي، والموسوي، 2001، P171)، ومن المنظور الإداري هناك على الأقل أربعة أنواع من أساليب التعزيز تتوافر للمدراء لإجراء تأثير في سلوك العاملين وهي: التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي والإخماد والعقاب.

### 5/3. دور الإدارة في حث الدافعية:

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

#### 1/5/3. أهمية نظم العوائد والمكافآت (التعويضات):

تتنوع حاجات الأفراد وفق عوامل عدة ولأجل تحفيزهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للعاملين ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام للعوائد والمكافآت يتوافق معها بدرجة ملائمة، حيث انه كلما زادت درجة التوافق والملائمة بين الحاجات والعوائد زادت الدافعية والإنتاجية.

#### 2/5/3. زيادة فعالية استخدام نظام العوائد (التعويضات):

ومما يساعد المدير على استخدام نظام العوائد (التعويضات) بفعالية وزيادة دافعية العاملين للعمل الأخذ في الحسبان الأمور والاعتبارات التالية:

- 1- نتائج (عوائد) أفعال الأفراد تلعب دور هام في أفعالهم المستقبلية، حيث يميل الفرد الي تكرار السلوك الذي يكافأ عليه والعكس صحيح.
- 2- العوائد الايجابية أفضل من العوائد السلبية في زيادة الدافعية.
- 3- العوائد الذاتية (جوهر العمل) أكثر فاعلية من العوائد الخارجية.
- 4- توقيت العوائد هام لتحقيق فاعليتها، فالعوائد المتوقعة المتكررة التي ترتبط مباشرة بسلوك العمل تؤدي الي أداء عام عالي.
- 5- السلوك الذي ينتج عن مكافأة وعقاب سيؤدي الي تناقص / نزاع داخل الفرد.
- 6- ترتبط مشاعر الفرد بإدراكه للنتائج فكلما كانت مشاعر الفرد وانفعالاته التي ترتبط بسلوك معين ايجابية كلما تدعم وتعزز هذا السلوك.
- 7- ينظر الفرد للنتائج مقارنة مع غيره وتتأثر مشاعره حول مكافأة معينة بما يتقاضوه.

الفصل الرابع: التعويضات

## The Compensation

المبحث الأول: التعويضات

المبحث الثاني: الجامعة الإسلامية

المبحث الثالث: تعويضات الجامعة



## المبحث الأول: التعويضات

- 1/1. المقدمة
- 2/1. أهمية التعويضات
- 3/1. أهداف التعويضات
- 4/1. عدالة التعويضات
- 5/1. طبيعة التعويضات
- 6/1. حجم التعويضات
- 7/1. تحديد التعويضات
- 8/1. طرق تحليل وتقييم الوظائف
- 9/1. تسعير العمل
- 10/1. التعويضات السلبية
- 11/1. الحوافز.

## المبحث الأول: التعويضات

### 1/1. المقدمة:

يهدف هذا المبحث الي التعرف علي التفاصيل الدقيقة الخاصة بالتعويضات وذلك لتحقيق فهم واضح لها وارتباطاتها بالمباحث الأخرى وأهم العناصر المتعلقة بها، كما يشتمل على مواضيع أساسية للمساهمة في وضع صورة حقيقة للتعويضات من عدة جوانب أساسية وهي عدالة التعويضات وطبيعة التعويضات وطرق تحليل وتقييم الوظائف وتسعير العمل.

### 2/1. أهمية التعويضات:

تعتبر التعويضات من المواضيع الهامة التي تلقى اهتمام كبير من المختصين في مجال الإدارة والمالية والمحاسبة ويعزى ذلك لما تمثله من وزن مالي وغير مالي كبير في المؤسسات بغض النظر عن تبعيتها لأي قطاع اقتصادي حيث أنها تغطي جزء كبير من الإيرادات وتمثل جزء من التكاليف الثابتة العمومية والإدارية حيث أنها في بعض المؤسسات تصل نفقات التعويضات الي أكثر من 75% من إجمالي الإيرادات وتصل في الشركات الي 70% من الإيرادات ومثلا في الجامعة الإسلامية بغزة تصل التعويضات إلى حوالي 75% من إجمالي نفقات الجامعة (المصدر: الدائرة المالية بالجامعة 2008)، وتصنف التكاليف إلى ثابت ومتغيرة والى مباشرة وغير مباشرة وحب نوعها الي تكلفة مواد وعمل وتكلفة إضافية (غير مباشرة)، وبناء عليه فان تكلفة العمل تعتبر جزء أساسي في أي هيكل للتكاليف ومن هنا يأتي كبر حجم وثقل وزن التعويضات التي يعتبر أساسها تكلفة العمل، ولما للتعويضات من أثار مباشرة على العاملين من حيث مستويات الأداء والإنتاجية وعلى مركز الدخل ومستوى الاستهلاك وحجم الادخار ومستوي المعيشة والمركز المادي والنفسي للعاملين والى غير ذلك من الآثار الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك لما للتعويضات من أثار على الدولة والمؤسسات الذين يسعون باستمرار إلى تحقيق أعلى إنتاجية وأرباح وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي وتقليص معدل دوران العاملين والتغيب عن العمل وتقليص أخطاء وضغوط العمل وترشيد الإنفاق.

### 3/1. أهداف التعويضات:

- تعتبر التعويضات أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسات، عليه فان الباحث يجمل أهم أهداف التعويضات كما يلي (العمرى، 2003؛ عبد الوهاب، 2001؛ عساف، 1996، Appelbaum):
- 1- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز الولاء والالتزام التنظيميين
  - 2- تحسين علاقات المنظمة مع العاملين والزملاء في العمل.
  - 3- حث العاملين علي تحقيق درجات أداء مرتفعة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 4- العمل على زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية للجامعة عبر تطبيق نظام تعويضات مناسب يعمل على استقطاب والاستحواذ علي قوة عمل قوية.
  - 5- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين حيث انه ما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق كلاهما.

### 4/1. عدالة التعويضات

من أهم الصفات الضرورية التي يجب أن يتميز بها نظام التعويضات هي في تحقيق عدالة التعويضات، حيث أن الحاجة الي تحقيق العدالة تعتبر من العوامل الأساسية في تحديد التعويضات التي تتحقق بإيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل، ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات فانه توجد أربعة مستويات للعدالة يمكن التمييز بينها (Mondy & Noe, 2005, p285):

#### 1/4/1. العدالة الخارجية:

هي ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤدون أعمال مشابهة في الشركة مع الدفع في الشركات الأخرى وذلك وفق خصائص الأفراد. وتتحقق من خلال قيام المنشأة بدفع أجور للعاملين تتماثل مع ما تدفعه منظمات مماثلة للعاملين بها يمارسون نفس الأعمال، حسب ظروف العمل، العمل نفسه، مستوى الجهد، والمقصود بالعدالة هنا هو تناسب وليست تساوى بالتمام، حتى يستطيع رب العمل جذب الأفراد إليه واستبقاء قوة العمل الحالية لديه، وتتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في سوق العمل واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور ومعدلاتها ( نفس المرجع).

## 2/4/1. العدالة الداخلية:

هي ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤدون أعمال مشابهة في نفس الشركة وفق عوامل الفرد منها مستوى الأداء أو الأقدمية. وتتحقق من خلال دفع أجور للعاملين في المؤسسة بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم من خلال مراعاة أن يحصل الفرد علي الأجر الذي يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل العلمي ويؤدون نفس الوظيفة، وتتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجور مبني على تقييم الأعمال (المدهون 2005، ص؛174).

## 3/4/1. العدالة الفردية:

هي ظرف يتحقق عندما يدفع للأفراد الذين يؤدون أعمال مشابهة لنفس الشركة وفق العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل مستوى الأداء أو الاقدمية. وتتحقق عندما تقوم المنظمة بدفع أجور متساوية لأفراد يؤدون نفس العمل وهذا يعكس مميزات وعوامل فريدة خاصة بالعامل، وخاصة فيما يتعلق بانجازه وتتحقق العادلة الفردية عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل عادل وربط ذلك باجورهم وزياداتها، من حيث مستوى الأداء أو المنصب والاقدمية (برنوطي، 2004/ص:268).

## 4/4/1. عدالة الفريق:

تتحقق عندما يتم مكافأة مجموعات العمل علي أساس إنتاجية المجموعة. تعتمد هذه الطريقة علي ما يحققه الفريق أو جماعة العمل من نتائج أكثر من اعتمادها علي مستوى الأداء الفردي، وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور فريق العمل ومكافأته كفريق منتج، ( & mondy Noe,2005,p285).

## 5/1. طبيعة التعويضات:

تتميز طبيعة التعويضات بأنها متعددة الخصائص والصفات، فنجد أنها ذات طبيعة مالية ومرة أخرى ذات طبيعة غير مالية مادية وغير مادية، ثابتة ومتغيرة، رقمية وغير رقمية، وفي هذا المجال نورد بعض من تلك الصفات لتعطي نظرة أشمل على التعويضات.

## 1/5/1. خصائص التعويضات:

من أهم خصائص التعويضات: (تم استنباط هذه الخصائص بواسطة الباحث):

- 1- التكرار: متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع سواء يومي أو شهري أو سنوي.
- 2- طرق تقديمها: تقدم بصورة مادية أو معنوية أو مالي وغير مالي، مباشرة وغير مباشرة.
- 3- أسلوب الزيادة: التدرج في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضوية العاملين.
- 4- التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- 5- الإلزامية: قانونية المرجع وملزمة لكل المؤسسات.
- 6- التصميم: تتكون من الكادر (قانون التعويضات ولوائح تنفيذه) وسلم الرواتب المصاحب.
- 7- الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص المؤسسة والعاملين والوظائف والقطاع.
- 8- التنوع: تتفاوت التعويضات في القطاع الاقتصادي وبين قطاعات اقتصادية متعددة.
- 9- التصنيفية: تصنيف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب تأثير المتلقي لها.

## 2/5/1. تصنيف مكونات التعويضات:

يمكن تصنيف التعويضات الى تعويضات مالية وغير مالية (R.Wayne Mondy & Robert 2005) (M NOE,P;325) وفق متطلبات البحث وحسب طبيعة تعويضات قطاع التعليم العالي التي تتميز عن غيرها بتعددتها، وحسب طبيعة هذا البحث فإننا نصنف تعويضات الجامعة وفق الأساس المالي أي تقسيم التعويضات الى مالية وغير مالية أي أن جزء منها يتم دفعه في صورة مالية مباشرة للعاملين مثل الراتب الشهري وجزء منها يتم دفعه لهم في صورة غير مالية مثل مزايا العمل والخدمات والحوافز المعنوية وضمن هذا الإطار تنقسم تلك التعويضات الى جزء مباشر مثل الرواتب أو تعويض نهاية الخدمة يدفع لكل عامل على حدة وجزء آخر غير مباشر يدفع بصورة جماعية لجميع العاملين، وبناء عليه فإننا نصنف التعويضات كما يلي:

### أولاً: التعويضات المالية: مباشرة وغير مباشرة

1. التعويضات المالية المباشرة: تعويضات فورية وتعويضات مؤجلة (تعويض نهاية الخدمة).

2. التعويضات المالية غير المباشرة: حوافز مادية وخدمات أساسية واختيارية ونقابية.

### ثانياً: التعويضات غير المالية: مباشرة وغير مباشرة:

1. التعويضات غير المالية المباشرة: مزايا العمل والحوافز المعنوية

2. التعويضات غير المالية غير المباشرة: تسهيلات العمل وتسهيلات مالية.

### 3/5/1. شروط فعالية التعويضات:

لكي تأتي التعويضات بثمارها المرجوة ولأجل أن يتم التوصل الى وضع قانون ونظام ولوائح وتعليمات تنفيذية وسلم رواتب ملائم فلا بد إن تتميز ببعض خصائص التعويضات المطابقة مع مقدار الجهد ونوعية الأعمال والتوجه المطلوب في السلوك وفي هذا الخصوص نجد أن التعويضات تتطلب بعض الشروط لكي يتم تحديدها وتحقيق المرجو منها وتسهم في وضع نظام تعويضات جيد يتلاءم مع المؤسسة والعاملين يأخذ في الحسبان تطورها، وهنا نورد بعض من الشروط الممكنة:

- 1- أن تمنح جميع التعويضات لجميع العاملين بدون استثناء بعدالة ومساواة وتطابق مع الجهد.
- 2- أن تتكامل وظيفة التعويضات في المؤسسة مع باقي وظائف الموارد البشرية.
- 3- ارتباط التعويضات بحاجات العاملين وأدائهم.
- 4- تعدد وتنوع التعويضات وفق حاجات العاملين التي تحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- 5- تحدد التعويضات وفق قوى السوق والوظائف والبيئات الاقتصادية والاجتماعية.
- 6- وضع معايير أداء ملائمة للقيام بالأعمال بحيث تعتبر مؤشرات انجاز تحدد التعويضات وفقها.
- 7- تحديد موازنة مرنة معينة تتضمن تسديد التعويضات في الوقت المناسب.
- 8- أن تكون التعويضات على قدر دوافع العاملين بحيث يستطيعوا أن يحققوا أهدافهم المشروعة من خلال أعمالهم في المؤسسات مما يدعم احترام النظام العام والقانون.
- 9- توافق طرق الحفز ضمن مختلف الظروف بحيث لا تتغير بدون دراسة متعمقة.
- 10- أن تكون الحوافز على قدر الأداء ومتزامنة معه وضامنة لاستمراره وتشكل دافعا.
- 11- أن تكون الحوافز السلبية عادلة ومتزامنة وفق نوع وحجم السلوك (التمييز بين الخطأ الفادح والخطأ العفوي) وحامية للمؤسسة من السلوكيات المخالفة لقواعد العمل.
- 12- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام التعويضات للمحافظة على تنفيذه بدقة وتحقيق الرضا.
- 13- التعريف بنظام التعويضات ضروري لأجل أن يعرف كل موظف ما يحصل عليه من تعويضات مما يرفع من عنصر التأكد لدى العاملين بخصوص مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة.
- 14- ضرورة التنسيق بين جميع مكونات التعويضات لأجل عدم تكرارها ونقصها.
- 15- تقويم التعويضات عند اللزوم وفق المستجدات في بيئة العمل.
- 16- أن تتمتع التعويضات بالنزاهة في التقدير والواقعية.
- 17- أن تركز التعويضات على أسس مهنية واضحة، (بسيسو:2008،ص، 51).

## 6/1. حجم التعويضات:

تفاوتت أحجام التعويضات التي يتلقاها العاملين إلا أن الغالب هو أن تزيد تكلفة التعويضات المالية عن غير المالية منها، لأن المالية يغلب عليها الطابع الاجباري إما غير المالية فيغلب عليها الطابع الاختياري، (تم استنباط هذه الخصائص بواسطة الباحث).

## 1/6/1. حجم التعويضات المالية:

تفاوتت النسب والأرقام المالية للتعويضات غير المالية حسب الدول من حيث النظم الاقتصادية والمالية المعمول بها ومستوى التقدم والنمو وحالات الرواج والكساد في البيئة الاقتصادية وكذلك البيئة الاقتصادية الإقليمية والدولية، عليه فان حجم القطاع العام يعتبر العنصر الهام في تحديد حجم التعويضات التي تدفعها الدولة، فنجد انه في اغلب الدول يأتي باب الرواتب كبند أول في موازنة الدولة لما لها من اثر بالغ في تسيير إدارة الدولة. وهذا ينعكس علي جميع القطاعات العاملة بالدولة ومنها قطاع التعليم وخاصة قطاع التعليم العالي الذي يعد رافعة علمية وبحثية واقتصادية هامة في أغلب الدول التي لديها دافعية نحو التقدم والرقي وحماية مواطنيها.

## 2/6/1. حجم التعويضات غير المالية (المنافع) من التعويضات:

تقل قيمة التعويضات غير المالية عن المالية منها وتفاوتت النسب والأرقام المالية للتعويضات غير المالية حسب أنواع المؤسسة الخاصة من شركات وجامعات وحسب البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات سواء كانت عاملة في دول متقدمة أو نامية ونقدم هنا نموذج نسب المنافع في بيئة المؤسسات الأمريكية؛ (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., 2002, P 283):

1. منافع الموظف نموذجيا تشكل تقريبا 3/1 التعويضات المالية في الشركات الغربية والتي تصل الى حوالي 30% من تكاليف التعويضات المالية مع العلم بان أسرع منفعة في النمو هي الرعاية الصحية والتي وصلت تكلفتها الى 10.2% في 2002.
  2. أنفقت المؤسسات حوالي 140 مليار \$ على ورق الصفقات والاتصالات الخاص بالمنافع.
  3. تكلفة المنافع كبيرة وتنمو بسرعة حيث تم انفاق \$3,539 منافع إجبارية لكل موظف بدوام كامل.
  4. متوسط التكلفة الطوعية أو المنافع غير الملزمة ( التمييزية) بلغ \$8,840 للموظف.
  5. المنافع المطلوبة للعاملين حاليا تصل الى 10% من إجمالي تكاليف التعويضات.
- الموظفين الذين يعملون جزئيا حاليا يشكلون 13.6% من قوة العمل أو حوالي 19 مليون عامل.

## 7/1. تحديد التعويضات:

يتم تحديد التعويضات المالية (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., 2002,P,289) وفق العناصر التي تتكون منها مالية وغير مالية، فنجد أن العوامل التي تحدد التعويضات المالية تنحصر في عدة محددات هي الموظف والوظيفة والمؤسسة سوق العمل في القطاع الذي تعمل به المؤسسة وأوضاع معنية مثل مستوى التنمية ومعدل النمو الاقتصادي وهذا ما سيأتي تفصيله أدناه؛

### 1/7/1. تحديد التعويضات المالية:

حسب ما ورد أعلاه يتم بتحديد التعويض المالي وفق عدة عوامل منها أساسية هي الموظف والوظيفة والمؤسسة سوق العمل في القطاع الذي تعمل به المؤسسة، بمعنى يتوقف تحديد التعويضات على تحليل العمل وبناء عليه نورد هنا تحليل لكل من هذه العوامل الأربعة:

1- **الموظف:** تعتبر خصائص الموظف المهنية من أهم العوامل التي يتحدد بناء عليها حجم التعويضات التي سيحصل عليها الموظف من المؤسسة التي يعمل بها، ومن ضمن هذه الخصائص المهنية ما يلي:  
1/1- المعرفة: تشمل المعرفة المؤهل العلمي أو التدريب المهني الذي يتمتع به الموظف والذي يعتبر مانح القيمة الأساسي للموظف والمثبت لوضعه في المؤسسة منذ البداية والذي يتسبب في تشكيل اللبنة الأساسية لوضعه بالمؤسسة وخاصة في قطاع التعليم العالي

2/1- القدرات: هي القدرات الفكرية والجسمانية التي يتمتع بها الفرد والتي تختلف من فرد لآخر.

3/1- المهارات: وهو ما يتمتع به الفرد من مهارات خاصة تتعلق بميوله ومواهبه وبنائه الفكري في مجال محدد من المعرفة يوظفها في قيامه بعمله ويميزه عن غيره ويظهر هذا في مستوى أدائه وإنتاجيته.

2- **المؤسسة:** تعتبر المؤسسة منشأ وحاضنة الوظائف والتي تأسس لها وتنشئها وتشغلها بناء على حاجاتها التي ترمي الى تحقيق أهدافها من نمو واستقرار وتحقيق إرباح واستثمار واستقرار باتجاه التقدم، وعليه فإن تنوع المؤسسات يؤدي الي تطوير مختلف الوظائف التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة وبناء عليه فإن التعويضات تختلف حسب المؤسسة والقطاع الذي تعمل به وتنتمي إليه، عليه نجد أن تعويضات المؤسسة تتحدد وفق عناصر البيئة الداخلية والخارجية والبرامج التنموية أو العلمية التي تقوم بتطويرها وبناء عليه فإن التعويضات تكون أكبر إذا كانت المؤسسة تنتمي للقطاع الخاص منه الي القطاع العام وتكون أعلى إذا كانت المؤسسة تنتمي الي قطاع التعليم العالي منه الي قطاع التربية والتعليم وان المؤسسة التي تعمل على نطاق دولي تقدم تعويضات أكبر من المؤسسات التي تعمل على نطاق محلي

أو إقليمي فقط. (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., 2002,P,287).



3- **سوق العمل:** إن سوق العمل هو السوق الذي تتداول فيه القوى العاملة من عارضي وطالبي العمل وهذا السوق متقلب حسب الأوضاع الاقتصادية، فإذا كانت السوق مزدهرة يصعب الحصول علي اليد القوة العاملة حيث نقل البطالة الى حدودها الدنيا إما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية تعاني من كساد اقتصادي فان القوى العاملة تتوفر بكثرة ويسهل الاختيار منها بأسعار رخيصة ومن هنا تتقلب تعويضات العاملين حسب الازدهار والكساد الاقتصادي، فإذا ساد معدل نمو مرتفع زادت التعويضات وتصاعدت الأصوات بضرورة رفعها إما إذا ساد معدل تراجع في النمو قلت التعويضات مثلما هو حاصل الآن فان معدلات البطالة ارتفعت مع تفاقم الأزمة الاقتصادية وانهيار أسواق المال.

4- **الوظيفة:** تعتبر الوظيفة الموقع المهني الذي يشغله الموظف في المؤسسة وتتميز الوظائف عن بعضها بكثير من الفروقات وذلك مثل وضع الوظيفة في البناء المؤسسي للجامعة والمستوى الذي تقع به ضمن الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة وتعدد علاقاتها مع الوظائف الأخرى وطرق اتصالها عبر الهيكل التنظيمي مع باقي مكوناته، أفضل ما يعبر عن الوظيفة هو الوصف الوظيفي الذي يعتبر المكون الأساسي لأي منها، حيث يشمل الوصف الوظيفي كل من:

1/2- **المسئوليات:** تشمل المسئوليات الصلاحيات والأعمال والأفراد والمهام والأدوات والبرامج التي تتضمنها الوظيفة ويجب على الموظف القيام بها.

2/2- **الواجبات:** تشمل كل ما يجب القيام به لأجل انجاز الأعمال والحصول على المنتجات والخدمات

3/2- **المهام:** تشمل المهام كل جزئية من جزئيات المسئوليات والواجبات والتي تتم بشكل منفصل عن باقي مهام الأعمال.

#### 2/7/1. تحديد التعويضات غير المالية (المنافع):

**تتكون التعويضات غير مالية من نوعين:**

أولاً- تعويضات غير مالية مباشرة: والتي تشمل مزايا العمل وحوافز معنوية.

ثانياً- تعويضات غير مالية غير مباشرة: والتي تشمل تسهيلات العمل وتسهيلات مالية.

تتغير هذه المنافع وفق طبيعة المؤسسة التي تنتمي إليها، أي انه يتم تحديد التعويضات غير المالية بناء

على عدة عوامل أساسية أهمها المؤسسة والبرامج التي تنفذها والقطاع الذي تعمل به والأوضاع

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة بمعنى يتوقف تحديد التعويضات غير المالية أو المنافع أو

كالماليات التعويضات علي تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لكل عامل من تلك العوامل المذكورة أعلاه. وحيث أن البحث يتعلق بقطاع التعليم العالي فان نركز على تحليل المنافع الخاصة بهذا القطاع فقط وخاصة منافع الجامعة، حيث إن الجامعة كمؤسسة تعتبر تعويض في حد ذاتها لان طبيعة الجامعة تتيح للعاملين خدمات تطويرية ومزايا وتسهيلات عمل وحوافز معنوية.

## 1- البرامج:

إن تنوع البرامج الأكاديمية يعتبر من أهم خصائص قطاع التعليم العالي، فكما إن البرامج تجذب الطلاب نحو الجامعة للتعليم فإنها تمثل ضمان التعويضات واستمرارها أيضا، فعند النظر للجامعة نجد أنها تتضمن 10 كليات وكليات ومعاهد أخرى عليه فان هذا يعتبر ميزة تنافسية تتحقق عبر البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة أي انه كلما تقدمت وتتنوعت البرامج فان هذا يؤدي الي تعويضات أفضل سواء أكانت مالية أم غير مالية (منافع) ولكن المنافع خاصة تزداد بأفضلية وتميز البرامج التي تقدمها للجمهور. أخذين في الاعتبار إن التعويضات المالية ينظمها قانون خاص بجميع مؤسسات التعليم العالي، أي إن التميز في المنافع يزداد بالتميز في البرامج الأكاديمية.

## 2- الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية:

التغير هو السمة السائد في عالم الأعمال، وعليه فان تقلب الأوضاع الاقتصادية كما ذكرنا سابقا يؤثر في مقدرة الجامعة على توفير منافع كافية للعاملين ففي أوقات الرواج تزداد قدرة الجامعة على توفير المنافع للعاملين والعكس في حالة الكساد الاقتصادي، وبالنسبة للأوضاع السياسية، فان الأوضاع السلمية تؤدي الى تخصيص مزيد من الموارد لدى المؤسسات أما في حالة عدة الاستقرار السياسي والحروب تقل الموارد حيث تخصص لمواجهة الأزمات مما يستنتج منه انه يتم تخصيص منافع أكثر للعاملين في وقت السلم ومنافع اقل في أوقات الأزمات السياسية والحروب. أما بخصوص الأوضاع الاجتماعية التي تتشكل من كثير من الخصائص وأهمها معدل النمو السكاني والخصائص العمرية للسكان وتوزيعهم الجغرافي وخصائص السكان المهنية والمستويين التعليمي والعلمي والصحي ومستوى تطور البنية الأساسية فانه تؤثر بدرجات متفاوتة في قدرة الجامعة على منح المنافع للعاملين.

## 8/1. طرق تحليل وتقييم الوظائف:

إن القيام بالأعمال يتم من خلال الوظائف التي يشغلها العاملون بالمؤسسات والتي يتم تعيينهم بها عبر نظام التوظيف بالمؤسسة وعليه تعتبر الوظيفة مركز اهتمام خاص في هذا البحث لأنها تشكل السبب الرئيس في الحصول على التعويضات، وحيث أنه بموجب الوظائف يحصل العاملون على تعويضات متنوعة وفق قيمة كل وظيفة والتي يتم تحديدها من وجهة نظر إدارة المؤسسة عليه يتم تقديم موجز طرق لتصنيف الوظائف.

### 1/8/1. طريقة الرتب (الترتيب): Ranking method:

وفق هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف حسب أهميتها وقيمتها بالنسبة للشركة، أي أن مستشار التقييم يجرى تحليل العمل وذلك بكتابة وفحص الوصف الوظيفي لكل وظيفة وخصائص الموظف المتاحة لشغلها من مؤهل وقدرات ومهارات. Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., (2002,P,287)، من مزاياها؛ أنها طريقة مبسطة تستغرق القليل من الوقت وتناسب المؤسسات صغيرة الحجم من عيوبها؛ أنها تعتمد على تخمين المختصين والمستشارين في المنظمة (شاويش، 2005، ص:193).

### 2/8/1. طريقة التصنيف في مجموعات: Classification method:

وفق هذه الطريقة يتم تصنيف الوظائف في عدد من الصفوف أو الدرجات لوصف مجموعة من الأعمال حيث يقارن الوصف الوظيفي مع وصف الصف/الطبقة (Mondy & Noe,2005,p295) من مزاياها:

1. أنها تنتهي بمجرد قيام الإدارة بتصنيف الوظائف.
  2. تقلل من مخاطر العمل في وظائف لا تتفق في طبيعتها مع مؤهلات شاغليها.
  3. تناسب المؤسسات الصغيرة.
  4. أنها طريقة غير كمية.
  5. يتم تسعير وتحديد الأجور حسب الوظائف المعيارية (Benchmarks Jobs).
- من عيوبها: صعوبة كتابة وصف دقيق للفئات الوظيفية (المدهون، 2005، ص:180:178).

### 3/8/1. طريقة عامل المقارنة: Factor Comparison Method:

تعتبر متضمنة في الطريقتين الكمييتين السابقتين، وفي هذه الطريقة لا يحتاج الفاحص أن يحتفظ في ذهنه عمل كامل أثناء تقييمه، بدل من ذلك يتخذ قرار تأسيسا علي أوجه منفصلة أو عوامل خاصة. وفق هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف اعتمادا على عامل تعويض واحد وليكن درجة صعوبة الواجبات الوظيفية، ويتم تسعير الأجور وتحديدها حسب الوظائف المعيارية (Benchmarks Jobs) المحددة (شاويش، 2005، ص: 202).

وبخصوص العوامل فإنه يفترض أنها خمسة عوامل عمل عالمية:

- 1- المتطلبات الذهنية: التي تعكس الصفات الذهنية مثل الذكاء، العزو (إرجاع الأسباب) والتخيل.
  - 2- المهارات؛ التي تنتمي لسهولة في التناسق العضلي والتدريب في تفسير الانطباعات الحسية.
  - 3- المتطلبات البدنية؛ التي تتضمن الجلوس والوقوف والمشي والدوران وهكذا.
  - 4- المسؤوليات؛ التي تغطي مجالات مثل المواد الخام والأموال والسجلات والإشراف.
  - 5- ظروف العمل؛ التي تعكس التأثيرات البيئية للضوضاء والإنارة والتهوية والأخطار والزمن.
- وفق هذه الطريقة فإن لجنة التقييم تضع سلم مالي يحوى كل من الخمسة عناصر العالمية ويرتب الأعمال (الوظائف) وفق قيمة كل منها، على عكس أغلب طرق تقييم الوظائف الأخرى التي تنتج قيمة نسبية للعمل فقط، فإن هذه الطريقة تحدد القيمة المطلقة أيضا (Mondy & Noe, 2005, p285).

### 4/8/1. طريقة النقاط (التنقيط): The Point Method:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا (Mondy & Noe, 2005, p297) في تقييم الوظائف حيث أنها تتضمن عديد العوامل التعويضية والتي تحوى عدة درجات، حيث تقوم لجنة التقييم بتحديد درجة توافر كل عامل من العوامل التعويضية وبالتالي يتم تجميع النقاط الخاصة بكل عامل حسب الأهمية النسبية للعامل ويتم تسعير الأجور وتحديدها حسب الوظائف المعيارية المحددة (حمود والخرشة، ص: 182، 2007).

وفي هذه الطريقة يعين المخمنين (المقدرين) قيم رقمية لعوامل عمل معين مثل المعرفة المطلوبة وبالتالي فإن مجموع هذه القيم يقدم تقدير كمي للاستحقاق النسبي للعمل.

الشكل رقم (4/1/1): إجراءات إنشاء طريقة التنقيط لتقييم العمل

	اختار أعمال مبدئية لأجل أن تستخدم في تصميم الطريقة		
وزن عوامل العمل	اختار وحدد عوامل العمل	اجري تحليل العمل	لجنة تقييم العمل
حدد عدد درجات العامل وعددهم			
حدد النقاط الكي للاستخدام	وزع النقاط علي درجات عوامل العمل	حضر الوصف الوظيفي	تقييم العمل
		حضر دليل تقييم العمل	
		اكتمال دليل تقييم العمل	

المصدر: R.Wayne Mondy & Robert M NOE, Human Resource Management, Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International, 2005,p 300

5/8/1. طريقة المخطط الموجه (طريقة هاى) The hay Guide Chart-Profile method

((Hay Plan)): تعتبر طريقة منقحة من طريق التنقيط أعلاه والتي تستخدم عوامل مثل المعرفة Know-How وحل المشاكل والشفافية وعناصر أخرى للتعويض، أكثر من 5000 رب عمل يستخدم هذه الطريقة، وتعتبر من أكثر الطرق استخداما في طرق التقييم، أنها تستخدم عوامل التعويض، حيث تعين نقاط لهذه العوامل لتحديد قائمة النقاط النهائية لأي عمل (وظيفة):

1.المعرفة (Know How):

هي مجموعة المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمل بشكل مرضي، لها ثلاث إبعاد تشمل:

1/1- كمية المعرفة العملية والتخصصية والعلمية المطلوبة.

2/1- القدرة على تنسيق وظائف كثيرة.

3/1- القدرة على التعامل مع وحفز الناس بفعالية.

2.حل المشاكل (Problems Solving):

هي درجة التفكير الأساسي التي يتطلبها العمل لأغراض التحليل والتقييم والتنشئ Creating

والتسبيب (العزو) reasoning واستخلاص النتائج.

حل المشاكل له بعدين؛ بيئة التفكير التي يتم حل المشاكل بها (من الروتين المقيد الى التعريف

الموجز)، حل المشاكل يتم التعبير عنه كنسبة من المعرفة، منذ أن الناس يستخدموا ما يعرفون في

التفكير واتخاذ القرارات.

### 3. الشفافية (Transparency):

الشفافية هي المسؤولية عن العمل والنتائج المصاحبة، الشفافية لها ثلاث أبعاد تشمل؛ درجة حرية الموظف في العمل وتأثير العمل في النتائج ومدى الأثر النقدي للعمل.

### 4. عناصر تعويض إضافية (Additional Compensable Elements):

تختص بظروف استثنائية في بيئة العمل، ولأن خطة هاى تعتبر طريقة تقييم وظيفية يستخدمها رجال الأعمال عبر العالم، فإنها تسهل مقارنة الأعمال بين الشركات، من ثم فإن الطريقة تخدم لتحديد كل من القيمة الداخلية والخارجية. أغلب خطط التقييم تحدد القيمة النسبية للأعمال ناتجا عنها هرم أعمال، عليه فإن الخطوة اللاحقة اللازم تحديدها هي السعر الحالي لكل عمل (وظيفة)، أي تسعير الأعمال، التفاصيل المتضمنة يأتي تضمينها في هذا الموضوع لاحقا.

### 9/1. تسعير العمل:

تعطي الاعتبارات الأولية في تسعير الأعمال لسياسيات الشركة، وسوق العمل والعمل ذاته والعوامل الفردية هامة أيضا (أي الأربعة عوامل مشتركة)، في هذا المجال يجب أن نتذكر هرمية الأعمال Job Hierarchy، أنها ممكن إن تبين المثال؛ محاسب كبير أكثر قيمة من عامل حاسوب والذي بدوره أكثر قيمة من مدخل بيانات، حتى هذه النقطة فانك تقترض القيمة النسبية لهذه الوظائف بالنسبة للشركة ولكن ليس قيمتها المطلقة. (Mondy & Noe, 2005, p301).

يأتي تسعير العمل الذي ينتج عنه تحديد قيمة نقدية (أي بالدولار) لما يستحقه العمل، أن التسعير يتم بعد تقييم العمل حيث أن القيمة النسبية لكل عمل في المؤسسة قد تم تحديدها، فان الشركات غالبا تستخدم دفع درجات ومديات الدفع في عملية تسعير الأعمال أي أن عملية تسعير الوظائف تشمل على الخطوات التالية:

## 1/9/1. دفع حسب الدرجات (Pay Grades):

هو تجميع الوظائف المتشابهة لأجل تبسيط تسعير العمال:

مثال: انه من الملائم للمؤسسة أن تسعر 15 درجة دفع أفضل من أن تسعر 200 وظيفة، ببساطة هذه الطريقة مشابه لما تقوم به كلية جامعية في تجميع الدرجات من:

1- 90-100 فئة A

2- 80-89 فئة B

3- 70-79 فئة C وهكذا

في التوضيح اللاحق يتم تجنب عدم الدقة لأن خطط تقييم العمل هي خطط نظامية وليس علمية، نشر الأعمال على إحداثيات مخطط مبعثر غالبا يكون مفيدا للمدراء في تحديد العدد المناسب لدرجات الدفع لشركة معينة، انظر الى الشكل أدناه لاحظ أن كل نقطة تمثل عمل واحد، مكان النقطة يعكس علاقة العمل (الوظيفة) بالدفع والنقاط المقيمة التي تعكس القيمة.

الشكل رقم (4/1/2): مخطط مبعثر لأعمال مقيمة تبين منحني الأجر

ودرجات الدفع ومديات الدفع

	1	2	3	4	5	Pay Ranges for Pay Grades				
19.80				0	0	↗				5
				0	0					
18.50			0		0					
			0	0						
17.20			0							
	wage Curve					4				
15.90	0	0		0			3			
		0	0				2			
14.00	0	0	0				1			
13.30	0		0	0						
12.90			0							
12.00	0									
	100	200	300	400	500					
	Evaluated points									
	1	2	3	4	5					

Pay grades

ملخص:

نقاط تم تقييمها	درجات دفع	الحد الأدنى ب \$	نقط وسط (متوسط) مدى الدفع	الحد الأقصى ب \$
99-0	1	12.00	13.30	14.60
100-199	2	13.30	14.60	15.90
200-299	3	14.60	15.90	17.20
300-399	4	15.90	17.20	18.50
400-500	5	18.50	18.50	19.80

المصدر: R.Wayne Mondy & Robert M NOE, Human Resource Management, Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International, 2005,p 300

مثال: كاتب مدخل بيانات يتلقي أجر ساعة العمل = \$12.90 وهذا يمثل إما متوسط الأجر المدفوع حالياً للعمل أو معدل السوق، هذا القرار يعتمد على كيف تريد الإدارة إن تسعر أعمالها، وأخيراً فإن منحني الدفع هو تسوية النقاط المبعثرة للحصول على خط منحني يمثل مستوى الدفع للأعمال.



## 2/9/1. دفع حسب المديات: Pay Ranges

بعد تحديد دفع الدرجات فان القرار اللاحق هو ما إذا كل الأفراد الذين ينفذون نفس العمل، هل سيستلموا دفع متساوي؟، أو انه سيستخدم دفع وفق المديات.  
دفع المدى يشمل نسبة دفع أدني وأقصى بفارق بين الاثنين لتسمح بفرق دفع كافي.  
دفع المديات يكون عامة مفضل على معدلات الدفع الفردية لأنها تسمح للشركة أن تعوض موظفين وفق الأداء وطول الخدمة.  
الدفع لاحقاً يخدم كحافز ايجابي عندما يستخدم دفع المديات فان الشركة يجب أن تطور طريقة لتقدم الأفراد عبر المدى.

## 1/2/9/1. نقاط علي طول المدى:

بالإشارة مرة أخرى الي الشكل 9-4، لاحظ أن أي فرد يمكنه بسرعة أن يحدد الحد الادني، المتوسط والحد الاقصى في نسب (معدلات) الدفع للساعة لكل من الخمس درجات (فئات).  
مثال: بالنسبة لدفع الدرجة 5، فان معدل الحد الادني هو \$17.20 والنقطة المتوسطة 18.50 والحد الاقصى \$19.80.

## 2/2/9/1. مشكلة الوصول للقمة والخروج:

أي فرد عند قمة دفع الدرجة سيكون عند وضع الحفز الي درجة دفع أعلى لأجل أن يستلم زيادة في الدفع ما لم تحدث إعادة هيكلة أو يتم إعادة تقييم العمل بوضعه في درجة دفع أعلى.

## 3/2/9/1. معدلات المديات عند مستويات أعلى:

معدلات المديات المحددة من المفروض أن تكون كبيرة بدرجة كافية لأجل تقديم حافز لأجل القيام بعمل بطريقة أفضل، عند المستويات الاعلى، فروقات الدفع ممكن أن تنشأ الحاجة لان تكون أكبر لأجل أن تكون ذات معني أكثر (Mondy & Noe,2005,p300:301).

## 4/2/9/1. توسيع الفئة (التوسيع الفني): Broadbanding:

تعريف توسيع الفئة Broadbanding: هي تقنية تقلص كثير من درجات الدفع (درجات الرواتب) وتضعها في قليل من الدرجات الواسعة (العريضة) لأجل تحسين الفعالية التنظيمية.  
التصغير الهيكلي وإعادة هيكلة الأعمال ينتج عنه وصف وظيفي أوسع للوظائف، والذي يتضمن أن يقوم الموظفين بأداء مهام أكثر تنوعاً من التي كانوا يؤديها قبلاً للتوسيع.

## 5/2/9/1. أسباب توسيع الفئة:

1. الضغط على شركات الأعمال لكي تقوم بعمل الأشياء بطريقة أفضل وبتكلفة أقل تسبب في أن تدقق الشركات كل أنظمتها الداخلية.
2. التعويضات على وجه الخصوص تلقت اهتمام نظرا لقدرتها على أن تؤثر في سلوك العمل. استجابة لهذه الحاجة، شخص ما قدم فكرة تسمى توسيع الدرجة.
3. تقديم مرونة أكثر في مكافأة الناس.
4. تسطيح (تكون مسطحة أكثر منها هرمية) الهياكل التنظيمية التي ينتج عنها مستويات أقل وهذا هام في الشركات التي يكون لديها الهيكل التنظيمي مسطح والتي تقدم فرص ترقيات أقل.

## 6/2/9/1. مزايا توسيع الفئة:

1. توسيع الفئة يؤسس لنظام تعويض ابسط يصغر الهيكل والرقابة ويضع أهمية أكبر للحكم ومرونة في صنع القرار.
2. تقليل الاهتمام بمستويات العمل من المفترض أن يشجع العاملين لكي ينتقلوا الي وظائف تكون على نفس المستوى أو الى مستوى اقل لأن معدل الدفع لهم يبقى بدون تغيير.
3. توسيع الفئة أيضا يقلل مشكلة العاملين الذين يتربعون علي قمة درجة الدفع لهم.
4. تحريك الوظائف الي درجة أعلي ممكن أن يحدث فقط عندما تكون هناك زيادة في المحاسبية.
5. تقدم هام في الدفع يكون ممكن داخل كل فئة، هذا هام بشكل خاص في الشركات التي يكون لديها الهيكل التنظيمي مسطح والتي تقدم فرص ترويج ترقيات أقل.
6. النمو السريع في استخدام توسيع الفئة يفترض أن يكون له منافع محتملة، مثال؛ الفئات ممكن أن تضيف مرونة لنظام لتعويض وتتطلب وقت أقل في عمل الفروقات الدقيقة بين الوظائف.
7. الفئات ممكن أيضا أن تسهم في تطور جانبي للموظفين وعناية مباشرة بعيدا عن فرص الترويج (الترقية) العمودية.

## 7/2/9/1. عيوب توسيع الفئة:

1. رغم أن توسيع الفئة لا يعني فقط تحسين الفعالية والكفاءة لنظام تعويض لكنه لا يناسب كل مؤسسة ولكنه يتمتع بكثير من المنافع المحتملة، مثال: شركة جنرال الكترينك (GE) عملت على إحلال كل الوظائف المعفية في 5 فئات.
2. ورغم أن توسيع الفئة ناجح في بعض المؤسسات فان الممارسة العملية لا تخلو من السقطات.

منذ أن كل فئة تتكون من مدى واسع من الأعمال، فإن القيمة السوقية لتلك الوظائف ممكن أيضا أن تختلف بشكل كبير.

3. ما لم أن تراقب بعناية، فإن الموظفين الذين يكونوا في النهاية الأدنى للفئة يمكن لهم أن يتقدموا الي قمة المدى ويحصلوا على دفع أعلى.

8/2/9/1. التمثيل البياني لتوسيع الفئة:

الشكل رقم (4/1/3): يوضح توسيع الفئة حيث أنها ترتبط بدرجات الدفع ومعدلات المديات:

الشكل رقم (4/1/3): توسيع الفئة وعلاقته بدرجات الدفع التقليدية والمديات

الدرجة 5					معدل الدفع للساعة
	الدرجة 4				
		الدرجة 3			
			الدرجة 2		
				الدرجة 1	
	الفئة ب			الفئة أ	
مرتفع				منخفض	
				قيمة العمل	

(مرجع المصدر: موفق من جوزيف ماتوشيو؛ إستراتيجية التعويضات، الطبعة الثانية)

المصدر: R.Wayne Mondy & Robert M NOE, Human Resource Management, Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International, 2005,p 300.

