

الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي الدولة:

دراسة ميدانية ببلدية طرابلس، ليبيا

د. مصطفى علي القطيوي *

كلية الاقتصاد ، جامعة الزيتونة ، ليبيا

البريد الإلكتروني: Lgtewi Lgtewi@Gmai. Com

تاريخ الإرسال 6/8/2025 م تاريخ القبول 1/11/2025 م

The Impact of Incentives on Job satisfaction among Government employees: A Field Study in the Municipality of Tripoli, Libya

Moustafa Lgtewi*

Faculty of Economics and Political science, Al-Zaytouna University, Libya

Abstract

This study aims to evaluate the impact of incentives on job satisfaction and to identify the incentive system currently applied in Libya, assessing its suitability to the current situation. It also seeks to identify other incentives