### 3/9/1. النظام المعدل المفرد: Single-rate System

دفع المديات لا يتلاءم مع بعض ظروف العمل مثل خط عمليات تجميع، مثال؛ عندما تكون كل الأعمال في وحدة معينة روتينية، مع فرصة قليلة للموظفين لتحقيق اختلاف (فروقات) إنتاجيتهم، فإن نظام المعدل المفرد (أو نظام المعدل الثابت) ممكن أن يكون مناسب أكثر.

عندما تستخدم المعدلات المفردة، فإن كل واحد في نفس العمل يستلم نفس الدفع الأساسي، بغض النظر عن الإنتاجية، هذا المعدل ممكن أن يتطابق مع النقطة المتوسطة لمدى يحدد بمسح تعويضات، وأخيرا تسعير الأعمال مهمة ليس بسيطة، انه يتطلب جهود لا تنتهي، إنها واحدة من تلك المهام التي يكرها المدراء ولكن يجب أن يقوموا بها على أي حال.

## 10/1. التعويضات السلبية:

تعتبر التعويضات السلبية خفض ووقف ومنع وتجميد وخصم من التعويضات المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظف، كل هذه أفعال عقابية من الممكن أن تطبق على كل بند من بنود التعويضات والتي بالتالي تتحول إلى تعويضات سلبية، وعند فرض التعويضات السلبية فانه تسمى اصطلاحا حوافز سلبية والتي بدورها تصنف إلى حوافز سلبية مادية ومعنوية.

وعليه فان التعويضات السلبية تتكون من الجزاءات المادية (المالية وغير المالية) التي يمكن أن تفرض على الموظف وفق القانون وتؤدي الي وقف ومنع أو خفض وخصم إي من:

### 1- خفض التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة:

وهو خفض من بنود الراتب الأساسي والإضافات إليه وتعويض نهاية الخدمة.

2- خفض التعويضات غير المالية المباشرة وغير مباشرة: وهو خفض من بنود الحوافز المادية والخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية ومزايا العمل والحوافز المعنوية والتسهيلات.

## 11/1. الحوافز

هناك العديد من التعريفات التي توضح المفهوم الأساس للحوافز " بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد في توجيه الأداء"، والحافز يعتبر "العائد الذي يحصل عليه الفرد للتميز في الأداء (ماهر، 1999، P235)، ويعرفها Dale Beach بأنها "الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة، أي تحقيق رسالتها أو أهدافها"، ويعرفها Dimok بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".

### 1/11/1. أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة العاملين حيث تكمن أهميتها فيما يلي:

1. زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
2. زيادة تعويضات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
3. خفض تكلفة العمل بالمنظمة من خلال اتخاذ عدة إجراءات منها زيادة الاهتمام بنوعية العمالة الموظفة والحرص على تقليل الفقد في الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.

4. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات، والصراع، مما يؤدي إلى استقرار أعلى في الموارد البشرية، ووضوح واستقرار أهدافها.
5. توجيه سلوك العمل في المنظمة والعمل على الاستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
6. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، وخاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب وانتقاء المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.
7. زيادة استخدام الحوافز في مواجهة ازدياد قوة الاتحادات العمالية والتشريعات الحكومية التي تطالب بتلبية مطالب العاملين.
8. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها في مضطرة إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل.
9. تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها (الهيبي، 2003، P252).

## 2/11/1. تصنيف الحوافز:

وبناء على المفهوم النظري الذي أوردناه سابقا فإنه يتم تصنيف الحوافز حسب الزاوية التي يتم تناول الحوافز من خلالها وحسب الجهة التي تقوم بالتصنيف وحسب أهداف التصنيف مثل إجراء الأبحاث أو لتحقيق أغراض تحليلية أخرى فإنه تم تصنيف الحوافز كما يلي:

### الشكل رقم (4/1/4): تصنيفات الحوافز

أنواع الحوافز			
للحاجات الأولية الفسيولوجية والأمن		للحاجات الاجتماعية	
فردية		جماعية	
سلبية		إيجابية	
مادية	معنوية	مادية	معنوية

(المصدر: تم تصميم الشكل بواسطة الباحث بناء على سلم ماسلو).

### 3/11/1. شروط فعالية الحوافز:

لكي تأتي الحوافز بثمارها المرجوة لابد أن تتميز ببعض الخصائص المطابقة للتوجه المطلوب في السلوك وفي هذا الخصوص نجد أن كل من الحوافز الايجابية والسلبية تتطلب بعض الشروط لكي يتم تحديدها وتحقيق المرجو منها كما يلي:

#### أولاً: شروط فعالية الحوافز الايجابية:

- 1- مساويا للتميز الحالي والمتوقع في الأداء بحيث يكون له نتيجة ايجابية.
- 2- متزامنة حالياً ومستقبلاً عند وقوع السلوك المطلوب.
- 3- تمثل ضماناً لجودة العمل ودافعا للعاملين باتجاه السلوك المنشود.

#### ثانياً: شروط فعالية الحوافز السلبية:

1. مساويا للخطأ بحيث يكون ذو نتيجة ايجابية وليس انتقاماً من المخالف ولا يكون الحافز السلبي بسيطاً بحيث تكون نتيجته وأثاره ضعيفة تسهم في التماذي في الخطأ.
2. متزامنة عند وقوع السلوك غير المرغوب به.
3. تمثل ضماناً لجودة العمل وحماية المؤسسة (إدارة وعاملين ونظام عمل) من السلوكيات العنثية (الكعبي والسامراني:1990).

### 4/11/1. متطلبات نظام الحوافز الفعال :

1. عدالة الحافز وكفايته.
2. سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
3. توجيه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة وفعالية الحافز في دفع واستثارة الموظفين.
4. ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
5. أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين وورغباتهم وتوقعاتهم.
6. أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
7. أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة (علاقي، 2000، P361).

## المبحث الثاني: الجامعة الإسلامية

### The Islamic University of Gaza

1/2. المقدمة

2/2. أسباب اختيار الجامعة الإسلامية للبحث

3/2. رسالة الجامعة

4/2. أهداف الجامعة

5/2. نظام التعويضات بالجامعة

## الجامعة الإسلامية

### 1/2. المقدمة:

منذ عام 1948 وحتى عام 1967 لم تنشأ في قطاع غزة مؤسسات للتعليم العالي، وكان أبناء القطاع يدرسون في الجامعات المصرية بلا عوائق، إلا أنه بعد عام 1967 وجد أهل القطاع صعوبات جمة في إرسال أبنائهم إلى الخارج، الأمر الذي دفع أهل الخير من رجالات قطاع غزة للتفكير في إنشاء جامعة تخدم أبناءهم وترتقي بمستوى التعليم في قطاع غزة خاصة، وفلسطين عامة، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء الجامعة الإسلامية.

تم إنشاء الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954، وبقيت الجامعة إلى عام 1991م الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن به حالياً مليون ونصف المليون نسمة، وبدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي: كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة لمجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م.

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية.

وهي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني ونقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية (المصدر: صفحة الجامعة).



## 2/2. أسباب اختيار الجامعة الإسلامية للبحث:

1. يوجد لدى الجامعة نظام إداري مما يسهل مهمة الباحث في الحصول على البيانات التفصيلية والدقيقة اللازمة لعمل التحليل اللازم للتوصل الى معرفة أثر التعويضات في الرضا لدى العاملين في الجامعة.
2. ترغب إدارة الجامعة من الاستفادة من الأدوات الحديثة لإدارة الموارد البشرية واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية، وتقدير نفقات التعويضات ومتابعتها.
3. تسعى الجامعة إلى تطوير سياساتها الإدارية بما يتفق مع النظم الإدارية الحديثة، وذلك من خلال اعتماد نظام إداري ومالي للتعويضات كجزء من إدارة الجودة الشاملة.
4. تعد الجامعة الإسلامية أكبر مؤسسة أكاديمية وأول مؤسسة للتعليم العالي في قطاع غزة.
5. الوحدات الأكاديمية بالجامعة 10 كليات مرشحة للزيادة وفق الحاجة الملحة والتي ستشهد إنشاء الله مزيد منها وفق برنامج الجامعة الأكاديمية التطويرية وهو عدد كبير مقارنة بالجامعات الأخرى بفلسطين مما يزيد في حاجة الجامعة لمعرفة مستوى الرضا لدى العاملين بها.
6. تقدم الجامعة عدد كبير من البرامج العلمية والتي تتفاوت فيما بينها من حيث مساقاتها التي يجمع بعضها بين الجانب العملي والنظري والذي يدل على العدد الكبير نسبياً من العاملين الذين يقومون على تنفيذ جميع البرامج وإدارة وتقديم خدمات الجامعة وبناء عليه تقدم أنواع متعددة من التعويضات للعاملين مقابل عملهم بالجامعة.
7. تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات والمعامل العلمية والمكتبات والمراكز والوحدات الإدارية الأخرى ذات الطابعين العلمي والإداري.
8. بلغ عدد وحدات البناء المؤسسي بالجامعة الي 95 وحدة أكاديمية وإدارية ومساعدة وفنية الكم الذي لا يتوفر بأي حال في أي مؤسسة أكاديمية في قطاع غزة.(دائرة العلاقات العامة).
9. يعمل في الجامعة أكبر عدد من العاملين مقارنة بباقي الجامعات بقطاع غزة حيث يبلغ عددهم (1514)، حيث يصل عدد أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ (381) عضو أكاديمي.
10. كبر إجمالي قيمة النفقات الجارية السنوية للجامعة مما يزيد الحاجة لتحديد مقدار التعويضات التي تمنحها الجامعة للعاملين بها (دائرة شؤون الموظفين).
11. يبلغ عدد العاملين المثبتين في الجامعة الإسلامية 1031، حيث يبلغ عدد العاملين من الجنسين كما يلي: الذكور (900) والباقي (131) من الإناث يعملون في المجالات الأكاديمية والإدارية والخدماتية (عمادة التخطيط والتطوير).

### 3/2. رسالة الجامعة:

تقوم الجامعة بأداء رسالتها عن طريق تحقيق الأهداف التالية:

1. النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري من خلال أنشطتها المتعددة.
2. العمل على مواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في التعليم العالي.
3. تشجيع البحث العلمي وتقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى.
4. المساهمة في خدمة المجتمع والعمل التطوعي وتقوية الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية.

### 4/2. أهداف الجامعة:

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة.
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- خدمة المجتمع الفلسطيني.

### 5/2. نظام التعويضات بالجامعة

إن تطور أنشطة الجامعة في جميع المجالات التعليمية يتبعه تطور في النفقات والتي تشكل التعويضات التي يحصل عليها العاملين جزءاً أساسياً منها وذلك نظراً لازدياد كل من أعداد الطلبة والعاملين الذين يقومون على خدمة البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة للمجتمع. ولأجل توضيح تطور التعويضات التابع لتطور الجامعة فإنه تم مقارنة إجمالي نفقات الجامعة عبر 3 سنوات دراسية وبين التعويضات المالية التي تدفعها للعاملين كما وتعد نفقات التعويضات أهم باب للأنفاق من ميزانية الجامعة حيث تبلغ أكثر من 70% بشكل عام، وبلغت الرواتب والأجور إلى إجمالي المصروفات 73.8% في عام 2005 (المصدر: الدائرة المالية بالجامعة). يتضح من خلال القائمة حجم النفقات المتزايدة التي تتكبدها الجامعة في سبيل إنجاح مسيرتها التعليمية وكذلك حجم التعويضات المالية التي تدفعها للعاملين والتي تبلغ كما يتضح من خلال المقارنة تزايد نسب النمو في نفقات الجامعة وتزايد تابع في نسبة نمو التعويضات المالية المدفوعة للعاملين والتي بلغت في السنة الدراسية الأولى 73.7% من إجمالي النفقات

ويدل ذلك على أن ثلاث أرباع إنفاق الجامعة يتم على شكل تعويضات للعاملين وهذا دليل واضح على اهتمام الإدارة بالعاملين كما بلغت النسبة في السنة الثانية 74.3% مما يدل على ازدياد حجم التعويضات بالنسبة لباقي النفقات، وذلك بوصول النسبة الي 74.8% في السنة الثالثة (أي أنها تقترب من 3/4 إجمالي النفقات)، إلا أن هذه الزيادة لم تشتمل على زيادة أيا من مكونات سلم الرواتب من راتب أساسي ودرجات ومربوط الدرجات (الزيادات السنوية لكل من الطاقم الأكاديمي والإداري) مما يدل على أن هناك زيادة في التوظيف في الجامعة بسبب افتتاح مشاريع تعليمية جديدة من كليات وأقسام وبرامج ودورات.

مما سبق يتبين لنا بشكل جلي مدى اهتمام الجامعة بالمسيرة التعليمية بما تشمل من عناصر أساسية وأهمها الموارد البشرية لديها الذي يشكل رأسمالها البشري والذي يحصل على عائد يحتاج الي بحث وتحليل في ظل ارتفاع قيمة الجامعة كمؤسسة تعليم عالي.

إن الموقع التنافسي للجامعة يتطلب زيادة البرامج الأكاديمية ولكن هذا يتطلب تعزيز تعويضات العاملين بحيث تتناسب مع المجهود الذي يبذلونه بحيث يتحقق رضاهم مقابل الأداء المتميز لهم والذي يظهر موجزا في أداء والموقف المرموق للجامعة في قطاع التعليم في فلسطين.

## المبحث الثالث: تعويضات الجامعة

### The Compensation of The IUG

- 1/3 . المقدمة
- 2/3 . تعويضات الجامعة
- 3/3 . موازنة التعويضات بالجامعة
- 4/3 . حجم تعويضات الجامعة
- 5/3 . نقاط القوة والضعف في تعويضات الجامعة
- 6/3 . مزايا تعويضات الجامعة
- 7/3 . عيوب تعويضات الجامعة
- 8/3 . مكونات البناء المؤسسي للجامعة التي تساهم في التعويضات.

## تعويضات الجامعة

### 1/3. المقدمة:

تتميز تعويضات الجامعة ليس فقط بالتعويضات المالية ولكن تتميز أكثر بالتعويضات غير المالية ويعزى ذلك لتنوع تركيبة البناء المؤسسي للجامعة التي تتكون من توليفة متميزة من الكليات والبرامج التعليمية ناتجة عن دراسة معمقة للبيئة المجتمعية وحاجاتها الى تخريج قوة عمل قادرة على العطاء، كما وتهدف التعويضات التي تمنحها الجامعة إلى تلبية احتياجات الموارد البشرية بالجامعة وتحقيق العدالة والمساواة ورفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجية الجامعة وتحقيق الولاء والالتزام التنظيميين والرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة وذلك قياما بوظيفة التعويضات والتي تعتبر وظيفة هامة من وظائف الموارد البشرية وأحد جوانب العملية الإدارية بالجامعة.

كما وتتكون تعويضات الجامعة من تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة: تعويضات فورية؛ رواتب والإضافات إليها ومؤجلة من نهاية خدمة ومدخرات وحوافز مادية من إجازات وراحة وعطل وخدمات أساسية صحية واختيارية ونقابية، هذه التعويضات يمكن قياسها ودفعها ماليا وبالتالي يتم التركيز عليها من قبل جميع الأطراف سواء إدارة الجامعة أو العاملين إلا أن التعويضات غير مالية مباشرة وغير مباشرة: حوافز معنوية ومزايا وتسهيلات العمل لا يمكن قياسها مباشرة.

تستند التعويضات إلى كادر الجامعة والذي يتميز بعدة خصائص نوجز منها بالذكر؛ القانون الأساسي للجامعة ولوائح تنفيذية الإدارية وتعليمات كادر الجامعة المالية وسلام الرواتب (الأكاديمي والإداري) حيث يشتمل الكادر على المواد القانونية التي تنظم تعويضات العاملين بالجامعة إضافة إلي سلم الرواتب الذي يتضمن الدرجات الوظيفية والراتب الأساسي المطابق لكل درجة وأيضا الزيادة السنوية المطابقة لكل سنوات الخدمة لنفس الراتب، حيث تلتزم الجامعة بسلم رواتب الكادر الموحد الخاص بالتعليم العالي مثل التزام باقي مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

### 2/3. تعويضات الجامعة:

1/2/3. موجز التعويضات وفق الأساس المالي:

#### الجدول رقم (4/3/1): موجز تعويضات الجامعة

التعويضات	المكونات
التعويضات	تعويضات مالية وغير المالية ( المنافع):
التعويضات المالية	مباشرة وغير مباشرة
التعويضات المالية المباشرة:	تعويضات فورية: الراتب الأساسي والإضافات إلى الراتب
	تعويضات مؤجلة (منافع): تعويض نهاية الخدمة
التعويضات المالية غير المباشرة:	حوافز مادية (منافع)
	خدمات : أساسية ونقابية واختيارية:
	أساسية
	اختيارية
	نقابية
التعويضات غير المالية:	مباشرة وغير مباشرة
التعويضات غير المالية المباشرة	مزايا العمل
	حوافز المعنوية
التعويضات غير المالية غير المباشرة	تسهيلات العمل والتسهيلات المالية:
	تسهيلات العمل
	تسهيلات المالية

(المصدر: جردت القائمة بواسطة الباحث)

### 2/2/3. تفاصيل التعويضات:

أنظر تفاصيل التعويضات في الملحق رقم (9): التعويضات.

### 3/3. موازنة التعويضات بالجامعة:

يجرى تقدير موازنة التعويضات سنويا بناء على عدة عوامل منها :

- 1- الموازنات التقديرية للسنوات السابقة.
- 2- الميزانية الفعلية للسنة السابقة مباشرة.
- 3- الاحتياجات المتجددة للسنة الحالية.

### 4/3. حجم تعويضات الجامعة:

إما بالنسبة لحجم التعويضات الجامعية فإنها في بعض المؤسسات تصل نفقات التعويضات إلى أكثر من 75% من إجمالي الإيرادات وتصل في الشركات إلى 70% من الإيرادات ومثلاً في الجامعة الإسلامية بغزة تصل التعويضات إلى حوالي 75% من إجمالي نفقات الجامعة كما يلي (مقابلة مع أوائل عودة: مدير الدائرة المالية بالجامعة غزة، بتاريخ 2008/10/9).

#### الجدول رقم (4/3/2): نفقات الجامعة خلال فترة 3 سنوات بدءاً من 2004 الي 2007

النسبة الزيادة	سنوات المقارنة			النفقات والتعويضات
	الثالثة	الثانية	الأولى	
	2007/2006	2006/2005	2005/2004	
1.22%	14,352,136	12,788,031	12,506,705	إجمالي نفقات الجامعة
				التعويضات:
1,13%	10,729,233	9,496,626	9,222,547	1. (الرواتب والأجور)
				2. تعويضات أخرى
0.5%	74.8%	74.3%	73.7%	نسبة الرواتب والأجور / إجمالي نفقات الجامعة

(المصدر: الدائرة المالية بالجامعة 2008)

### 5/3. نقاط القوة والضعف في تعويضات الجامعة:

#### 1/5/3. نقاط الضعف في تعويضات الجامعة:

ترجع إلى بعض الضعف في الكادر وسلم الرواتب:

- 1- تم تحديد الراتب الأساسي بناء على المؤهل العلمي (المعرفة) دون الأخذ في الاعتبار باقي خصائص العمل وهي المهارات والقدرات وفق تحليل العمل حيث يتم إعطاء الراتب بناءً على المؤهل العلمي بغض النظر عن الوظيفة أو حجم العمل أو عن الوصف الوظيفي.
- 2- مساواة الراتب الأساسي لمؤهل دكتوراه علوم انسامية مع مؤهل دكتوراه الهندسة أو العلوم.
- 3- تفاوت المسؤوليات في بعض الوظائف؛ (مثال التفاوت)؛ مسؤوليات مدير في الشؤون الأكاديمية أو الإدارية أو القبول والتسجيل تفوق المسؤوليات في كليات ودوائر ومرافق أخرى.

- 4- تقتصر الرعاية الصحية على منح الموظف إجازة مرضية مدفوعة الراتب دون الإعانة في دفع تكاليف العلاج.
- 5- لا تمنح الجامعة ضمان اجتماعي (ضمن رزمة تقاعد).
- 6- لا توجد خدمات رعاية تربوية لأطفال العاملين.
- 7- عدم استثمار أموال مكافأة نهاية الخدمة (مكافأة الخدمة والادخار).
- 8- عدم انتفاع العاملين من مدخراتهم بسبب عدم تنظيم الاستفاد منها حتى الآن.
- 9- عدم الرضا عن نظام الادخار المعمول به في الجامعة وأنه يحتاج إلى إعادة نظر فيه.
- 10- لم تُراعي أسس المهارة، بمعنى عدم مناسبة الراتب الممنوح للأكاديمي مع ما يملكه من مهارة وقدرات ومعارف وبناء على التقييم للأداء الذي يقيس نشاطه في كل فصل دراسي.
- 11- لا يتم إجراء دراسات دورية للتعرف على إدراك وإحساس الأكاديميين تجاه النظام المتبع في تعويضهم بالمقارنة مع مؤسسات الحكومة ووكالة الغوث للاجئين.
- 12- التامين ضد الأضرار؛ تتعاقد الجامعة مع شركة تأمين لتغطية 15 موظف فقط يعملون في المكتب الهندسي والمقاصف ضد الأخطار التي يمكن أن تحدث لهم أثناء قيامهم بعملهم.

#### أمثلة نقاط الضعف في تعويضات الجامعة:

- 1- **بدل انتقال:** لا يدفع للعاملين بدل انتقال داخلي سواء انتقل الموظف على نفقته الشخصية أو انتقل بسيارته الخاصة.
  - 2- **بدل تأخير:** لا يدفع للموظفين بسبب التأخر في الدوام لدواعي انجاز العمل في الجامعة.
  - 3- إجازة أبوة: (1 يوم) فقط لميلاد طفل.
  - 4- **تقاعد العاملين:** يفترض أن العاملين بالجامعة أن يكونوا مشتركين في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات في فلسطين بالقطاع (أي يشملهم قانون التقاعد العام) بحيث يصبحوا منتفعين بمواد القانون، لكن لم يتم ضمهم بسبب عدم اكتمال تأسيس (مؤسسة هيئة التقاعد الفلسطينية *Palestinian Pension Agency "PPA"*) المختصة بتطبيق القانون حسب المادة 2 منه، حيث تعتبر هذه المؤسسة هي المسؤولة عن تطبيق أنظمة التقاعد في فلسطين فقط.
- ينص قانون التقاعد العام على إلغاء العمل بقانون نهاية الخدمة للقطاع الخاص حسب ما هو معمول به وورد في قانون العمل، ولكن حتى الآن لم يتم ضم العاملين في قطاع التعليم العالي إلى عضوية هيئة التقاعد الفلسطينية حتى يستفيد العاملين بالجامعة من خدمات الضمان الاجتماعي التي توفرها



الهيئة، رغم صدور القرار الرئاسي بتعديل قانون التقاعد العام حيث أن عدم تشغيل الهيئة يأتي لأسباب البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها الجامعة وأهمها؛ عدم تنظيم وتوفير الأموال اللازمة لتقديم خدمات الضمان التي ستصدر عن الهيئة والتي ستشمل معاش تقاعدي وضمان صحي وخدمات ضمانية أخرى للمتقاعد وأفراد أسرته.

### 2/5/3. نقاط القوة في التعويضات في الجامعة:

- 1- العدالة في التعويضات حيث يتم منح الرواتب (التعويض المباشر) وفق كادر وسلم رواتب التعليم العالي.
- 2- تمنح الجامعة مكافأة خدمة شهر ونصف بعد 5 سنوات.
- 3- تمنح علاوات الأبناء حسب عددهم (أكثر مما حدد الكادر حيث حدد الأبناء ب 5 فقط).
- 4- تمنح الجامعة علاوة الزوجة لكل زوجة من الزوجات (يحدد الكادر زوجة واحدة فقط).
- 5- تمنح الجامعة حقوق إجازات تفوق غيرها من الجامعات.
- 6- لا توجد مخاطر في وظائف الجامعة إلا في القليل منها والتي يتم تغطيتها بتأمين خاص.
- 7- إجازة زواج (1 أسبوع).

### 6/3. مزايا تعويضات الجامعة

#### 1/6/3. مزايا تعويضات الجامعة عن تعويضات الكادر:

تشمل مزايا تعويضات الجامعة كل من مزايا تعويضات الكادر ومزايا التعويضات التي تدفعها مؤسسات التعليم العالي وذلك نتيجة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها الجامعة عن غيرها والذي يتمثل في البنية الأكاديمية والوحدات الأكاديمية والبرامج الأكاديمية والإدارية التي تشكل البناء التنظيمي للجامعة، وبناء عليه نبين هذا التميز كما يلي:

#### نموذج تميز تعويضات الجامعة عن تعويضات الكادر بما يلي:

1. فروق العملات: تعبر هذه الخاصية عن عوامل اقتصادية تتعلق بتغير أسعار صرف العملات وهي فروق العملات؛ حيث أسعار تحويل العملات يجرى عليها تغييرات مستمرة نظرا لعدة عوامل من

ضمنها مرحلة النمو الاقتصادي ومعدل النمو السنوي والسياسات الاقتصادية؛ السياسة المالية والنقدية ومستوى تدخل الدولة.

**2. بدل الصرافة:** بدل الصرافة هي ما يُمنح أمين الخزينة في الجامعة شهرياً بدل صرافة حسب الكادر المالي المعمول به في الجامعة تعويضاً عما يفقده من أموال في خصم المعاملات.

### 2/6/3. مزايا تعويضات الجامعة عن الجامعات الأخرى:

- 1- تعطي الجامعة مكافأة نهاية الخدمة على أساس 1.5 شهر عن كل سنة إذا عمل مدة أكثر من 5 سنوات (الجامعات الأخرى تعطي فقط 1 شهر عن كل سنة مهما كانت عدد سنوات الخدمة).
- 2- علاوة زوجة لكل الزوجات للموظف المتزوج من أكثر من زوجة.
- 3- علاوة أبناء لكل الأبناء المعالين مهما كان عددهم (الدائرة المالية بالجامعة).
- 4- وظائف بها أمن؛ حيث تتميز بارتفاع مستوى الآداب الإسلامية التي تعزز أخلاقيات العاملين والطلبة من الجنسين.
- 5- وظائف بها سلامة وصحة؛ حيث تتوفر السلامة المهنية وتقوم الدائرة الطبية بنشاطاتها الصحية والطبية لصالح العاملين.
- 6- وظائف لها تأمين؛ حيث تقوم إدارة الجامعة بتأمين العاملين ضد الأخطار وضد الأضرار التي قد تقع في أموال الغير.

أمثلة تميز تعويضات الجامعة عن الجامعات الأخرى:

علاوة العائلة في الجامعة: أفراد العائلة المنتفعين من العلاوة:

### الجدول رقم (4/3/3): العلاوات الاجتماعية

ر.م	أفراد العائلة	قيمة العلاوة
1	كل الزوجات	15 × عدد الزوجات
2	كل الأبناء (أقل من سنة 18 سنة)	6 × عدد الأبناء (أقل من 18 سنة)

### 7/3. عيوب تعويضات الجامعة:

لا تشمل تعويضات الجامعة تعويضات معينة (الدائرة المالية بالجامعة) وهي تعويضات لا تدخل

ضمن تعويضات الجامعة وهي التعويضات التي لا تضاف ولا تحسب للعاملين:

- 1- دفع إضافي وفق طبيعة العمل.
- 2- بدل مواصلات.
- 3- الدفع في حالة العجز عن العمل.
- 4- توقيع وثيقة تأمين لصالح موظفي المكتب الهندسي والمقاصف فقط دون غيرهم من العاملين.

### 1/7/3. مقارنة المساعدة التعليمية للعاملين مع الجامعات الأخرى:

حيث يتم تقديم مساعدات محددة للعاملين لمساعدتهم في إكمال المراحل التعليمية التي يمرون بها، إما بالنسبة لمساهمة الجامعة في تكاليف تعليم أبناء العاملين فتقدم نسبة إعفاء 50% من تكاليف التعليم بينما تقدم الجامعات الأخرى نسبة إعفاء كما يلي: للابن الأول إعفاء كامل وللابن الثاني إعفاء 75% وللابن الثالث 50% وهذا يفوق ما تمنحه الجامعة من نسب إعفاءات.

### 8/3. مكونات البناء المؤسسي للجامعة التي تساهم في التعويضات:

يتكون الهيكل التنظيمي من تركيب وتوزيع البناء المؤسسي وعدد المستويات الإدارية للجامعة التي تحوى جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية والمرافق التي تتكون منها الجامعة، حيث يتكون البناء التنظيمي من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ورئيسها كما وتشرف هيئة المشرفين علي الجامعة، يساند رئيس الجامعة ثلاث نواب أكاديميين ينوبون عنه في إدارة كل من الشؤون الأكاديمية والإدارية وشؤون تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الخارجية، يتبع كل من هؤلاء النواب عدد من الوحدات الأكاديمية (كليات) والإدارية (إدارات ودوائر) موضحة في الهيكل التنظيمي الموضح أدناه:

الشؤون الإدارية: تشمل الشؤون الإدارية التي يترأسها النائب الإداري بإدارة تسعة دوائر:

#### الجدول رقم (4/3/4): الدوائر التابعة للشؤون الإدارية

شؤون الموظفين	التدقيق	الطبية
الخدمات الإدارية	اللوازم والمشتريات	الصيانة
المالية	البرمجة	خدمات الحرم

(المصدر: عمادة شؤون التخطيط والتطوير)

أن بيئة الجامعة الداخلية تساهم في تكوين التعويضات كما ونوعا ومن هذه البيئة البناء المؤسسي للجامعة والأنظمة التي يجرى تطبيقها من حيث النوعية الأكاديمية والفعالية الإدارية، معظم مكونات التركيب المؤسسي للجامعة يساهم في تهيئة وإنتاج وتسليم التعويضات للعاملين بالجامعة مثلما هو بالنسبة للطلبة حيث تساهم جميع مكونات مؤسسة الجامعة في تجهيز وإنتاج البرنامج الأكاديمي وتعليمه للطلبة، إلا أنه توجد دوائر متخصصة في مجال التعويضات وتقوم على إعدادها مباشرة وهي الدائرة المالية وقسم الرواتب والأقسام التابعة لها ضمن هيكليتها ودائرة شؤون الموظفين والأقسام التابعة لها أيضا، حيث يتعلق عملها مباشرة بالتعويضات المالية وغير المالية المباشرة وغير المباشرة، بناء عليه توجد وحدات إدارية وأكاديمية ومساعدة في القيام بإدارة التعويضات المالية وأخرى بإدارة التعويضات غير المالية كما يلي:

### 1/8/3. مكونات البناء المؤسسي بالجامعة المختصة بإدارة التعويضات المالية:

#### 1/2/8/3. الدائرة المالية:

تقوم الدائرة المالية بعدة أنشطة مالية وإدارية حيث يتعلق نشاط الدائرة بالتعويضات عبر مدفوعات الرواتب وتعويضات نهاية الخدمة التي تدفع للعاملين الذين تنتهي خدماتهم والمدفوعات النقدية المالية الأخرى التي تتعلق بالتعويضات مثل الإضافات إلى الراتب مثل (العلاوات والبدلات والمكافآت والمساهمات والإتعايب والفروق والمنح والترقيات والزيادة السنوية)، إلا أن هذه الدائرة من خلال أقسامها فإنها تدير باقي المدفوعات غير المالية مثل الخدمات الأساسية والاختيارية. وفق ما سبق تقوم الدائرة المالية بتحديد المبالغ المالية التي تستحق لكل موظف (بالتعاون مع دائرة شؤون الموظفين) وفق خصائص وظيفته بالجامعة ووفق شروط العقد الذي يتم توقيعه بين إدارة الجامعة والموظف وذلك حسب وظيفته التي يتم تسكينه بها على الدرجة والمربوط، حيث يتم احتساب جميع خصائص المعرفة لديه، كما تقوم بتنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالشؤون المالية الخاصة بتعويضات العاملين، (مقابلة مع أ. خالد طبش؛ رئيس قسم الرواتب بالجامعة، غزة، بتاريخ 2008/10/10).

## 2/2/8/3. دائرة شؤون الموظفين:

تقوم الدائرة بعدة أنشطة إدارية كما يلي:

- 1- القيام بجميع إجراءات التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين إضافة الى تحليل العمل الذي يشمل الوصف الوظيفي وخصائص الموظف من معرفة وقدرات ومهارات.
- 2- تحديد شروط تعويضات كل وظيفة بحيث يتم تعريف الموظف بها قبل بدء العمل.
- 3- تحديد التعويضات غير المالية المطابقة التي تقدمها الجامعة لجميع العاملين.
- 4- تحديد فترة التجربة وتوقيت البدء في العمل (مقابلة مع أو خالد ماضي مدير دائرة شؤون الموظفين، غزة بتاريخ 2008/09/5).

### أولاً: تعريف عام:

تقع دائرة شؤون الموظفين ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة الإسلامية، حيث تتبع نائب الرئيس للشؤون الإدارية وتعتبر من أهم الدوائر الإدارية في الجامعة وذلك لعلاقة هذه الدائرة المميزة مع باقي دوائر وكليات الجامعة المختلفة، وتعتبر همزة الوصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، وتقوم دائرة شؤون الموظفين بتنفيذ كافة التعليمات والقرارات التي تصدر عن إدارة الجامعة إلى باقي الدوائر والكليات.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي لدائرة شؤون الموظفين:

يشكل هيكل الدائرة جزءاً هيكلية الشؤون الإدارية حيث يتراًس ويشرف النائب الإداري على إدارة شؤون الموظفين يساعده في ذلك مدير الدائرة وعدد من العاملين بالدائرة؛ اثنين من الإداريين ومراقب الدوام وسكرتير، تعمل الدائرة بدون وجود هيكل تنظيمي واضح لها بل حسب توزيع المهام والواجبات على العاملين بمعرفة مدير الدائرة، وهذا يدل على الحاجة لتقديم توصية بضرورة تصميم الهيكل التنظيمي للدائرة.

### ثالثاً: الأهداف:

1. تزويد الجامعة بالقوى العاملة المطلوبة من التخصصات المختلفة لحاجة العمل الإداري من الكفاءات المتميزة.
2. رفع كفاءة أداء الموظفين الإداريين وخدمات الحرم الجامعي من خلال الدورات التدريبية وتطوير البرامج اللازمة.
3. تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة الذي يحقق الانتماء الصادق للجامعة.

4. تقديم خدمات شؤون الموظفين بسهولة ويسر والتي يحتاجها الموظفون.
5. التأكد من قيام العاملين بالتزاماتهم تجاه وظائفهم بالجامعة.
6. تقديم الاستشارات للإدارة العليا في الجامعة في مجال سياسات التعامل والتخطيط للموارد البشرية بشكل يضمن المحافظة على مستوى الأداء المطلوب وتطويره. (صفحة الكترونية لدائرة شؤون الموظفين بجامعة النجاح).
7. الإسهام في وضع الخطط المرحلية والإستراتيجية للجامعة (موقع ديوان الموظفين على الانترنت: بتاريخ 2008/11/10).

#### خامسا: مهام العمل:

1. إدارة موارد بشرية: متابعة شؤون الموظفين من الهيئة التدريسية والإدارية وخدمات الحرم الجامعي بخصوص التعيينات والترقيات والإجازات والتقلات .. الخ.
2. إدارة مستنديه: عمل ملفات لجميع العاملين تتضمن كل ما يتعلق بالموظف.
3. الدوام اليومي: ضبط دوام الموظفين بصورة شهرية من خلال متابعة دوامهم وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم ومتابعة المقصرين بإرسال توجيهات وخصومات مختلفة.
4. الاستقطاب: الإعلان عن وظائف إدارية داخلياً وخارجياً وتلقي الطلبات لشغل عدة وظائف في بعض دوائر الجامعة حيث يتم إعداد ملفات المتقدمين للشواغر وتقديمها للجان المقابلات.
5. التوظيف: المشاركة في لجان المقابلات المختلفة الخاصة بالإداريين.
6. التأمين الصحي: متابعة أمور التأمين الصحي بإصدار الكشف الشهري للمؤمنين والتعاون مع إدارة التأمين الصحي لحل إشكالات التأمين وتسهيل استخراج بطاقات التأمين.
7. معلومات وبيانات: تزويد الجهات المختصة بتقارير وإحصاءات عن العاملين.
8. سكرتارية: متابعة سكرتارية الكليات وتوفير البدائل في حالة الغياب أو النقص.
9. الإفادات: إصدار إفادات للعاملين في الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات.
10. الترقيات: إصدار تقارير الوضع الوظيفي للأكاديميين للترقيات.
11. القرارات والمحاضر: الإعداد الدوري لمحضر شؤون الموظفين وتنفيذ القرارات الإدارية.
12. الحالة الاجتماعية: متابعة أوضاع الموظفين الخاصة بعدد الزوجات واعداد الأبناء.
13. منح دراسية لأبناء العاملين: متابعة منح أبناء العاملين وإصدار إفادات لهم بالعقود الدائمة بخصوص منحة أبناء العاملين الراغبين بالدراسة بالجامعة، ومتابعة أوضاعهم أثناء الدراسة.
14. التدريب: توزيع المتدربين من الإداريين والفنيين من طلبة الجامعة وطلبة المؤسسات الأخرى على كليات ودوائر الجامعة المختلفة وإصدار الإفادات اللازمة لذلك للجهات المختصة.
15. تعميم العطل والإجازات: تعميم العطل والإجازات حسب قرارات رئاسة الجامعة.

16. العمل الإضافي: متابعة وتدقيق كشوف العمل الإضافي وعمل الإجراءات اللازمة للصرف.
17. التقييم السنوي: متابعة دوائر الجامعة التي تقوم بعملية التقييم السنوي لموظفيها.
18. مستحقات العاملين: المساهمة في حساب مستحقات العاملين عندما تنتهي عقودهم.
19. إحصاءات: إعداد كافة الإحصائيات المتعلقة بالعاملين وتحديثها.
20. تطوير الدائرة: عمل البرامج اللازمة لأعمال الدائرة ومتابعة تطوير هذه البرامج باستمرار.
21. حل مشاكل العاملين بالجامعة استناداً لأي أنظمة وقوانين الجامعة وبشكل يضمن استمرار العمل وتحقيق الأهداف المرسومة.
22. تصميم برامج التقييم والإشراف عليها وتحليلها وتقديم التوصيات الخاصة بنتائجها (موقع جامعة بيرزيت على الانترنت: تاريخ الدخول: 2008/11/15).

### 3/2/8/3. الدائرة الطبية:

- تقوم الدائرة بعدة أنشطة صحية وطبية (مقابلة مع د. الزناتي، علي 2008/8/10) كما يلي:
- إن الدائرة الطبية تعتبر من الدوائر الأساسية والتي تقدم خدمات حيوية طبية للعاملين حيث تساهم في الحفاظ على صحة العاملين وبيئة الجامعة نظيفة خالية من أي التلوث والأمراض:
- 1- توفر للعاملين تطعيم ضد الأمراض الخطرة المعدية مثل التهاب الكبد الوبائي بأنواعه.
  - 2- تقدم للعاملين بالجامعة رعاية طبية أساسية في مجالات الباطنة والنساء والولادة والعيون وبصريات وانف وأذن وحنجرة وأسنان وفحوصات المخبرية وطوارئ وإسعافات.
  - 3- تزود العاملين بتقارير طبية وتوصيات بتحويلات خارجية للعلاج.
  - 4- تساهم في جهود توفير شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية لتوفير بيئة عمل نظيفة والأمن والحماية لمجتمع الجامعة.
  - 5- تساهم في تحديد الوظائف الخطرة والحوادث والأمراض وتوصي بسرعة علاجها.
  - 6- علاوة على إنها تقوم بإجراء الفحوصات الأولية اللازمة للرعاية الأولية للعاملين من فحوصات السكر والضغط والحروق والجروح (موقع الجامعة الإسلامية على الانترنت).

### 4/2/8/3. نقابة العاملين:

تشمل التعويضات خدمات نقابية تقدمها نقابة العاملين والذين يعتبرون أعضاء في النقابة ولهم حق الانتخاب وبالتالي التمتع بحقوق العضوية بالنقابة، تأتي تعويضات النقابة ضمن تعويضات الخدمات والتي تضم الخدمات التالية (مقابلة مع د. كمال غنيم نقيب العاملين "رئيس النقابة" في (2008/10/2):  
**خدمات النقابة:**

- 1- تعمل نقابة العاملين على الدفاع عن وصيانة تعويضات العاملين والتي تعتبر حقوقاً قانونية لازمة والعمل على زيادتها والعمل على منع نقصانها أو الإضرار بها.
- 2- تمثل النقابة العاملين في الدفاع عن حقوقهم والمطالبة بها وفي رسم سياسة الأجور بالتعاون مع اتحادات عمالي التعليم العالي في مواجهة وزارة التربية والتعليم العالي.
- 3- تساهم في حل مشاكل الموظفين المالية والإدارية والمتعلقة بعضويتهم في الجامعة.
- 4- تساعد في تحصيل قروض ومرابحات بضمان تعويض نهاية الخدمة.
- 5- تجمع التبرعات للمحتاجين من العاملين ولأسر الذين يتوفون منهم أثناء العمل.
- 6- تساعد العاملين في الحصول على تعويضات التكافل الاجتماعي في الجامعة التي تدفع في حالات فقدان الممتلكات الخاصة؛ حريق المسكن ودماره وعلاج جراحي خطير.
- 7- تساهم النقابة في تنظيم جمعيات التعاون والإسكان ومساهمة ومشاركة العاملين فيها.
- 8- تنظم النقابة إضرابات فعالة تهدف إلى المساهمة في المطالبة بتحسين تعويضات العاملين
- 9- تستخدم النقابة الإضرابات العمالية بفعالية في سبيل تحقيق مصالح العمال.
- 10- تحصيل تسهيلات شراء ودفع وخصومات (موقع جامعة الأزهر دخول بتاريخ: 2008/11/15).

### 2/8/3. مكونات البناء المؤسسي بالجامعة المختصة بإدارة التعويضات غير المالية:

بالإضافة إلى الدوائر المذكورة بالتحديد أعلاه فإن مكونات البناء المؤسسي تساهم في إنتاج ومنح هذه التعويضات مالية وغير مالية علاوة على أنها بلا شك تساهم أكثر في التعويضات غير المالية، يتكون البناء المؤسسي بالجامعة من حوالي (90) وحدة إدارية وأكاديمية تتكون من؛ هيئات ومجالس ورئاسة ودوائر ووحدات أكاديمية من عمادات وكليات ومراكز ولجان ومختبرات ومعامل ومطبعة وغيرها (البناء المؤسسي للجامعة موضح في فصل الجامعة الإسلامية).



بناء على ما تقدم أعلاه نجد أن مشاركة هذا العدد الكبير من الوحدات التي يتركب منها الهيكل التنظيمي للجامعة وجزئياته يساهم في انجاز وإدارة التعويضات المالية وغير المالية، ومن هنا يتبين أهمية التعويضات وحجم النفقات التي تنفقها الجامعة في سبيل تغطيتها كالتزام باب أول في الميزانية العمومية للجامعة حيث أنها تضم الرواتب والإضافات إليها.

## الفصل الخامس: الدراسات السابقة

### Previous Studies

- 1/5. المقدمة
- 2/5. الدراسات الفلسطينية
- 3/5. الدراسات العربية
- 4/5. الدراسات الأجنبية
- 5/5. تعقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

### Previous Studies

#### 1/5. المقدمة:

التعويضات تعتبر من الموضوعات التي اهتم بها الباحثين نتيجة أهميتها بالنسبة لكثير من الأطراف في أي مجتمع واقتصاد ومؤسسة وعليه فانه تم تناولها من عدة زوايا تتعلق بمكوناتها في أثرها وعلاقتها والمتغيرات الأخرى التي تستحق المعرفة لأجل القيام ببذل مزيد الجهد في سبيل تحسين إدارة التعويضات التي تشكل حيز الزاوية في حياة الموظف والمؤسسة والمجتمع.

تعددت مصادر الدراسات السابقة من فلسطينية وعربية وأجنبية، إما بالنسبة للدراسات المحلية فنجد إن هناك العديد من الدراسات التي تهتم بالتعويضات نظرا لتركيز الاهتمام عليها وتركيزه على مواضيع أخرى متعددة نظرا لتشعب اهتمام الباحثين الفلسطينيين حيث يتشتت الاهتمام بالشئون العامة من السياسية الى الاقتصادية والاجتماعية، فنجد إن تلك الاهتمامات تنعكس على الباحثين وخاصة في مجال الإدارة مما يدفعهم الى التركيز علي كثير من الأمور ومنها التعويضات.

أما بالنسبة للدراسات العربية فنجد انه اهتمت أكثر بالتعويضات نظرا حيث إن الشأن الاقتصادي هو الشأن السائد لدى عديد الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية في كثير من الدول العربية، كذلك ينطبق الوضع على الدراسات ذات المصدر الأجنبي حيث يزيد التركيز في أبحاث اقتصاديات الوفرة والرفاه الاقتصادي.

تاريخيا وفق الدراسات التي تتعلق بالموارد البشرية نجد أن الاهتمام بدأ قديما وتبع ذلك إجراء مزيد الأبحاث في مجالات الموارد البشرية، فنجد أن الأبحاث الأجنبية التي تم رصدها بدأت منذ خمسينات القرن الماضي أما في الدول العربية فقد بدأت من ثمانينات القرن وعلى المستوى المحلي بدأت منذ أوائل التسعينات من ذات القرن الماضي ، ذلك يدل على النهوض المبكر بدراسات إدارة الموارد البشرية التي تختص بمحرك الحياة الاقتصادية إلا وهي القوى العاملة العربية والمستوردة.

تتعدد مجتمعات الدراسات كثيرا ولكننا نرصد اهتماما محليا كبيرا بالعاملين في قطاع التعليم العالي؛ خاصة الجامعات من أكاديميين وإداريين وخدمائين، إلا إننا نخص بالذكر من تلك المجتمعات؛ القطاع الصناعي والصحي والمصرفي.

تنوعت عناوين أبحاث التعويضات وفق تصورات الباحثين والمشاكل التي حاولوا تقديم حلولها عبر نتائج بحثها وتوصياتها، فنجد أن تلك العناوين تتعلق بعلاقات واثار وتقييم وقياس وواقع مكونات

الموارد البشرية ومنها التعويضات كوظيفة أساسية في إدارة الموارد، حيث توضح تلك العناوين مباشرة الأساس والجزئيات والمجال والفرع والهدف والفعل ورد الفعل والمتغيرات والمجتمع والقطاع والمكان ومجال التحليل وتصور النتائج التوصيات، كما في عنوان بحثنا: (اثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة).

أما تصنيف الدراسات من حيث نوع البحث؛ فهي تتنوع بين رسائل (أطروحات) ماجستير إدارة أعمال تأخذ الأشكال التالية؛ دراسة تحليلية أو تطبيقية، دراسة تحليلية مقارنة، دراسة حالة، دراسة ميدانية، وجهة نظر ذاتية أو أبحاث محكمة منشورة في المجالات والدوريات العلمية، وهنا تأتي قوة المصدر في إثراء البحث الذي يجريه الباحث حيث سيجد في أطروحة الماجستير مصدر أوفر علما في استخدامه كمرجع لبحثه، بناء عليه نستنتج أن اعتماد المرجع القوي للبحث والباحث يتجلى في نزوع الباحث نحو المراجع من أطروحات الماجستير والدكتوراه وعزوفه عن الأبحاث المحكمة.

## 2/5. الدراسات الفلسطينية:

2/5 / 1. دراسة (بسيسو:2008): " مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية" - حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية:

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

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الرضا عن الوظيفة والعلوات المختلفة والترقية والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والتقاعد والرضا الوظيفي للموظفين عن نظام التعويضات المالية الحكومية.

وقد تبين أن النظام غير فاعل ومدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية ولا يوجد التزام في ضوابط منحها مما أثر سلبيا علي درجات الرضا الوظيفي وذلك

بسبب وجود خلل في طرق واليات تطبيق نظام التعويضات المالية وعدم التقيد بالضوابط والمعايير التي حددها قانون الخدمة المدنية المعدل.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات هامة من شأنها إن تسهم في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في السلطة حيث يجب العمل علي الالتزام بما نص عليه القانون فيما يتعلق بدور ديوان الموظفين العام التخطيطي والتنموي لزيادة فاعلية نظام التعويضات المالية وذلك من خلال مراجعة وتقييم النظام والآليات والتطبيقات التي تتعلق بالوظيفة والراتب والعلاوات المختلفة والترقيات والمزايا والتقاعد وتنميتها وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف العام وتحسين مساهمة الحكومة في صندوق التامين والمعاشات وترسيخ مبادئ العدالة في منح التعويضات وإنصاف حق المرأة في تسوية التقاعد وتوعية الموظفين بالسياسات الإدارية ولوائح العمل مع ضرورة وجود نظام خاص لمعالجة مشاكل وشكاوى الموظفين وبالتالي رفع مستوى رضا الموظفين من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام التعويضات المالية الحكومية مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

## 2/2/5. دراسة: (عويضة:2008):"أثر الرضا الوظيفي علي الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية وقد تكون مجتمع الدراسة من 1061 منظمة، وطبقت الدراسة علي عينة من 80 منظمة أهلية بنسبة 6% من المجتمع وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 360 مدير مؤسسة؛ مدير الفرع ورئيس القسم أو منسق، موظف أدارى وفني وعامل، ومن أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد مستوي جيد لإجمالي الرضا للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بحوالي 72.25%.

2. وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز الرضا بتحسين الأجور لزيادة الرضا.
2. وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين.
3. إعادة صياغة نظام الترقية المطبق بالإضافة الي وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، بناء على الكفاءة والاقدمية والجدارة في العمل.

### 3/2/5. دراسة (شراب: 2007): "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى":

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

أظهرت النتائج إن تأثير الحوافز المادية على مستوى الأداء ضعيف حيث يبلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89% بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35% وان تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل علي مستوى الأداء متوسط وان الحوافز المادية غير كافية ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقا وان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.74%. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات المؤهل العلمي والمستوى الإداري وان الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المؤهل العلمي وبزيادة المستوى الإداري. خلصت الدراسة إلى أن كل الحوافز تؤثر ايجابيا على أداء الموظفين لعمالهم وان مستوى الأداء يزيد بزيادة الحوافز. أشارت الدراسة إلى أن أهم الحوافز من وجهة نظر الموظفين هي الراتب الشهري ثم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي ثم طبيعة الوظيفة من حيث الصلاحيات وطريقة الإشراف والمسئولية وتتساوى تقريبا في الأهمية كلا من الترقيات والمكافآت المالية والتأمين والمعاشات والعلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء.

أوصي الباحث بزيادة الحوافز المادية وخصوصا علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات الانجاز ومستويات للمكافآت وان تكون المكافآت ذات قيمة واستخدام نظام تقييم الأداء للغرض الذي وضع من اجله في تطبيق سياسة الثواب والعقاب ومنح الترقيات علي أسس ومعايير موضوعية سليمة وتوفير المعدات المناسبة للموظفين لتأدية وظائفهم والاهتمام بالاحتياجات التدريبية لكافة قطاعات الموظفين ضمن خطط البلديات ومشاركة العاملين في الخطط والقدرات وكذلك منح مكافآت للموظفين الذين حققوا انجازات ملموسة في عملهم لكي تحتفظ بهم البلديات مستقبلا.

### 4/2/5. دراسة العكش: 2007: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية، تكون مجتمع الدراسة من 3350 موظف، شملت العينة الموظفين في وظائف إشرافية في

وزارات السلطة في قطاع غزة، والتي يبلغ عددها 368 أي ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة الأصلي ومن أهم نتائج الدراسة:

1. هناك اثر ضعيف لفعالية النظام في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ووجود خلل في طرق واليات الترقيات.
  2. عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز وان نظام المكافآت غير فعال ومدني ومعظم العاملين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
  3. إن الوزارات لا تستخدم أسلوب المنافسة "المسابقات والاختبارات" في منح الحوافز، الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
  4. لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلبي على أداء العاملين.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. مراجعة تقييمية لنظام الحوافز الحكومية وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
2. إن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للمعايير التي حددها القانون، منح المكافآت للعاملين المتميزين.
3. العمل على الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت، بث روح التعاون والإخاء بين الزملاء.

#### **5/2/5. دراسة حجاج:2006: "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية":**

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من خلال المتغيرات؛ الراتب والمكافآت والأدوات والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والمزايا التي تقدمها الوزارة، والكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا وفق المتغيرات؛ العمر والجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والخبرة وقد ضمت عينة الدراسة جميع موظفي وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة وعددهم 120 موظف من ذكر وأنثي وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي. ومن أهم نتائج الدراسة:
1. متوسط إجمالي الرضا لدى العاملين حقق نسبة 34.55 لكل المحاور الأربعة فقط.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى الى متغير الجنس وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر.
  3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى الى متغير الخبرة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. الاهتمام بالحوافز المادية خاصة الراتب حيث انه حقق أدنى نسبة رضا.
2. تطبيق مبادئ العدالة والمساواة أثناء توزيع الحوافز ومكافأة نهاية الخدمة.

6/2/5. دراسة (العاجز، فؤاد ونشوان، جميل:2004): "عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مطولة من 5 مجالات وتكونت العينة من 302 معلم ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن أكثر عوامل الرضا التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسين مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي كما أشارت النتائج الى وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكر وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية وطبقا للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

7/2/5. دراسة (محيسن:2004): " مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من؛ مستوى الرضا لدى موظفي وكالة الغوث الدولية وتحديد أكثر العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي لديهم وأهمها التعويضات والحوافز وكذلك التعرف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الشخصية للموظفين في الوكالة وبين الرضا الوظيفي اشتملت عينة الدراسة على 254 مفردة مع العلم بان مجتمع الدراسة بلغ 990 مفردة الذي اشتمل علي 3 فئات، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية حيث شكلت نسبة 20% من كل فئة من الفئتين الأكبر حجما وتم دراسة جميع مفردات الفئة الثالثة نظرا لصغر حجمها البالغ 70 مفردة فقط.

تم تصنيف الحوافز إلى حوافز ايجابية تتكون من نوعين: حوافز مادية؛ الأجر والعلوات السنوية والبدلات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن ساعات العمل الإضافي وعلاوة غلاء المعيشة، أما النوع الثاني؛ الحوافز المعنوية؛ الترقية وتقدير جهود العاملين والإشراف ونمط القيادة وإعادة تصميم العمل وتقويم العمل والتدريب وظروف العمل الملائمة وإشراك العاملين في الإدارة، أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كما يلي: تبنى مستوى رضا الموظفين العام عن التعويضات والحوافز لدي الموظفين حيث بلغت النسبة 58.82% وعن الترقية حيث بلغت النسبة 55.36%



وعن الراتب وزياداته حيث بلغت النسبة 56.56% وعن المزايا الأخرى حيث بلغت النسبة 61.65% والمزايا المترتبة على إنهاء الخدمة حيث بلغت النسبة 61.16% وبناء على نتائج الدراسة قدم الباحث العديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في الرواتب وتصميم سلم رواتب موحد وزيادة نسبة الزيادة السنوية وعددها وإعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في الوكالة وتحسينه.

## 8/2/5. دراسة (أبو رمضان: 2004): "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة":

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو أعمالهم وذلك من خلال تحليل قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية: (ظروف العمل والاستقرار الوظيفي والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والراتب والحوافز وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة ومتغيرات بيئية كمكان العمل وطبيعة العمل).

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات محافظات غزة والتمثلة في الجامعة الإسلامية والأزهر والقدس المفتوحة والاقصي، حيث اشتمل على العاملين الأكاديميين والإداريين وقد بلغ مجتمع الدراسة 1673 حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 325 مفردة. وقد أظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 57.8% في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر العناصر أهمية في تحقيق الرضا للعاملين هي " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي يليها الراتب الشهري اقلها ظروف العمل وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (العمر وعدد الأبناء وطبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس لصالح الذكور والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية). وقد أوصت الدراسة إدارة الجامعات بعدة توصيات؛ العمل على تفعيل نظام الحوافز الموجود من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتحسين الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية وإعادة النظر في أنظمة التعويضات وخاصة نظام الضمان الاجتماعي من حيث التقاعد والادخار والمعاشات والعمل على تطبيق قانون الخدمة المدنية على العاملين في كل الجامعات أسوة بزملائهم العاملين في المؤسسات الحكومية الأخرى.

9/2/5. دراسة ( دياب: 2002): "تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان العاملين في وزارة الصحة والمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة":

هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان العاملين في وزارة الصحة والمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وشملت الدراسة 201 طبيب أسنان. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا بين أطباء الأسنان منخفض نسبياً حيث وصلت درجة الرضا الوظيفي إلى 67.2%، وتوصلت الدراسة إلى أن عمر الموظف، وعدد سنوات خبرته، وسياسة المؤسسة وثقافتها، وفلسفتها في العمل من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء نظم اتصال فعالة في المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى تحسين نظم الحوافز وإشراك أطباء الأسنان في اتخاذ القرارات والتدريب، كما أوصت الدراسة بعمل أبحاث حول هذا الموضوع.

10/2/5. دراسة ( شرشير: 2000): "قياس الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين":

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين، والتعرف على دور كل من المتغيرات، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة، وشملت الدراسة 185 مديراً ومدرة في وزارات السلطة الفلسطينية. وقد أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة، وكانت أدنى درجة رضا عن أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب، وأظهرت أن العمر يؤثر إيجابياً على درجة الرضا الوظيفي، على عكس المؤهل العلمي، وكذلك أظهرت تأثير الخبرة على درجة الرضا الوظيفي باتجاه إيجابي.

3/5. الدراسات العربية:

1/3/5. دراسة (همام ومقابلة: 2005): "العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية" 2005، جامعة 6 أكتوبر بمصر وجامعة اليرموك بالأردن":

هدفت الدراسة إلى معرفة رضا العاملين في الفنادق الأردنية وشملت عينة البحث العاملين في الفنادق ذات 3 و 4 و 5 نجوم ولا تقل خبرتهم في العمل بالفنادق عن 1 سنة وخلصت الدراسة إلى أن مستوى

الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطاً وأهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب كما يلي: أسلوب الإدارة وبيئة العمل والإدارة الفندقية وتنظيم الفندق ونظام التعويضات الفندقية، وأوصت الدراسة بوحدة القيادة والأوامر والبعد عن الازدواجية في الإدارة الفندقية والاهتمام بنظام التعويضات الفندقية وبذل الإدارة اهتمام ورعاية أكثر لقضايا العاملين. ومن النتائج أن الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين وأوصت بالاهتمام بشكل أكبر بنظام التعويضات والرواتب بهدف رفع مستوى الرضا.

**2/3/5. دراسة (الوابل:2005): " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن في موسم الحج" ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية:** هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الحوافز المادية والمعنوية وترتيبها في التأثير على الأداء ومدى الرضا عن نظام الحوافز المطبق في موسم الحج وأهم المعوقات أمام تطوير نظام الحوافز واثار الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي. وقد بينت الدراسة عدم وجود معايير للحوافز المقدمة للضباط في الموسم وان أهم الحوافز هي المادية وان لها دور كبير في رفع مستوى الأداء وان درجة رضا الضباط المشاركين في الموسم عالية. وأوصت الدراسة بعدم التأخر في تقديم الحوافز عن وقتها المقرر أن تتناسب الحوافز مع مجهود كل فرد علي حدة وحسب المنطقة التي يعمل بها وصرف بدل عدوى للضباط.

**3/3/5. دراسة (الجسار والجابر: 2004): "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية- الكويت."**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سياسة المكافأة المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية من خلال دراسة ميدانية على موظفي وزارة المالية من مديرين ومرؤوسين في دولة الكويت، بلغ حجم العينة 300 مفردة تم توزيعها بإشراف الوزارة وبنسبة تعادل 20.4% من مجتمع الدراسة وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- 1- أن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي.
- 2- وجود اختلاف له دلالة إحصائية واضحة وتباين في الآراء أدت الي فجوة بين الوظائف الإشرافية والمرؤوسين حول عدالة النظام الحالي.

3- اتفاق بين الآراء حول ضرورة إن تكون سلطة المكافأة بيد الرئيس المباشر وبإشراف لجان تقوم أيضا بالمتابعة وتقييم الأداء.

4- النظام الحالي غير مطبق بصورة جيدة.

وكانت التوصيات كما يلي: ضرورة تعديل نظام المكافأة المالية السارية حاليا ليتناسب مع تطلعات وأهداف العاملين في القطاع الحكومي في سبيل دعم وزيادة كفاءة العمل في هذا القطاع وان تشرف لجنة علي نظام المكافأة المالية وبالتنسيق مع الرؤساء المباشرين وان يكون حجم المكافأة مقياسا لمستوى الإنتاجية المبذول خلال السنة المالية، وضرورة إشهار المكافأة المالية للموظفين مما يسهم في تحفيز الجميع على بذل المزيد من الجهد في سبيل الرقي والوصول الي تنافسية شريفة بين جميع العاملين مما يساعد في تطوير العمل بوجه عام.

4/3/5. دراسة (نجيب، هيفاء:2002): "بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك"، مجلة كلية التربية، العدد (30)، ص:22.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات (الديموجرافية)؛ كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة على درجة الرضا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم 657 عضو، وقدم اختيار عينة عشوائية بعدد 247 مفردة، أي بنسبة 37.59% من إجمالي مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار t، وأوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول الخدمات المقدمة.

5/3/5. دراسة (شمسان 2001): "أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء":

تم دراسة أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، وقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة تدريس مختلف كليات جامعة صنعاء ممن يتمتعون بالجنسية اليمنية،

ولا يشغلون مناصب إدارية (كروساء للأقسام مثلاً)، وقد بلغت عينة البحث 144 مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف أقسام كليات صنعا بنسبة 33.5% من إجمالي الدراسة. وبلغ عدد الطلبة الذين قيموا كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس في مختلف كليات جامعة صنعا 1440 طالباً، أي بواقع عشرة طلاب لكل عضو هيئة تدريس، والبالغ عددهم 433 عضواً يمينياً، حيث اقتصرَت الدراسة على أهم عوامل الرضا الوظيفي من خلال 5 محاور هي على النحو التالي:

- 1- الرضا المالي (الأجر).
  - 2- الرضا عن محتوى العمل الجامعي.
  - 3- الرضا عن جماعة العمل الجامعي.
  - 4- الرضا عن نمط الإشراف وفرص التقدم والترقية.
  - 5- الرضا عن ظروف وساعات العمل الجامعي.
- وقد انتهى الباحث إلى عدد من النتائج الهامة تتمثل في أن هناك ضغط ملحوظ عبر عنه جميع أفراد العينة المبحوثة في عناصر الرضا المالي، مما يقتضي رفع مستويات الأجور وتحسين ظروف العمل الجامعي وقيام الجامعة بإجراء دراسات موضوعية مستمرة لقياس الرضا الوظيفي.

### 6/3/5. دراسة (الفضلي: 2001): "علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة في الكويت":

دراسة الفضلي تمت عام 2001، حول علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني وظروفها المادية في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والظروف المادية للوظيفة، كذلك كشفت الدراسة عن تراجع تأثير العائد المادي للوظيفة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي ومستقبل الوظيفة.

### 7/3/5. دراسة ( أبو بكر: 2000): "التعرف على رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن":

هدفت الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة عن حوافز العمل وإجراء مقارنة بين مستوى رضا كل منهم للتوصل إلى أي من القطاعين يقدم حوافز عمل أكثر للعاملين الإداريين فيه، وقد شملت الدراسة 421 موظفاً موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة. وقد أظهرت النتائج بأن هناك مستوى رضا جيد وبنسب متفاوتة حسب نوعية الحافز لدى

العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، حيث يوجد اختلاف بينهم في درجة الرضا حول الحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية، فقد كان مستوى الرضا أكبر لدى العاملين في الجامعات الخاصة حول الحوافز المعنوية والإنسانية بينما كان رضا العاملين في الجامعات العامة حول الحوافز المادية وحوافز الأمن أكبر من العاملين في الجامعات الخاصة. ويتأثر مستوى الرضا لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة بمجموعة من العوامل الشخصية وهي (عدد المعالين، المستوى الإداري، الراتب، الجامعة)، إلا أنه وجد بأن بعض العوامل الشخصية الأخرى لا تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين مثل الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة أيضا بضرورة الاهتمام بالحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية.

### 8/3/5. دراسة (مساعدة: 1999): "قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك":

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك، وعلاقة ذلك بمتغيرات مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، الراتب الشهري، وشملت الدراسة على 460 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية (الراتب الشهري، الاستقرار الوظيفي، الحوافز والترقيات، ظروف العمل)، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لكل من متغيرات مسمى الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة على كل من متغيري الجنس ومكان العمل، وأوصت الدراسة بضرورة النظر في الرواتب الشهرية والعمل على زيادتها والعمل على رفع درجة الاستقرار الوظيفي.

### 9/3/5. دراسة (شديقات: 1999): "قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس والكلية":

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقد شملت الدراسة على

137 مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومجال بيئة العلم كان مصدرا أساسيا لرضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الحوافز المادية.

### 10/3/5. دراسة (الهمشري: 1997): "التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن":

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن، اشتملت الدراسة على 92 مفردة، طور الباحث استبانة خاصة بالرضا عن العمل، وكشفت النتائج عن رضا أفراد الدراسة عن العمل في المكتبة المتخصصة بشكل عام ولكن بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضا عن بعض مصادر عدم الرضا خاصة فيما يتعلق بالإدارة، والحوافز والمستفيدين، وكشف أيضا عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة أفراد الدراسة، في الرضا عن العمل تعزى إلى نوع المؤسسة، والجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والعمر، أما فيما يتعلق بأبعاد الرضا عن العمل الخاصة بهذه الدارسة، فقد كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي أن الإناث كن أكثر رضا عن عملهن في المكتبات من زملائهن الذكور، وأن الحاصلين على شهادات الدراسات العليا كانوا أكثر رضا عن مجال الإدارة من زملائهم الحاصلين على شهادة البكالوريوس أو ما دونها. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة المؤسسات الحكومية والخاصة بإعادة النظر في موقع المكتبة المتخصصة ضمن هيكلها التنظيمية وكذلك إعادة النظر في نظم التحفيز المادية والمعنوية المتبعة حاليا.

### 11/3/5. دراسة (العمرى: 1994): "التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية، نحو عملهم وذلك من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل، والراتب، وتوفير الظروف الملائمة للعمل، والترقية وكذلك بيان أثر الجنس، ومكان العمل

على مجالات الرضا الوظيفي الخمسة، وشملت الدراسة 278 شخصا. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل وتوفير الظروف الملائمة للعمل، والترقية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزى إلى متغير الجنس. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل، وتوفير الظروف الملائمة للعمل والراتب، وبينت الدراسة أن الراتب له المرتبة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الرواتب والحوافز المادية للعاملين وتوفير الظروف الملائمة للعمل ودراسة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل تفصيلي لإلقاء الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

### 12/3/5. دراسة (الحنيطي فالج:1992): "تحليل الرواتب والأجور في الشركات والمؤسسات

المساهمة المحدودة في الأردن: دراسة ميدانية":

تهدف الرواتب والأجور في جميع القطاعات الي تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ، كما و تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والدنيا) فيما يتعلق بمستويات الرواتب والأجور التي تدفع للعاملين في الشركات والمؤسسات المساهمة المحدودة في الأردن، والبحث عن طرق و حلول بديلة قد تساهم في تعزيز الرضي الوظيفي لدى العاملين. وحتى تتحقق هذه الأهداف تم توزيع ثلاث استبانات لكل شركة أو مؤسسة في هذه الدراسة بحيث يكون المجموع الكلي ثلاثمائة (300) استبانة. وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن الرواتب والأجور المدفوعة غير كافية وفشلت في تلبية حاجاتهم. لذلك يوصي الباحث بان تقوم الشركات والمؤسسات بزيادة ما تدفعه كتعويض أساسي بالإضافة الي المزايا الأخرى للعاملين فيها لكي تساعدهم على التكيف مع متطلبات الحياة.

### 13/3/5. دراسة(المخامرة: 1991): "التعرف على أنظمة التعويضات في شركات القطاع الخاص في

الأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة التعويضات في شركات القطاع الخاص في الأردن، وذلك من خلال استبيان صمم ووزع على اثنان وستون شركة. وقد بينت النتائج أن معظم الشركات



الأردنية تستخدم أنظمة متماثلة في الأجور تم اقتباسها من بعضها البعض، كما بينت الدراسة أن مستويات الأجور أكثر كفاية من العلاوات الإضافية بالرغم من أن هذه العلاوات تشكل في المتوسط حوالي (31%) من الأجر الإجمالي و(46%) من الأجر الأساسي للفرد العامل وأن أكثر العوامل تأثيراً على مستويات الأجور في الشركة هو مستوى الأجور في قطاع عمل تلك الشركة، كما تبين أيضاً أن إنجاز العامل وربحية الشركة هما أكثر العوامل تأثيراً على زيادات الأجور السنوية للعاملين في تلك الشركة. وأشارت نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن جميع الشركات الأردنية تقدم الضمان الاجتماعي للعاملين بها، وإن أكثر المنافع الاختيارية المقدمة من تلك الشركات وجوداً هي التأمين الطبي والادخار، في حين أن الخدمات الاجتماعية والترفيهية والرياضية هي الأقل وجوداً كما تبين أن مستوى المنافع والخدمات بشكل عام يزداد بزيادة حجم الشركة من حيث عمالتها وموجوداتها، وأن تكلفة المنافع والخدمات تشكل ما نسبته (30-40%) من مجمل تكاليف التعويضات التي تقدمها الشركة للعاملين به. وأوصت الدراسة بالقيام بمسح إحصائي للعاملين في الشركات الأردنية لمعرفة رأيهم بأنظمة تعويضاتهم وتأثيرها على حفزهم.

#### 14/3/5. دراسة (العتيبي:1991): "الرضا بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في الكويت":

أما دراسة آدم العتيبي والتي تمت عام 1991، حول الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، فقد دلت نتائج الدراسة على أن موظفي كلا القطاعين غير راضين عن رواتبهم، أما بالنسبة لعدد ساعات العمل اليومية فالشعور بالرضا عن هذا العنصر في القطاع الحكومي أعلى منه في القطاع الخاص، وهذه النتيجة تبدو منطقية نظراً لانخفاض ساعات العمل في القطاع الحكومي عنه في القطاع الخاص. أما فيما يتعلق بمواعيد الدوام فقد كان الشعور بالرضا عن هذا المتغير في القطاع الحكومي أعلى من نظيره يفوق الرضا في القطاع الحكومي، كذلك دلت النتائج أن الرضا عن نوعية العمل ومدى ملائمة لميول الموظف ومؤهلته الدراسي، يزيد في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي، ولربما ذلك ناتج عن اهتمام القطاع الخاص في إيجاد الموازنة بين الموظف ووظيفته، كذلك دلت النتائج أن الرضا عن مكانة الموظف ومنزلته الاجتماعية تزيد في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي.

#### 4/5. الدراسات الأجنبية

1/4/5. دراسة: (Jessie L. Grant:2006):

" An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affairs  
Administration, Dissertation Abstract, Western Michigan University, 2006.

"فحص الرضا الوظيفي لمدراء الإدارة المتوسطة في إدارة شئون الطلبة، جامعة متشيجان الغربية":  
هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية: (الاعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان) على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وأظهرت النتائج أن هناك نسبة 83% من موظفي أعضاء اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية راضين عن عملهم.

2/4/5. دراسة: (Cheo&Pin:2006) :**Managerial Power, Stock based Incentives & Firm Performance, 2006.**

"السلطة الإدارية والحوافز بناء على الأسهم وأداء الشركة":  
هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يحصل عليها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء مقابل التعويض وأداء الشركة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز.
  2. كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
  3. أن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
  4. أن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ربط الراتب بالزيادة السنوية لمعدل العائد من المبيعات.
2. التحفيز حسب مستوى الإرباح المتحققة.

### 3/4/5. دراسة (Campbell:2006): An empirical Investigation of incentives for

Nonfinancial Performance Improvement, 2006: "بحث تجريبي للحوافز الخاصة

بتحسين الأداء غير المالي":

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس غير المالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجة وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في أمريكا، ومن أهم النتائج؛

1. إن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة للمدراء حساسة للمقاييس غير المالية للأداء مثل كيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين بعد التحكم بالأداء المالي.

2. هناك حساسية للترقية في الأداء غير المالي في المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات العاملين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء غير المالي.

3. أن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات لتوليد التطورات في الإبعاد غير المالية للأداء، وأوصت الدراسة بوضع معايير واضحة لنظام الترقيات والدرجات الوظيفية وربط نظام الحوافز المالية وغير المالية بالأداء.

### 4/4/5. دراسة: (Gibbs,&Others:2004) Performance Measure Properties &

"Incentives, 2004": خصائص قياس الأداء والحوافز:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خصائص قياس الأداء وفق نظام الحوافز وذلك من خلال استخدام بيانات مستخلصة من عقود واتفاقات لبعض المدراء ذوي العلاقة التجارية وبدراسة مكون هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة العلاوة.
2. إن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر ويتم التحكم بالمخاطر بشكل أكبر.
3. إن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلوة الأساسية، ثم لعلوات أخرى أعلى.
4. إن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية "علوات الموظفين" لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة، وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. إعادة بناء نظام الحوافز على أسس واضحة لمعايير الأداء المميز وعدالة ومساواة توزيع الرواتب والعلوات المتعددة الإدارية والإشرافية وربط نظام منح العلوات بمعايير واضحة للأداء الأفضل.

**5/4/5. دراسة: (Stone:2003): Job satisfaction in Radio News If, Electronic**

**www.Missouri.Edu, 2003 Copy. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في "القوى**

**العاملة في محطات الراديو التجارية للأخبار في أمريكا":**

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا للعاملين في محطات الراديو التجارية للأخبار في أمريكا حيث تم بحث مجتمع الدراسة من خلال عينة مكونة من 414 مفردة من القوى العاملة في محطات الراديو التجارية للأخبار في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن 75% من العينة المبحوثة تشعر برضا وظيفي في عملها في محطات أخبار الراديو، كذلك فقد دلت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يزداد مع عمر الأفراد، كما تبين أن الأشياء التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق الرضا الوظيفي هي: استعمال قدرات الفرد، وإعطاء الفرد فرص الإبداع والمبادرة في العمل، وشعور الفرد بالأمن الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن 48% من العينة تشعر برضا وظيفي عالي عن المرتب الذي تحصل عليه، أما 49% من العينة المبحوثة فهي تشعر برضا متوسط عن المرتب، كذلك تبين أن 74% من العينة تشعر بالفخر كونها تعمل في محطات أخبار الراديو التجارية.

**6/4/5. دراسة (Moguerou, 2002): "Job satisfaction among US PHD-**

**Graduates- the effects of gender and employment sector, 2002" -تأثير**

**متغيرين هما النوع والقطاع الوظيفي (الأكاديمي والغير أكاديمي) على الرضا الوظيفي لحاملي درجة الدكتوراه":**

سعت الدراسة إلى تحليل وفهم محددات الرضا الوظيفي لحملة الدكتوراه في أمريكا من الجنسين الذكور والإناث، والعاملين في قطاعين أكاديمي وغير أكاديمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة مسحية كانت عبارة عن نموذج صمم خصيصاً لهذا الغرض ( Recipients Survey Doctorate)، حيث تم مسح عينة كان قوامها (3,000) مفردة من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين ومن طبقتي العاملين الأكاديميين الذين يعملون في الجامعات وغير الأكاديميين الذي يعملون في مؤسسات أخرى غير أكاديمية، وقد بينت الدراسة نتائج مغايرة لنتائج الدراسات

السابقة الأخرى، حيث تبين أن الإناث من حملة الدكتوراه كن أقل رضا في عملهن من الذكور حاملي الدكتوراه، وبشكل عام فقد تبين أن هناك فرقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث، كذلك تبين وجود فرق في درجة الرضا الوظيفي بين الأكاديميين وغير الأكاديميين، وقد عزی الباحث سبب هذا الاختلاف إلى الاختلاف في مجموعة من المتغيرات والعوامل منها الشخصية والاجتماعية فيما بين الجنسين وبين الطبقتين.

**7/4/5. دراسة (Murray، 1999): "Job satisfaction of Professional & Paraprofessional among library staff at the University of North Carolina, 1999." - "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كارولينا":**

بحثت الدراسة مدى وجود فرق في الرضا الوظيفي بين فئة العاملين في المكتبات من مختلف التخصصات، ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود فرق في مستوى الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع آراء العاملين، حيث استخدم عينة من موظفي المكتبات تبلغ حوالي (140) موظفاً (ذكور وإناث)، وقد استخدم طريقة (Paul Specters Job Satisfaction Survey)، وهي أداة قياسية متطورة لاستطلاع الرأي تم تصميمها بشكل خاص لقياس الرضا الوظيفي، وبعد الانتهاء من عملية الاستبيان تبين أن كلا من الطبقتين العاملين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين وغير المتخصصين كانوا راضيين بشكل عام عن أعمالهم، إلا أنه تبين أن هناك فرقاً في مستويات الرضا الوظيفي من عدة جوانب، حيث اتضح أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات، وأن هذا الفرق في مستوى الرضا ظهرت آثاره في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه، وفي الرضا عن الأجر والترقيات، والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

**8/4/5. دراسة (Voleck: 1995): "Job satisfaction among support in Michigan Academic Libraries, 1995" - التعرف على اتجاهات العاملين في ثلاثة عشر مكتبة أكاديمية في ولاية ميتشغان بأمريكا":**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في 13 مكتبة أكاديمية في ولاية ميتشغان بأمريكا تجاه أعمالهم، وذلك من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالإشراف الإداري، العلاقة مع الزملاء، مجالات الترقية والترفيه والرواتب والمكافآت الاستثنائية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العاملين كانوا راضين عن مجالات الإشراف الإداري، وزملاء العمل

والامتيازات، بينما كانوا غير راضين عن مجالات الترقية والترفيح والرواتب والمكافآت الاستثنائية. وأوصت الدراسة بمراجعة وتعديل أنظمة وبضرورة تحسين الرواتب.

**9/4/5. دراسة (Liacque & Schumacher, 1995): Factors Contributing to job satisfaction in Higher Education. Education Vol, 116, Issue, 1, Fall, P.11.1995**

"العوامل المؤثرة على الرضا وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الدراسات العليا الجامعية": تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا وعدم الرضا لأعضاء الهيئة التدريسية في الدراسات العليا الجامعية مستخدمة تقسيم هرزبرج في نظرية العاملين، حيث أجرى دراسة تهدف الي التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة في العمل والعوامل المسببة لعدم الارتياح في العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا أو ما يسمي بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالانجاز وفرص النمو وتقدير الآخرين، ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء، أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها الى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة والإشراف الفني والعلاقات الشخصية وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والمركز الاجتماعي.

**10/4/5. دراسة (Petty & Hatcher: 1991): Job satisfaction of faculty from technical institutes community colleges & Universities, 1991:**

العاملين في الكليات التقنية وكليات المجتمع في ولاية تنسي بأمریکا": هدفت الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في الكليات التقنية وكليات المجتمع في ولاية تنسي الأمريكية وتحديد مجالات الرضا ومجالات عدم الرضا، والعلاقة مع الرؤساء. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم الرضا عن الرواتب الشهري، وكذلك عدد المحاضرات وساعات العمل. وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في عدد ساعات الدوام الرسمي للعاملين، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين من أجل توفير حياة جيدة وكريمة.

## 5/5. تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال التعويضات وجدنا أنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة في مجالات مختلفة وأبرزت أهمية التعويضات ومكوناتها من رواتب ومكافأة نهاية خدمة وحوافز مادية ومعنوية ومزايا وتسهيلات العمل والخدمات النقابية والأساسية والاختيارية.

وقد تباينت الدراسات في طريقة تناولها لموضوع التعويضات، حيث تم تناولها من زوايا مختلفة بناء على مختلف المشاكل والأهداف والمنهجيات التي تم إتباعها مما ساهم في الاستفادة منها في الوصول بالبحث الي أفضل صورة ممكنة من خلال شموله على كثير من النقاط الإضافية التي تم استنتاجها من تلك الدراسات، كما أدى ذلك إلى ربط أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات وبين البحث الذي ركز على بحيث جميع مكونات التعويضات واطهر مستوى رضا العاملين عن كل منها، حيث أظهر على وجه الخصوص عدم رضا العاملين عن الإضافات إلى الراتب في ظل أزمة اقتصادية خانقة وعن تعويض نهاية الخدمة الذي لا يغطي قصور التعويضات مقارنة بالتقاعد.

مما سبق أعلاه يتضح انه تم التطرق إلى الأبحاث التي لها صلة بموضوع البحث بطريق مباشر أو غير مباشر وبمكوناته من تعويضات ورضا وظيفي وعاملين وتعليم عالي وجامعات وكذلك الأبحاث المتعلقة بوظائف الموارد البشرية والعوامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها وكذلك الأبحاث التي تنصب على قطاعات العاملين وخاصة الأكاديميين والإداريين والخدميين إضافة إلى الهياكل التنظيمية ومكوناتها.

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات في أنها تسلط الضوء على حقيقة أن هناك تعويضات شاملة تتكون من عدة مكونات ولكل منها أثر قد يتفق أو يختلف مع أثر المكون الآخر ضمن التعويضات على الرضا وفي هذا البحث تم تحليل أثرها جميعا على الرضا الوظيفي.

## الفصل السادس: المنهجية والإجراءات

### Methodology and Procedures

- 1/6. المقدمة
- 2/6. إجراءات تطبيق البحث
- 3/6. مجتمع وعينة البحث
- 4/6. أدوات البحث
- 5/6. الاستبانة
- 6/6. اختبار الاستبانة
- 7/6. ثبات الاستبانة
- 8/6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.



## المنهجية والإجراءات

### 1/6. المقدمة:

يشتمل هذا الفصل على وصف شامل للمنهجية والإجراءات التي تم انجازها لإجراء البحث الميداني، متضمنا عدة مواضيع؛ مجتمع وعينة وأدوات البحث وخطوات اختبار الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتم استخدام أداة البحث (الاستبانة) لجمع البيانات وضمن هذا الإطار تم أخذ موافقة الجامعة على إجراء البحث وتوزيع الاستبانة على الموظفين الذين يشكلون مجتمع البحث، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بناء على ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية واستنادا إلى طبيعة البحث والبيانات والمعلومات التي سيتم جمعها.

### 2/6. إجراءات تطبيق البحث:

1. إعداد استبانة لبحث اثر التعويضات في الرضا لدى العاملين في الجامعة.
2. تم الحصول على خطاب من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية موجه للعاملين بالجامعة بضرورة تقديم التسهيلات للباحث لاستكمال بحثه ومن ضمنها إجراء البحث على مجتمع البحث.
3. القيام بلقاءات متعددة مع العاملين بالجامعة بغرض جمع المعلومات وعمل إحصاءات ولترتيب توزيع استبانة البحث وجمعها بعد التحكيم واختبار العينة.
4. تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية (45) في الجامعة حسب توزيع الذكور والإناث.
5. تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية (تحديد وتوزيع وجمع وتحليل).
6. تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغة نسبة 25% من مجتمع البحث أي ما يعادل 255 موظف من العاملين وتم الطلب منهم الإجابة على كل الاستبانة.
7. تم جمع الاستبانة من العاملين وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات شهر كامل.
8. تم جمع 240 استبانة أي بنسبة 94% من إجمالي الاستبانات الموزعة.
9. تم تفريغ الاستبانات في نماذج برنامج التحليل الإحصائي SPSS .
10. تم إجراء التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المطابقة.

### 3/6. مجتمع وعينة البحث:

#### 1/3/6. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالجامعة الإسلامية الأكاديميين والإداريين والخدميين الدائمين (المثبتين أي العاملين بعقود دائمة) والمؤقتين غير المتفرغين (غير المثبتين) خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2008-2009 والبالغ عددهم ألف وخمسمائة وأربعة عشر (1514) ( دائرة شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية- الفصل الدراسي: 2008/2009) والذين يعملون في الجامعة، كما يشتمل هذا العدد على الموظفين المتفرغين (المثبتين) والمؤقتين غير المتفرغين (الغير مثبتين).

#### 2/3/6. تصنيف العاملين:

##### الجدول رقم (6/1): مجتمع البحث (العاملين بالجامعة)

ر.م	مجتمع العاملين	العدد	إجمالي
1	أكاديمي	381	
2	إداري	440	
3	خدمي	233	1054
الاستثناء من مجتمع البحث: العاملين المستثنيين من مجتمع البحث			
4	غير متفرغ	242	
5	إشراف ميداني	200	
6	يومي بخدمات الحرم الجامعي	18	460
	إجمالي كلي	1514	1514

(المصدر: دائرة شئون الموظفين بالجامعة -2008).

#### 3/3/6. مجتمع البحث المستهدف:

يشكل مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الدائمين (المثبتين) منهم فيصل إلى ألف وواحد وثلاثين موظف (1031) بوظيفة ثابتة دائمة، حيث سيتم استخراج العينة المطلوبة منهم، اخذين في الاعتبار أن المتغير الرئيس (التعويضات) لا يحصل عليها إلا هذه الفئة ذات العقود السنوية الثابتة المستمرة.

##### الجدول رقم (6/2): تصنيف مجتمع البحث المستهدف (المثبتين المتفرغين فقط)

الحالة/ العاملين (الذكور والإناث)	الأكاديميين	الإداريين	الخدميين	الإجمالي
العدد	381	432	218	1031

#### 4/3/6. عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 25% من مجتمع البحث والتي تتناسب مع كل من حجم المجتمع وعملية التحليل، وهذا العدد كافي لكي تتحقق الدلالة الإحصائية للاستبانة وللمحاور واللفقرات حسب الفرضيات، سيتم تشكيل العينة طبقية من الفئات الرئيسية الثلاث: الأكاديميين والإداريين والخدميين، كما تم توزيع هذه النسبة على كل من الذكور والإناث بالجامعة مع اعتبار تمثيل الأهمية النسبية لكل من الكليات والإدارات والدوائر بالجامعة في العينة، كل ذلك لأجل تحقيق جودة البحث.

**حجم العينة:** تم اختيار مائتان وثمانية وخمسين مفردة (258) تشكل العينة طبقية العشوائية من مجتمع البحث المستهدف البالغ (1031) مفردة.

#### الجدول رقم (6/3): صافي حجم العينة

النوع	العاملين الأكاديميين	العاملين الإداريين	العاملين الخدميين	الإجمالي
	كلية /إدارة	كلية /إدارة	مرفق	
إناث	46	51	34	131
ذكور	335	381	184	900
حجم المجتمع	381	432	218	1031
حجم العينة = 25%	95	108	55	258

#### 5/3/6. توزيع واسترداد الاستبانة:

تم توزيع 260 استبانة (بزيادة) على عينة البحث البالغ عددها 258 مفردة من مجتمع الدراسة حيث تم اختيار العينة من كل وحدة بالجامعة سواء أكانت كلية أم إدارة أو مرفق أو الحرم الجامعي. استرداد الاستبانة: وفي نهاية عملية التوزيع والاستجابة تم جمع 240 استبانة مما يدل على ارتفاع نسبة المشاركة حيث بلغت نسبة 94%.

**الاستبانات غير الصالحة:** وتبين أن 11 استبانة غير صالحة للتحليل وتم استبعادها وهذا يتلاءم مع أسلوب تحديد العينة العشوائية طبقية بنسبة خطأ 5% طبقاً للمعادلة التالية:

$$N = \frac{N}{Na^2 + 1} \text{ Example: } N =$$

$$N=260, a = 0.05, \text{ So the sample Volume} = 260/260(0.05)^2 + 1 = 146$$

وحيث انه حجم العينة الاذني الممكن جمعه وفق المعادلة = 146 وحيث أن تبلغ نسبتها من حجم العينة  $146/260=56\%$  وبمقارنة هذا مع استبانات العينة التي تم جمعها تبلغ  $94\%$  فان هذا يدل على نسبة استجابة جيدة جدا مقارنة بالحد الاذني للعينة.

#### مدة توزيع واسترداد وتعديل وتحليل الاستبانة:

استغرقت مدة توزيع الاستبانة للتحكيم والاختبار وجمعها خلال الفترة من 2008/12/15 حتى 2009/04/20، إن طول المدة يرجع لأسباب خارجة عن إرادة الباحث بسبب حالة الحرب على غزة والتي استغرقت أكثر من 3 أسابيع حيث بدأت من تاريخ 2008/12/27 حتى 2009/1/18، إلا إن حالة الطوارئ مستمرة.

#### تعديل الاستبانة:

بعد إجراء التحكيم واختبارات الصدق والثبات الإحصائية المذكورة والفحص والتدقيق تم تعديل الاستبانة بالشكل المناسب من حيث تركيب وعدد كل من المحاور والفقرات وبما يتلاءم مع التحليل والاختبار.

#### 6/3/6. العينة الفعلية (الاستبانات المدخلة للتحليل):

وبما انه توجد عدد 11 استبانة غير صالحة فان العينة الفعلية التي تم إدخالها للتحليل كان عددها  $240-11=229$  استبانة وحيث أن نسبة الاسترداد تعادل  $94\%$  فإنها تعتبر نسبة عالية جدا ويمكن الاستناد إليها في إجراء التحليل بأمان ونجاح.

#### 7/3/6. العينة الاستطلاعية:

تم تحديد العينة استطلاعية بخمسة وأربعين (45) مفردة من المجتمع ويهدف بحث العينة الاستطلاعية إلى التحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

#### العينة الاستطلاعية المستردة:

بلغت العينة الاستطلاعية المستردة 33 مفردة فقط، وبناء عليه قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية البالغة 33 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له حيث جرى التأكد من صدق الاتساق الداخلي بناء على تحليل معاملات الارتباط لفقرات كل محور من محاور الاستبانة وفق الجداول المبينة لاحقا.

#### 4/6. أدوات البحث:

##### 1/4/6. مصادر جمع البيانات:

**المصادر الأولية:** تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من أفراد العينة، والتزم الباحث في تصميم الاستبانة بالأسئلة (الفقرات) ذات النهايات المغلقة والتي تستخدم مقياس ليكارت الخماسي وذلك لقياس اثر المتغيرات التي يقوم عليها البحث في الرضا الوظيفي وتضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة (الفقرات) التي قاست كل من المتغيرات المستقلة، وسيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للحصول على التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإثبات الفرضيات وكذلك الاختبارات الإحصائية المناسبة.

**المصادر الثانوية:** هي المصادر ذات العلاقة المباشرة لتغطية الجوانب النظرية والعملية للدراسة أي ما هو متوفر من مراجع؛ كتب ودوريات ومجلات ونشرات وأبحاث تتناول الموضوع أو مواضيع مشابهة في فلسطين والمنطقة العربية والعالم مع الأخذ في الاعتبار القطاع الذي تنصب عليه الأبحاث المرجعية، حيث تم الاطلاع علي بعض منها وعلى إصدارات المراكز المتخصصة ومواقع الكترونية.

**المقابلات الشخصية:**

تم الحصول على بيانات ومعلومات هامة من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع العديد من العاملين بالجامعة والتي تم استخدمت في تصميم قوائم المعلومات والبيانات ذات الفائدة والدلالات الهامة.

**البيانات:**

هي البيانات المتعلقة بالتعويضات التي توجد لدى العاملين وكذلك البيانات الشخصية الفردية الخاصة.

#### 5/6. الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة للبحث لأنها تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات الأولية واستخدامها في تحقيق أغراض البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين كما يلي:

##### 1/5/6. القسم الأول: محور معلومات خصائص الشخصية:

يتكون من 8 خصائص تصف العاملين من ذكور وإناث العاملين حيث يلزم الإجابة على كل منها حسب حالة الموظف، مع العلم بان كل سمة لها علاقة بتعويض مالي يتم دفعه لكل من العاملين والخصائص هي: النوع والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع الوظيفة والدرجة الوظيفية.

## 2/5/6. القسم الثاني: محاور وفقرات الاستبانة:

المحاور: حيث تم تخصيص محور لكل جزء من التعويضات، يناقش كل محور العلاقة مع رضا العاملين عبر وهي كما يلي:

1-محور التعويضات: تتكون التعويضات والمنافع.

2- محور الراتب الأساسي: يشمل كل من الراتب الأساسي.

3- محور الإضافات إلى الراتب: ويشمل العلاوات والبدلات والمكافآت والمساهمات والإتعايب والفروق والمنح والترقيات والزيادة السنوية.

4- محور تعويض نهاية الخدمة: ويشمل كل من مكافأة نهاية الخدمة والادخار ومستحقات متأخرة.

5- محور الحوافز: ويشمل الحوافز التالية:

1/5- المادية (منافع): وتشمل الإجازات والعطلات ووقت الراحة إثناء العمل ومنح الترقيات.

2/5- المعنوية: وتشمل كيفية معاملة العاملين في المجالين الشخصي والإدارة وفرص المشاركة في المسابقات ونزاهة التوظيف والمركز الاجتماعي للموظف.

6- محور الخدمات: ويشمل الخدمات التالية كما يلي:

1/6- الأساسية: وتشمل خدمات الصحة والسلامة والأمن والحماية والتأمين.

2/6- الاختيارية: وتشمل خدمات تعليمية ومعلوماتية وذات طبيعة قانونية ورياضية وترفيهية ومواصلات واتصالات وإعلامية وتطوير المسار المهني واقدمية.

3/6- النقابية: وتشمل الخدمات النقابية.

4/6- التسهيلات: وتشمل تسهيلات العمل والتسهيلات المالية.

7- محور مزايا العمل: وتشمل مزايا العمل التي تتضمنها خصائص العمل من طبيعة ونوع ومستوى وبيئة وجماعة وظروف ومدة العمل والهيكل التنظيمي وتدريب وتطوير.

الفقرات: تم توزيع فقرات التعويضات على المحاور التي تتناول العلاقات بين التعويضات ومكوناتها ورضا العاملين، حيث تشمل الاستبانة على (69) فقرة تخص التعويضات التي يحصل عليها العاملين من الجامعة موزعة على السبعة محاور.

مقياس الاستبانة: تم استخدام مقياس ليكارت التالي في قياس أوزان فقرات الاستبانة كما يلي:

ر.م	الفقرة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا

## 6/6. اختبار الاستبانة:

### 1/6/6. صدق الاستبانة:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي، حيث تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين كما يلي:

#### 1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكونت من (12) من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة المتخصصين في الإدارة والمالية والمحاسبة والإحصاء وأجريت التغييرات اللازمة في ضوء مقترحات المحكمين وبذلك تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية وبذلك تم تحليل الاستبانة النهائية.

#### 2. صدق المقياس:

تم التأكد من كل من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة كما يلي:

##### 1. الاتساق الداخلي للاستبانة:

وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

##### 2. الصدق البنائي:

وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة.

## 6/6.2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة ودرجة المحور، حيث جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتوزيع الاستبانة (بالتطبيق) على العينة الاستطلاعية بعدد 33 استبانة، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له حيث جرى التأكد من صدق الاتساق الداخلي بناء على التحليل التالي لمعاملات الارتباط لفقرات كل محور من محاور الاستبانة وفق الجداول التالية أدناه:

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التعويضات:

جدول رقم (1) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التعويضات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن

مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (6/4): الصدف الداخلي لفقرات المحور الأول: التعويضات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.657	تساهم التعويضات في رفع مستوى أدائي ورفع إنتاجية الجامعة.	1
0.000	0.650	تعزز التعويضات انتمائي للجامعة وبقائي بها وتطوير بيئة تنظيمه مرنة وتنمية ثقافة تنظيمية سليمة.	2
0.000	0.691	تهدف التعويضات التي احصل عليها إلى تحقيق العدالة والمساواة.	3
0.000	0.661	تساعدني التعويضات غير المالية في العمل ضمن مناخ تنظيمي يثير جو من العلاقات الحيدة بين العاملين.	4
0.001	0.569	تدعم مسوحات التعويضات باتجاه زيادة حجم التعويضات التي أحصل عليها.	5
0.003	0.496	أحصل على تعويضات من الجامعة أكثر من التي أقرها الكادر.	6
0.001	0.541	أعتبر أن تعاون الجامعة والنقابة واتحاد العاملين بالجامعات في تصميم كادر وسلم رواتب التعليم العالي ضعيف.	7
0.001	0.558	أتمتع بالاستقرار الوظيفي حالياً ولا أتوقع الأمان بعد نهاية العمل (التقاعد).	8
0.000	0.577	أحتاج إلي شرح موضوع التعويضات كأهم وظيفة ضمن وظائف الإدارة التي تؤديها كل من قبل دائرتي شؤون الموظفين والمالية ونقابة العاملين.	9
0.010	0.444	تناسبني خطط كل من التقاعد المبكر وتمديد العمل بعد سن التقاعد (60).	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "31" تساوي 0.349

#### الصدف الداخلي لفقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي:

جدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الراتب الأساسي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه:



**الجدول رقم (6/5): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي**

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشكل تحليل العمل (تحليل الوظيفة: الوصف الوظيفي ومتطلباتها من مؤهلات وخبرات) الأساس في تحديد وتقدير وتأمين قيمة راتبي الأساسي.	0.675	0.000
2	يوفر لي راتبي تلبية الحاجات الأساسية (متطلبات المعيشة وقدر مناسب من الرفاهية والادخار).	0.665	0.000
3	تساهم المكافآت (ساعات العمل الإضافي والأداء المتميز) التي أحصل عليها في زيادة راتبي.	0.620	0.000
4	تقييم وتعديل فروق العملات يساهم في حماية راتبي من الانخفاض.	0.525	0.002
5	يزداد راتبي الأساسي سنويا بمبلغ الزيادة السنوية بغض النظر عن نتيجة تقييم أدائي.	0.527	0.002
6	يتناسب راتبي مع نوعية المؤهل العلمي (من حيث الدرجة العلمية والرتبة العلمية أو من حيث الوظيفة) الذي اعمله.	0.474	0.005
7	أستلم راتبي قبل نهاية كل شهر (ميلادي وليس هجري) بانتظام.	0.463	0.007
8	أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة مثل نتيجة تقييم أدائي وتميزي وسنوات الخدمة في ظل مرونة الهيكل التنظيمي.	0.565	0.001

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الإضافات إلى الراتب:**

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الإضافات إلى الراتب) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه:

**الجدول رقم (6/6): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الإضافات إلى الراتب**

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تدني العلاوة الاجتماعية (علاوة العائلة: "علاوة الزوجة/الزوجات و علاوة الأبناء المعالين") يزيد من أعبائي المعيشية.	0.726	0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.810	تقل العلاوات الإدارية والفنية التي أحصل عليها عن حجم الجهد الإداري الذي يبذله وعدد الموظفين المتزايد الذين أوجههم وعبء العمل المتزايد والتطور الذي أتابعه.	2
0.000	0.736	صعوبة شروط ومعايير العلاوة الاستثنائية التشجيعية يجعل حصولي عليها نادر الحدوث.	3
0.004	0.491	بقاء علاوة غلاء المعيشة دون زيادة مع ارتفاع الأسعار يكرس ظاهرة تآكل راتبي.	4
0.000	0.628	أعتبر بدل المواصلات (التزام مالي) مصروف يؤدي إلى تخفيض راتبي.	5
0.000	0.587	حجم أعبائي الصحية الكبيرة تتطلب تغطية صحية شاملة يلزمها أكثر من مساهمة شهرية في بنسبة 50% فقط من رسوم التأمين الصحي الشهرية.	6

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة:

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تعويض نهاية الخدمة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه:

**الجدول رقم (6/7): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.007	0.461	أري أن المكافأة السنوية (راتب شهر عن سنة عمل) في حاجة إلى زيادة حيث أنها تشكل الجزء الأساسي في تعويض نهاية الخدمة.	1
0.000	0.576	أعتبر أن مساهمتي في صندوق التوفير (3%) منخفضة مقارنة بمساهمات العاملين في الوكالة (7.5%) والعاملين في الحكومة (10%).	2
0.000	0.620	أعتبر أن نسبة مساهمة الجامعة (6%) منخفضة قليلاً مقارنة بمساهمة الحكومة (12.5%) ومنخفضة جداً مقارنة بمساهمة وكالة الغوث (15%).	3
0.007	0.459	يمكن للجامعة استثمار مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملين على عوائد شرعية مجزية.	4

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.712	تعيق مخاطر الاستثمار قيام الجامعة باستثمار مدخراتي لتحقيق أرباح مجزية.	5
0.044	0.353	أستطيع أن احصل على جزء من الادخار الذي أساهم به دون إعادة دفعه للجامعة.	6
0.000	0.716	أعتبر تأخر تحسين الكادر مشكلة مستمرة تؤدي إلى خفض مستوى التعويضات.	7
0.000	0.841	يبقى تحسين التعويضات التي أحصل عليها مرهون بتشغيل الهيئة الفلسطينية للتقاعد التي توفر ضمان اجتماعي يتضمن معاش تقاعدي.	8
0.009	0.446	انخفاض المستوى العام لسلم الرواتب يتضمن انخفاض راتبي الأساسي.	9

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "31" تساوي 0.349

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية:

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الحوافز المادية والمعنوية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه:

#### الجدول رقم (6/8): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.012	0.432	إجازاتي السنوية مدفوعة الراتب تغطي جميع احتياجاتي الشخصية والعائلية والاجتماعية.	1
0.033	0.372	أحصل بسهولة على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض.	2
0.001	0.561	إجازاتي المرضية تتطلب دفع كامل إذا كان سببها حوادث وأمراض مرتبطة بالعمل.	3
0.022	0.398	يمكن لي الحصول على راحة أثناء العمل للأغراض الشخصية وتناول الطعام والراحة.	4
0.043	0.354	تشكل العطل الأسبوعية والدينية والرسمية إضافة نوعية إلى الإجازات القانونية التي أحصل عليها مما يزيد من وقتي الراحة والفراغ وفرص الاستفادة منه لاستغلالها في العمل الإضافي.	5

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.738	تساهم الحوافز المعنوية بفعالية كبيرة في تحسين أدائي واتجاهي الخاص بالعمل.	6
0.000	0.796	تعمل الحوافز المعنوية المتعلقة بالمجال الشخصي مثل (تقدير جهود العاملين واحترامهم وإقامة علاقات جيدة مهمة تعمل) على نشر مناخ وثقافة تنظيمية ملائمة بين وبين زملائي في العمل.	7
0.000	0.765	يسهم تنوع الحوافز المعنوية المتعلقة بإدارة العمل؛ (نمط الإشراف والقيادة وتوسيع وإثراء وتقييم العمل وإشراك العاملين في القيادة وتوفير فرص التقدم ومنح الترقيات) في زيادة ولائي والتزامي التنظيمي.	8
0.000	0.602	تمنحني نوعية وجودة الإدارة ومرونة الإشراف الحرة في انجاز عملي وترتيب أولوياته.	9

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "31" تساوي 0.349

**الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات:**  
جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات) والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه:

**الجدول رقم (6/9): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس:**

**الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.579	أحصل على تقارير طبية وتوصيات التحويل للعلاج بالخارج بسهولة.	1
0.000	0.608	تتوفر شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية التي توفر لي بيئة عمل سليمة ونظيفة.	2
0.006	0.470	إجراءات الأمن والحماية والوقاية المتاحة تعتبر كافية.	3
0.001	0.537	أعتبر أن مساعدة الأبناء الدارسين في الجامعة والمعالين فقط دون غيرهم	4

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		وبنسبة منخفضة 50% من الرسوم التعليم غير ملائمة.	
0.000	0.627	تزيد فعالية البرامج والوسائل التعليمية المتاحة لي من فرص تطويري.	5
0.000	0.593	أجد سهولة في الحصول على استشارات قانونية ودينية عند اللزوم.	6
0.011	0.439	تتوفر لي فرصة قليلة في ممارسة ألعاب رياضية وقوى ومشاركة ضعيفة في الرحلات.	7
0.000	0.584	احصل على خدمات إعلامية نوعية عبر الوسائل التي توفرها الجامعة من جرائد ونشرات خاصة وملصقات.	8
0.001	0.554	تساهم النقابة في حل مشاكل الإدارية وتلبي حاجاتي المالية بدرجة ملائمة.	9
0.000	0.678	استفيد بقوة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها النقابة (تساعد العاملين في الحصول على تعويضات التكافل الاجتماعي في الجامعة التي تدفع في حالات الوفاة وفقدان الممتلكات الخاصة؛ حريق المسكن ودماره وعلاج جراحي خطير).	10
0.000	0.640	أشارك بفعالية في الإضرابات التي تنظمها النقابة والتي تهدف إلى المساهمة في المطالبة بتحسين تعويضات العاملين من رواتب ومكافآت وعلاوات ومدخرات.	11
0.000	0.652	أنتفع من خدمات النقابة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين.	12
0.000	0.644	تساهم قدرات النقابة في مجال التعويضات بفعالية في تحسين التعويضات التي أحصل عليها.	13
0.001	0.567	توفر لي التسهيلات الدينية راحة نفسية ومعنوية ومشاركة فعالة في ممارسات العقيدة الإسلامية وأداء فروض الإسلام؛ الصلاة وأداء الزكاة وإقامة الشعائر والاحتفالات والأعياد الدينية والقيام بالأعمال الخيرية.	14
0.014	0.426	أحصل علي برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة.	15
0.005	0.479	تتوفر لي تسهيلات علمية من مؤتمرات وندوات ومكتبات تساهم في تطويري بفعالية.	16
0.000	0.656	يتوفر لي برامج التدريب الذي يطور مساري المهني في الأمد القصير.	17
0.007	0.463	يمكنني الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مرابحات وكفالات	18

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		مصرفية من المصارف بضمن الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة.	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "31" تساوي 0.349

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: مزايا العمل:

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (مزايا العمل) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه:

#### جدول رقم (6/10): الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: مزايا العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.648	توفر سياسة إدارة الموارد البشرية مزايا عمل يمكنني الاستفادة منها.	1
0.000	0.723	تقدم لي الإدارة تغذية عكسية بخصوص انجازي في العمل الأمر الذي يساعدني في تقييم وتحسين أدائي.	2
0.000	0.576	توفر الجامعة بيئة عمل متناسقة من ضبط درجات الحرارة والتهوية والنظافة وتجميل المكان وتصميم هندسي مناسب لقيامي بأعمالي.	3
0.001	0.544	يزداد مستوى التزامي بقيم العمل من تعاون وتفاهم وصدقة بسبب التجانس في العمل بين وبين زملائي.	4
0.001	0.532	تتيح لي مرونة العمل فرصة أداء عملي من أي مكان خارج الجامعة.	5
0.000	0.691	يناسبني نظام الدوام اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي.	6
0.000	0.626	يوفر الهيكل التنظيمي طرق اتصال سريعة وقصيرة وتنسيق أعمال عالي يقلل من أعباء العمل لدي.	7
0.000	0.577	تساهم فرص التطوير في تحسين عملي.	8
0.000	0.577	تساهم سياسة تنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) في تحسين التعويضات التي احصل عليها.	9

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "31" تساوي 0.349

### 3/6/6. الصدق البنائي لمحاوَر الاستبانة:

يبين الصدق البنائي مدى علاقة كل محور بهدف البحث وبناءا عليه فان الصدق البنائي يشمل جميع محاور الاستبانة فقط بدون الفقرات ويبين مدى ارتباط كل محور من المحاور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### معامل ارتباط محاور عينة البحث:

وبناءا عليه تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة عند توزيعها على عينة البحث والنتائج كما هي بالجدول أدناه:  
جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349.

الجدول رقم (6/11): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي

#### للفقرات

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	0.591	0.000
الثاني	الراتب الأساسي	0.789	0.000
الثالث	الإضافات إلى الراتب	0.519	0.002
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	0.512	0.002
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	0.740	0.000
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	0.786	0.000
السابع	مزايا العمل	0.635	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "31" تساوي 0.349

## 7/6. ثبات الاستبانة:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية بطريقتين؛ طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ:

### 1/7/6. طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (9) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان:

### الجدول رقم (6/12): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.000	0.8273	0.7054	10	التعويضات	الأول
	0.8396	0.7235	8	الراتب الأساسي	الثاني
0.000	0.8244	0.7012	6	الإضافات إلى الراتب	الثالث
0.000	0.8653	0.7625	9	تعويض نهاية الخدمة	الرابع
0.000	0.8221	0.6980	9	الحوافز المادية والمعنوية	الخامس
0.000	0.8133	0.6854	18	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	السادس
0.000	0.8380	0.7211	9	مزايا العمل	السابع
0.000	0.8416	0.7266	69	جميع الفقرات	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361



## 2/7/6. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات ووجد انه يساوى 0.8835 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، والجدول التالي يبين معامل كرونباخ ألفا لكل محور على حده وقد يبين جدول رقم (10) معاملات الثبات:

### الجدول رقم (6/13): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التعويضات	10	0.8458
الثاني	الراتب الأساسي	8	0.8675
الثالث	الإضافات إلى الراتب	6	0.8897
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	9	0.8987
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	9	0.8487
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	18	0.8632
السابع	مزايا العمل	9	0.8756
	جميع الفقرات	69	0.8835

## 8/6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

### 1/8/6. أساليب تحليل البيانات:

**تحليل الاستبانة:** تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية التي يشتمل عليها برنامج SPSS  
1/1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال تحديد درجة ارتباط كل بند مع المحور الذي ينتمي إليه ولقياس صدق الفقرات واختبار الفرضيات.

2/1- معامل ارتباط سيرمان: لفحص ثبات الاستبانة من خلال ارتباط البنود الفردية مع البنود الزوجية لكل محور.

3/1- معامل الثبات الكلي (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ لفحص ثبات الاستبانة.

4/1- اختبار كولوم جروف - سمرنوف (1- sample K.S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

1. تحليل البيانات: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية: وتستخدم لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة البحث ولتحديد ترتيب كل فقرة في المحور وفي الاستبانة ككل.
2. إثبات الفرضيات: ستشمل ما يلي من اختبارات وتحليلات:
  - 1/3 اختبار (T): لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين: لمعرفة ما إذا كان المعدل النسبي للاستجابة قد اختلف عن نسبة الحياد وهي 60% ودلالة المعدلات النسبية وكذلك متوسطات المعدلات النسبية.
  - 2/3 اختبار شيفيه البعدي: لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات ومعرفة اتجاهاتها ومدلولاتها.
  - 3/3 أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA لإيجاد الفروق الإحصائية بين المتوسطات، أي في حالة الاختبارات المعلمية وإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.
  - 4/3 مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )، حيث استخدم درجة ثقة (95%) في اختبار كل فروض البحث الإحصائية، بمعنى إن احتمال (أي أن نسبة الخطأ تكون 5%) الخطأ يعادل 5% وهي نسبة مناسبة لطبيعة البحث.

## الفصل السابع: نتائج البحث الميداني وتفسيره

### Results and Interpretation of The Research

المبحث الأول: تحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تحليل البيانات

- 1/1. المقدمة
- 2/1. تحليل خصائص الشخصية
- 3/1. اختبار التوزيع الطبيعي
- 4/1. تحليل فقرات محاور البحث.

## تحليل البيانات

### 1.1/ المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً لبيانات خصائص عينة البحث من خلال المعالجات الإحصائية التي تم إجراؤها على عينة البحث، كما ويتضمن تحليلاً مفصلاً لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الستة والتي تبلغ 69 فقرة، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 2/1. تحليل خصائص الشخصية:

يتبين من الجداول التالية تحليل خصائص وسمات عينة البحث من بيانات شخصية ووظيفية كما يلي:

1.2/1. الجنس:

الجدول رقم (7/1) - توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	192	83.8
أنثى	37	16.2
المجموع	229	100.0

يلاحظ من الجدول أن نسب العينة تبين أن الذكور أكثر من خمسة أضعاف الإناث ، مع أن نسب المجتمع تبين أن عدد الذكور يبلغ حوالي سبعة أضعاف الإناث؛ (حجم مجتمع البحث يبلغ؛  $1031=900+131$  مفردة تتوزع بين الذكور والإناث على التوالي) مما يدل على أن نسبة مشاركة الإناث في البحث كانت أكبر من نسبة مشاركة الذكور ويعزو الباحث ذلك الي اهتمام العاملات بالتعويضات.

### 2.2/1. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7/2) - توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوية عامة	12	5.2
ثانوية عامة	12	5.2
دبلوم متوسط	27	11.8
بكالوريوس	71	31.0
دبلوم عالي	5	2.2
ماجستير	42	18.3
دكتوراه	60	26.2
المجموع	229	100.0

يلاحظ من الجدول أن هذه النسب تعكس أن غالبية العاملين لديهم مؤهلات علمية والنسبة الأعلى هم من حملة البكالوريوس يليهم حملة الدكتوراه ثم حملة الماجستير ثم حملة الدبلوم العالي، وهذه النسب تدل على أن مجموع حملة الدرجات العليا من حملة الدكتوراه والماجستير تصل إلى 45% من إجمالي العاملين مما يدل على مدى تطور كادر الجامعة.

### 3/2/1. نوع الوظيفة:

#### الجدول رقم (7/3) - توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الوظيفة:

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أكاديمي	98	42.8
إداري	97	42.4
خدماتي (فني)	34	14.8
المجموع	229	100.0

يلاحظ من الجدول أن نسبة الأكاديميين هي النسبة العظمى من العاملين يليها الإداريين ثم الخدماتيين ويعزى الباحث هذه النسب إلى عدد كليات الجامعة والبرامج الكثيرة التي تقدمها الجامعة للمجتمع حيث يشكل الأكاديميين الجزء الأساس في قوة عمل الجامعة.

### 4/2/1. الدرجة الوظيفية:

#### الجدول رقم (7/4) - توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الدرجة الوظيفية:

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية
3-1	67	29.3
6-4	53	23.1
7 درجات فأكثر	109	47.6
المجموع	229	100.0

يلاحظ من الجدول أن غالبية العاملين حاصلون على درجة 7 فأكثر ومعظمهم من الإداريين والخدميين وكذلك الحال بالنسبة للذين درجاتهم تتراوح بين 6-4 درجات، مع العمل بان السلم الإداري تتراوح درجاته بين 10-1 درجات، أما بالنسبة للحاصلين على درجات من 3-1 درجات فأن معظمهم من الأكاديميين، حيث أن السلم الأكاديمي تتراوح درجاته من 5-1 درجات فقط، وهذا يدل على أن مدفوعات التعويضات تتركز لصالح نسبة 70 من العاملين.

## 5/2/1. الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (7/5) - توزيع عينة البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	26	11.4
متزوج	198	86.5
مطلق	3	1.3
أرمل	2	0.9
المجموع	229	100.0

يلاحظ من الجدول أن غالبية العاملين هم من المتزوجين وهذا يدل على إن العمل بالجامعة يؤدي إلى استقرار وظيفي يمنح فرصة للاستقرار الأسري مما يزيد من نسبة الزواج ككل وهذا ينطبق على العاملين بالجامعة حيث انه يتوفر لهم فرصة أكبر للزواج نظرا لحجم التعويضات التي يحصلوا عليها.

## 6/2/1. عدد الأبناء المعالين:

الجدول رقم (7/6) - توزيع عينة البحث حسب متغير عدد الأبناء المعالين:

عدد الأبناء المعالين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 أفراد	131	57.2
5-10 أفراد	92	40.2
11 فرد فأكثر	6	2.6
المجموع	229	100.0

يلاحظ أن نسبة العاملين الذين يبلغ عدد الأبناء المعالين لديهم أقل من 5 أفراد هي النسبة الأكبر إذ تبلغ 57.2% مع العلم بان حجم الأسرة يبلغ حجمها 7 أفراد (5 أبناء + الأبوين = 7 أفراد؛ متوسط حجم الأسرة الفلسطينية "المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء" "PCBS") كما وان العاملين الذين يبلغ عدد المعالين لديهم (5 - 10 أفراد) تبلغ نسبتها 40.2% ، مما يدل على ارتفاع مخصصات الأبناء، وتتنخفض نسبة الأسر التي بها 11 معالا فأكثر الي فقط 2.6% فقط، ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض نسبة المتزوجين من زوجتين فأكثر حيث تبلغ 3.1% كما ورد في متغير عدد الزوجات.

## 7/2/1. عدد سنوات العمر:

الجدول رقم (7/7) - توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات العمر:

عدد سنوات العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	53	23.1
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	67	29.3
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	78	34.1
50 سنة فأكثر	31	13.5
المجموع	229	100.0

يلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الشابة (أقل من 30 سنة) إضافة إلى الفئة المتوسطة (أقل من 30-40 سنة) واللذان تشكلان 52.4% (23.1%+29.3%=52.4%) من عينة البحث، فإن هذه الفئة تسعى بجد من أجل البقاء في العمل بعد الحصول عليه، وتتشكل هذه المجموعة من العاملين الإداريين بالدرجة الأولى، إلا أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (40- إلى أقل من 50 سنة) والتي تبلغ نسبتها 34.1%، أما العاملين الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة فتبلغ نسبتهم 13.5% فقط وهذا يدل على أن كثيرا من العاملين المؤسسين بالجامعة ما زالوا يعملون بها حيث أن الجامعة تم تأسيسها بتاريخ 1978، تنعكس نسب الفئات العمرية على سلالم الرواتب الإدارية والأكاديمية بحيث تبين حجم ضغط الدرجات والمربوط على التعويضات.

## 8/2/1. عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (7/8) - توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	47	20.5
6 سنوات - 10 سنوات	100	43.7
11 سنة-15 سنة	51	22.3
أكثر من 15 سنة	31	13.5
المجموع	229	100.0

يبين جدول رقم (8) أن 20.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "5 سنوات فأقل"، و43.7% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "6 سنوات - 10 سنوات"، و22.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "11 سنة-15 سنة"، و13.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "أكثر من 15 سنة": من خلال هذه النسب يتضح أن ثلثي العاملين حديثي الخبرة مما يؤثر في حجم التعويضات التي حصلوا عليها.



### 3/1. اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)):

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (20) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (7/9) - اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov):

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	10	1.259	0.084
الثاني	الراتب الأساسي	8	1.154	0.139
الثالث	الإضافات إلى الراتب	6	0.998	0.272
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	9	0.361	0.924
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	9	0.869	0.596
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	18	0.787	0.566
السابع	مزايا العمل	9	0.758	0.614
	جميع الفقرات	69	0.772	0.590

#### 4/1. تحليل فقرات محاور البحث

لأغراض تحليل فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الستة والتي تبلغ 69 فقرة، تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد تم تقسيم درجات مقياس الرضا الوظيفي حسب مقياس ليكارت الي 5 درجات كالتالي:

الجدول رقم (7/10): تحليل مقياس ليكارت والمقاييس الاحصائية

الاجابة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
درجة الرضا المطابقة	راض بدرجة كبيرة جدا	راض بدرجة كبيرة جدا	راض بدرجة كبيرة جدا	راض بدرجة كبيرة جدا	راض بدرجة كبيرة جدا
الوزن النسبي	مرتفع جدا (عالي)	مرتفع	متوسط الوزن النسبي المحايد: 60%	منخفض	متدني
المستوى العام للرضا	عالي	مرتفع	متوسط	منخفض	متدني

(المصدر: تم جرد القائمة بواسطة الباحث)

**حالات الفقرة وفق حسب اختبار T:** وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05 .

وفيما يلي عرضاً لتحليل فقرات الاستبانة حسب كل محور:

#### 1.4/1. تحليل فقرات المحور الأول : التعويضات

##### الجدول رقم (7/11) - تحليل فقرات المحور الأول: التعويضات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تساهم التعويضات في رفع مستوي أدائي ورفع إنتاجية الجامعة.	4.15	0.883	83.06	19.764	0.000
2	تعزز التعويضات انتمائي للجامعة وبقائي بها وتطوير بيئة تنظيمه مرنة وتنمية ثقافة تنظيمية سليمة.	4.14	0.813	82.71	21.126	0.000
3	تهدف التعويضات التي احصل عليها إلي تحقيق العدالة والمساواة.	4.06	0.951	81.14	16.813	0.000
4	تساعدني التعويضات غير المالية في العمل ضمن مناخ تنظيمي يثير جو من العلاقات الجيدة بين العاملين.	3.92	0.804	78.34	17.258	0.000
5	تدعم مسوحات التعويضات باتجاه زيادة حجم التعويضات التي أحصل عليها.	3.54	0.882	70.70	9.157	0.000
6	أحصل على تعويضات من الجامعة أكثر من التي أقرها الكادر.	2.17	1.149	43.49	-10.870	0.000
7	أعتبر أن تعاون الجامعة والنقابة واتحاد العاملين بالجامعات في تصميم كادر وسلم رواتب التعليم العالي ضعيف.	3.34	1.054	66.72	4.829	0.000
8	أتمتع بالاستقرار الوظيفي حالياً ولا أتوقع الأمان بعد نهاية العمل (التقاعد).	3.64	1.106	72.75	8.723	0.000
9	أحتاج الي شرح موضوع التعويضات كأهم وظيفة ضمن وظائف الإدارة التي تؤديها كل من قبل دائرتي شئون الموظفين والمالية ونقابة العاملين.	3.89	0.891	77.73	15.054	0.000
10	تناسبني خطط كل من التقاعد المبكر وتمديد العمل بعد سن التقاعد (60).	3.44	1.180	68.77	5.612	0.000
	جميع الفقرات	3.56	0.427	71.20	19.855	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 228 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينه

البحث في المحور الأول (التعويضات) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وهذا يتضمن ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل فقرة من هذه الفقرات عدا الفقرة السادسة (6): حيث ان هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة لأن القيمة  $t$  سالبة حيث تساوي  $-10.870$  لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، حيث: في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "43.49%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 " أحصل علي تعويضات من الجامعة أكثر من التي أقرها الكادر" مما يدل على أن مستوى الرضا: عدم رضا: هذه الفقرة لا تحظى بموافقة افراد العينة بسبب اعتقاد العاملين بانهم يحصلون على تعويضات اقل من التي اقرها الكادر.

ملاحظة: تم قلب الفقرة رقم (7) في التحليل لانها ذات اتجاه معاكس بالنسبة لفقرات المحور.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التعويضات) تساوي 3.56 ، والوزن النسبي يساوي 71.20% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 19.855 وهي اكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية عن التعويضات المالية وغير المالية بدرجة مرتفعة

لذلك يعتبر محور التعويضات دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.56 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، مما يعني ان الرضا عن التعويضات مرتفع وجيد.

العزو: يعزو الباحث ذلك الى ان معظم العاملين بالجامعة راضون عن التعويضات التي حصلوا عليها لأسباب عدة منها انها تساهم في رفع مستوى أداء العاملين ورفع انتاجية الجامعة وتعزز انتماء العاملين للجامعة وتنمي ثقافة تنظيمية ملائمة وتحقق العدل والمساواة وتساعد في خلق مناخ تنظيمي يهيئ لعلاقات جيدة بين العاملين، وتساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي كما وتدعم المسوحات التي تجريها الجامعة تحسين التعويضات المالية وغير المالية التي تلبي حاجاتهم في ظل عسرة اقتصادية يعاني منها جميع فئات الشعب الفلسطيني. وبالإشارة الي الفقرة السادسة (6) من هذا المحور التعويضات والتي تقول: أحصل على تعويضات من الجامعة اكثر من التي أقرها الكادر" والتي لا تحظى بموافقة افراد العينة فان ذلك يعود لأهتمامهم بالتعويضات المالية فقط دون التعويضات الأخرى غير المالية والتي لا تقل أهمية عن المالية حيث ان العمل بالجامعة يتضمن تعويضات غير مالية قد ينجم عنها فرصا لا تتاح في اماكن عمل بقطاعات اقتصادية أخرى فالتعويضات ليس فقط مالية، كما ان تعويضات الجامعة المالية تحوى بنودا مالية تفوق حقيقة ما

نص عليه كادر التعليمي العالي وخاصة المخصصات الاجتماعية للأسرة من زوجات وأبناء معالين.

#### ربط محور التعويضات:

وحيث ان البحث أظهر رضا عن التعويضات بوزن نسبي متوسط بلغ 71.20%؛  
فانه بذلك تتفق مع:

ودراسة (همام:2005) التي اظهرت رضا متوسطا بشكل عام واطهرت رضا متوسط حول نظام التعويضات الذي جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية للعوامل الرئيسة في رضا العاملين، ويعزى الاتفاق الى تقارب منهجية ومحاور الدراسة.  
ودراسة (أبو رمضان:2004) التي اظهرت رضا عن الراتب والحوافز وظروف العمل والاستقرار الوظيفي وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين)، ويعزى الاتفاق الى اجراء الدراسة على نفس المجتمع.  
ودراسة (شرشير:2000): التي توصلت الى ان درجة الرضا لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة في محافظات شمال قطاع غزة كانت متوسطة بوزن نسبي 68.35%، ويعزى الاتفاق الي اجراء الدراسات على نفس البيئة الاقتصادية.  
كما انه بذلك تختلف مع:

مع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت ان العاملين غير راضين عن نظام التعويضات المالية الحكومية في جميع مجالات عناصر الرضا الوظيفي حيث تعزو الباحثة ذلك لسوء تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم4 لسنة 2005، ويعزى الاختلاف الى اختلاف كادر التعويضات.  
ودراسة (Campbell,2006) التي توصلت الى ان هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية في نظم التعويضات عامة، ويعزى الاختلاف الى تفاوت مجتمعات الدراسة ومجالاتها.

### 2/4/1. تحليل فقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي

#### الجدول رقم (7/12) - تحليل فقرات المحور الثاني: الراتب الأساسي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يشكل تحليل العمل (تحليل الوظيفة: الوصف الوظيفي ومتطلباتها من مؤهلات وخبرات) الأساس في تحديد وتقدير وتثمين قيمة راتبي الأساسي.	3.80	0.968	75.96	12.451	0.000
2	يوفر لي راتبي تلبية الحاجات الأساسية (متطلبات المعيشة وقدر مناسب من الرفاهية والادخار).	3.38	1.074	67.63	5.365	0.000
3	تساهم المكافآت (ساعات العمل الإضافي والأداء	3.28	1.254	65.68	3.425	0.001

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	(المتميز) التي أحصل عليها في زيادة راتبي.					
4	تقييم وتعديل فروق العملات يساهم في حماية راتبي من الانخفاض.	4.00	0.930	80.09	16.351	0.000
5	يزداد راتبي الأساسي سنويا بمبلغ الزيادة السنوية بغض النظر عن نتيجة تقييم أدائي.	3.74	1.022	74.76	10.924	0.000
6	يتناسب راتبي مع نوعية المؤهل العلمي (من حيث الدرجة العلمية والرتبة العلمية أو من حيث الوظيفة) الذي احمله.	3.42	1.120	68.38	5.667	0.000
7	أسلم راتبي قبل نهاية كل شهر (ميلادي وليس هجري) بانتظام.	4.44	0.790	88.73	27.517	0.000
8	أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة مثل نتيجة تقييم أدائي وتميزي وسنوات الخدمة في ظل مرونة الهيكل التنظيمي.	3.45	1.114	69.08	6.171	0.000
	جميع الفقرات	3.69	0.550	73.77	18.959	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "228" تساوي 1.97 تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في المحور الثاني (الراتب الأساسي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وهذا يتضمن ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي كل فقرة من هذه الفقرات: بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الراتب الأساسي) تساوي 3.69، والوزن النسبي يساوي 73.77% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.959 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية عن الراتب الأساسي بدرجة مرتفعة.

لذلك يعتبر محور الراتب الأساسي دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.69 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، مما يعني ان الرضا عن الراتب الأساسي مرتفع.

العزوة: ويعزو الباحث ذلك الى ان معظم العاملين بالجامعة راضون عن الراتب الأساسي الذي حصلوا عليه لأسباب عدة منها انه يتم تحديده بناء على تحليل العمل الذي يأخذ كل المحددات في الحسبان من مؤهل علمي وقدرات وخبرات ومهارات يتمتع بها الموظف وحسب الوصف الوظيفي من واجبات ومهام وان الراتب يزيد سنويا بمبلغ الزيادة السنوية المقررة بغض النظر عن شروط ومعايير الزيادة اضافة الى انه يتم احتساب فروق العملة لصالح الرواتب في ظل تغير وتدهور اسعار العملات مما يساعد تغطية حاجاتهم الأساسية في ظل حصار اقتصادي يعاني منها جميع فئات الشعب الفلسطيني، الا ان تلبية الحاجات الأساسية ما زالت تعاني من فجوة كبيرة نظرا لتعددتها مع التطور اضافة الى ان المكافآت (ساعات العمل الاضافي والأداء المتميز) لا تساهم بفعالية في زيادة الراتب لعدة أسباب منها أسعار ساعات العمل الاضافي ومدتها وتوقيتها، كما ان الراتب الأساسي لا يتطابق تماما مع نوعية المؤهل العلمي مما يجعله يتناسب مع مؤهلات ويختلف مع مؤهلات فنجد ان حاملي المؤهلات العلمية اقل رضا عن حاملي المؤهلات العلوم الانسانية.

**ربط محور الراتب الأساسي:**

وحيث ان البحث أظهر رضا عن الراتب بوزن نسبي مرتفع بلغ 73.77%؛  
فانه بذلك تتفق مع:

دراسة (Venron:2003): التي أوضحت ان 48% من عينة الدراسة انها تشعر بمستوى رضا وظيفي عالي بخصوص الراتب بينما 49% من العينة تشعر بدرجة رضا متوسطة بالنسبة للراتب، ويعزى الاتفاق الي تشابه مستوى التقدم والأهمية للأعمال محل الدراسة حيث تزيد اهمية العمل في مجال الاعلام في الدول المتقدمة شأنها في ذلك شأن الطب والمحاماة.

دراسة (Voleck,1995): التي توصلت الى ان العاملين كانوا راضين عن مجالات الرواتب والمكافآت الاستثنائية، ويعزى الاتفاق الي تطابق مجال العمل وهو المجال الاكاديمي.

كما انه تختلف مع:

دراسة (بسيسو:2008) التي أظهرت عدم موافقة بوزن نسبي 53.56% مما يدل علي عدم رضا العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية عن الرواتب، ويعزى الاختلاف الى فرق كبير بين كادر التعليم العالي عن كادر الخدمة المدنية.

ودراسة (حجاج:2007) والتي توصلت الى ان متوسط اجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي 34.5% وحيث بلغت نسبة عدم الرضا عن الراتب 28%، ويعزى الاختلاف الى فرق كبير بين كادر التعليم العالي عن كادر الخدمة المدنية.

ودراسة (شراب:2007) التي اظهرت عدم رضا العاملين عن كل من الحوافز المادية، ويعزى الاختلاف الى فرق القطاع الاقتصادي ومجتمعات الدراسة.

ودراسة (أبو رمضان:2004) حيث بلغ الوزن النسبي للرضا عن الراتب 47.4% التي أوصت بضرورة إعادة النظر في سلم الرواتب وتحسين الرواتب لتلائم متطلبات المعيشة، ويعزى الاختلاف الي فرق المدة الزمنية بين الدراسات.

ودراسة (شمسان:2001) التي أوصت بضرورة إعادة بناء نظام الاجور والرواتب، ويعزى الاختلاف الي الفرق الزمني بين الدراسات.

دراسة (شرشير:2000) التي توصلت الي ان ادني درجة للرضا كانت عن انظمة الرواتب، ويعزى الاختلاف الي عدة اسباب منها فرق المدة الزمنية واختلاف مجتمع الدراسة.

ودراسة (مساعدة:1999) التي أوضحت انخفاض مستوى الرضا عن مجال الرواتب ويرجع الاختلاف الي الفرق الزمني ومجتمع الدراسة.

ودراسة العمرى:1994) والتي أوضحت ان الرواتب حصلت على المرتبة الاخيرة على مقياس الرضا الوظيفي مما يشير الي انخفاض مستوى الرضا عن الراتب، ويرجع الاختلاف الي وجود فروق في مجتمعات الدراسة وتباعد الفترات الزمنية.

ودراسة (Petty & Hatcher,1991): التي توصلت الي عدم الرضا عن الرواتب الشهرية، ويرجع الاختلاف الي تنوع بيئات ومجتمعات الدراسة.

### 3/4/1. تحليل فقرات المحور الثالث: الإضافات إلى الراتب

الجدول رقم (7/13) - تحليل فقرات المحور الثاني: الإضافات الى الراتب:

م	الفقرات	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تدني العلاوة الاجتماعية (علاوة العائلة: "علاوة الزوجة/الزوجات و علاوة الأبناء المعالين") يزيد من أعبائي المعيشية.	3.85	1.045	77.03	12.332	0.000
2	تقل العلاوات الادارية والفنية التي أحصل عليها عن حجم الجهد الإداري الذي ابذله وعدد الموظفين المتزايد الذين أوجههم وعبء العمل المتزايد والتطور الذي أتابعه.	3.68	1.006	73.60	10.206	0.000
3	صعوبة شروط ومعايير العلاوة الاستثنائية التشجيعية يجعل حصولي عليها نادر الحدوث.	3.74	0.965	74.76	11.574	0.000
4	بقاء علاوة غلاء المعيشة دون زيادة مع ارتفاع الأسعار يكرس ظاهرة تاكل راتبي.	4.55	3.445	91.09	6.828	0.000



م	الفقرات	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
5	أعتبر بدل المواصلات (التزام مالي) مصروف يؤدي الى تخفيض راتبي.	3.83	1.074	76.51	11.628	0.000
6	حجم أعبائي الصحية الكبيرة تتطلب تغطية صحية شاملة يلزمها أكثر من مساهمة شهرية في بنسبة 50% فقط من رسوم التأمين الصحي الشهرية.	3.42	1.156	68.42	5.498	0.000
	جميع الفقرات	3.71	0.704	74.10	15.149	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "228" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في المحور الثالث (الإضافات إلى الراتب) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وهذا يتضمن أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي كل فقرة من هذه الفقرات:

ملاحظة2: تم قلب الفقرة (6) في التحليل لأنها ذات اتجاه معاكس بالنسبة لفقرات هذا المحور.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (الإضافات إلى الراتب) تساوي 3.71، والوزن النسبي يساوي 74.10% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.149 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على موافقة مرتفعة علي المحور في الاتجاه السلبي مما يدل علي ارتفاع موافقة العاملين بالجامعة عن محتوى فقرات محور الإضافات إلى الراتب بصورة مرتفعة.

وبما ان الحاصل هو مشكلة بسبب تدني جميع العلاوات فان المتحقق هو عدم رضا وحيث ان الوزن النسبي لهذا المحور بلغ هذه النسبة 74.10% المرتفعة فانه يعبر عن عدم رضا مرتفع لدى العاملين عن الإضافات إلى الراتب، أخذين في الاعتبار ان صياغة الفقرات كانت وصفا لحقيقة وضع العلاوات المنخفض السلبي.

لذلك يعتبر محور الاضافات الى الراتب دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل علي ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.71 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد

وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، مما يعني ان عدم الرضا عن الاضافات الى الراتب مرتفع.

العزو: ويعزو الباحث ذلك الى ان معظم العاملين بالجامعة غير راضون عن الاضافات الى الراتب التي حصلوا عليها لأسباب عدة منها انها لا تتناسب مع حجم التكاليف التي يتكبدها العاملين والتي تؤدي الى زيادة النفقات وخفض مدخراتهم الشخصية وانها أيضا لم تزيد ولم تتغير منذ مدة طويلة، فنجد تدني العلاوات الاجتماعية الخاصة بالزوجات والابناء المعالين التي تتعلق بالروابط الاجتماعية والأسرية للعاملين وكذلك تدني كل من العلاوات الادارية والفنية والتي تتعلق بنوعية وظائف العاملين وحجم الأعمال والجهود التي يتكبدها، وكذلك بقاء علاوة غلاء المعيشة خلال مدة طويلة اضافة الى ان بدل المواصلات لا يضاف أبدا وانخفاض مستوى المساهمة في تغطية تكاليف العلاج الطبي، نجد ان كل هذه العلاوات والبدلات والمساهمات تخضع لسياسة صارمة من قبل ادارة الجامعة الأمر الذي يحتاج اليه تغيير حتي في ظل السياسة المالية المتحفظة.

#### ربط محور الاضافات الى الراتب:

وحيث ان البحث أظهر عدم رضا عن الاضافات الى الراتب بوزن نسبي مرتفع بلغ 74.10%؛  
فانه بذلك تتفق مع:

دراسة (بسيسو:2008): التي اظهرت عدم رضا العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية عن نظام العلاوات الأخرى بوزن نسبي 55.16% حيث اتفق افراد العينة على ان الرضا عن نظام العلاوات المختلفة (المكافآت) كان بشكل سلبي متدني وعزت ذلك لخلل في تطبيق قانون الخدمة المدنية. ودراسة (شراب:2007) التي توصلت الى ان الحوافز المتوفرة (الحوافز شاملة العلاوات أو الاضافات الى الراتب) لا تشجع العاملين علي التنافس في تحسين الاداء. ودراسة (العكش:2007) التي توصلت الى ان عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز وان نظام المكافآت غير فاعل ومدني ومعظم العاملين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، ويعزى الاتفاق الى تقارب المدة الزمنية ووحدة بيئة الدراسة.

ودراسة (Agarwal, 2007) التي توصلت الى ان تمويل الأداء في ظل الحوافز الادارية ينتج عنه أداء أفضل.

ودراسة (Cheo & Pin, 2006) التي أوصت بضرورة ربط الراتب بالزيادة السنوية لمعدل العائد على المبيعات.

ودراسة (الوايل:2005) التي توصلت الى انه لا يوجد معايير للحوافز التي يتم اعطائها للعاملين وان أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز.

ودراسة (Gibbs& Others,2004) التي توصلت الى ان خصائص مقاييس الاداء تتعلق بالحوافز ومدى النقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين وتحقيق توازن في أنواع الحوافز. ولعل الاتفاق مع تلك الدراسات جاء نتيجة لعدم فعالية نظام العلاوات والمكافآت المطبق. كما انها تختلف مع:

ودراسة (محيسن:2004): التي أظهرت انخفاضا واضحا في مستوى الرضا لدى موظفي وكالة الغوث- غزة عن بعد الراتب وزيادته حيث بلغت النسبة 56.56%.

#### 4/4/1. تحليل فقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة

##### الجدول رقم (7/14) - تحليل فقرات المحور الرابع: تعويض نهاية الخدمة:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أري أن المكافأة السنوية (راتب شهر عن سنة عمل) في حاجة إلي زيادة حيث انها تشكل الجزء الأساسي في تعويض نهاية الخدمة.	4.35	0.880	87.02	23.170	0.000
2	أعتبر أن مساهمتي في صندوق التوفير (3%) منخفضة مقارنة بمساهمات العاملين في الوكالة (7.5%) والعاملين في الحكومة (10%).	4.22	0.901	84.37	20.463	0.000
3	أعتبر أن نسبة مساهمة الجامعة (6%) منخفضة قليلا مقارنة بمساهمة الحكومة (12.5%) ومنخفضة جدا مقارنة بمساهمة وكالة الغوث (15%).	3.92	0.985	78.34	14.082	0.000
4	يمكن للجامعة استثمار مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملين على عوائد شرعية مجزية.	4.09	0.948	81.83	17.419	0.000
5	تعيق مخاطر الاستثمار قيام الجامعة باستثمار مدخراتي لتحقيق أرباح مجزية.	3.61	0.961	72.23	9.630	0.000
6	أستطيع أن احصل على جزء من الادخار الذي أساهم به دون إعادة دفعه للجامعة.	2.97	1.232	59.48	-0.322	0.748
7	أعتبر تأخر تحسين الكادر مشكلة مستمرة تؤدي إلى خفض مستوى التعويضات.	4.05	0.974	80.96	16.276	0.000
8	يبقي تحسن التعويضات التي أحصل عليها مرهون بتشغيل الهيئة الفلسطينية للتقاعد التي توفر ضمان اجتماعي يتضمن معاش تقاعدي.	3.82	1.012	76.42	12.272	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
9	انخفاض المستوى العام لسلم الرواتب يتضمن انخفاض راتبى الأساسي.	3.94	0.944	78.78	15.052	0.000
	جميع الفقرات	3.66	0.506	73.12	19.600	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 228" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع (تعويض نهاية الخدمة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي: وهذا يتضمن أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي كل فقرة من هذه الفقرات:

ملاحظة: تم قلب الفقرة (5) في التحليل لأنها ذات اتجاه معاكس بالنسبة لفقرات هذا المحور. بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تعويض نهاية الخدمة) تساوي 3.66، والوزن النسبي يساوي 73.12% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 19.600 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ارتفاع موافقة العاملين بالجامعة علي محتوى فقرات محور تعويض نهاية الخدمة.

وبما ان الحاصل هو مشكلة بسبب تدني تعويض نهاية الخدمة فان المتحقق هو عدم رضا وحيث ان الوزن النسبي لهذا المحور بلغ هذه النسبة 73.12% المرتفعة فانه يعبر عن عدم رضا مرتفع لدى العاملين عن تعويض نهاية الخدمة، أخذين في الاعتبار ان صياغة الفقرات كانت وصفا لحقيقة وضع تعويض نهاية الخدمة المنخفض السلبي.

لذلك يعتبر محور تعويض نهاية الخدمة دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.66 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وحيث ان الموافقة في الاتجاه السلبي مما يعني ان عدم الرضا عن تعويض نهاية الخدمة مرتفع.

العزو: ويعزو الباحث ذلك الى ان معظم العاملين بالجامعة غير راضون عن تعويض نهاية الخدمة الذي حصلوا عليه عند انتهاء خدمتهم بالجامعة لأسباب عدة منها انها منخفضة نظرا لان مصادرها منخفضة وهو الراتب الأساسي الذي لم يتغير منذ مدة بعيدة والذي يعكس هذا الوضع على كل من

المكافأة السنوية التي تحسب على أساس الراتب وكذلك كل من مساهمة الموظف والجامعة في تكوين الادخار السنوي والتي تحسب على أساس الراتب ايضا، ولا تتناسب مع حجم التكاليف التي يتكبدها العاملين بعد التقاعد اضافة الى احتمال عدم قدرة العاملين علي استثمار تعويض نهاية الخدمة في ظل المخاطر المتعددة التي من الممكن ان تواجهها استثماراتهم وعدم توفر معاش تقاعد يعتبره اغلب العاملين بانه افضل لهم ولأسرهم وكذلك الاحتمال الأكيد بتكبدهم تكاليف الضمان الصحي، كذلك العاملين غير راضون عن عدم تطبيق قانون التقاعد الجديد وعدم تشغيل الهيئة الفلسطينية للتقاعد التي من الممكن ان تخلصهم من تعويض نهاية الخدمة وسليباته المذكورة أعلاه.

### ربط محور تعويض نهاية الخدمة:

وحيث ان الدراسة أظهرت عدم رضا عن تعويض نهاية الخدمة بوزن نسبي مرتفع بلغ 73.12%؛ فانه بذلك تتفق مع:

ودراسة (شراب:2007) التي أوصت باهمية تطبيق مبدأ العدل والمساواة أثناء توزيع الحوافز المادية ومكافأة نهاية الخدمة.

ودراسة (مساعدة:1999) التي توصلت الى ان انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات عن الحوافز المادية عامة. كما انها تختلف مع:

دراسة (بسيسو:2008) التي أظهرت ان العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بغزة يتفقون على الرضا عن نظام نهاية الخدمة بشكل منخفض بوزن نسبي 67.08% وعزت ذلك الى انه غير فاعل للفئات الوظيفية الدنيا بعكس الفئات العليا حيث انه يمثل نسبة من الراتب الأساسي. ودراسة (عويضة: 2008) التي أوصت بضرورة وضع نظام للحوافز المادية.

ودراسة (محيسن:2004) التي توصلت الى رضا بوزن نسبي 67.08% عن نظام المزايا المرتبطة بنظام نهاية الخدمة وبوزن نسبي 58.50% عن نظام التعاقد التي أوصت بضرورة توحيد الانظمة التعاقدية للعاملين في وكالة الغوث -غزة.

دراسة (أبو رمضان:2004) التي توصلت الى ضرورة اعادة النظر في انظمة التعويضات في الجامعات بقطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي.

ودراسة (دياب: 2002) التي توصلت الى ان نظام الحوافز والمكافآت مشمولة بنهاية الخدمة هي من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

## 5/4/1. تحليل فقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية

### الجدول رقم (7/15) - تحليل فقرات المحور الخامس: الحوافز المادية والمعنوية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	إجازاتي السنوية مدفوعة الراتب تغطي جميع احتياجاتي الشخصية والعائلية والاجتماعية.	3.62	1.060	72.31	8.790	0.000
2	أحصل بسهولة على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض.	3.36	1.019	67.25	5.381	0.000
3	إجازتي المرضية تتطلب دفع كامل إذا كان سببها حوادث وأمراض مرتبطة بالعمل.	3.70	0.987	73.97	10.710	0.000
4	يمكن لي الحصول على راحة أثناء العمل للأغراض الشخصية وتناول الطعام والراحة.	3.69	1.006	73.89	10.448	0.000
5	تشكل العطل الأسبوعية والدينية والرسمية إضافة نوعية إلى الإجازات القانونية التي أحصل عليها مما يزيد من وقتي الراحة والفراغ وفرص الاستفادة منه لاستغلالها في العمل الإضافي.	3.88	0.938	77.55	14.161	0.000
6	تساهم الحوافز المعنوية بفعالية كبيرة في تحسين أدائي واتجاهي الخاص بالعمل.	4.07	0.858	81.31	18.783	0.000
7	تعمل الحوافز المعنوية المتعلقة بالمجال الشخصي مثل (تقدير جهود العاملين واحترامهم وإقامة علاقات جيدة مهمة تعمل) على نشر مناخ وثقافة تنظيمية ملائمة بين وبين زملائي في العمل.	4.21	0.783	84.19	23.365	0.000
8	يسهم تنوع الحوافز المعنوية المتعلقة بإدارة العمل؛ (نمط الإشراف والقيادة وتوسيع وإثراء وتقييم العمل وإشراك العاملين في القيادة و توفير فرص التقدم و منح الترفيحات) في زيادة ولائي والتزامي التنظيمي.	4.05	0.895	80.96	17.728	0.000
9	تمنحني نوعية وجودة الإدارة ومرونة الإشراف الحرية في انجاز عملي وترتيب أولوياته.	4.06	0.866	81.22	18.534	0.000
	جميع الفقرات	3.85	0.534	76.96	24.024	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 228 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في المحور الخامس (الحوافز المادية والمعنوية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وهذا يتضمن ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي كل فقرة من هذه الفقرات: بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (الحوافز المادية والمعنوية) تساوي 3.85، والوزن النسبي يساوي 76.96% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 24.0234 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية عن الحوافز المادية والمعنوية بصورة مرتفعة.

العزو: يعزو الباحث الرضا المرتفع عن الحوافز المادية والمعنوية والتي تتمثل في كل من الاجازات المدفوعة وغير المدفوعة والمرضية والراحة أثناء الدوام والعطل بانواعها الى انها تشكل جزء هام من التعويضات ذات الاثار المالية وغير المالية حيث يمكن الاستفادة منها في مجالات عدة منها الحصول على وقت فراغ يؤسس لمستقبل أفضل على سبيل المثال.

اضافة الى ان الحوافز المعنوية تساهم في رفع مستوى الاداء وتهيئة الاجواء والمناخ الملائم لاداء الاعمال وكذلك تسهم في زيادة الولاء والألتزام التنظيمي مما يساهم في تأكيد قيمة واثر التعويضات غير المالية كجزء اساسي في التعويضات التي يحصل عليها العاملين.

لذلك يعتبر محور الحوافز المادية والمعنوية دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.85 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وحيث ان الموافقة في الاتجاه السلبي مما يعني ان عدم الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية مرتفع.

#### ربط محور الحوافز المادية والمعنوية:

وحيث ان البحث أظهر رضا عن المزايا المادية والمعنوية بوزن نسبي مرتفع بلغ 76.96%؛ فانها بذلك يتفق مع:

ودراسة (عادل:2005) في ان الحوافز المعنوية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين. ودراسة (الحيدر:2005) في ان الرضا عن الحوافز المعنوية لدى العاملين العرب أكثر منها لدى العاملين الاجانب.

ودراسة (Apprlbaum & Kamal:2000) في ان استجابة العاملين للحوافز غير المادية أكبر منها للحوافز وبالذات لناحية اثناء الوظيفة وتقدير الاداء.

دراسة (شرشير:2000) التي توصلت الى ان درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة حيث بلغت 66.2%.

ودراسة (أبو هنطش:1989) التي توصلت الى ان درجة الرضا عن الحوافز في كليات المجتمع كانت 72.7%.

كما انه يختلف مع:

دراسة (شراب:2007) التي أظهرت موافقة منخفضة بوزن نسبي 46.89% مما يدل على عدم رضا عن الحوافز المادية التي يحصل عليها العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى وتوصلت الى ان الحوافز المتوفرة (الحوافز شاملة العلاوات أو الاضافات الى الراتب) لا تشجع العاملين على التنافس في تحسين الاداء.

ودراسة (عادل:2005) التي توصلت الى عدم رضا العاملين عن الحوافز المادية.

ودراسة (محيسن:2004) التي أوضحت تدني مستوى الرضا عن الحوافز والتعويضات لدى موظفي وكالة الغوث بوزن نسبي بلغ 58.82% مع العلم بان الحوافز والتعويضات التي يحصل عليها موظفي الوكالة تفوق تلك التي يحصل عليها موظفي البلديات.

ودراسة (الفهاء والعبدالة): أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية - الأردن) التي اظهرت عدم رضا العاملين في دائرة المساحة عن الحوافز المادية حيث يرى العاملين انها تستخدم بدرجة قليل جدا في حفز العاملين وبدرجة متدنية وعن الحوافز المعنوية بدرجة متدنية جدا حيث انها لا تستخدم اطلاقا في حفزهم.

#### 6/4/1. تحليل فقرات المحور السادس: الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات

الجدول رقم (7/16) - تحليل فقرات المحور السادس: الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية

والتسهيلات:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أحصل على تقارير طبية وتوصيات التحويل للعلاج بالخارج بسهولة.	2.80	1.167	55.98	-2.604	0.010
2	تتوفر شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية التي توفر لي بيئة عمل سليمة ونظيفة.	3.47	0.944	69.43	7.562	0.000
3	إجراءات الأمن والحماية والوقاية المتاحة تعتبر كافية.	3.53	0.976	70.66	8.264	0.000
4	أعتبر أن مساعدة الأبناء الدارسين في الجامعة والمعاليين فقط دون غيرهم و بنسبة منخفضة 50% من الرسوم التعليم غير ملائمة.	3.81	1.029	76.16	11.877	0.000



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
5	تزيد فعالية البرامج والوسائل التعليمية المتاحة لي من فرص تطويري.	3.82	0.951	76.33	12.991	0.000
6	أجد سهولة في الحصول على استشارات قانونية ودينية عند اللزوم.	3.86	0.951	77.12	13.618	0.000
7	تتوفر لي فرصة قليلة في ممارسة ألعاب رياضية وقوى ومشاركة ضعيفة في الرحلات.	3.39	1.073	67.77	5.482	0.000
8	احصل على خدمات إعلامية نوعية عبر الوسائل التي توفرها الجامعة من جرائد ونشرات خاصة وملصقات.	3.44	1.081	68.82	6.174	0.000
9	تساهم النقابة في حل مشاكلي الإدارية وتلبي حاجاتي المالية بدرجة ملائمة.	3.31	1.053	66.11	4.395	0.000
10	استفيد بقوة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها النقابة (تساعد العاملين في الحصول علي تعويضات التكافل الاجتماعي في الجامعة التي تدفع في حالات الوفاة و فقدان الممتلكات الخاصة؛حريق المسكن ودماره وعلاج جراحي خطير).	3.36	1.122	67.25	4.889	0.000
11	أشارك بفعالية في الإضرابات التي تنظمها النقابة والتي تهدف إلى المساهمة في المطالبة بتحسين تعويضات العاملين من رواتب ومكافآت وعلاوات ومدخرات.	3.73	0.975	74.67	11.386	0.000
12	أنتفع من خدمات النقابة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين.	3.42	1.173	68.38	5.408	0.000
13	تساهم قدرات النقابة في مجال التعويضات بفعالية في تحسين التعويضات التي أحصل عليها.	3.43	1.072	68.56	6.041	0.000
14	توفر لي التسهيلات الدينية راحة نفسية ومعنوية ومشاركة فعالة في ممارسات العقيدة الإسلامية وأداء فروض الإسلام؛ الصلاة وأداء الزكاة وإقامة الشعائر والاحتفالات والأعياد الدينية والقيام بالأعمال الخيرية.	4.17	0.816	83.32	21.631	0.000
15	أحصل على برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة.	2.97	1.135	59.48	-0.349	0.727
16	تتوفر لي تسهيلات علمية من مؤتمرات وندوات ومكتبات تساهم في تطويري بفعالية.	3.38	1.008	67.51	5.637	0.000
17	يتوفر لي برامج التدريب الذي يطور مساري المهني في	3.29	1.025	65.85	4.321	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	الأمد القصير.					
18	يمكنني الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مرايحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمن الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة.	3.56	0.894	71.27	9.533	0.000
	جميع الفقرات	3.35	0.506	67.05	10.535	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "228" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور السادس (الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وهذا يتضمن ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي كل فقرة من هذه الفقرات:

ملاحظة: تم قلب الفقرتين (4، 7) في التحليل لانها ذات اتجاه معاكس بالنسبة لفقرات المحور.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات) تساوي 3.35، والوزن النسبي يساوي 67.05% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 10.535 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية عن الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات بصورة متوسطة.

لذلك يعتبر محور الخدمات دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.69 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، مما يعني ان الرضا عن الراتب والخدمات مرتفع وجيد.

**ربط محور الخدمات:** وحيث ان البحث أظهر رضا بوزن نسبي متوسط بلغ 67.05%؛

فانه بذلك يتفق مع:

دراسة (العاجز ونشوان:2004) التي توصلت الى رضا المعلمين في مدارس وكافة الغوث عن الأمن والامان والحرية والديموقراطية للمعلمين.

دراسة (لياكو وسكوماتشر: 1995, Iacqui, & Schumacher) التي توصلت الى ان تقديم الخدمات تؤدي الى رضا العاملين، ودراسة تعويضات العاملين في القطاع الخاص في الأردن: 1991 حيث تقدم منافع وخدمات اضافية تشمل التأمين الطبي ومساهمات الادخار والمواصلات وتأمين حياة واجازة بدون راتب وطعام وسكن.

كما انه يختلف مع:

دراسة (نجيب، هيفاء: 2002) التي توصلت الى عدم رضا العاملين عن الخدمات لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

#### 7/4/1. تحليل فقرات المحور السابع: مزايا العمل

الجدول رقم (7/17) - تحليل فقرات المحور السابع: مزايا العمل:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توفر سياسة إدارة الموارد البشرية مزايا عمل يمكنني الاستفادة منها.	3.21	0.946	64.19	3.354	0.001
2	تقدم لي الإدارة تغذية عكسية بخصوص انجازي في العمل الأمر الذي يساعدني في تقييم وتحسين أدائي.	3.15	1.002	62.97	2.242	0.026
3	توفر الجامعة بيئة عمل متناسقة من ضبط درجات الحرارة والتهوية والنظافة وتجميل المكان وتصميم هندسي مناسب لقيامي بأعمالي.	3.21	1.100	64.19	2.883	0.004
4	يزداد مستوى التزامي بقيم العمل من تعاون وتفاهم وصدقة بسبب التجانس في العمل بين وبين زملائي.	3.92	0.860	78.43	16.215	0.000
5	نتيح لي مرونة العمل فرصة أداء عملي من أي مكان خارج الجامعة.	3.20	1.164	64.02	2.612	0.010
6	يناسبني نظام الدوام اليومي والأسبوعي والشهري والسبوعي	3.62	1.008	72.49	9.374	0.000
7	يوفر الهيكل التنظيمي طرق اتصال سريعة وقصيرة وتنسيق أعمال عالي يقلل من أعباء العمل لدي.	3.54	0.891	70.74	9.124	0.000
8	تساهم فرص التطوير في تحسين عملي.	3.67	0.943	73.36	10.721	0.000
9	تساهم سياسة تنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) في تحسين التعويضات التي احصل عليها.	3.04	0.997	60.79	0.597	0.551
	جميع الفقرات	3.40	0.627	67.91	9.547	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "228" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في المحور السابع (مزايا العمل) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي: وهذا يتضمن ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي كل فقرة من هذه الفقرات:

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (مزايا العمل) تساوي 3.40، والوزن النسبي يساوي 67.91% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 9.547 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على رضا الموظفين في الجامعة الإسلامية عن مزايا العمل (طبيعة ونوع ومستوى وبيئة وجماعة وظروف ومدة العمل والهيكل التنظيمي وتدريب وتطوير) بصورة متوسطة.

لذلك يعتبر محور مزايا العمل دال احصائيا عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور بلغت 3.69 مما يعني انها تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، مما يعني ان الرضا عن الراتب مزايا العمل مرتفع وجيد.

العزو: يعزو الباحث الرضا المتوسط عن مزايا العمل في الفقرات المدرجة ذات الرضا المنخفض والمتوسط التي تحظى بقليل من رضا العاملين عنها نظرا لعدم حصول على أى منها على تحسين حتي يرتفع رضا العاملين عنها الى مستوى اعلى بمعني مرتفع أو عالي وهي في أغلبها تمثل تعويضات غير مالية والتي لا تحظى أساسا برعاية كافية لا من الجامعة ولا من العاملين حيث ان أمر توفرها لا يعتبر حيويا مثل التعويضات المالية، فنجد ان ادارة الموارد البشرية لا توفر مزايا عمل بدرجة كافية في مجالات طبيعة ونوع ومستوى وبيئة وجماعة وظروف العمل وفي اطار ذلك لا تقدم تغذية عكسية مساعدة للعاملين أو لا تكفي للعمل على تحسين أداء العاملين، كما ان بيئة العمل على وجه الخصوص غير ملائمة بحيث تسهل القيام بالاعمال، وفي مجال مرونة العمل فانه رغم توفر التكنولوجيا التي تقود الي تأدية الاعمال من عدة اماكن الا ان أنظمة الجامعة ما زالت لا تتجازب مع التقدم التقني الذى ينتج عنه مرونة العمل، وكما نعلم فان سياسة تدوير الوظائف حظيت برضا منخفض لاسباب عدة أهمها انها لا تطال الا عدد قليل من المستويات الادارية العليا بالجامعة.

أما فيما يتعلق بالفقرات ذات الرضا المرتفع والعالي بهذا المحور فهذا يرجع الى اهتمام أطراف العلاقة بين عناصر الفقرة مما يشكل في النهاية رافعة للمحور وبالتالي للرضا ذاته.

## ربط محور مزايا العمل:

وحيث ان البحث أظهر رضا عن الخدمات بوزن نسبي متوسط بلغ 67.91%:

فانه بذلك يتفق مع:

دراسة (محيسن:2004) التي توصلت الى رضا بوزن نسبي 61.65% عن مزايا العمل

دراسة (Jessie L. Grant,2006) التي أظهرت رضا لدى أعضاء اتحاد الكليات المتوسطة

الأمريكية بنسبة 83%.

دراسة (Baulae Lester 1987): التي أشارت الى ان الرضا يتاثر بظروف العمل وجماعة العمل

والمكانة الاجتماعية.

كما انها تختلف مع: دراسة (حجاج:2006) التي توصلت الى عدم رضا عن المزايا التي تقدمها

وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

## المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

1/2. المقدمة

2/2. اختبار فرضيات البحث

3/2. اختبار الفرضية الثامنة (فرضية خصائص الشخصية)

4/2. تعقيب اختبار فرضيات البحث.

## اختبار الفرضيات

### 1/2. المقدمة:

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل محور من محاور البحث، حيث تتناسب هذه الاختبارات مع نوعية البحث من حيث البيانات وخصائص العينة.

### المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية أدناه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اثر التعويضات كما يلي:

1. اختبار t حسب الفروق بين إجابات المبحوثين.
2. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين.
3. اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات للمتغيرات.

الشروط الإحصائية لقبول أو رفض الفرضيات:

مستوى الدلالة (المعنوية) = 0.05 و 0.01:

الاختبار	تي	اف	مستوى الدلالة (معنوية)		الفروق	رفض أو قبول
تي الجدولية	الجدولية $t > t$		$\text{Sig} < 0.01$	$\text{Sig} < 0.05$	وجود فروق	قبول
	الجدولية $t < t$		$\text{Sig} > 0.01$	$\text{Sig} > 0.05$	عدم وجود فروق	رفض
ف الجدولية		الجدولية $f > f$	$\text{Sig} < 0.01$	$\text{Sig} < 0.05$	وجود فروق	قبول
		الجدولية $f < f$	$\text{Sig} > 0.01$	$\text{Sig} > 0.05$	عدم وجود فروق	رفض

### 2/2. اختبار فرضيات البحث:

#### 1/2/2. اختبار فرضية التعويضات:

الفرضية: تؤثر التعويضات في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ؛

#### الجدول رقم (7/18) - محور التعويضات:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
التعويضات	3.56	0.427	71.20	19.855	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97  
الاختبار الإحصائي: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة من اجل اختبار الفرضية:

**نتائج الاختبار:** والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينة البحث تساوي 3.56، والوزن النسبي يساوي 71.20% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي 19.855 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05. **دلالة نتائج الاختبار:** مما يدل على أن التعويضات تؤثر في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية تأثيرا ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

**قبول أو رفض الفرضية:** وبناء عليه تقبل صحة الفرضية القائلة بأن التعويضات تؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين التعويضات والرضا الوظيفي بمعنى انه كلما زادت التعويضات كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

**التعليق: أدلالة صدق الفرضية:**

هذه الفرضية تؤكد على أن التعويضات تؤثر في الرضا الذي يمكن زيادته بزيادة التعويضات عبر زيادة الأداء والإنتاجية والانتماء والعدالة والمساواة والمناخ التنظيمي والعلاقات الجيدة والاستقرار وثقافة تنظيمية ومرونة تنظيمية وتعاون تنظيمي.

**ب.الربط: الاتفاق والاختلاف:**

**ب/1. تتفق نتيجة البحث مع:**

مع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن كل من الأنظمة التالية؛ الوظيفة والراتب والعلاوات الأخرى والترقية ومزايا نهاية الخدمة والتقاعد والرضا وأظهرت نسبة متدنية من الرضا عن نظام التعويضات المالية الذي يشمل الأنظمة التالية؛ (الوظيفة والراتب والعلاوات المختلفة والترقية والمزايا المرتبطة بتعويض نهاية الخدمة والتقاعد) بنسبة متوسطة بلغت تقريبا 60%

(%71.13+%53.56+%55.16+%54.09+67.08+58.59/6=%60)

ومع دراسة (شراب:2007) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين مستوى أداء أفراد العينة والحوافز ككل وبين مستوى الأداء واستخدام القدرات والحوافز ككل وبلغ معدل الارتباط في الحالتين على التوالي 0.53 و 0.572 عند مستوى دلالة 0.000 وهو دال إحصائيا وان مستوى الأداء والقدرات يزيد بزيادة الحوافز.

ومع دراسة (توشيبا:2006) في أن ربط الحوافز بالأداء قد أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف. ومع دراسة (الوايل:2005) في أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء.



## ب/2. يختلف البحث مع:

ومع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت أن مستوى رضا العاملين بوكالة الغوث بغزة عن الحوافز والتعويضات سلبي، اخذين في الاعتبار أن الاتفاق والاختلاف يعود الى مستوى كفاءة نظام التعويضات.

وتختلف مع دراسة (أبو رمضان:2004) والتي أثبتت أن هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعا للمتغيرات (ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين والراتب والحوافز) وذلك عند دلالة إحصائية.

## 2/2/2. اختبار فرضية الراتب الأساسي:

الفرضية: يؤثر الراتب الأساسي تأثيرا ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين بالجامعة في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ؛

### الجدول رقم (7/19) - محور الراتب الأساسي:

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.000	18.959	73.77	0.550	3.69	الراتب الأساسي

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

الاختبار الإحصائي: تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة من اجل اختبار الفرضية:

نتائج الاختبار: والنتائج مبينه في جدول رقم (30) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينه البحث تساوي 3.69، والوزن النسبي يساوي 73.77% وهي

اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.959 وهي اكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05

دلالة نتائج الاختبار : مما يدل على أن الراتب الأساسي يؤثر في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قبول أو رفض الفرضية: وبناء عليه تقبل صحة الفرضية بان الراتب الأساسي يؤثر تأثيرا ذو دلالة

إحصائية، أي أنه توجد علاقة بين الراتب الأساسي والرضا الوظيفي بمعنى انه كلما زاد الراتب

الأساسي كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

التعليق: أدلالة صدق الفرضية:

هذه الفرضية تؤكد على أن الراتب الأساسي يؤثر في الرضا الذي يمكن زيادته بزيادة الراتب.

## ب. الربط: الاتفاق والاختلاف:

وحيث أن البحث أظهر رضا عن الراتب بوزن نسبي مرتفع بلغ 73.77%؛  
فانه بذلك تتفق نتيجة البحث مع:

تتفق مع دراسة (بسيسو:2008) والتي أثبتت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام الراتب والتي أظهرت نسبة متدنية عن الرضا عن نظام الراتب بلغت 53.56% والرضا اخذين في الاعتبار أن الاتفاق والاختلاف يعود الى مستوى كفاءة نظام التعويضات.

### كما أنها تختلف مع:

تختلف مع دراسة (أبو رمضان:2004) التي أثبتت إن مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة كان منخفض و بوزن نسبي بلغ 52.19% حيث عبر العاملين بذلك عن استيائهم من انخفاض الرواتب والحوافز.

## 3/2/2. اختبار فرضية الإضافات إلى الراتب:

الفرضية: تؤثر الإضافات إلى الراتب تأثيراً ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين بالجامعة (تؤثر الإضافات إلى الراتب "العلاوات والبدلات والمكافآت والمساهمات والأتعاب والفروق والمنح والترقيات والزيادة السنوية" في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ )؛

### الجدول رقم (7/20) - محور الإضافات إلى الراتب:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الإضافات إلي الراتب	3.71	0.704	74.10	15.149	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

الاختبار الإحصائي: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة من اجل اختبار الفرضية

نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينة البحث تساوي 3.71،

والوزن النسبي يساوي 74.10% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة

تساوي 25.500 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000

وهي اقل من 0.05

دلالة نتائج الاختبار: مما يدل على أن الإضافات إلى الراتب (العلاوات والبدلات والمكافآت

والمساهمات والأتعاب والفروق والمنح والترقيات والزيادة السنوية) تؤثر في رضا العاملين بالجامعة

الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

**قبول أو رفض الفرضية:** وبناء عليه تقبل صحة الفرضية بان الإضافات إلى الراتب تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة بين الإضافات إلى الراتب والرضا الوظيفي وهذه العلاقة طردية بمعنى انه كلما زادت الإضافات الى الراتب كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

**التعليق: أ. دلالة صدق الفرضية:**

هذه الفرضية تؤكد على أن الإضافات إلى الراتب تؤثر في الرضا الذي يمكن زيادته بزيادة الإضافات إلى الراتب عبر زيادة الإضافات التالية: العلاوة الاجتماعية والعلاوات الإدارية والفنية والعلاوة الاستثنائية التشجيعية وعلاوة غلاء المعيشة وبدل المواصلات ومساهمة التأمين الصحي.

**ب. الربط: الاتفاق والاختلاف:**

**1. تتفق نتيجة البحث مع:**

تتفق مع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام العلاوات الأخرى والرضا والتي أظهرت نسبة متدنية من الرضا عن نظام العلاوات المختلفة بنسبة متدنية بلغت 55.16%

**2. يتوافق البحث مع:**

دراسة (محيسن:2004): التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الترقية في مستوى الرضا تعزى اللا متغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد المعالين، كما أظهرت وجود فروق في بعد الراتب وزياداته تعزى لمتغير العمر والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والدخل الشهري والمنطقة السكنية حيث أنها أظهرت انخفاضاً واضحاً في مستوى الرضا لدى موظفي وكالة الغوث- غزة عن بعد الراتب وزياداته حيث بلغت النسبة 56.56%.

**4/2/2. اختبار فرضية تعويض نهاية الخدمة:**

**الفرضية:** يؤثر تعويض نهاية الخدمة (مكافأة نهاية الخدمة والادخار) في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الجدول رقم (7/21) - محور تعويض نهاية الخدمة:**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
تعويض نهاية الخدمة	3.66	0.506	73.12	19.600	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**الاختبار الإحصائي:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة من أجل اختبار الفرضية.

**نتائج الاختبار:** والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينة البحث تساوي 3.66، والوزن النسبي يساوي 73.12% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 19.600 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 دلالة نتائج الاختبار: مما يدل على أن تعويض نهاية الخدمة (مكافأة نهاية الخدمة والادخار) أي (المساهمات المتراكمة) تؤثر في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  قبول أو رفض الفرضية: وبناء عليه تقبل صحة الفرضية بان تعويض نهاية الخدمة تؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة بين تعويض نهاية الخدمة والرضا الوظيفي وهذه العلاقة طردية بمعنى انه كلما زاد تعويض نهاية الخدمة كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

**التعليق: أ. دلالة صدق الفرضية:** هذه الفرضية تؤكد على تعويض نهاية الخدمة أن تؤثر في الرضا الذي يمكن زيادته بزيادة تعويض نهاية الخدمة عبر زيادة الإضافات التالية: المكافأة السنوية ومساهمة العاملين في صندوق التوفير بنسبة تساوي (3%) ومساهمة الجامعة بنسبة تساوي (6%) واستثمار مكافآت ومدخرات العاملين والاقتراض من الادخار وتحسين الكادر وتطبيق نظام التقاعد وانخفاض المستوى العام لسلم الرواتب.

**ب. الربط: تتفق** نتيجة البحث مع دراسة (بسيسو: 2008) والتي أثبتت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة والرضا، والتي أظهرت نسبة متوسطة من الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة بنسبة متدنية بلغت 67.08% اخذين في الاعتبار أن الاتفاق والاختلاف يعود إلى مستوى كفاءة نظام التعويضات.

## 5.2/2. اختبار فرضية الحوافز:

**الفرضية:** تؤثر الحوافز المادية والمعنوية في رضا العاملين عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الجدول رقم (7/22) - محور الحوافز المادية والمعنوية:**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الحوافز المادية والمعنوية	3.85	0.534	76.96	24.024	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**الاختبار الإحصائي:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة من اجل اختبار الفرضية

**نتائج الاختبار:** والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينة البحث تساوي 3.85، والوزن النسبي يساوي 76.96% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 24.024 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 دلالة نتائج الاختبار: مما يدل على أن الحوافز يؤثر في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

قبول أو رفض الفرضية:

وبناء عليه تقبل صحة الفرضية بان الحوافز يؤثر تأثيرا ايجابيا أي ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي بمعنى انه كلما زادت الحوافز كلما زاد الرضا  
التعليق: أ. دلالة صدق الفرضية:

هذه الفرضية تؤكد علي أن الحوافز تؤثر في الرضا الذي يمكن زيادته بزيادة الحوافز التي تشمل الحوافز المادية والمعنوية والتي تتكون من الإجازات بأنواعها والعطل والراحة والترقيات والمعاملات في بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء والمسابقات والنزاهة في التوظيف والمركز الاجتماعي.  
ب. الربط: تتفق نتيجة البحث مع:

دراسة (توشيبا:2006) في أن ربط الحوافز بالأداء قد أدى الي ارتفاع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف ودراسة (الوايل:2005) في أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء ومع دراسة (كتالينا راول: 1997) في أن الأداء المرتفع يتزايد بزيادة الحافز المادي.

## 6/2/2. اختبار فرضية الخدمات:

الفرضية: تؤثر الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (7/23) - محور الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	3.35	0.506	67.05	10.535	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

الاختبار الإحصائي: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة من اجل اختبار الفرضية  
نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينة البحث تساوي 3.35،  
والوزن النسبي يساوي 67.05% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"  
وقيمة t المحسوبة تساوي 10.535 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97،  
ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05  
**دلالة نتائج الاختبار:** مما يدل على أن الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات تؤثر في  
رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$   
**قبول أو رفض الفرضية:**

وبناء عليه تقبل صحة الفرضية بان الخدمات تؤثر تأثيرا ايجابيا أي ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد  
علاقة طردية موجبة بين الخدمات والرضا الوظيفي بمعنى انه كلما زادت الخدمات كلما زاد الرضا  
الوظيفي لدى العاملين.

**التعليق: دلالة صدق الفرضية:** هذه الفرضية تؤكد على أن الخدمات تؤثر في الرضا الذي يمكن  
زيادته بزيادة الخدمات عبر زيادة الخدمات بأنواعها؛ الصحية والسلامة والأمن والحماية والتأمين  
والمعلوماتية والرياضية والمواصلات والإعلامية والتسويقية والنقابية والرعاية الاجتماعية.

## 7/2/2. اختبار فرضية المزايا:

**الفرضية:** تؤثر مزايا العمل "خصائص العمل من طبيعة ونوع ومستوى وبيئة وجماعة وظروف ومدة  
العمل والهيكل التنظيمي وتدريب وتطوير" في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى  
دلالة  $\alpha = 0.05$

**الجدول رقم (7/24) - محور مزايا العمل:**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
مزايا العمل	3.40	0.627	67.91	9.547	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**الاختبار الإحصائي:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة من اجل اختبار الفرضية.

**نتائج الاختبار:** والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن:

المتوسط الحسابي لأراء أفراد عينة البحث يساوي 3.40،

والوزن النسبي يساوي 67.91% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"

وقيمة t المحسوبة تساوي 9.547 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97،

ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05

**دلالة نتائج الاختبار:** مما يدل على أن مزايا العمل التي تتضمن خصائص العمل من طبيعة ونوع ومستوى وبيئة وجماعة وظروف ومدة العمل والهيكل التنظيمي وتدريب وتطوير) تؤثر في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  **قبول أو رفض الفرضية:**

وبناء عليه تقبل صحة الفرضية بان مزايا العمل تؤثر تأثيرا ايجابيا أي ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين مزايا العمل والرضا الوظيفي بمعنى انه كلما زادت مزايا العمل كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

**التعليق: دلالة صدق الفرضية:**

هذه الفرضية تؤكد على أن مزايا العمل تؤثر في الرضا الذي يمكن زيادته بتحسين مزايا العمل عبر تحسين طبيعة العمل ونوعه ومستوى العمل وبيئته وجماعة العمل وظروف العمل.

### 3/2. اختبار الفرضية الثامنة (فرضية خصائص الشخصية):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى خصائص شخصية (النوع والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع الوظيفة والدرجة الوظيفية؛ ويشتمل من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى النوع (الجنس).

2/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي.

3/8- توجد فروق ذات دلالة في آراء أفراد عينة الدراسة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى نوع الوظيفة.

4/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

5/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

- 6/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد الأبناء المعالين.
- 7/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد سنوات العمر.
- 8/8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

### 1.3/2. فرضية متغير الجنس:

- 1/8- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الجنس (النوع): الاختبار الإحصائي: تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين:
- الجدول رقم (7/25) - نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة يعزى للجنس:

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التعويضات	ذكر	192	3.552	0.442	-0.608	0.544
	أنثى	37	3.599	0.337		
الراتب الأساسي	ذكر	192	3.700	0.567	0.687	0.493
	أنثى	37	3.632	0.451		
الإضافات إلى الراتب	ذكر	192	3.752	0.729	2.331	0.021
	أنثى	37	3.460	0.502		
تعويض نهاية الخدمة	ذكر	192	3.707	0.499	3.601	0.000
	أنثى	37	3.388	0.463		
الحوافز المادية والمعنوية	ذكر	192	3.856	0.540	0.501	0.617
	أنثى	37	3.808	0.507		
الخدمات الأساسية والاختيارية والتقابلية والتسهيلات	ذكر	192	3.386	0.510	2.321	0.021
	أنثى	37	3.177	0.453		
مزايا العمل	ذكر	192	3.427	0.633	1.716	0.088
	أنثى	37	3.234	0.574		
جميع المحاور	ذكر	192	3.599	0.356	2.506	0.013
	أنثى	37	3.446	0.240		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97



نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين انه:

توجد فروق في كل من المحاور "الإضافات إلى الراتب، تعويض نهاية الخدمة، الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات ) ولصالح الذكور حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منها 0.021 ، 0.000 ، 0.021 على الترتيب وهي اقل من 0.05 ، كما بلغت قيمة t لكل منهما 2.331 ، 3.601 ، 2.321 على الترتيب وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، أما باقي المحاور (التعويضات، الراتب الأساسي، الحوافر المادية والمعنوية، مزايا العمل) فلا توجد فروق حيث أن مستوى الدلالة لكل منهما اكبر من 0.05 ، وقيمة t المحسوبة لكل منهما اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97.

دلالة نتائج الاختبار: وبصفة عامة بلغت قيمة t لجميع المحاور مجتمعة 2.506 وهي اكبر من قيمة t الجدولية وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.013 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى النوع ولصالح الذكور. قبول أو رفض الفرضية: وحيث انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الجنس (النوع) فانه تقبل صحة الفرضية.

دلالة قبول الفرضية: أن جنس العاملين يؤثر في رضا العاملين عن التعويضات. تعليق الباحث: أن العاملين الذكور أكثر رضا من العاملات الإناث وفق المحاور الثلاثة؛ الإضافات إلى الراتب وتعويض نهاية الخدمة والخدمات حيث أن الذكور يحصلون على تعويضات؛ إضافات ونهاية خدمة وخدمات أكثر مما يعني عدم تكافؤ الحقوق بين الجنسين لأن الجامعة تتيح فرص من التعويضات بشكل أكبر للعاملين الذكور من الإناث.

**الربط: الاتفاق والاختلاف؛**

**الاتفاق:** تتطابق الدراسة مع دراسة (أبو رمضان:2004) في أن العاملين الذكور أكثر رضا من العاملات الإناث.

**الاختلاف:** تختلف مع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوكالة غوث اللاجئين في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى الي متغير الجنس. وتختلف مع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية عن نظام التعويضات تعزى إلى متغير الجنس.

## 2/3/2. فرضية متغير المؤهل العلمي:

2/8- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

الاختبار الإحصائي انوفا: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

### الجدول رقم (7/26) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات

المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للمؤهل العلمي:

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.817	6	0.136	0.743	0.616
		داخل المجموعات	40.715	222	0.183		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	4.925	6	0.821	2.848	0.011
		داخل المجموعات	63.975	222	0.288		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	1.088	6	0.181	0.359	0.904
		داخل المجموعات	112.019	222	0.505		
		المجموع	113.106	228			
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	3.126	6	0.521	2.090	0.055
		داخل المجموعات	55.343	222	0.249		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	3.647	6	0.608	2.197	0.044
		داخل المجموعات	61.429	222	0.277		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	1.722	6	0.287	1.124	0.349
		داخل المجموعات	56.653	222	0.255		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	3.355	6	0.559	1.440	0.200
		داخل المجموعات	86.231	222	0.388		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.044	6	0.174	1.485	0.184
		داخل المجموعات	25.993	222	0.117		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "6، 222" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.14

### نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (37) كما يلي:

توجد فروق في آراء أفراد العينة في محوري "الراتب الأساسي، الحوافز المادية والمعنوية" حيث بلغت قيمة F المحسوبة لكل منهما 2.848، و 2.197 على الترتيب وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14، وبلغت قيمة مستوى الدلالة لهما 0.011، و 0.044 على الترتيب وهي اقل من 0.05 .

الاختبار الإحصائي شيفيه: وتم استخدام اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة طبقا لمتغير المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (39) كما يلي:

### الجدول رقم (7/27) - اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة	أقل من ثانوية عامة	الفروق بين المتوسطات	
-0.029	0.124	0.231	0.216	0.203	-0.354		أقل من ثانوية عامة	الراتب الأساسي
0.326	<b>0.478*</b>	<b>0.585*</b>	<b>0.570*</b>	<b>0.557*</b>		0.354	ثانوية عامة	
-0.231	-0.079	0.029	0.014		<b>-0.557*</b>	-0.203	دبلوم متوسط	
-0.245	-0.093	0.015		-0.014	<b>-0.570*</b>	-0.216	بكالوريوس	
-0.260	-0.108		-0.015	-0.029	<b>-0.585*</b>	-0.231	دبلوم عالي	
-0.152		0.108	0.093	0.079	<b>-0.478*</b>	-0.124	ماجستير	
	0.152	0.260	0.245	0.231	-0.326	0.029	دكتوراه	
0.056	0.028	0.124	0.069	0.114	-0.491		أقل من ثانوية عامة	الحوافز المادية والمعنوية
<b>0.546*</b>	<b>0.519*</b>	<b>0.615*</b>	<b>0.560*</b>	<b>0.605*</b>		0.491	ثانوية عامة	
-0.059	-0.086	0.010	-0.045		<b>-0.605*</b>	-0.114	دبلوم متوسط	
-0.013	-0.041	0.055		0.045	<b>-0.560*</b>	-0.069	بكالوريوس	
-0.069	-0.096		-0.055	-0.010	<b>-0.615*</b>	-0.124	دبلوم عالي	
0.028		0.096	0.041	0.086	<b>-0.519*</b>	-0.028	ماجستير	
	-0.028	0.069	0.013	0.059	<b>-0.546*</b>	-0.056	دكتوراه	

نتائج الاختبار الإحصائي شيفيه: ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (38) أن الفروق في محوري "الراتب الأساسي، الحوافز المادية والمعنوية" بين فئة "ثانوية عامة" وكل من الفئات "دبلوم، بكالوريوس، ماجستير" ولصالح فئة "الثانوية العامة".

### دلالة نتائج الاختبار:

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.485 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.184 وهي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

قبول أو رفض الفرضية: وحيث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي فإنه ترفض الفرضية.

دلالة رفض الفرضية: أن المؤهل العلمي للعاملين لا يؤثر في رضا العاملين عن التعويضات

تعليق الباحث: أن العاملين الغير مؤهلين جيدا ويحملون مؤهل الثانوية العامة أكثر رضا من باقي العاملين بالجامعة ومحتمل أن يكون سبب ذلك أن التطلعات والطموح لدى الأكثر تعليما تكون أكثر.

**الربط: الاتفاق والاختلاف؛**

**الاتفاق:** في حين تتفق مع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

في حين تتفق مع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة عن نظام التعويضات المالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الاختلاف:** تختلف مع دراسة (شراب:2007) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين في بلديات قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة (أبو رمضان:2004) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة تعزى إلى نوع الوظيفة.

### 3/3/2. فرضية متغير نوع الوظيفة:

3/8- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة في آراء أفراد عينة الدراسة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى نوع الوظيفة.

الاختبار الإحصائي انوفا: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين طبقا لمتغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (7/28) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى لنوع الوظيفة:

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.699	2	0.350	1.934	0.147

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
		داخل المجموعات	40.833	226	0.181		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	5.378	2	2.689	9.567	0.000
		داخل المجموعات	63.522	226	0.281		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	1.332	2	0.666	1.347	0.262
		داخل المجموعات	111.774	226	0.495		
		المجموع	113.106	228			
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	2.141	2	1.070	4.294	0.015
		داخل المجموعات	56.328	226	0.249		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	1.781	2	0.891	3.180	0.043
		داخل المجموعات	63.295	226	0.280		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	1.552	2	0.776	3.086	0.048
		داخل المجموعات	56.823	226	0.251		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	5.025	2	2.513	6.715	0.001
		داخل المجموعات	84.561	226	0.374		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.964	2	0.482	4.176	0.017
		داخل المجموعات	26.073	226	0.115		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 226" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (39) كما يلي:

توجد فروق في آراء أفراد العينة في المحاور "الراتب الأساسي، تعويض نهاية الخدمة، الحوافز المادية والمعنوية، الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات، مزايا العمل" حيث بلغت قيمة F

المحسوبة لكل منهما قيمة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منهما قيمة أقل من 0.05

الاختبار الإحصائي شيفيه: وتم استخدام اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (39) كما يلي:

الجدول رقم (7/29) - اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير نوع الوظيفة:

الفروق بين المتوسطات	أكاديمي	إداري	خدماتي (فني)
أكاديمي		0.256	-0.148
إداري	-0.256		<b>-0.403*</b>
خدماتي (فني)	0.148	<b>0.403*</b>	
أكاديمي		0.094	-0.196
إداري	-0.094		-0.290
خدماتي (فني)	0.196	0.290	
أكاديمي		0.075	-0.191
إداري	-0.075		<b>-0.266*</b>
خدماتي (فني)	0.191	<b>0.266*</b>	
أكاديمي		0.126	-0.101
إداري	-0.126		<b>-0.227*</b>
خدماتي (فني)	0.101	<b>0.227*</b>	
أكاديمي		0.271	<b>0.358*</b>
إداري	-0.271		0.086
خدماتي (فني)	<b>-0.358*</b>	-0.086	
أكاديمي		0.117	-0.042
إداري	-0.117		<b>-0.159*</b>
خدماتي (فني)	0.042	<b>0.159*</b>	

نتائج الاختبار الإحصائي شيفيه: ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (40) أن الفروق في بين فئتي "

الخدمتية" و"الإدارية" و"لصالح الخدماتية"

دلالة نتائج الاختبار: وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 4.176 وهي أكبر من قيمة F

الجدولية والتي تساوي 3.04 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.017 وهي أقل من 0.05 مما يعني

وجود فروق ذات دلالة في آراء أفراد عينة الدراسة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر

التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى نوع الوظيفة ويبين اختبار شفيه جدول رقم (40) أن الفروق في بين فئتي "الخدمائية" و"الإدارية" و"لصالح"الخدمائية". قبول أو رفض الفرضية: وحيث انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى نوع الوظيفة فانه تقبل الفرضية.

دلالة رفض الفرضية: أن نوع وظيفة أي من العاملين تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات حيث يزداد الرضا كلما كان التحصيل من التعويضات مرتفع والذي يعود أصلا إلى مجموعة من العوامل المعروفة مسبقا.

تعليق الباحث: أن العاملين الخدمائين أكثر رضا من باقي العاملين بالجامعة وخاصة الإداريين وفق المحاور؛ الراتب الأساسي وتعويض نهاية الخدمة والحوافز المادية والمعنوية والخدمات ومزايا العمل ويعزى ذلك إلى أنهم يحصلوا على تعويضات تفوق مستويات مؤهلاتهم. الربط: تختلف مع دراسة (أبو رمضان:2004) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة تعزى إلى نوع الوظيفة.

### 4/3/2. فرضية متغير الدرجة الوظيفية:

4/8- الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الدرجة. الاختبار الإحصائي انوفا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة طبقا لمتغير الدرجة.

الجدول رقم (7/30) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات

المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للدرجة

الوظيفية:

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.164	2	0.082	0.447	0.640
		داخل المجموعات	41.368	226	0.183		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	0.906	2	0.453	1.506	0.224

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F" الدلالة	مستوى
		داخل المجموعات	67.994	226	0.301		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	3.523	2	1.762	3.633	0.028
		داخل المجموعات	109.583	226	0.485		
		المجموع	113.106	228			
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	0.431	2	0.216	0.839	0.433
		داخل المجموعات	58.038	226	0.257		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	0.151	2	0.076	0.263	0.769
		داخل المجموعات	64.925	226	0.287		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.721	0.487
		داخل المجموعات	58.005	226	0.257		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	1.523	2	0.762	1.954	0.144
		داخل المجموعات	88.063	226	0.390		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.105	2	0.053	0.442	0.643
		داخل المجموعات	26.932	226	0.119		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 226" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (41) كما يلي:

لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة حيث بلغت قيمة F المحسوبة لكل قيمة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل قيمة اكبر من 0.05

نتائج الاختبار: وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.442 وهي اقل من قيمة F

الجدولية والتي تساوي 3.04 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.643 وهي اكبر من 0.05



مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الدرجة الوظيفية. قبول أو رفض الفرضية: وحيث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الدرجة الوظيفية فانه ترفض الفرضية.

**دلالة رفض الفرضية:** أن الدرجة الوظيفية للعاملين لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات **تعليق الباحث:** أن العاملين يتساوون في الرضا مهما اختلفت درجات وظائفهم والتي تتبع سلم رواتب واحد للأكاديميين وسلم آخر للإداريين والخدمائين.

**الربط:** تختلف مع دراسة (بسيسو: 2008) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوزارة الشئون في قطاع غزة عن نظام التعويضات المالية تعزى إلى الفئات الوظيفية لسلم الرواتب.

### 5/3/2. فرضية متغير الحالة الاجتماعية:

5/8- الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية: **الاختبار الإحصائي انوفا:** تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة طبقا للحالة الاجتماعية.

### الجدول رقم (7/31) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات

المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للحالة الاجتماعية:

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.689	3	0.230	1.265	0.287
		داخل المجموعات	40.843	225	0.182		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	1.344	3	0.448	1.492	0.217
		داخل المجموعات	67.556	225	0.300		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	23.500	3	7.833	19.670	0.000
		داخل المجموعات	89.606	225	0.398		
		المجموع	113.106	228			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	0.082	3	0.027	0.106	0.957
		داخل المجموعات	58.387	225	0.259		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	0.979	3	0.326	1.146	0.331
		داخل المجموعات	64.097	225	0.285		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	0.443	3	0.148	0.574	0.633
		داخل المجموعات	57.932	225	0.257		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	0.433	3	0.144	0.364	0.779
		داخل المجموعات	89.153	225	0.396		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.435	3	0.145	1.226	0.301
		داخل المجموعات	26.602	225	0.118		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3،225" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

**نتائج الاختبار:** والنتائج مبينة في جدول رقم (42) كما يلي:

توجد فروق في آراء أفراد العينة في محور "الإضافات إلى الراتب" حيث بلغت قيمة F المحسوبة 19.67 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05

**الاختبار الإحصائي شيفيه:** وتم استخدام اختبار شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حول أثر

التعويضات على الرضا طبقا لمتغير المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (39) كما يلي:

**الجدول رقم (7/32) - اختبار شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير الحالة الاجتماعية:**

أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	الفروق بين المتوسطات	
-0.231	-2.953*	-0.264		أعزب	الإضافات إلى الراتب
0.034	-2.689		0.264	متزوج	
2.722*		2.689	2.953*	مطلق	
	-2.722*	-0.034	0.231	أرمل	

نتائج الاختبار الإحصائي شيفيه: ويبين اختبار شفيه جدول رقم (43) أن الفروق بين فئتي " مطلق " و " أعزب" و" لصالح فئة " مطلق".

دلالة نتائج الاختبار: وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.226 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.301 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الحالة الاجتماعية. قبول أو رفض الفرضية: وحيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى الحالة الاجتماعية فإنه ترفض الفرضية.

دلالة رفض الفرضية: أن الحالة الاجتماعية للعاملين لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات تعليق الباحث: إن العاملين الغير متزوجين سواء عزاب أو مطلقين يكونوا أكثر رضا من باقي العاملين.

الربط: تتفق مع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوكالة غوث اللاجئين في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

ومع دراسة (بسيو:2008) التي أثبتت أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية. ومع دراسة (أبو رمضان:2008) التي أثبتت أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

## 6/3/2. فرضية متغير عدد الأبناء المعالين:

6/8- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد الأبناء المعالين:

الاختبار الإحصائي انوفا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على رضا العاملين طبقا لمتغير عدد الأبناء المعالين. الجدول رقم (7/33) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى عدد الأبناء المعالين:

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.301	2	0.151	0.826	0.439
		داخل المجموعات	41.231	226	0.182		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	0.518	2	0.259	0.856	0.426
		داخل المجموعات	68.382	226	0.303		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	0.175	2	0.088	0.175	0.839
		داخل المجموعات	112.931	226	0.500		
		المجموع	113.106	228			
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	0.203	2	0.102	0.395	0.674
		داخل المجموعات	58.266	226	0.258		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	1.045	2	0.523	1.844	0.161
		داخل المجموعات	64.031	226	0.283		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	0.744	2	0.372	1.458	0.235
		داخل المجموعات	57.631	226	0.255		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	0.401	2	0.200	0.508	0.602
		داخل المجموعات	89.185	226	0.395		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.275	2	0.137	1.160	0.315
		داخل المجموعات	26.762	226	0.118		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3،225" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

نتائج الاختبار والنتائج مبينة في جدول رقم (44) كما يلي:

لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة حيث بلغت قيمة F المحسوبة لكل قيمة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل قيمة اكبر من 0.05

**دلالة نتائج الاختبار:** وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.160 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.315 وهي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد الأبناء المعالين. **قبول أو رفض الفرضية:** وحيث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد الأبناء المعالين فانه ترفض الفرضية.

**دلالة رفض الفرضية:** إن عدد الأبناء المعالين للعاملين لا يؤثر في رضا العاملين عن التعويضات **تعليق الباحث:** يتساوى رضا العاملين بالجامعة بغض النظر عن عدد أبناء العاملين حيث أن العلاوات الاجتماعية؛ علاوة الأبناء المعالين تم اعتبارها على أنها غير هامة في تكوين التعويضات. **الربط:** تتفق مع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى عدد الأبناء المعالين. ومع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في قطاع غزة عن نظام التعويضات المالية تعزى إلى عدد الأبناء المعالين. ومع دراسة (أبو رمضان:2004) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة تعزى إلى متغير عدد الأبناء المعالين.

## 7/3/2. فرضية متغير عدد سنوات العمر:

7/8- الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى عدد سنوات العمر. **الاختبار الإحصائي انوفا:** تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة طبقاً لمتغير العمر.

**الجدول رقم (7/34) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات**

**المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى العمر:**

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.589	3	0.196	1.079	0.359

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
		داخل المجموعات	40.943	225	0.182		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	2.127	3	0.709	2.389	0.070
		داخل المجموعات	66.773	225	0.297		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	3.233	3	1.078	2.207	0.088
		داخل المجموعات	109.873	225	0.488		
		المجموع	113.106	228			
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	0.388	3	0.129	0.501	0.682
		داخل المجموعات	58.081	225	0.258		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	1.062	3	0.354	1.245	0.294
		داخل المجموعات	64.014	225	0.285		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	0.171	3	0.057	0.220	0.882
		داخل المجموعات	58.204	225	0.259		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	0.987	3	0.329	0.835	0.476
		داخل المجموعات	88.599	225	0.394		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.245	3	0.082	0.685	0.562
		داخل المجموعات	26.792	225	0.119		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 225" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

نتائج الاختبار: والنتائج مبينة في جدول رقم (45) كما يلي:

لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في محور " الراتب الأساسي والإضافات إلى الراتب " حيث بلغت قيمة F المحسوبة لكل منهما اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور قيمة اكبر من 0.05

**دلالة نتائج الاختبار:** وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.685 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.562 وهي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير سنوات العمر.

**قبول أو رفض الفرضية:** وحيث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى عدد سنوات العمر فإنه ترفض الفرضية.

**دلالة رفض الفرضية:** إن عدد سنوات العمر للعاملين لا يؤثر في رضا العاملين عن التعويضات **تعليق الباحث:** يتساوى رضا العاملين مهما كانت أعمارهم بخصوص التعويضات مع انه يزداد الرضا كلما تقدم العمر.

#### **الربط: الاتفاق والاختلاف؛**

**الاتفاق:** تتفق مع دراسة (أبو رمضان:2004) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات العمر.

**الاختلاف:** في حين تختلف مع دراسة (شراب:2007) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى العمر.

ومع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوكالة غوث اللاجئيين في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى متغير العمر.

ومع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة عن نظام التعويضات المالية تعزى إلى متغير العمر.

#### **8/3/2. فرضية متغير عدد سنوات الخبرة:**

**8/8- الفرضية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

**الاختبار الإحصائي انوفا:** تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التعويضات على رضا العاملين بالجامعة طبقا لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (35) - نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات

المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى الخبرة:

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" دلالة	مستوى دلالة
الأول	التعويضات	بين المجموعات	0.020	3	0.007	0.035	0.991
		داخل المجموعات	41.512	225	0.184		
		المجموع	41.532	228			
الثاني	الراتب الأساسي	بين المجموعات	1.396	3	0.465	1.551	0.202
		داخل المجموعات	67.504	225	0.300		
		المجموع	68.900	228			
الثالث	الإضافات إلى الراتب	بين المجموعات	0.380	3	0.127	0.253	0.860
		داخل المجموعات	112.727	225	0.501		
		المجموع	113.106	228			
الرابع	تعويض نهاية الخدمة	بين المجموعات	1.051	3	0.350	1.373	0.252
		داخل المجموعات	57.418	225	0.255		
		المجموع	58.469	228			
الخامس	الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	0.247	3	0.082	0.285	0.836
		داخل المجموعات	64.830	225	0.288		
		المجموع	65.076	228			
السادس	الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات	بين المجموعات	0.312	3	0.104	0.402	0.751
		داخل المجموعات	58.063	225	0.258		
		المجموع	58.375	228			
السابع	مزايا العمل	بين المجموعات	0.475	3	0.158	0.400	0.753
		داخل المجموعات	89.111	225	0.396		
		المجموع	89.586	228			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.022	3	0.007	0.060	0.981
		داخل المجموعات	27.015	225	0.120		
		المجموع	27.037	228			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 225" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64



**نتائج الاختبار:** والنتائج مبينة في جدول رقم (46) كما يلي:

لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة حيث بلغت قيمة F المحسوبة لكل قيمة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل قيمة اكبر من 0.05

**دلالة نتائج الاختبار:** وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.060 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 وكذلك مستوى الدلالة تساوي 0.981 وهي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

**قبول أو رفض الفرضية:** وحيث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى سنوات الخبرة فانه ترفض الفرضية.

**دلالة رفض الفرضية:** أن سنوات خبرات العاملين لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات.

**تعليق الباحث:** يتساوى رضا العاملين عن التعويضات بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة ويعزى ذلك إلى الشعور بعدالة التعويضات وتساويها وفق تحليل العمل.

**الربط: الاتفاق والاختلاف؛**

**الاتفاق:** في حين تتفق مع دراسة (شراب:2007) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى سنوات الخبرة. تتفق مع دراسة (أبو رمضان:2004) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

تتفق مع دراسة (بسيسو:2008) التي أثبتت انه لا توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة عن نظام التعويضات المالية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة **الاختلاف:** في حين تختلف مع دراسة (محيسن:2004) التي أثبتت انه توجد فروق في مستوى الرضا لدى العاملين بوكالة غوث اللاجئين في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التي أثبتت أن سنوات الخبرة تتناسب طرديا مع المستوى العام للرضا.

#### 4/2. تعقيب اختبار فرضيات البحث:

يتضح من خلال اختبار فرضيات البحث أن التعويضات والمكونات المشتقة منها تؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين الراتب والإضافات الي الراتب وتعويض نهاية الخدمة والحوافز والخدمات والمزايا والرضا الوظيفي بمعنى انه كلما زادت التعويضات كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تم قبول جميع الفرضيات، إلا أن اختبار فرضية خصائص الشخصية بالدراسة نتج عنه وجود فروق في خاصيتي الجنس ونوع الوظيفة وعدم وجود فروق في كل من خصائص العمر والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية في رضا العاملين عن التعويضات معزوه الى تلك الخصائص. ويرتبط البحث اتفاقا واختلافا مع الدراسات السابقة في مجال الاختبار مما يمنح الدراسة مزيدا من المصدقية حيث تم تدعيم البحث بالمقارنة وبهذا يتشابه البحث الميداني إجمالاً مع الدراسات الأخرى.

## الفصل الثامن: نتائج وتوصيات البحث

### Conclusions and Recommendations

- 1/8. المقدمة
- 2/8. نتائج محاور البحث
- 3/8. تعقيب على نتائج محاور البحث
- 4/8. نتائج سمات البحث
- 5/8. تعقيب على نتائج سمات البحث
- 6/8. توصيات البحث
- 7/8. توصيات محاور البحث
- 8/8. تعقيب على توصيات محاور البحث
- 9/8. توصيات سمات البحث
- 10/8. الدراسات المقترحة.

## نتائج وتوصيات البحث

### 1/8. المقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البحث الذي دل على أن التعويضات والراتب الأساسي والإضافات إلى الراتب وتعويض نهاية الخدمة والحوافز المادية والمعنوية والخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية وتسهيلات العمل ومزايا العمل تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في رضا العاملين بالجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة  $a=0.05$ ، حيث أظهرت النتائج مدى الرضا لدى العاملين عن التعويضات وفق محاور البحث والذي يتضمن مستويات الرضا وعدم الرضا حيث أظهرت النتائج رضا عالي ومرتفع عن أكثر من 30% فقرات البحث إلا أنها أظهرت رضا متوسط ومنخفض ومتدني عن أكثر من 30% فقرات البحث كما وأظهرت عدم رضا عن حوالي 25% فقرات البحث والتي ستسهم في تحديد التوصيات التي يمكن اقتراحها من أجل تحقيق الأهداف لتحسين الرضا لدى العاملين في الجامعة عن التعويضات.

### 2/8. نتائج محاور البحث

#### 1/2/8. التعويضات:

بين البحث المستويات التالية من الرضا عن التعويضات لدى العاملين بالجامعة:

1. مستوى رضا عالي لدى العاملين عن التعويضات نظراً للأسباب التالية:
  - 1/1- تسهم في رفع أداء العاملين وإنتاجية الجامعة.
  - 2/1- تعزز الانتماء للجامعة والبقاء بها.
  - 3/1- تعمل على تطوير بيئة تنظيمية مرنة وتنمية ثقافة تنظيمية سليمة.
  - 4/1- تعمل على تحقيق العدالة والمساواة.
  - 5/1- لأنها أهم وظيفة في وظائف الإدارة التي تقوم بها دوائر شؤون الموظفين والمالية ونقابة العاملين.
- 6/1- مسوحات التعويضات تدعم جهود الإدارة باتجاه زيادة حجم التعويضات التي تقدمها الجامعة.
2. مستوى رضا مرتفع عن التعويضات غير المالية بسبب أنها تعمل على القيام بالأعمال ضمن مناخ تنظيمي مليء بعلاقات جيدة بين العاملين.
3. مستوى رضا مرتفع عن الاستقرار والأمان الوظيفي.
4. مستوى رضا متوسط عن خطط كل من التقاعد المبكر وتمديد العمل بعد سن التقاعد (60).
5. مستوى رضا متوسط عن مستوى التعاون بين إدارة الجامعة ونقابة العاملين بالجامعة واتحاد العاملين بالجامعات في تصميم الكادر وسلمي رواتب التعليم العالي.

كما بين البحث عدم رضا عن حجم التعويضات التي يحصل عليها العاملين مقارنة بتعويضات الكادر.  
**2/2/8. الراتب الاساسي:**

بين البحث المستويات التالية من الرضا عن الراتب الأساسي لدى العاملين بالجامعة:

1. مستوى رضا عالي عن استلام الراتب قبل نهاية كل شهر بانتظام.
  2. مستوى رضا مرتفع عن تقييم وتعديل فروق العملات حيث انها تساهم في حماية الرواتب من الانخفاض في ظل الظروف المتغيرة.
  3. مستوى رضا مرتفع عن ان تحليل العمل يشكل الأساس في تحديد وتقدير وتثمين قيم الرواتب.
  4. مستوى رضا مرتفع عن ازدياد الراتب الأساسي سنويا بمبلغ الزيادة السنوية.
  5. مستوى رضا متوسط عن الحصول على الترقية وفق معايير ملائمة مثل نتيجة تقييم أداء وتميز. وسنوات الخدمة العاملين في ظل مرونة الهيكل التنظيمي.
  6. مستوى رضا متوسط عن تناسب الراتب مع نوعية المؤهل العلمي.
  7. مستوى رضا متوسط عن مدى تلبية الراتب للحاجات الأساسية (متطلبات المعيشة وقدر مناسب من الرفاهية والادخار).
  8. مستوى رضا متوسط عن مساهمة المكافآت (ساعات العمل الإضافي والأداء المتميز) التي يحصل عليها العاملون في زيادة راتبهم.
- وبناء على النتائج أعلاه نستنتج ان معظم العاملين راضون بمستوى مرتفع عن الراتب الأساسي الذي حصلوا عليه للأسباب العدة المبينة أعلاه.

### **3/2/8. الاضافات الي الراتب:**

بين البحث المستويات التالية من الرضا عن الاضافات الى الراتب لدى العاملين بالجامعة:

1. مستوى عدم رضا عالي لدى العاملين عن بقاء علاوة غلاء المعيشة دون زيادة.
  2. مستوى عدم رضا مرتفع بسبب تدني العلاوة الاجتماعية؛ علاوة الزوجة وعلاوة الأبناء المعالين.
  3. مستوى عدم رضا مرتفع بخصوص عدم صرف بدل المواصلات.
  4. مستوى عدم رضا مرتفع بسبب صعوبة شروط ومعايير العلاوة الاستثنائية التشجيعية.
  5. مستوى عدم رضا مرتفع لانخفاض حجم العلاوات الادارية والفنية عن حجم الاعمال التي يؤديها.
  6. مستوى عدم رضا متوسط بخصوص انخفاض حجم المساهمة في تغطية الاعباء الصحية.
- وبناء على النتائج أعلاه نستنتج ان معظم العاملين غير راضون بمستوى مرتفع عن الاضافات الى الراتب الذي حصلوا عليه للأسباب العدة المبينة أعلاه.

### **4/2/8. تعويض نهاية الخدمة**

بين البحث المستويات التالية من الرضا عن تعويض نهاية الخدمة لدى العاملين بالجامعة: مستوى عدم رضا عالي لدى العاملين لانخفاض المكافاة السنوية من حيث المقدار ومدة الاستحقاق. مستوى عدم رضا عالي بخصوص انخفاض المساهمة الشهرية بسبب انخفاض مساهمة العاملين في صندوق التوفير مقارنة بالعاملين في وكالة الغوث والحكومة المدنية. مستوى عدم رضا عالي بخصوص عدم استثمار المكافاة السنوية. مستوى عدم رضا عالي بخصوص عدم تحسين الكادر بسبب تأخر تحسين الكادر من حيث الزيادات في كل من الراتب الاساسي والعلاوات وباقي المخصصات. مستوى عدم رضا مرتفع بخصوص انخفاض سلم الكادر بسبب انخفاض المستوى العام لسلم الرواتب. مستوى عدم رضا مرتفع بخصوص انخفاض المساهمة الشهرية للجامعة بسبب انخفاض مساهمة الجامعة في صندوق التوفير مقارنة بكل من وكالة الغوث والحكومة. مستوى عدم رضا مرتفع بخصوص عدم تحسين الكادر بسبب عدم تحسين تعويضات الكادر. مستوى عدم رضا مرتفع بخصوص عدم استثمار المدخرات السنوية بسبب مخاطر الاستثمار. مستوى عدم رضا منخفض عن الاقتراض وعدم الارجاع للمبالغ المقترضة بضمان تعويض نهاية الخدمة. وبناء على النتائج أعلاه نستنتج ان معظم العاملين غير راضون بمستوى مرتفع عن تعويض نهاية الخدمة الذي حصلوا عليه للأسباب العدة المبينة أعلاه.

#### 5/2/8. الحوافز المادية والمعنوية:

- بين البحث المستويات التالية من الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالجامعة:
1. مستوى رضا عالي لدى العاملين عن الحوافز المعنوية لأنها:
    - 1/1- تعمل علي تحسين الأداء واتجاهات العاملين وبالتالي تساهم في زيادة قيمة التعويضات.
    - 2/1- وتسهم في زيادة ولاء العاملين والتزامهم التنظيمي وبالتالي تساهم في زيادة قيمة التعويضات.
    - 3/1- وتسهم في زيادة ولاء العاملين.
  2. مستوى رضا عالي عن نوعية وجودة الادارة ومرزنة الاشراف حيث انها تمنح الحرية في انجاز الأعمال وترتيب الأولويات وبالتالي فانها تساهم في زيادة قيمة التعويضات.
  3. مستوى رضا مرتفع عن العطل.
  4. مستوى رضا مرتفع عن "الاجازة المرضية المدفوعة إذا كان السبب حوادث وأمراض مرتبطة بالعمل.
  5. مستوى رضا مرتفع عن الراحة التي يمكن الحصول عليها أثناء العمل للأغراض الشخصية.

6. مستوى رضا مرتفع عن إجازات السنوية مدفوعة الراتب حيث انها تغطي جميع احتياجات العاملين الشخصية والعائلية والاجتماعية.

7. مستوى رضا متوسط عن الحصول على إجازات غير مدفوعة الراتب من اجل التعليم والمرض. وبناء على النتائج أعلاه نستنتج ان معظم العاملين راضون بمستوى مرتفع عن الحوافز المادية والمعنوية الذي حصلوا عليه للأسباب العدة المبينة أعلاه.

## 6/2/8. الخدمات:

بين البحث المستويات التالية من الرضا عن الخدمات الاساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات:

1. مستوى رضا مرتفع عن التسهيلات الدينية.
2. مستوى رضا مرتفع عن سهولة الحصول على استشارات قانونية ودينية.
3. مستوى رضا مرتفع عن فعالية البرامج والوسائل التعليمية المتاحة.
4. مستوى رضا مرتفع عن فعالية المشاركة في الإضرابات التي تنظمها النقابة.
5. مستوى رضا متوسط عن امكانية الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مرابحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة.
6. مستوى رضا متوسط عن إجراءات الأمن والحماية والوقاية المتاحة.
7. مستوى رضا متوسط عن شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية وبيئة عمل سليمة ونظيفة.
8. مستوى رضا متوسط عن الخدمات الاعلامية.
9. مستوى رضا متوسط عن قدرات نقابة العاملين فيما يتعلق بوظيفة التعويضات.
10. مستوى رضا متوسط عن خدمات نقابة العاملين في مجال تاسيس الجمعيات التعاونية والتسويق.
11. مستوى رضا متوسط بخصوص فرص ممارسة الألعاب الرياضية والمشاركة في الرحلات.
12. مستوى رضا متوسط عن التسهيلات العلمية من مؤتمرات وندوات ومكتبات تساهم في تطوير العاملين.
13. مستوى رضا متوسط عن الاستفادة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها النقابة التي تساعد العاملين في الحصول على تعويضات التكافل الاجتماعي في الجامعة التي تدفع في حالات الوفاة وفقدان الممتلكات الخاصة؛ حريق المسكن ودماره وعلاج جراحي خطير.
14. مستوى رضا متوسط عن مساهمة النقابة في حل المشاكل الإدارية وتلبية الحاجات المالية للعاملين.
15. مستوى رضا متوسط عن برامج التدريب التي تعمل علي تطوير المسار المهني في الأمد القصير.
16. مستوى رضا منخفض عن برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة.

17. مستوى رضا منخفض عن الحصول علي تقارير طبية وتوصيات التحويل للعلاج بالخارج بسهولة.
18. مستوى عدم رضا مرتفع لدى العاملين بخصوص بقاء نسبة المساعدة التعليمية منخفضة. وبناء على النتائج أعلاه نستنتج ان معظم العاملين راضون بمستوى متوسط عن الخدمات الاساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات الذي حصلوا عليه للأسباب العدة المبينة أعلاه.

### 7/2/8. مزايا العمل:

بين البحث مدى الرضا عن مزايا العمل لدى العاملين حيث أظهر البحث ما يلي من مستويات الرضا:

1. مستوى رضا مرتفع عن مستوى الالتزام بقيم العمل من تعاون وتفاهم وصداقة.
  2. مستوى رضا مرتفع عن مساهمة فرص التطوير في تحسين أعمال العاملين.
  3. مستوى رضا مرتفع عن مدى ملائمة أنظمة الدوام اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي للعاملين في سبيل قيامهم بأعمالهم.
  4. مستوى رضا مرتفع عن طرق الأتصال التي يوفرها الهيكل التنظيمي .
  5. مستوى رضا متوسط عن مدى توفير سياسة إدارة الموارد البشرية مزايا عمل يمكن لكافة العاملين الاستفادة منها.
  6. مستوى رضا متوسط عن مدى توفير الجامعة لبيئة عمل متناسقة من ضبط درجات الحرارة والتهوية والنظافة وتجميل المكان وتصميم هندسي مناسب لقيام العاملين بأعمالهم.
  7. مستوى رضا متوسط عن مدى اتاحة مرونة العمل فرص القيام بأداء الأعمال من خارج الجامعة.
  8. مستوى رضا متوسط عن التغذية العكسية مما يتطلب دراسة سبل توفيرها الكترونيا مستفيدين من الانترنت المتوفرة.
  9. مستوى رضا متوسط عن مدى مساهمة سياسة تنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) في تحسين التعويضات التي يحصل عليها العاملين.
- وبناء على النتائج أعلاه نستنتج ان معظم العاملين راضون بمستوى متوسط عن الحوافز مزايا العمل الذي حصلوا عليه للأسباب العدة المبينة أعلاه.



### 3/8. تعقيب على نتائج محاور البحث:

وبناء على نتائج الدراسة نستنتج ان معظم العاملين راضون بمستويات مختلفة عن التعويضات التي حصلوا عليها العاملين لأسباب السابقة بيانا، حيث أظهرت مستويات الرضا التالية:

- رضا بمستوى مرتفع عن التعويضات.
- رضا بمستوى مرتفع عن الراتب الأساسي.
- عدم رضا بمستوى مرتفع عن الاضافات الي الراتب.
- عدم رضا بمستوى مرتفع عن تعويض نهاية الخدمة.
- رضا بمستوى مرتفع عن الحوافز المادية والمعنوية.
- رضا بمستوى متوسط عن الخدمات الاساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات.
- رضا بمستوى متوسط عن الحوافز مزايا العمل.

مما يظهر ان الرضا في حاجة الى دعم بحيث يحقق رضا ايجابي في كل من محوري الاضافات الى الراتب وتعويض نهاية الخدمة خاصة.

#### الجدول (8/1): تصنيف إجمالية لمديات الرضا/المحاور

المحاور	مديات الرضا					إجمالي كلي
	عالي	مرتفع	متوسط	منخفض	متدني	
التعويضات	6		3			10
الراتب الأساسي	4		4			8
الإضافات إلى الراتب						6
تعويض نهاية الخدمة						9
الحوافز	8		1			9
الخدمات	5		13			18
مزايا العمل	4		5			9
إجمالي	27		26			69

#### 4/8. نتائج سمات البحث

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل سمات البحث والتي أثبتت وجود وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة تعزى إلى خصائص شخصية (النوع والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع الوظيفة والدرجة الوظيفية والتي ستسهم في تحديد التوصيات التي يمكن اقتراحها من أجل تحقيق الأهداف لتحسين الرضا لدى العاملين في الجامعة عن التعويضات. حيث أثبتت الدراسة وجود فروق فقط ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين عند مستوى دلالة  $a=0.05$  تعزى إلى الجنس ونوع الوظيفة كما يلي: كما وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر التعويضات في رضا العاملين عند مستوى دلالة  $a=0.05$  تعزى إلى السمات التالية: المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء المعالين وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية.

#### 1/4/8. نتيجة سمة الجنس:

##### أولاً: نتائج التحليل:

نتيجة تحليل سمة الجنس: يبين جدول رقم (7) أن: 83.8% من عينة البحث من الذكور و16.2% من عينة البحث من الإناث.

##### ثانياً: نتيجة الاختبارات:

نتيجة اختبار انوفا: توجد فروق في كل من المحاور "الإضافات إلى الراتب، تعويض نهاية الخدمة، الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات) ولصالح الذكور أما باقي المحاور (التعويضات، الراتب الأساسي، الحوافز المادية والمعنوية، مزايا العمل) فلا توجد فروق. أن الجنس يؤثر في رضا العاملين عن التعويضات.

التعليق: أن العاملين الذكور أكثر رضا من العاملات الإناث وفق المحاور الثلاثة؛ الإضافات إلى الراتب وتعويض نهاية الخدمة والخدمات حيث إن الذكور يحصلون على تعويضات؛ إضافات ونهاية خدمة وخدمات أكثر مما يعني أن هناك تفاوت في تحصيل التعويضات بين الجنسين.

## 2/4/8. نتيجة سمة نوع الوظيفة:

أولاً: نتائج التحليل:

نتيجة تحليل سمة نوع الوظيفة: يبين جدول رقم (7) أن:  
42.8% من عينة الدراسة يعملون في المجال الأكاديمي،  
و42.4% من عينة الدراسة يعملون في المجال الإداري،  
و14.8% من عينة الدراسة يعملون في المجال الخدماتي:

ثانياً: نتائج الاختبارات:

نتائج الاختبار انوفا: توجد فروق في آراء أفراد العينة في المحاور "الراتب الأساسي، تعويض نهاية الخدمة، الحوافز المادية و المعنوية، الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات، مزايا العمل" نتائج الاختبار الإحصائي شيفيه: ويبين اختبار شفيه جدول رقم (40) أن الفروق في بين فئتي "الخدماتية" و"الإدارية" و"لصالح" الخدماتية".

أن نوع الوظيفة يؤثر في رضا العاملين عن التعويضات.

التعليق: أن العاملين الخدماتيين أكثر رضا من باقي العاملين بالجامعة وخاصة الإداريين وفق المحاور؛ الراتب الأساسي وتعويض نهاية الخدمة والحوافز المادية والمعنوية والخدمات ومزايا العمل ويعزى ذلك الى أنهم حصلوا على تعويضات تفوق مستويات مؤهلاتهم.

## 3/4/8. نتيجة سمة المؤهل العلمي:

أولاً: نتيجة التحليل:

نتيجة تحليل سمة المؤهل العلمي: يبين جدول رقم (2) أن:  
5.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "اقل من الثانوية العامة"  
و5.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة"،  
و11.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط"،  
و31.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"،  
و2.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم عالي"،  
و18.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"،  
و26.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه":

ثانياً: نتائج الاختبارات:

نتائج الاختبار انوفا: توجد فروق في آراء أفراد العينة في محوري "الراتب الأساسي، الحوافز المادية والمعنوية".

**نتائج الاختبار الإحصائي شيفيه:** ويبين اختبار شفيه جدول رقم (38) أن الفروق في محوري "الراتب الأساسي، الحوافز المادية والمعنوية" بين فئة "ثانوية عامة" وكل من الفئات "دبلوم، بكالوريوس، ماجستير" ولصالح فئة "الثانوية العامة".

أن مؤهلات العاملين العلمية لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات إلا جزئياً بين فئة "ثانوية عامة" وكل من الفئات "دبلوم، بكالوريوس، ماجستير" ولصالح فئة "الثانوية العامة".  
**التعليق:** أن العاملين الغير مؤهلين جيداً ويحملون مؤهل الثانوية العامة أكثر رضا من باقي (فئات؛ دبلوم، بكالوريوس، ماجستير) من العاملين بالجامعة ومحتمل أن يكون سبب ذلك أن التطلعات والطموح لدى الأكثر تعليماً تكون أكثر.

#### 4/4/8. نتيجة سمة الدرجة الوظيفية:

أولاً: نتيجة التحليل:

**نتيجة تحليل سمة الدرجة:** يبين جدول رقم (4) أن:

29.3% من عينة الدراسة تراوحت درجاتهم من 1-3 درجات،  
و23.1% من عينة الدراسة تراوحت درجاتهم من 4-6 درجات،  
و47.6% من عينة الدراسة تراوحت درجاتهم 7 درجات فأكثر.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضية:

**نتائج الاختبار انوفا:** لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة أن درجات العاملين لا تؤثر في رضاهم عن التعويضات.  
**التعليق:** أن العاملين يتساوون في الرضا مهما اختلفت درجات وظائفهم والتي تتبع سلم رواتب واحد للأكاديميين وسلم آخر للإداريين والخدميين.

#### 5/4/8. نتيجة سمة الحالة الاجتماعية:

أولاً: نتائج تحليل السمة:

1. **نتيجة تحليل سمة الحالة الاجتماعية:** يبين الجدول رقم (5) أن:

11.4% من عينة الدراسة من غير المتزوجين،  
و86.5% من عينة الدراسة من المتزوجين،  
و1.3% من عينة الدراسة من المطلقين،  
و0.9% من عينة الدراسة من الأراامل.

ثانياً: نتائج اختبارات السمة:

1. نتائج الاختبار أنوفا: والنتائج مبينة في جدول رقم (42) كما يلي: توجد فروق في آراء أفراد العينة في محور "الإضافات إلى الراتب".
2. نتائج الاختبار الإحصائي شيفيه: ويبين اختبار شيفيه أن الفروق بين فئتي " مطلق " و " أعزب " ولصالح فئة " مطلق " إن الحالة الاجتماعية للعاملين لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات إلا جزئياً.
- التعليق: إن العاملين الغير متزوجين سواء عزاب أو مطلقين يكونوا أكثر رضا من باقي العاملين.

#### 6/4/8. نتيجة سمة عدد الأبناء المعالين:

أولاً: نتائج التحليل:

نتيجة تحليل سمة عدد الأبناء المعالين:

يبين جدول رقم (6) أن:

57.2% من عينة الدراسة بلغ عدد أبنائهم اقل من 5 أفراد،

40.2% من عينة الدراسة تراوح عدد أبنائهم من 5-10 أفراد،

و 2.6% من عينة الدراسة بلغ عدد أبنائهم 11 فرد فأكثر.

ثانياً: نتائج الاختبارات:

نتائج الاختبار أنوفا: لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة

أن عدد الأبناء المعالين لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات.

التعليق: يتساوى رضا العاملين بالجامعة بغض النظر عن عدد أبناء العاملين حيث أن العلاوات

الاجتماعية؛ علاوة الأبناء المعالين تم اعتبارها على أنها غير هامة في تكوين التعويضات.

#### 7/4/8. نتيجة سمة عدد سنوات العمر:

أولاً: نتائج التحليل:

نتيجة تحليل سمة سنوات العمر: يبين جدول رقم (7) أن:

23.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات العمر لديهم "اقل من 30 سنة"،

و 29.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات العمر لديهم من "30 سنة إلى اقل من 40 سنة"،

و 34.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات العمر لديهم من "40 سنة إلى اقل من 50 سنة"،

و 13.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات العمر لديهم من "50 سنة فأكثر"

ثانياً: نتائج الاختبارات:

**نتائج الاختبار أنوفا:** "لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في محور "الراتب الأساسي والإضافات إلى الراتب".

أن سنوات العمر لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات.

**التعليق:** يتساوى رضا العاملين عن التعويضات مهما كانت أعمارهم مع انه يزداد الرضا كلما تقدم العمر.

#### **8/4/8. نتيجة سمة عدد سنوات الخبرة:**

أولاً: نتائج التحليل:

**نتيجة تحليل سمة سنوات الخبرة:** يبين جدول رقم (7) أن:

20.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "5 سنوات فأقل"،

و43.7% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "6 سنوات – 10 سنوات"،

و22.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "11 سنة-15 سنة"،

و13.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "أكثر من 15 سنة":

من خلال هذه النسب يتضح أن ثلثي العاملين حديثي الخبرة مما يؤثر في حجم تعويضاتهم

**ثانياً: نتائج الاختبارات:**

**نتائج الاختبار أنوفا:**

لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة.

أن سنوات الخبرة لا تؤثر في رضا العاملين عن التعويضات.

**التعليق:** يتساوى رضا العاملين عن التعويضات بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة ويعزى ذلك إلى الشعور بعدالة التعويضات وتساويها وفق تحليل العمل.

#### **8/5. تعقيب علي نتائج سمات البحث:**

يتضح من نتائج سمات العينة أن غالبية العاملين من الذكور الشباب الذين يعولون أسر متوسطة العدد

ويحملون شهادات علمية عليا تتركز وظائفهم في البرامج العلمية الأكاديمية كما ويتمتعون بخبرات

عالية، مما ينعكس على الجامعة ككل من حيث الإنتاجية التي تنعكس في أعدادا الطلبة المتقدمون

والمقبولين والمسجلين والخريجين وخاصة طلبة الدراسات العليا الذين تتزايد أعدادهم وفق البرامج

العلمية المتزايدة وأخرها برنامج ماجستير الاقتصاد.

## 6/8. توصيات البحث

بعد استعراض نتائج الدراسة نقدم ملخصاً لأهم التوصيات المقترحة علي ضوء نتائج تحليل واختبار البحث على أمل أن تسهم التوصيات في معالجة وتصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والرضا من اجل تحقيق الأهداف لتحسين رضا العاملين عن التعويضات كما يلي:

### 7/8. توصيات محاور البحث:

#### 1/7/8. توصيات التعويضات:

##### 1. التقاعد المبكر وتمديد العمل بعد سن التقاعد:

تحسين خطط إتاحة فرص التقاعد المبكر بتعويض نهاية خدمة مناسب وزيادة السن القانونية لنهاية الخدمة لأكثر من 60 سنة، وذلك عبر اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات الضامنة لتحقيق نتائج تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بعد مضي حوالي 30 سنة علي إنشاء الجامعة.

##### 2. مستوى التعاون بين ادارة الجامعة ونقابة العاملين بالجامعة واتحاد العاملين بالجامعات:

تعميق وزيادة مجالات التعاون بين ادارة الجامعة ونقابة العاملين بالجامعة واتحاد العاملين بالجامعات في تصميم الكادر وسلمي رواتب التعليم العالي للأكاديميين وللأداريين عبر زيادة الاهتمام بين ادارات تلك المؤسسات وبتشكيل اللجان المشتركة وان يكون تكوين أعضائها علي مستوى عالي وزيادة مستوى صلاحياتهم بحيث يرفعوا توصيات تؤدي الى اتخاذ قرارات تكون في صالح التوازنات بين العاملين والجامعات.

##### 3. حجم التعويضات التي يحصل عليها العاملين مقارنة بتعويضات الكادر:

تعريف العاملين بتعويضات الجامعة الفعلية والتوضيح لهم انها تتضمن زيادات تفوق التعويضات التي يقدمها الكادر والقيام بتطبيق اتفاقية الكادر الجديد بحيث تتساوى اجراءات الجامعة في هذا المجال مع الجامعات الأخرى في الوطن.

### 2/7/8. توصيات الراتب الأساسي:

#### 1. الترقية

تسهيل معايير الحصول على الترقيات كما يلي:

1. ان تتم بناء علي التقييم الأداء السنوي عبر تطوير معايير تقييم الاداء وفقا للكفاءة ومؤشرات قياس الأداء لكل وظيفة والألتزام بنتائج التقارير السنوية عند تنفيذ قرارات الترقيات.

2. وبناء علي الأعمال المتميزة التي يقوم بها العاملون.

3. وسنوات الخدمة بالجامعة والمسابقات والاختبارات المهنية المتخصصة.

4. تطبيق معايير النزاهة والموضوعية والشفافية لاجل تحقيق العدالة والمساواة.

### 2.تناسب الراتب مع نوعية المؤهل العلمي:

العمل على تناسب الراتب مع نوعية وطبيعة المؤهل العلمي، حيث ان التخصصات العلمية التي تسهم بشكل أساسي في تنفيذ البرامج الاكاديمية نتوقع ان تحصل على تثمان أعلى عند تحليل الراتب، وعليه فان العاملين في مجال العلوم الطبيعية من المفروض ان يحصلوا على تثمان ملائم و اجراء مقارنة ايجابية مع العاملين في العلوم الانسانية بحيث لا يلحق ظلم أي مجموعة من العاملين وكذلك بالنسبة لباقي العاملين.

### 3.مدى تلبية الراتب للحاجات الأساسية:

العمل على تناسب الراتب مع متطلبات المعيشة وقدر مناسب من الرفاهية والادخار وذلك عبر زيادة الراتب ليتناسب مع متطلبات المعيشة من مسكن وصحة وتعليم وقدر مناسب من الرفاهية وامكانية الادخار بحيث يستطيع أن يستثمر أي مبلغ يدخرها لتحقيق حياة أفضل.

### 4.مساهمة المكافآت (ساعات العمل الإضافي والأداء المتميز) في زيادة الرواتب:

العمل علي رفع قيمة ساعة العمل الإضافي سواء في الأعمال الأكاديمية أو الإدارية بحيث يتحقق زيادة في الراتب الشهري وكذلك رفع قيمة مكافأة التميز المتوقع في أداء أي من العاملين.

### 3/7/8. توصيات الإضافات الى الراتب:

#### 1.بقاء علاوة غلاء المعيشة دون زيادة:

حيث ان علاوة غلاء المعيشة تعبر عن عوامل اقتصادية مثل معدل التضخم؛ ارتفاع المستوى العام للأسعار بنسبة معينة شهريا أو فصليا أو سنويا (الا انه يعبر عن نسبة التضخم سنويا تسهيلا لاجراء التقديرات والنتائج الاقتصادية)، حيث تزداد أهمية غلاء المعيشة لأنها تشكل بندا ماديا حقيقيا اساسيا في كادر التعليم العالي تحت بند علاوة غلاء معيشة وتعادل نسبتها حتي الآن 10.5% من الراتب الاساسي للموظف، الا ان تغير الظروف الاقتصادية تدهورا يؤدي الي مزيد المطالبات بضرورة زيادة علاوة غلاء المعيشة نظرا لتآكل قيمة العملات الذي يؤدي الي تآكل قيمة القوة الشرائية للدخول من تعويضات العاملين المالية المباشرة خاصة، مما يتطلب العمل على تنفيذ العلاوة المقررة وزيادتها في السنوات القادمة.



## 2. العلاوة الاجتماعية (الخلاوة العائلية)؛ علاوة الزوجة وعلاوة الأبناء المعالين:

زيادة الخلاوة الاجتماعية؛ علاوة الزوجة وعلاوة الأبناء المعالين بحيث تتناسب مع تكاليف المعيشة من ناحية وانخفاض القوة الشرائية للعملات بسبب التضخم، بحيث يتحقق رضا العاملين عن الخلاوة الاجتماعية والعمالات المشتقة منها.

### 3. بدل مواصلات:

صرف بدل مواصلات لتغطية نفقة مستحقة أسوة بباقي أنظمة التعويضات المطبقة في فلسطين وبسبب انها نفقة يتكدها العاملين في سبيل الوصول الى أماكن عملهم بالجامعة.

### 4. الخلاوة الاستثنائية التشجيعية.

تسهيل شروط ومعايير الخلاوة الاستثنائية التشجيعية وزيادة قيمتها حيث أنها تهدف إلى استمرار العاملين في تحقيق مستويات انجاز وتقدم عالية.

### 5. العمالات الإدارية والفنية:

زيادة نسب وقيم العمالات الفنية والإدارية التي تستحق لأسباب حجم ونوعية الجهد المبذول زيادة على إجمام الجهود العادية والتي يقوم بها بع العاملين في بعض الوحدات الإدارية والأكاديمية أو النوعية.

### 6. حجم مساهمة الجامعة في تغطية الأعباء الصحية:

زيادة حجم المساهمة في تغطية الأعباء الصحية بحيث تغطي 100% من قيمة التامين الصحي الشهري لتغطية الأعباء الصحية ذات الآثار المالية والصحية والإنسانية وذلك في ظل أوضاع إنسانية وصحية صعبة خاصة بعد الحرب على قطاع غزة وانتشار الأوبئة عالميا.

## 4/7/8. توصيات تعويض نهاية الخدمة:

### 1. المكافأة السنوية:

تحسين المكافأة السنوية من حيث المبلغ ومدة الاستحقاق لأنها تشكل الجزء الأساسي في تعويض نهاية الخدمة الذي يسهم في ترتيب حياة المتقاعد الجامعي بعد انتهاء مدة عمله بالجامعة.

### 2. مساهمة العاملين الشهرية في تكوين الادخار السنوي:

زيادة المساهمة الشهرية للعاملين في تكوين الادخار السنوي بحيث تتعادل مع مثيلاتها في أنظمة التعويضات الأخرى في كل من الكادر المدني وكادر العاملين بوكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة.

### 3. استثمار المكافآت السنوية:

العمل على استثمار المكافآت السنوية للعاملين بحيث تحقق عائد مجزي، لأنه من الممكن فتح حساب للمكافآت واستثماره وتحديثه شهريا/سنويا.

#### 4. تحسين الكادر:

تحسين الكادر الذي تم إقراره وتطبيقه من قبل عدة جامعات، بحيث يشمل ذلك زيادات في كل من الراتب الأساسي والعلاوات وباقي المخصصات.

#### 5. سلم الكادر:

رفع المستوى العام لسلم الرواتب من حيث قيمة الراتب الأساسي وبداية المربوط والعلاوة السنوية وفتح الدرجات المغلقة وزيادة عدد الدرجات بحيث تستوعب التغيير الذي تم في زيادة السن القانونية بحيث تصبح أكثر من 15 درجة.

#### 6. تحسين تعويضات الكادر:

العمل على تشغيل الهيئة الفلسطينية للتقاعد وإشراك العاملين في نظام التقاعد الذي يوفر ضمان اجتماعي للعاملين شاملاً معاش تقاعدي ورمزة خدمات صحية واجتماعية أفضل من تعويض نهاية الخدمة الحالي مما يسهم في تحسين التعويضات التي يتضمنها الكادر.

#### 7. مساهمة الجامعة الشهرية في تكوين الادخار السنوي:

زيادة المساهمة الشهرية للجامعة في تكوين الادخار السنوي بحيث تتعادل مع مثيلاتها في أنظمة التعويضات الأخرى في كل من الكادر المدني وكادر العاملين بوكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة.

#### 8. استثمار المدخرات السنوية:

العمل على استثمار المدخرات السنوية رغم مخاطر الاستثمار كإدارة مالية للمدخرات وذلك بفتح حساب مدخرات يتم تحديثه سنويا/شهريا واستثماره لصالح العاملين كواجب وأسوة بما تقوم به وكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة.

#### 9. الاقتراض بضمان تعويض نهاية الخدمة:

العمل على إقراض العاملين بضمان تعويض نهاية الخدمة مع منح حرية للعاملين في إرجاع أو عدم إرجاع المبالغ المقرضة في ظل عدم استثمار المكافآت والمدخرات السنوية.

#### 5/7/8. توصيات الحوافز المادية والمعنوية:

#### 1. الإجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض:

تسهيل منح العاملين إجازات غير مدفوعة الراتب لأجل التحصيل العلمي سواء داخل أم خارج الوطن، حيث تتوفر فرص التعليم العلمي العالي أو الدورات التدريبية طويلة الأمد أو قصيرة الأمد في الخارج وكذلك بالنسبة للعلاج، حيث يضطر الموظف للسفر للخارج من أجل علاج أفضل.

## 6/7/8. توصيات الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات:

### 1. امكانية الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية (مرايحات وكفالات مصرفية):

تسهيل معايير الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية من الجامعة عبر الاطر الادارية المتمثلة في نقابة العاملين والدائرة المالية واقسامها وكذلك بحث امكانية تقديم تعويض نهاية الخدمة كضمان المرابحات للمصارف العاملة وذلك حسب المبالغ الممكن اقتراضها.

### 2. إجراءات الأمن والحماية والوقاية المتاحة:

اتخاذ مزيد التدابير واجراءات الأمن والحماية والوقاية لتسهيل الحياة الأكاديمية والتربوية والتعليمية للعاملين والطلبة والوافدين اليها في كل لحظة وفي كل مكان بالجامعة لصالح الأفراد وأصول الجامعة وخاصة بعد الحرب علي قطاع غزة.

### 3. شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية:

وضع وتصميم مزيد من شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية التي توفر بيئة عمل سليمة ونظيفة للعاملين مما يسهل القيام بالأعمال بصحة جيدة في ظل أمان وسلامة حيوية وصحية للعاملين والطلبة والوافدين اليها في كل لحظة وفي كل مكان بالجامعة وخاصة بعد الحرب على قطاع غزة.

### 4. الخدمات الاعلامية:

توفير كل ما أمكن من وسائل اعلام محلية وعربية ودولية وخاصة التي تهتم العاملين بالتعليم العالي.

### 5. فرص ممارسة الألعاب الرياضية والمشاركة في الرحلات:

توفير برامج رياضية مناسبة للعاملين من حيث مجالاتها ومكان وتوقيت ممارستها للحفاظ علي اللياقة البدنية الضرورية لصحة العاملين الذي يحتاج اليها نظرا لطبيعة عمله البعيدة عن أسباب اللياقة، وكذلك تنظيم الرحلات للعاملين التي تستهم في توثيق روابط الصداقة والعلاقات الاجتماعية بينهم.

### 6. التسهيلات العلمية:

توفير مزيد من التسهيلات العلمية من مؤتمرات وندوات ومكتبات تساهم في تطوير العاملين بفعالية مما يعتبر دعما للتعويضات التي يحصل عليها العاملين.

### 7. أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها النقابة:

توفير المزيد من الأنشطة التي تنظمها النقابة التي تساعد العاملين في الحصول على تعويضات التكافل الاجتماعي في الجامعة التي تدفع في حالات الوفاة وفقدان الممتلكات الخاصة؛ حريق المسكن ودماره وعلاج جراحي خطير.

### 8. مساهمة النقابة في حل المشاكل الإدارية وتلبية الحاجات المالية للعاملين:

تفعيل مساهمة النقابة في حل المشاكل الإدارية التي تواجه العاملين والتي تتعلق بامورهم الادارية والتي يحتاجون لتدخل النقابة لحلها؛ بادراك ضرورة ان تتضح الهياكل الادارية للدوائر والأقسام

وكذلك تلبية الحاجات المالية للعاملين بتسهيل الحصول على قروض الجامعة والمرابحات الممكنة والاشتراك في الجمعيات الاستهلاكية والاسكانية.

#### **9. قدرات نقابة العاملين في وظيفة التعويضات:**

رفع قدرات نقابة العاملين؛ أعضاء وعاملين بحيث تسهم بشكل افضل في تقديم جميع الخدمات النقابية لصالح العاملين وهذا يستدعي انتخاب أعضاء ممن لديهم خلفية ادارية في مجال ادارة الموارد البشرية وخاصة في مجل العلاقات العمالية وقوانين الخدمة العامة والتقاعد.

#### **10. خدمات نقابة العاملين:**

تنويع الخدمات التي تقدمها والتحقق من مجالات القطاع التعاوني التي من الممكن ان تستدعي انشاء جمعيات تعاونية مثل جمعية استهلاكية لاجل أن توفر المواد الاستهلاكية بأسعار مناسبة للعاملين وكذلك استغلال الفرص التسويقية الممكنة بالاتفاق مع المؤسسات التي يمكنها توفير خدمات و سلع بأسعار مخفضة للعاملين.

#### **11. برامج التدريب:**

توفير فرص التدريب بهدف تطوير المسار المهني للعاملين مما يتيح فرص تحسين الاداء مما يؤدي الى حصول العاملين على تقييم أداء مرتفع بحيث يحصلوا على الزيادة السنوية للراتب.

#### **12. برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة:**

تصميم برامج حج وعمرة بأسعار مخفضة بالتعاون مع الشركات المتخصصة بحيث تؤدي الغرض منها في توفير النفقات الدينية.

#### **13. الحصول علي تقارير طبية وتوصيات التحويل للعلاج بالخارج:**

تسهيل الحصول على تقارير طبية وتوصيات التحويل للعلاج بالخارج بهدف العلاج كلما لزم.

#### **7/7/8. توصيات مزايا العمل:**

**1. مزايا عمل (مدى توفير سياسة إدارة الموارد البشرية مزايا عمل):** توفير مزايا عمل متنوعة حسب حاجات مختلف العاملين مع العلم بان المزايا تتنوع من طبيعة العمل وبيئته وجماعة العمل وظروفه وامكانية تغييره الى طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة.

#### **2. بيئة العمل (مدى توفير الجامعة لبيئة عمل متناسقة):**

تطوير بيئة العمل حيث انها تمثل أهم مزايا العمل وتشمل:

1. الحرارة والانارة بانواعها طبيعية وصناعية والتهوية والتكييف والنظافة والترتيب الهندسي لخدمات

المداخل والمخارج وتجميل المكان بالزهور والمنظر الطبيعي وبيئة عمل نقيه وهواية ومكيف.

2. سياسات الادارة؛ الوضوح والايجابية (بيئة عمل ايجابية).

3. توفر اجهزة ومعدات العمل اللازمة لأدائه؛ حاسوب متطور واجهزة مكتبية واتصالات.
4. رموز الحالة الملائمة: سيارة وكروسي متحرك وحاسوب متطور وتلفزيون واجهزة اتصالات.
3. مرونة أداء الأعمال (مدى اتاحة مرونة العمل فرص القيام بأداء الأعمال من أي مكان خارج الجامعة): تسهيل القيام بالأعمال من أي مكان خارج الجامعة باستخدام وسائل الاتصال عن بعد من تكنولوجيا متقدمة مثل الانترنت والرسائل القصيرة في ظل ظروف حصار معقدة.
4. التغذية العكسية:

توفير تغذية العكسية للعاملين عن مستويات ادائهم وانجازاتهم حتي يتاح لهم فرص تصحيح اساليب التنفيذ عبر ظروف المكان والزمان والجوانب الموضوعية لمجالات العمل الذي يقومون به.

#### 5. سياسة تنقلات الموظفين:

تنظيم سياسة تنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) بحيث ترضي العاملين الذين يعملون في مجالها مما يسهم في تحسين التعويضات التي يحصل عليها العاملين بحيث ترضي طموحات مجمل العاملين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين وبالتالي يرفع من انتاجية الجامعة.

#### 6. تقديم التعويضات التالية:

- 1- تنظيم تعويض العجز والوفاة إثناء العمل.
- 2- إعادة ترتيب وتنظيم استمارة الراتب من حيث بنود الجانبين الدائن والمدين والعمليات الحسابية.
- 3- توضيح كل من تعويضات الجامعة والكادر للعاملين.
- 4- القيام بدراسات ومسوحات دورية لمعرفة مدى رضا الأكاديميين عن المنافع والخدمات التي تقدمها لهم الجامعة وذلك من خلال مسح شامل يظهر مدى الرضا عن الخدمات والمنافع.
- 5- التمييز في علاوة الأبناء المعالين بين الأولاد والبنات.
- 6- وخصم علاوة الزوجة العاملة للعاملين بالجامعة.
- 7- منح علاوة للأبوين المعالين بحد أقصى ومنح علاوة الزوج للزوجة العاملة (العاطل عن العمل).
- 8- إجراء تسويات مالية بناء على اتفاقية الكادر الجديد حفظا لحقوق العاملين.

#### 8/8. تعقيب علي توصيات محاور البحث:

تنوعت التوصيات بين جميع المحاور على كثير من مكونات التعويضات الموضوعية والمادية وكذلك توزعت بين توصيات تخص تعويضات مالية وأخرى تخص تعويضات غير مالية مما يدل على أن التعويضات غير المالية في حاجة إلى أن تأخذ في الاعتبار رغم أن اتفاقية الكادر لم تنص على تحسين أي منها وهذا يدل على أن العاملين في حاجة الي الاهتمام بها والعمل باتجاه تحسينها.

## 9/8. توصيات سمات البحث

### 1/9/8. الجنس:

ضرورة العمل على أن يحقق العاملين من الإناث والذكور نفس التعويضات بحيث تتحقق العدالة والمساواة بين الجنسين.

### 2/9/8. نوع الوظيفة:

ضرورة العمل على زيادة رضا العاملين الأكاديميين والإداريين بزيادة نوعية الإضافات إلى الراتب.

### 3/9/8. المؤهل العلمي:

يستوجب العمل على رفع مستوى رضا جميع العاملين بإحداث توازن وتناسب بين إجمالي الرواتب والمؤهلات العلمية للعاملين من مختلف فئات المؤهلات.

### 4/9/8. الدرجة الوظيفية:

العمل على زيادة بداية مربوط كل درجة على سلالم الرواتب الأكاديمي والإداري، وزيادة العلاوة السنوية لكل درجة وفتح الدرجات للعاملين المتميزين في أعمالهم.

### 5/9/8. الحالة الاجتماعية:

ضرورة العمل على:

1. زيادة قيم العلاوات الاجتماعية؛ الزوجة والأبناء المعالين لأجل زيادة رضا جميع العاملين من مطلقين وأرامل ومتزوجين.

وكذلك حيث أن نسبة غير المتزوجين بلغت 13.6% وغالبيتهم من الذكور وأقلهم من الإناث ولزيادة الرضا فانه يمكن أن توجه الدعوة للزواج ضمنيا (لأجل تحصيل العلاوات الاجتماعية المرافقة للزواج) وذلك عبر توفير تسهيلات الزواج المالية من خلال أنشطة التكافل الاجتماعي للنقابة لأجل زيادة رضا العاملين العزاب.

إجراء تغيير محاسبي في التعامل مع العلاوات الاجتماعية بحيث لا تخضع لأي خصم في حالة فرض أي حوافز سلبية على أي من العاملين.

### 6/9/8. عدد الأبناء المعالين:

يجب العمل على زيادة قيم العلاوة الاجتماعية لأبناء المعالين لأجل زيادة رضا العاملين خاصة المتزوجين والتركيز في التوظيف على عاملين يعولون أسر صغيرة العدد بأقل من 5 معالين لأجل خفض النفقات وزيادة رضا العاملين بحيث لا يتولد لديهم تنافس في أعداد المعالين وبحيث يتحقق تنظيم الأسرة في صالح التقدم العلمي عبر توجيه الأنفاق الأسرى نحو التعليم بعد العالي.

### **7/9/8. عدد سنوات العمر:**

ضرورة العمل على العمل على زيادة التعويضات مع تقدم العاملين في السن.

### **8/9/8. سنوات الخبرة:**

ضرورة العمل على زيادة التعويضات مع تقدم العاملين في السن كما يجب تحسين مجمل تعويضات الفئات التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة خاصة.

### **10/8. الدراسات المقترحة:**

1. دراسة أثار التعويضات على وظائف إدارة الموارد البشرية والمفاهيم التنظيمية.
2. دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتعويضات.
3. دراسة العلاقة بين تقييم الأداء والحوافز.
4. إجراء دراسات مماثلة علي باقي القطاعات.
5. إجراء دراسات مقارنة بين تعويضات العاملين في مختلف القطاعات.
6. تنظيم الحوافز السلبية.

قائمة المراجع  
References List

- 1/9. المراجع العربية  
1/1/9. كتب العربية  
2/1/9. كتب مترجمة للغة العربية  
3/1/9. أبحاث ورسائل ماجستير  
2/9. المراجع الأجنبية  
1/2/9. الكتب الأجنبية  
2/2/9. الدوريات.



## قائمة المراجع

### 1/9. المراجع العربية

#### 1/1/9. كتب العربية:

- أبو شيخه، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- آل علي، رضا صاحب أبو حمد، والموسوي، سنان كاظم، "وظائف الإدارة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- بربر، كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت، المؤسسة الجامعية للدارسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.
- برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- برنوطي، سعاد نايف، "الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005.
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- حسن، روية محمد، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة أولى، 2002.
- حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة أولى، 2002.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، "إدارة الموارد البشرية"، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007.
- سلطان، محمد أنور، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- السلمي، علي "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1996.
- شقبوعة، وداد، "أنظمة إعداد المشرفين"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، بيروت، 2001.

- عاشور، أحمد صقر، P117، 1984، "السلوك التنظيمي"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، 1995.
- عباس، سهيلة، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الجوانب العلمية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- علاقي، مدني، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، جدة، مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، 2000.
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2004، 2002، 2005.
- فرج، طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، عمان، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2002.
- القيوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000.
- الكعبي، نعمة والسمراني، مزيد، إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، 1990.
- ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة، الجامعة الإسلامية، طبعة أولى، 2005.
- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي، "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور" عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى، 1995.
- الهييتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- هيجان، عبد الرحمن، "ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998 .

## 2/1/9. كتب مترجمة للغة العربية:

1. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني، إسماعيل، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2004/1425.
2. ديبروز، دونا، "كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم"، ترجمة (مكتبة جريير)، الرياض، السعودية، 1999.
3. ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المتعال، محمد، جودة، عبد المحسن، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2003.
4. رانتشمان، دافد وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، ترجمة (د. رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
5. ريموند، مايكل، "تحفيز الأفراد"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 2001.
6. فيشر، جون، "كيف تضع نظاما للحوافز والمكافآت"، ترجمة (د. خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
7. هاريس بيكي، "إدارة الفريق، إستراتيجية النجاح"، ترجمة (د. سرور علي سرور ود. عبد المرضي عزام)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.

## 3/1/9. أبحاث ورسائل ماجستير:

### 1/3/1/9. الرسائل الفلسطينية:

- أبو رمضان، نجوى نعيم، "قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- بسيوسو، شفا سالم السقا، "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية- حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 1429/2008.
- حجاج، خليل، "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 15، العدد الثاني، 2007.
- دياب، حنان، "الرضا الوظيفي لدى أطباء الأسنان العاملين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2002.
- شراب، باسم، "تقييم أثر نظم الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

شرشير، صباح، "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية العاملين في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2000.

العاجز، فؤاد ونشوان، جميل "عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم الي المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2004.

العكش، علاء خليل، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

عويضة، إيهاب أحمد، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

محيسن، وجدي أحمد، "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004.

### 2/3/1/9. الرسائل العربية:

أبو بكر، محمد" التعرف على رضا العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن"، 2000.

شديقات، يحي محمد، " قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس والكلية"، 1999.

الجسار، عبد المحسن والجابر، "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية- الكويت"، 2004.

الفضلي، فضل الصباح، "علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة في الكويت"، 2001.

المخامرة، "التعرف على أنظمة التعويضات في شركات القطاع الخاص في الأردن"، 1991.

الهمشري، عمر أحمد، "التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن"، 1997.

شمسان، احمد صالح، " أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، 2001.

الوابل، عبد الرحمن، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

مساعدة، عبد الحميد، "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة الثامنة، العدد 16، 1999.

نجيب، هيفاء، "بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك"، مجلة كلية التربية، العدد (30)، ص: 22، 2002.

همام، عادل، ومقابلة، خالد، "العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية"، جامعة 6 أكتوبر بمصر وجامعة اليرموك بالأردن، 2005.  
3/3/1/9. الدوريات الفصلية (المجلات العلمية):

الحنيطي، فالح، "تحليل الرواتب والأجور في الشركات والمؤسسات المساهمة المحدودة في الأردن": دراسة ميدانية، مجلة دراسات، المجلد 21 (أ)، العدد 2، 1992.

العتيبي، غازي ادم، "الرضا الوظيفي بين موظف القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة"، مجلة الإدارة العامة. العدد 69، 1991.

4/3/1/9. إحصائيات وأدلة إحصائية:

1. الأدلة الإحصائية السنوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي للسنوات؛ 2005/204. ولسنة 2006/2005 ولسنة 2007/2006 ولسنة 2007/2008 لمؤسسات التعليم العالي، رام الله، فلسطين.

2. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008.

3. ديوان الموظفين، 2008.

5/3/1/9. عمادات الجامعة:

1. عمادة القبول والتسجيل بالجامعة الإسلامية.

2. عمادة شؤون التخطيط والتطوير.

6/3/1/9. دوائر الجامعة:

1. الدائرة المالية.

2. قسم الرواتب.

3. دائرة شؤون الموظفين .

4. الدائرة الطبية.

7/3/1/9. جرائد ومجلات:

1. صحيفة صوت الجامعة؛ الثلاثاء 29 شوال 1429 الموافق 2008/10/28م، العدد 84 السنة 12، ص 16.

2. مركز التخطيط الفلسطيني، مجلة، السنة الثالثة، العدد 19، P176، 2000.

8/3/1/9. قوانين وتشريعات:

1. تعليمات الكادر الموحد للتعليم العالي.

2. ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "الرواتب والعلاوات المختلفة"، 2006.

3. ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان، "كتيب دليل الموظف العام"، سلسلة الدليل 12، 2006.

4. قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل، قانون رقم 4، لسنة 2005.

9/3/1/9. مقابلات: عدد من المقابلات مع موظفي الجامعة أثناء القيام بالبحث مع كل من الموظفين:

1. مقابلة مع أ. خالد طبش: رئيس قسم الرواتب بالجامعة، (2008/10).

2. مقابلة مع أ. خالد ماضي: مدير دائرة شؤون الموظفين، (2008/09).

3. مقابلة مع أ. وائل عوده: مدير الدائرة المالية، (2008/10).

4. مقابلة مع د. الزناتي، علي، (2008/8).

5. مقابلة مع د. كمال غنيم نقيب العاملين "رئيس النقابة"، (2008/10).

10/3/1/9. مواقع انترنت:

1. الجامعة الإسلامية: [www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps)، أثناء مدة البحث.

2. جامعة الأزهر: [www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)، تاريخ الدخول: 2008/11/1.

3. جامعة بيرزيت: [www.birzeit.edu.ps](http://www.birzeit.edu.ps)، تاريخ الدخول: 2008/11/15.

4. ديوان الموظفين العام: [WWW.diwan.ps](http://WWW.diwan.ps)، تاريخ الدخول: 2008/10/10.

2/9. المراجع الأجنبية:

9/2/1. Books:

1. Agarwal, R. O., "Organization & Management", New Delhi, McGraw, -Hill, 1982.
2. Dessler, Gary, Human Resource Management, Eighth Edition, Prentice Hall, 2000.
3. Gibson, James John Ivacenvich & James I-I Donnelly, "Organization: Behavior, Structure, Process", 3 rd edition, Irwin, 1994.
4. Leoplod, John, 2002
5. LOCK, EA., "The Nature and causes of Job Satisfaction in Dun tee", Rand McNally, 1976.
6. Luthans, Fred, " Organizational", 3 I'd edition, McGraw, Hall Hill Inc, New York, 1994.
7. Milton, C., "Human Behavior In Organization", Englewood diffs, NH, Prentice Hall Inc., 1981.
8. Perelson & Steiner, "Human Behavior: An Inventory of Scientific Finding",

New York, Harcourt Brace, 1964.

9. **R.Wayne Mondy & Robert M NOE**, Human Resource Management, Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International, 2005.
10. Robbins, 1998,
11. **Robert M, FlumeI**, " The New Management, 3 I'd edition, London, Macluillan, 1983.
12. **Robert, Kreinter,& Angelo, Kinick**, " Organizational Behavior", 5 I'd edition, Irwin, McGraw, , 2001.
13. **Stephen Robbins**, "Organizational Behavior", Prentice Hall International, 8<sup>th</sup> edition, 1998.

#### **9/2/2. Periodicals:**

1. **Campbell, D.** "An Empirical Investigation of Incentives for Nonfinancial Performance Improvement", Harvard Business School, **2006**.
2. **Choe,Ch. & Pin, Yin, X.** , " Managerial Power, Stock Based Incentives, & Firm Performance", University of New South Wales, **2006**.
3. **Gibbs, M. et al.. & Others**, " Performance Measure Properties & Incentives", Institute for the Study of Lab or, No. 1356,**2004**.
4. **Jessie L. Grant**, **2006**. " An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affairs Administration, Dissertation Abstract, Western Michigan University, **2006**.
5. **Julie Voelck**, "Job satisfaction among support in Michigan academic libraries", coll.& Res. Libs, **1995**.
6. **Liacque& Schumacher**, Factors Contributing to job satisfaction in Higher Education. Education Vol, 116,Issue,1, Fall, P.11.1995.
7. **Moguerou, Philip**, " Job satisfaction Among US PhD-Graduates-the effects of gender and employment sector paper [www.google.com/pdf](http://www.google.com/pdf), **2002**.
8. **Murray**, **1999**, "Satisfaction of professional & para professional among library staff at the University of North Carolina ", at chaplet-Hill Master publish. paper [www.google.com/pdf](http://www.google.com/pdf), 1999.
9. **petty, G. & Hatcher, L.M.**, "Job satisfaction of faculty from Technical institutes Community Colleges & Universities ",Journal of studies In technical Cancers, 1991.
10. **Vernon Stone**, " Job satisfaction in Radio News If, Electronic Copy. [www.Missouri.Edu](http://www.Missouri.Edu), 2003.

## ملاحق البحث

- 1/10. كتاب تحكيم الاستبانة
- 2/10. قائمة المحكمين
- 3/10. واجهة الاستبانة
- 4/10. سلم رواتب الكادر الإداري
- 5/10. سلم رواتب الكادر الأكاديمي
- 6/10. استثمار الراتب
- 7/10. اتفاقية الكادر الجديد
- 8/10. الاستبانة
- 9/10. التعويضات.





## 1/10. ملحق كتاب تحكيم الاستبانة

الجامعة الإسلامية بغزة - كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال - برنامج ماجستير إدارة الأعمال

بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور/...../ حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ استبانة بحث: أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

**Subject: Research Questionnaire\ The Impacts of The Compensations on The Employees Satisfaction of the Islamic University in Gaza**

يقوم الباحث بانجاز هذا البحث التكميلي كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، يهدف الباحث إلى التعرف على أثر التعويضات في رضا العاملين بالجامعة والذي يتضمن مختلف العوامل ذات الصلة بالبحث كما ويهدف البحث بعد إتمام التحليل التوصل إلى النتائج ومن ثم تقديم التوصيات بناء على مجمل البحث وتوصيات أخرى من واقع بيئة قطاع التعليم العالي بهدف التوصل أن شاء الله إلى كل النقاط المحركة لتعويضات الجامعة. تم تصميم الاستبانة من عدة أجزاء، حيث أن كل جزء يمثل محور مرتبط بباقي المحاور حيث أنها تشكل وحدة واحدة وتحتوى علي جميع العناصر المؤثرة في التعويضات بإذن الله:

1- محور خصائص الشخصية ذات العلاقة المباشرة بالتعويضات.

2- محور التعويضات: الذي يشمل عدة محاور فرعية (7محاور).

بناء عليه نأمل منكم التكرم بالاطلاع على هذه الاستبانة وتسجيل ملاحظاتكم وتعليقاتكم نظرا لخبرتكم ودرائتكم في هذا المجال ولما لرأيكم وتحكيمكم من أهمية واضحة في دعم البحث العلمي واستكمال هذا البحث حيث أن من أهداف البحث هو التوصل إلى توصيات تتعلق بتعويضات الجامعة وذلك للمساعدة في وضع نظام تعويضات فعال عادل ويساعد الجامعة في تصميم إستراتيجيتها الخاصة بتعويضات العاملين للمستقبل، حيث أن ذلك يشكل منهج علمي للمطالبة بزيادة التعويضات والذي قد يشكل بديل أفضل بخصوص مطالبات زيادة التعويضات.

تقبلوا بقبول الاحترام والتقدير.

الباحث/ جمال نمر المصري - جوال: 0598277808

2008/12

## 2/10. ملحق قائمة المحكمين

### 1. المحكمين الأكاديميين:

ر.م	الاسم	الرتبة العلمية	الوظيفة	الشهادة
1	أ.د. يوسف عاشور	أستاذ	مشرف الدراسات العليا	الدكتوراه
2	أ.د. سالم حلس	أستاذ	النائب الإداري لرئيس الجامعة	الدكتوراه
3	أ.د. ماجد الفرا	أستاذ	نائب الرئيس لشئون التخطيط والتطوير	الدكتوراه
4	د. علي شاهين	أستاذ مشارك	مساعد نائب الرئيس للشئون الإدارية	الدكتوراه
5	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك	عميد كلية التجارة	الدكتوراه
6	د. علاء الرفاتي	أستاذ مشارك		الدكتوراه
7	د. كمال غنيم	أستاذ مشارك		الدكتوراه
8	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد	رئيس قسم إدارة الأعمال	الدكتوراه
9	د. سامي أبو الروس	أستاذ مساعد		الدكتوراه
10	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد		الدكتوراه
11	د. عصام البحيصي	أستاذ مساعد		الدكتوراه
12	د. ماهر ضرغام	أستاذ مساعد		الدكتوراه

### 2. المحكمين الإداريين:

ر.م	الاسم	الوظيفة	الشهادة
1	وائل عودة	مدير الدائرة المالية	بكالوريوس
2	خالد طيش	رئيس قسم الرواتب	ماجستير



أخي الموظف/أختي الموظفة.....جميع العاملين حفظهم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ استبانة بحث: أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

**Subject: Research Questionnaire\ The Impacts of The Compensations on The Employees Satisfaction of the Islamic University in Gaza-Gaza Strip**

يقوم الباحث بانجاز هذا البحث التكميلي كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، يهدف الباحث إلى التعرف على أثر التعويضات في رضا العاملين بالجامعة والذي يتضمن مختلف العوامل ذات الصلة بالبحث كما ويهدف البحث بعد إتمام التحليل التوصل الى النتائج ومن ثم تقديم التوصيات بناء على مجمل البحث وتوصيات أخرى من واقع البيئة المحيطة بالجامعة وقطاع التعليم العالي و نتوصل بذلك إن شاء الله إلى كل النقاط المحركة لتعويضات الجامعة. تم تصميم الاستبانة من عدة أجزاء، حيث أن كل جزء يمثل محور مرتبط بباقي المحاور حيث أنها تشكل وحدة واحدة وتحتوى على جميع العناصر المؤثرة في التعويضات بإذن الله:

3- محور خصائص الشخصية ذات العلاقة المباشرة بالتعويضات.

4- محور التعويضات: الذي يشمل عدة محاور فرعية (7 محاور).

بناء عليه نأمل من الأخوة والأخوات العاملين بالجامعة الذين يشكلون مجتمع وعينة البحث التي تم اختيارها إجابة كامل بيانات (فقرات) الاستبانة بحرية ودقة وموضوعية ومصداقية وإخلاص ذلك تحقيقاً للتطبيق العلمي المبني على البيانات الصحيحة التي ستقدمونها بإذن الله، كما ونرجو منكم إلا تترددوا في الاستفسار عن أي معلومة تخص هذه الاستبانة. إن من أهداف البحث هو التوصل إلى توصيات تتعلق بتعويضات الجامعة وذلك للمساعدة في وضع نظام تعويضات فعال عادل ويساعد الجامعة في تصميم إستراتيجيتها الخاصة بتعويضات العاملين للمستقبل، حيث إن ذلك يشكل منهج علمي للمطالبة بزيادة التعويضات والذي قد يشكل بديل أفضل بخصوص مطالبات زيادة التعويضات. إننا في هذه الجامعة إذ نشكر جهودكم في دعم مسيرة برامج الدراسات العليا في الجامعة فإنه وقد اتضح لكم أن البحث يتعلق بجامعتكم الفتية فإننا نؤكد لكم أن إجاباتكم سيتم استخدامها في تحقيق أهداف البحث العلمي الذي تسعى إليه كجزء من أهداف قطاع التعليم العالي في فلسطين.

نأمل منكم تسليم الاستبانة مكتملة بملاحظاتكم عليها في المكان المحدد في ملحق هذا الكتاب

تقبلوا بقبول الاحترام و التقدير

الباحث/ جمال نمر المصري - جوال: 0598277808

4/10. ملحق سلم رواتب الكادر الإداري:

سلم رواتب الكادر الإداري : ملخص الكادر الإداري اعتباراً من 1998/10/1										
Grade Year	Step 1 INC(27)	Step 2 INC(22)	Step 3 INC(20)	Step 4 INC(17)	Step 5 INC(15)	Step 6 INC(11)	Step 7 INC(9)	Step 8 INC(8)	Step 9A INC(7)	Step 9B INC(7)
1	1240	1018	838	685	550	461	380	300	355	250
2	1267	1040	858	702	565	472	389	308	362	257
3	1294	1062	878	719	580	483	398	316	369	264
4	1321	1084	898	736	595	494	407	324	376	271
5	1348	1106	918	753	610	505	416	332	383	278
6	1375	1128	938	770	625	516	425	340	390	285
7	1402	1150	958	787	640	527	434	348	397	292
8	1429	1172	978	804	655	538	443	356	404	299
9	1456	1194	998	821	670	549	452	364	411	306
10	1483	1216	1018	838	685	560	461	372	418	313
11	1510	1238	1038	855	700	571	470	380	425	320
12	1537	1260	1058	872	715	582	479	388	432	327
13	1564	1282	1078	889	730	593	488	396	439	334
14	1591	1304	1098	906	745	604	497	404	446	341
15	1618	1326	1118	923	760	615	506	412	453	348
16	1645	1348	1138	940	775	626	515	420	460	355
17	1672	1370	1158	957	790	637	524	428	467	362
18	1699	1392	1178	974	805	648	533	436	474	369
19	1726	1414	1198	991	820	659	542	444	481	376
20	1753	1436	1218	1008	835	670	551	452	488	383
21	1780	1458	1238	1025	850	681	560	460	495	390
22	1807	1480	1258	1042	865	692	569	468	502	397
23	1834	1502	1278	1059	880	703	578	476	509	404
24	1861	1524	1298	1076	895	714	587	484	516	411
25	1888	1546	1318	1093	910	725	596	492	523	418

5/10. ملحق سلم رواتب الكادر الأكاديمي:

سلم رواتب الكادر الأكاديمي : ملخص الكادر الأكاديمي اعتباراً من 1998/10/1					
Grade Year	Step 1 INC(32)	Step 2 INC(27)	Step 3 INC(25)	Step 4 INC(20)	Step 5 INC(19)
1	1320	1089	888	713	555
2	1352	1116	913	733	574
3	1384	1143	938	753	593
4	1416	1170	963	773	612
5	1448	1197	988	793	631
6	1480	1224	1013	813	650
7	1512	1251	1038	833	669
8	1544	1278	1063	853	688
9	1576	1305	1088	873	707
10	1608	1332	1113	893	726
11	1640	1359	1138	913	745
12	1672	1386	1163	933	764
13	1704	1413	1188	953	783
14	1736	1440	1213	973	802
15	1768	1467	1238	993	821
16	1800	–	–	–	–
17	1832	–	–	–	–
18	1864	–	–	–	–
19	1896	–	–	–	–
20	1928	–	–	–	–
21	1960	–	–	–	–
22	1992	–	–	–	–
23	2024	–	–	–	–
24	2056	–	–	–	–
25	2088	–	–	–	–

## 6/10. ملحق استمارة الراتب:

استمارة الراتب: استمارة راتب شهر \_\_\_\_\_ سنة \_\_\_\_\_

كود الموظف	اسم البنك	اسم الموظف	قرض نقابة
درجة	السلف و قروض:	مربوط الدرجة	قرض حسن بضمان الادخار
	حج	إجمالي ادخار	رقم الحساب

### قائمة الاستحقاقات والاستقطاعات:

المبلغ	الاستحقاقات	المبلغ	الاستقطاعات
	تفاصيل الاستحقاق		تفاصيل الاستقطاع
	راتب أساسي		لجنة عاملين
	علاوة إدارية		الادخار
	علاوة زوجة		تأمين صحي / 50% من قيمة التأمين تدفعه الجامعة
	علاوة أولاد		اشتراك تأمين صحي / لمرة واحدة
	علاوة فنية		ضريبة الدخل / حسب معادلة ضريبة الدخل
	عمل إضافي		سلف/ مالية مرة في السنة
	تسويات / محاسبية مالية		انترنت/ استخدام خاص
	دورات و مشاريع / مكافأة تدريب		تكافل/ عمل اجتماعي خيري
	ساعات تدريس/		هاتف/ استخدام خاص
	مكافأة / للأداء المتميز		قروض دراسية / للموظف وأولاده
	دراسات عليا / إشراف		تبرعات / أعمال خيرية
	تحكيم أبحاث مؤتمر		أخرى / طارئة
	عمل إضافي مشاريع		سلف نقابة العاملين / سلفه لمرة واحدة سنة 2007
	قرض نقابة العاملين		رسوم دورات/ تدريب خاص للموظف
	علاوة غلاء معيشة = 15% الأساسي		قرض حسن بضمان الادخار
	منحة البحث العلمي		جمعية تعاونية/ المشاركة في الجمعية
	تحكيم أبحاث		
	بدل انتقال و سفر		
	فروق عملة / 6 شيكل للدينار الأردني		
	مشاريع / مكافأة عمل إداري		
	سلف حج		
	الإجمالي		الإجمالي
صافي الراتب = إجمالي الاستحقاقات - إجمالي الاستقطاعات			

## 7/10. ملحق اتفاقية الكادر الجديد:

أولاً: الزيادات في الراتب الأساسي:

- 1- إضافة 25% على أساسي كل موظف من سلم الرواتب القديم المنفق عليه عام 1999.
- 2- إضافة 20% على بداية مربوط كل درجة على السلم الجديد (بعد إضافة 25%).
- 3- زيادة 25% على العلاوة السنوية لكل درجة (مرفق الجدول القديم والجدول الجديد).
- 4- تصرف علاوة 12% على 3 سنوات بواقع 4% كل سنة ابتداء من بداية العام الأكاديمي القادم 2010/2009 على بداية مربوط الدرجة.
- 5- فتح الدرجات: تمت التوصية إلى مجلس التعليم العالي بفتح الدرجات إلى 15 سنة للأكاديمي المتميز في عمله ولم يقم بعمل أبحاث.

ثانياً: الزيادات في الإضافات الى الراتب: العلاوات والفروقات والمكافآت:

### 1. تعديل العلاوة العائلية لتصبح كما يلي (بالدينار):

القديم	الجديد	الزيادة
الزوجة 15	الزوجة 25	10
الأولاد 6 لكل ولد	الأولاد 10 لكل ولد	4

2. إضافة 25% على العلاوات الفنية.

3. إضافة 30% على العلاوات الإدارية.

4. تصرف علاوة غلاء المعيشة من بداية العام الدراسي حسب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني) PCBS.

ويتم خلال هذه السنوات الخمسة بحث إضافة علاوة غلاء المعيشة مع تعويض سعر صرف الدينار.

5. فروق العملات: وفي حالة نزول الدينار عن 5 شواكل يتفق مجلس الاتحاد ومجلس التعليم العالي على تعويض العاملين عن هذه الخسارة.

### 6. تعديل نظام مكافأة العمل الإضافي ليصبح كما يلي (بالدينار):

الرتبة	القديم	الجديد	الزيادة
الأستاذ	19	24	5
الأستاذ المشارك	17	21	6
الأستاذ المساعد	15	19	4
المحاضر	12	15	3
المدرس	10.5	13	2.5
مساعد مدرس	8.5	10	1.5

### ثالثاً: الزيادات في تعويض نهاية الخدمة:

#### 1. السن القانونية لنهاية الخدمة:

1/1- 65 عام للأكاديمي قابلة للتمديد لخمس سنوات إضافية إذا كانت تقاريره في الجامعة جيدة.

2/2- 60 عام للإداري قابلة للتمديد لخمس سنوات إضافية إذا كانت تقاريره في الجامعة جيدة،

ويتقاضى راتب حسب آخر تقاضاه خالية من العلاوات الإدارية.

#### 2. تعديل نظام نهاية الخدمة ليصبح كما يلي:

القديم	الجديد	التحسن الذي تحقق
1-15 سنة راتب شهر	1-9 راتب شهر عن كل سنة	15-9=0.50×6 شهر=راتب 3 شهور
من كل سنة	10-14 راتب شهر ونصف عن كل سنة	14-10=1.5×5=7.5 راتب
16- فما فوق راتب شهر ونصف عن كل سنة	15-24 راتب شهرين عن كل سنة	
	25 فما فوق راتب شهرين ونصف عن كل سنة	

#### رابعاً: خصائص الكادر:

1. هذا الكادر يمثل الحد الأدنى لحقوق العاملين وأية حقوق إضافية مكتسبة في أي جامعة تبقى كما هي.

2. هذا الاتفاق مدته سنوات.

#### تعقيب على الزيادات التي بدأ دفعها للعاملين بدءاً من الشهر السابق 2009/4:

بناء على التحليل فإننا نثبت أن العاملين لم يكونوا راضين عن تعويضاتهم وخاصة الإضافات إلى الراتب وتعويض نهاية الخدمة ومما يدل على صدق تحليلنا هذه الزيادات التي تم منحها للعاملين في كل من؛ الراتب الأساسي والإضافات إلى الراتب وتعويض نهاية الخدمة خاصة مما يدل على أن العاملين عندما كانوا يطالبون بالزيادات فإنهم طالبوا بتعويضات أساسية من صلب حقوقهم وبالتالي لم يكونوا راضين عن بقائها دون زيادة، وإن قيامنا بهذا البحث لهو استشعار بمشكلة حقيقية تقع في قطاع التعليم العالي وخاصة في الجامعة الإسلامية.

ملاحظة هامة: انظر الكادر الموحد للتعليم العالي.



## 8/10. ملحق الاستبانة:

### القسم الأول: قائمة مكونات خصائص الشخصية:

تتكون من عدة خصائص لها علاقة مباشرة بتعويضات العاملين وهي الخصائص التالية وهي:  
(النوع - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة - الدرجة - الحالة الاجتماعية - عدد الأبناء المعالين - عدد سنوات العمر - عدد سنوات الخبرة)، يرجى وضع العلامة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليكم:

مكونات الخصائص						خصائص الشخصية
أنثى <input type="checkbox"/>						1. النوع (الجنس) ذكر <input type="checkbox"/>
دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دبلوم عالي <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط <input type="checkbox"/>	ثانوية عامة <input type="checkbox"/>	أقل من ثانوية عامة <input type="checkbox"/>
خدماتي (فني) <input type="checkbox"/>		إداري <input type="checkbox"/>		أكاديمي <input type="checkbox"/>		2. المؤهل العلمي
						3. نوع الوظيفة
						4. الدرجة
أرملة <input type="checkbox"/>		مطلق/ة <input type="checkbox"/>		متزوج/ة <input type="checkbox"/>		5. الحالة الاجتماعية
						6. عدد الأبناء المعالين <input type="checkbox"/>
						7. عدد سنوات العمر <input type="checkbox"/>
						8. عدد سنوات الخبرة <input type="checkbox"/>

**القسم الثاني:** فقرات تتعلق بالرضا الوظيفي عن التعويضات التي تقدمها الجامعة للعاملين: يتكون هذا القسم من 7 محاور و 69 فقرة تتعلق برضاك الوظيفي ودرجة موافقتك تجاه محاور الرضا الوظيفي كما هي وارادة أدناه، كل فقرة من فقرات الاستبانة تحتل واحدة من 5 إجابات تتدرج من الموافقة بدرجة كبيرة جدا (يمثل أعلى درجة موافقة)، الى موافق بدرجة قليلة جدا (يمثل أدنى درجة موافقة)، عليه يرجى قراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك معبراً/ة عن مدى موافقتك على الفقرات في محاور الاستبانة:

رقم	البيان	موافق بدرجة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1	محور التعويضات: تتكون التعويضات ((من التعويضات المالية وغير المالية (المنافع): والتي تشمل التعويض المالي المباشر الفوري والمؤجل (الراتب الأساسي والإضافات إلى الراتب وتعويض نهاية الخدمة) والحوافز المادية والخدمات؛ الأساسية والاختيارية والنقابية" والحوافز؛ المادية والمعنوية وتسهيلات العمل ومزايا العمل.					
1	تساهم التعويضات في رفع مستوي أدائي ورفع إنتاجية الجامعة.					

					2. تعزز التعويضات انتمائي للجامعة وبقائي بها وتطوير بيئة تنظيمية مرنة وتنمية ثقافة تنظيمية سليمة.
					3. تهدف التعويضات التي احصل عليها إلى تحقيق العدالة والمساواة.
					4. تساعدني التعويضات غير المالية في العمل ضمن مناخ تنظيمي يثير جو من العلاقات الجيدة بين العاملين.
					5. تدعم مسوحات التعويضات باتجاه زيادة حجم التعويضات التي أحصل عليها.
					6. أحصل على تعويضات من الجامعة أكثر من التي أقرها الكادر.
					7. أعتبر أن تعاون الجامعة والنقابة واتحاد العاملين بالجامعات في تصميم كادر وسلم رواتب التعليم العالي ضعيف.
					8. أتمتع بالاستقرار الوظيفي حالياً ولا أتوقع الأمان بعد نهاية العمل (التقاعد).
					9. أحتاج إلى شرح موضوع التعويضات كأهم وظيفة ضمن وظائف الإدارة التي تؤديها كل من قبل دائرتي شؤون الموظفين والمالية ونقابة العاملين.
					10. تتاسبني خطط كل من التقاعد المبكر وتمديد العمل بعد سن التقاعد (60).
<b>2- محور الراتب الأساسي:</b>					
					11. يشكل تحليل العمل (تحليل الوظيفة: الوصف الوظيفي ومتطلباتها من مؤهلات وخبرات) الأساس في تحديد وتقدير وتثمين قيمة راتبي الأساسي.
					12. يوفر لي راتبي تلبية الحاجات الأساسية (متطلبات المعيشة وقدرة مناسبة من الرفاهية والادخار).
					13. تساهم المكافآت (ساعات العمل الإضافي والأداء المتميز) التي أحصل عليها في زيادة راتبي.
					14. تقييم وتعديل فروق العملات يساهم في حماية راتبي من الانخفاض.
					15. يزداد راتبي الأساسي سنويا بمبلغ الزيادة السنوية بغض النظر عن نتيجة تقييم أدائي.
					16. يتناسب راتبي مع نوعية المؤهل العلمي (من حيث الدرجة العلمية والرتبة العلمية أو من حيث الوظيفة) الذي احملة.
					17. أستلم راتبي قبل نهاية كل شهر (ميلادي وليس هجري) بانتظام.
					18. أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة مثل نتيجة تقييم أدائي وتميزي وسنوات الخدمة في ظل مرونة الهيكل التنظيمي.
<b>3- محور الإضافات إلى الراتب.</b>					
					19. تدني علاوة الاجتماعية (علاوة العائلة: "علاوة الزوجة/الزوجات وعلاوة الأبناء المعالين") يزيد من أعبائي المعيشية.

					20. تقل العلاوات الإدارية والفنية التي أحصل عليها عن حجم الجهد الإداري الذي ابذله وعدد الموظفين المتزايد الذين أوجههم وعبء العمل المتزايد والتطور الذي أتابعه.
					21. صعوبة شروط ومعايير العلاوة الاستثنائية التشجيعية يجعل حصولي عليها نادر الحدوث.
					22. بقاء علاوة غلاء المعيشة دون زيادة مع ارتفاع الأسعار يكرس ظاهرة تآكل راتبي.
					23. أعتبر بدل المواصلات (التزام مالي) مصروف يؤدي إلى تخفيض راتبي.
					24. حجم أعبائي الصحية الكبيرة تتطلب تغطية صحية شاملة يلزمها أكثر من مساهمة شهرية في بنسبة 50% فقط من رسوم التأمين الصحي الشهرية.
<b>4- محور تعويض نهاية الخدمة: تشمل كل من مكافأة نهاية الخدمة والادخار (المساهمات المتراكمة).</b>					
					25. أري أن المكافأة السنوية (راتب شهر عن سنة عمل) في حاجة إلى زيادة حيث أنها تشكل الجزء الأساسي في تعويض نهاية الخدمة.
					26. أعتبر أن مساهمتي في صندوق التوفير (3%) منخفضة مقارنة بمساهمات العاملين في الوكالة (7.5%) والعاملين في الحكومة (10%).
					27. أعتبر أن نسبة مساهمة الجامعة (6%) مرتفعة قليلا مقارنة بمساهمة الحكومة (12.5%) ومنخفضة جدا مقارنة بمساهمة وكالة الغوث (15%).
					28. يمكن للجامعة استثمار مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملون على عوائد شرعية مجزية.
					29. تعيق مخاطر الاستثمار قيام الجامعة باستثمار مدخراتي لتحقيق إرباح مجزية.
					30. أستطيع أن أحصل علي جزء من الادخار الذي أساهم به دون إعادة دفعه للجامعة.
					31. أعتبر تأخر تحسين الكادر مشكلة مستمرة تؤدي إلى خفض مستوى التعويضات.
					32. يبقى تحسين التعويضات التي أحصل عليها مرهون بتشغيل الهيئة الفلسطينية للتقاعد التي توفر ضمان اجتماعي يتضمن معاش تقاعدي.
					33. انخفاض المستوى العام لسلم الرواتب يتضمن انخفاض راتبي الأساسي.
<b>5- محور الحوافز: يشمل الحوافز المادية والمعنوية.</b>					
					34. إجازاتي السنوية مدفوعة الراتب تغطي جميع احتياجاتي الشخصية والعائلية والاجتماعية.
					35. أحصل بسهولة على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض.
					36. إجازتي المرضية تتطلب دفع كامل إذا كان سببها حوادث وإمراض مرتبطة بالعمل.
					37. يمكن لي الحصول على راحة أثناء العمل للأغراض الشخصية وتناول الطعام والراحة.
					38. تشكل العطل الأسبوعية والدينية والرسمية إضافة نوعية إلى الإجازات القانونية التي أحصل عليها مما يزيد من وقتي الراحة والفراغ وفرص الاستفادة منه لاستغلالها في العمل الإضافي.
					39. تساهم الحوافز المعنوية بفعالية كبيرة في تحسين أدائي واتجاهي الخاص بالعمل.

					40. تعمل الحوافز المعنوية المتعلقة بالمجال الشخصي مثل (تقدير جهود العاملين واحترامهم وإقامة علاقات جيدة مهمة تعمل) على نشر مناخ وثقافة تنظيمية ملائمة بين وبين زملائي في العمل.
					41. يسهم تنوع الحوافز المعنوية المتعلقة بإدارة العمل؛ (نمط الإشراف والقيادة وتوسيع وإثراء و تقييم العمل وإشراك العاملين في القيادة وتوفير فرص التقدم ومنح الترقيات) في زيادة ولائي والتزامي التنظيمي.
					42. تمنحني نوعية وجودة الإدارة ومرونة الإشراف الحرية في انجاز عملي وترتيب أولوياته.
<b>6- محور الخدمات: يشمل الخدمات الأساسية والاختيارية والنقابية والتسهيلات.</b>					
					43. أحصل على تقارير طبية وتوصيات التحويل للعلاج بالخارج بسهولة.
					44. تتوفر شروط ومعايير السلامة والأمان والصحة المهنية التي توفر لي بيئة عمل سليمة ونظيفة.
					45. إجراءات الأمن والحماية والوقاية المتاحة تعتبر كافية.
					46. أعتبر أن مساعدة الأبناء الدارسين في الجامعة والمعاليين فقط دون غيرهم وبنسبة منخفضة 50% من الرسوم التعليم غير ملائمة.
					47. تزيد فعالية البرامج والوسائل التعليمية المتاحة لي من فرص تطويري.
					48. أجد سهولة في الحصول على استشارات قانونية ودينية عند اللزوم.
					49. تتوفر لي فرصة قليلة في ممارسة ألعاب رياضية وقوى ومشاركة ضعيفة في الرحلات .
					50. احصل على خدمات إعلامية نوعية عبر الوسائل التي توفرها الجامعة من جرائد ونشرات خاصة وملصقات.
					51. تساهم النقابة في حل مشاكلي الإدارية وتلبي حاجاتي المالية بدرجة ملائمة.
					52. استفيد بقوة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها النقابة ( تساعد العاملين في الحصول على تعويضات التكافل الاجتماعي في الجامعة التي تدفع في حالات الوفاة و فقدان الممتلكات الخاصة؛حريق المسكن ودماره وعلاج جراحي خطير).
					53. أشارك بفعالية في الإضرابات التي تنظمها النقابة والتي تهدف إلى المساهمة في المطالبة بتحسين تعويضات العاملين من رواتب ومكافآت وعلاوات ومدخرات.
					54. أنتفع من خدمات النقابة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين.
					55. تساهم قدرات النقابة في مجال التعويضات بفعالية في تحسين التعويضات التي أحصل عليها.
					56. توفر لي التسهيلات الدينية راحة نفسية ومعنوية ومشاركة فعالة في ممارسات العقيدة الإسلامية وأداء فروض الإسلام؛ الصلاة وأداء الزكاة وإقامة الشعائر والاحتفالات

					والأعياد الدينية والقيام بالأعمال الخيرية.
					57. أحصل على برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة.
					58. تتوفر لي تسهيلات علمية من مؤتمرات وندوات ومكتبات تساهم في تطويري بفعالية.
					59. يتوفر لي برامج التدريب الذي يطور مساري المهني في الأمد القصير.
					60. يمكنني الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مباحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة.
7- محور مزايا العمل: تشمل مزايا العمل التي تتضمن خصائص العمل من طبيعة ونوع ومستوى وبيئة وجماعة وظروف ومدة العمل والهيكل التنظيمي وتدريب وتطوير.					
					61. توفر سياسة إدارة الموارد البشرية مزايا عمل يمكنني الاستفادة منها.
					62. تقدم لي الإدارة تغذية عكسية بخصوص انجازي في العمل الأمر الذي يساعدني في تقييم وتحسين أدائي.
					63. توفر الجامعة بيئة عمل متناسقة من ضبط درجات الحرارة والتهوية والنظافة وتجميل المكان وتصميم هندسي مناسب لقيامي بأعمالي.
					64. يزداد مستوى التزامي بقيم العمل من تعاون وتفاهم وصدقة بسبب التجانس في العمل بين وبين زملائي.
					65. تتيح لي مرونة العمل فرصة أداء عملي من أي مكان خارج الجامعة.
					66. يناسبني نظام الدوام اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي.
					67. يوفر الهيكل التنظيمي طرق اتصال سريعة وقصيرة وتنسيق أعمال عالي يقلل من أعباء العمل لدي.
					68. تساهم فرص التطوير في تحسين عملي.
					69. تساهم سياسة تنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) في تحسين التعويضات التي احصل عليها.

## 9/10. ملحق التعويضات:

### 1- التعويضات المالية المباشرة:

تعويضات مالية مباشرة	تعويض مالي مباشر حالي (فوري)
1-تعويض نهائي الخدمة: (منافع) 1/1. تعويض مدة خدمة	1.راتب أساسي 1/1-الزيادة السنوية
2- حقوق متراكمة 1/2- إجازات سنوية 2/2- متأخرات مالية 3/2- تسويات مالية متأخرة.	2. الإضافات الي الراتب: 2/2.العلاوات: 1/2-العلاوات العائلية: 1- علاوة زوجات 2- علاوة أبناء 2/2-علاوة إدارية 3/2- العلاوة الفنية: 4/2- دفع إضافي وفق طبيعة العمل (لا يطبق) 5/2- علاوة غلاء معيشة 6/2- علاوة استثنائية تشجيعية.
3-المدخرات: 7% 1/3- ساهمة الموظف: 2.7% 2/3- مساهمة الجامعة: 5.4%.	3/2.البدلات: 1/3- بدل انتقال (لا يطبق) 2/3- بدل سفر 3/3- بدل مدفوعات العمل 4/3- بدل تمثيل الجامعة 5/3- بدل ملابس (لا يطبق) 6/3- بدل غذاء (لا يطبق) 7/3- بدل صرافة للأمين الخزينة 8/3-- بدل إقامة / سكن.
4-خطط تعويض نهاية العمل بالجامعة: 1/4-تعويض عجز (لا يطبق) 2/4- تعويض وفاة (تكافل) 3/4- تعويضات أخرى (لا يطبق رسميا ولكن يطبق باسم نقابة العاملين).	4/2.المكافآت: 1/4.العمل الإضافي: 1.ساعات بعد الدوام 2.مشاريع: عمل أدارى 2/4- أداء متميز.
	5/2.مساهمات في نظام الرعاية الصحية: (منافع) 1/5- اشتراك تأمين صحي لأول مرة فقط. 2/5- مساهمة شهرية بنسبة 50% من تكلفة التأمين الصحي.
	6/2.أتعاب أنشطة علمية: 1/6- إشراف علمي: 1/1/6-تحكيم أبحاث: 1/1/6.أ. أبحاث مؤتمر 1/6.ب.أبحاث باحثين 4/1/6-إشراف دراسات عليا. 2/6- أتعاب ساعات تدريس 3/6- إتعاب دورات تدريبية: 1/3/6-دائرة التعليم المستمر 2/3/6-مشاريع تطويرية.
	7/2.فروق: 1/7- عملات 2/7- مناوبات عمل أثناء فترات عمل مسائية وليلية (لا تطبق).
	8/2-تسويات مالية
	9/2-إقراض: 1/9-قروض بدون فائدة ربوية 2/9-سلف مالية
	10/2-المنح: 1-1/10- جائزة الجامعة للبحث العلمي 1-1/10- منحة الجامعة لدعم الأبحاث العلمية.
	11/2- الترقيات

## 2- التعويضات المالية غير المباشرة:

تعويضات مالية غير مباشرة- (المنافع): حوافر مادية وخدمات أساسية واختيارية ونقابية	حوافر مادية قانونية
<p><b>الجزء الأول: خدمات أساسية: خدمات الصحة والسلامة والأمن والحماية والتأمين:</b></p> <p><b>1.خدمات الصحة:</b></p> <p>1/1- رعاية صحية أولية: 1/1/1- تطعيم ضد HBV 1/1/1-2 تطعيم ضد الأنفلونزا. 2/1- رعاية طبية: 1/2/1-1 التشخيص والعلاج في عيادات الدائرة الطبية: 1.الباطنة و2. نساء و ولادة و3. عيون و4. أنف وأذن و حنجرة و5.أسنان و6.فحوصات مخبريه و7. طوارئ وإسعاف 1/2/1-2 تحويلات طبية للعلاج بالخارج. 2/1/3- خدمة بصريات</p> <p><b>2- خدمات السلامة:</b></p> <p>1/2- الحفاظ علي بيئة جامعية صحية: 2/2- فحص مصادر المياه 2/3- فحص الطعام وأماكن إعداد الطعام 4/2- التخلص من النفايات 5/2- إجراءات الأمان والصحة المهنية في المباني والمعامل والورش والمعامل والمرافق الخدمائية</p> <p><b>3- خدمات الأمان:</b></p> <p>1/3- توفير الأمان لمجتمع الجامعة والزائرين داخل الحرم الجامعي.</p> <p><b>4- خدمات الحماية:</b></p> <p>1/4- توفير الحماية لمجتمع الجامعة والزائرين داخل الحرم الجامعي.</p> <p><b>5- خدمات التأمين ضد الاضرار و المخاطر (إصابات العمل):</b></p> <p>1/5- توقيع وثيقة تأمين لصالح لموظفي المكتب الهندسي والمقاصف (تعتبر خاصة بمجموعة معينة من العاملين).</p>	<p>الدفع لوقت لم يعمل به: 1. الإجازات:. 1. الإجازات السنوية: أ. إجازات الأكاديمي: أ1- إجازة أكاديمي مدرس: 10 أسابيع أ2- إجازة التفرغ العملي (حسب الأنظمة السارية) ب. إجازات الإداري: 7 أسابيع ج.. إجازات الإداري والخدمات: الموظف الإداري: مدتها 35 يوم. د. إجازات موحدة لجميع العاملين: 1/1- الإجازة المرضية (حسب الأنظمة السارية) 2/1- إجازة التفرغ العملي (حسب الأنظمة السارية) 3/1- إجازة الأمومة=3 شهر 4/1- إجازة الحج= 1 شهر لمرة واحدة 5/1- إجازة عرضية مدتها 7 يوم (طارئة – لا تحسم من الإجازة السنوية) 6/1- إجازة حزن (3 يوم في حالة وفاة الأقارب – لا تحسم من الإجازة السنوية) 7/1- إجازة أبوة (1 يوم – عند ولادة طفل - لا تطبق). 8/1- إجازة زواج (أسبوع واحد مدفوع) هـ- إجازة بدون راتب لمدة 2 سنة في كل 5 سنة في حالة الدراسة أو مرافقة مريض أو لتعليم أحد الزوجين.</p>
<p><b>الجزء الثاني: خدمات اختيارية: (ذات آثار داخل وخارج الجامعة):</b></p> <p><b>1.خدمات تعليمية:</b></p> <p>2/1-منح تعليمية 3/1- تسهيل الالتحاق بالتعليم العالي بتفرغ كامل أو جزئي 3.تسهيل المشاركة في دورات تدريبية في الجامعة و محلية و خارجية. 4/1- تساهم الجامعة بنسبة 50% من الرسوم الجامعية لأبناء العاملين الدارسين في الجامعة.</p> <p><b>2. خدمات معلوماتية:</b></p> <p>1/2. اشتراك وخدمات انترنت 2/2. خدمات شبكة داخلية.</p> <p><b>3. خدمات ذات طبيعة قانونية:</b></p> <p>1/3. استشارات قانونية مجانية خاصة بالعمل 2/3. استشارات قانونية شخصية 3/3. فتاوى دينية. 4/5- صندوق الشكاوى.</p> <p><b>4. خدمات رياضية وترفيهية:</b></p> <p>1/4. نوادي ومسابقات رياضية 2/4. نوادي ولقاءات اجتماعية للمناسبات والأعياد 3/4. رحلات ترفيهية وسياحية 4/4- توفير شاطئ خاص بموظفي الجامعة.</p> <p><b>5. خدمات مواصلات واتصالات:</b></p> <p>1/5. مواصلات من والي المؤسسة -- ( تقدم حاليا في الحالات الطارئة) 2/5. اتصالات هاتفية وخلوية.</p> <p><b>6.خدمات إعلامية: الاطلاع علي:</b></p> <p>1/6- نشرات إخبارية وثقافية وعلمية و دينية 2/6. تحقيقات ومقابلات ولقاءات صحفية 3/6. الاطلاع علي مجلة الجامعة الدورية العلمية والإخبارية.</p> <p><b>7.خدمات تطوير المسار المهني:</b></p> <p>1/7. الحصول علي دورات تدريبية (قصيرة الأجل) 2/7- الحصول علي تعليم (تطوير طويل الأجل).</p> <p><b>8- خدمات الأقدمية: توظيف المتقاعدين كما يلي:</b></p> <p>1/8- بعقود خاصة واستشارية 2/8- إشراكهم في عضوية مجالس الجامعة 3/8- إشراكهم في مشاريع أبحاث.</p>	<p><b>2- الراحة في العمل:</b></p> <p>1/2- راحة أثناء العمل 2/2- راحة لتناول الطعام 3/2- راحة من كثرة استعمال الحاسوب.</p>

<p><b>الجزء الثالث: خدمات نقابية: دور وخدمات النقابة</b></p> <p><b>1. دور النقابة:</b></p> <p>1/1- الدفاع عن و المطالبة بحقوق العاملين.</p> <p>2/1- المساهمة في حل مشكلة أي موظف إدارية أو مالية.</p> <p>2/1- المساعدة في إقراض العاملين بقرض حسن؛ أقصى حد: 2000 دينار (بدون فوائد ربوية من صندوق الادخار).</p> <p>3/1- المساعدة في منح مرابحات للعاملين من الجمعية التعاونية بضمان تعويض نهاية الخدمة وكفلاء.</p> <p>4/1- الدعوة للإضرابات العمالية: إضرابات جماعية أو مجموعة معينة أو فردية مستحقة الدفع</p> <p>5/1- تنظيم و المشاركة في عيد العمال بالجامعة.</p> <p>6/1-تنظيم دعوة لتوفير تعويض بسبب وفاة احد العاملين (تعويض بقيمة ما نسبته 1% من رواتب جميع العاملين).</p> <p><b>2. خدمات النقابة:</b></p> <p>1/2- خدمات تسويقية: خدمات الشراء المخفض:</p> <p>1/2. (الاتفاق مع مؤسسات تجارية أو جمعيات لأجل توفير سلع بأسعار تنافسية؛ مثال شركة جوال) و شراء أجهزة الكترونية.</p> <p>1/3- خدمات الرعاية الاجتماعية:</p> <p>1/3- جمع التبرعات لصالح المعوزين من العاملين</p> <p>2/3- تكافل اجتماعي في حالات حريق وهدم المسكن وعلاج جراحي لأحد أفراد العائلة حيث يتم خصم 0.5% من رواتب جميع العاملين لأجل تغطية حالات معسرة.</p> <p>1/4- خدمات المشاركة في جمعيات أهلية و تعاونية:</p> <p>1/4. المشاركة في جمعيات توفير</p> <p>2/4. المساهمة في جمعيات إسكان.</p>	<p>3. العطل:</p> <p>1/3- العطل الأسبوعية:</p> <p>عطل أسبوعية: أيام خميس و جمعة.</p> <p>2/3- العطل الرسمية السنوية الدينية والوطنية والعالمية:</p> <p>1-الدينية:</p> <p>1-عيد الفطر السعيد</p> <p>2- عيد الاضحى المبارك</p> <p>3- رأس السنة الهجرية</p> <p>4- ذكرى المولد النبوي الشريف</p> <p>5- ذكرى الإسراء والمعراج</p> <p>6- رأس السنة الميلادية</p> <p>7- عيد الميلاد المجيد الشرقي</p> <p>8- عيد الميلاد المجيد الغربي.</p> <p>2. الوطنية:</p> <p>1. عيد الاستقلال</p> <p>2- تصويت في انتخابات</p> <p>3- واجب وطني.</p> <p>العالمية:</p> <p>1- عيد العمال.</p>
	4- منح الترقيات

### 3- التعويضات غير المالية المباشرة:

تعويضات غير مالية مباشرة	مزاي العمل
<p><b>حوافز معنوية</b></p> <p><b>1.معاملة العاملين في المجال الشخصي:</b></p> <p>1/1 معاملتهم معاملة إنسانية</p> <p>2/1 تقدير جهود العاملين</p> <p>3/1 الاهتمام بمشاكلهم الخاصة</p> <p>4/1 الاهتمام برقايتهم</p> <p>5/1 احترام متبادل</p> <p>6/1 الفخر بالعمل</p> <p>7/1- الثناء الشفوي</p> <p>8/1- خطابات الشكر</p> <p>9/1- شهادة تقدير</p> <p>10/1- العلاقة مع الزملاء</p> <p>التعاون والتنسيق</p> <p>11/1- العلاقة مع الرؤساء</p> <p>(الإدارة)؛ التوجيه و الاستجابة</p> <p>12/1- توفير جو من الثقة.</p>	<p>1- طبيعة العمل</p>
<p><b>2.معاملة العاملين في مجال إدارة العمل:</b></p> <p>2/2. نمط القيادة و الإشراف</p> <p>3/2. إعادة تصميم العمل:</p> <p>1/3/2- توسيع العمل</p> <p>2/3/2- إثراء العمل</p> <p>4/2.تقويم العمل</p> <p>5/2.تطوير و تدريب العاملين</p> <p>6/2.إشراك العاملين في الإدارة</p> <p>7/2.العلاقات مع الزملاء</p> <p>8/2. العدالة و المساواة في التعويضات</p> <p>9/2- توفير فرص التقدم والمبادرة</p> <p>10/2- منح الترقيات.</p>	<p>1/1-تنوع المهارة</p>
<p>3- المسابقات:</p> <p>1/3- الجوائز.</p> <p>2/3- الميداليات</p>	<p>2/1-مدي المهمة: انجاز الموظف الواجب بأكمله لوحده</p>



	<b>3/1- أهمية المهمة:</b> انجاز الموظف بأكمله لوحده وبالنسبة للآخرين.
	<b>3/2- الاستقلالية الذاتية:</b> حرية الفرد في تنفيذ مهامه
	<b>5/1- التغذية العكسية:</b> المعلومات التي يستلمها الموظف عن انجازه.
	<b>بيئة العمل:</b> الحرارة والإنارة (الشمس) والإضاءة (اللمبات) والتهوية والتكييف والنظافة والترتيب الهندسي لخدمات المداخل والمخارج وتجميل المكان بالزهور والمنظر الطبيعي وبيئة عمل نظيفة.
	<b>1/2. سياسات واضحة:</b> <b>بيئة عمل ايجابية.</b>
	<b>2/2- موظفين أكفاء</b>
	<b>3/2- تجانس الموظفين فريق عمل.</b>
	<b>4/2- توفر أجهزة و معدات العمل اللازمة:</b> حاسوب وأجهزة اتصالات و باقي الأجهزة المرتبطة بالعمل المباشرة.
	<b>5/2- رموز الحالة الملازمة:</b> سيارة وكرسي متحرك و تلفزيون وهواية ومكيف.
	<b>3- مرونة مكان العمل:</b> <b>1/3- العمل من أماكن مختلفة؛ المكتب أو البيت أو أخرى.</b>
	<b>2/3- مرونة وقت العمل:</b> مرونة الانضباط في العمل: <b>1. وقت الحضور</b> <b>2. الخروج أثناء الدوام</b> <b>3. الانصراف قبل نهاية وقت الدوام.</b>
	<b>3/3- أساليب عمل متنوعة:</b> <b>1 عمل مضغوط</b> <b>2- مشاركة في العمل</b> <b>3- خطط تعويض مرن</b> <b>4- العمل عبر الاتصال عن بعد</b> <b>5- عمل بوقت جزئي.</b>
	<b>4/3- برنامج زمني للعمل:</b> عدد ساعات العمل اليومي عدد ساعات العمل الأسبوعي عدد أيام العمل الأسبوعي عدد أيام العمل الشهري عدد أسابيع العمل الشهري عدد شهور العمل سنويا.
	<b>7- تغيير العمل:</b> سياسة تنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) <b>1/7- سياسة تدوير الوظائف الأكاديمية</b> <b>2/7- سياسة تدوير الوظائف الإدارية والخدماتية.</b>

#### 4- التعويضات غير المالية غير المباشرة:

<b>تعويضات غير مالية غير مباشرة</b>	
<b>تسهيلات العمل</b>	
	<b>1. التسهيلات الدينية:</b> <b>1/1- ممارسة العبادات</b> <b>2/1- برامج الحج والعمرة</b> <b>3/1- تكافل اجتماعي</b> <b>4/1- أعمال خيرية</b> <b>5/1- تبرعات</b> <b>6/1- استشارات فتاوى.</b>
	<b>2. التسهيلات العلمية:</b> <b>1/2- المشاركة في المؤتمرات العلمية وندوات وورش عمل</b> <b>2/2- الاشتراك في المكتبة.</b>
	<b>3- تطوير المسار المهني:</b> <b>عبر الاستفادة من البرامج التالية:</b>

- 1/3-برامج التعليم المستمر
- 2/3-برامج التعليم الالكتروني
- 3/3-برامج الدراسات العليا:
- 4/3- أبحاث وتقارير خاصة بمواد دراسية
- 5/3-أبحاث تخرج بكالوريوس
- 6/3- أبحاث تخرج ماجستير
- 7/3- أبحاث محكمة.

#### 4- تسهيلات الاتصال والانتقال:

- 1/4-سهولة الوصول للجامعة من الجهات الأربعة
- 2/4-سهولة التنقل بين مرافق الجامعة
- 3/4-سهولة التنقل بين طوابق المباني بالسلام و المصاعد
- 4/4-سهولة الاتصال من خارج و داخل الجامعة
- 5/4-تعدد وسائل الاتصال.

#### الجزء الثاني: تسهيلات مالية:

#### 1-تسهيلات عمليات السداد: تسديد استقطاعات مالية:

##### 1- تسديد التزامات مالية جامعية:

##### أ- قروض:

- 1. قرض نقابة العاملين
- 2. قرض حسن بضمن الادخار
- 3. قروض دراسية.

##### ب- سلف:

- 1. سلف نقابة العاملين
- 2. سلف حج
- 3. رسم لجنة العاملين
- 4. الادخار الشهري
- 5. رسوم الدورات التدريبية
- 6. خدمات الانترنت
- 7. خدمات الهواتف الأرضية والخلوية.

##### ب.الادخار:

- 1. الاحتفاظ به والحفاظ عليه
- 2. الإقراض بضمائه
- 3. استثماره في مجالات ذات عائد.

##### 2- تسديد التزامات مالية حكومية:

- 1. تأمين صحي
- 2. ضريبة الدخل

##### 3- تسديد التزامات مالية شخصية:

- 1. التبرعات
- 2. الفواتير الشخصية.

##### 2- تسهيلات مصرفية:

- 1/5- توفر حسابات للجامعة لدى مصارف بالداخل والخارج
- 2/5- الحصول علي مرابحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمن الراتب.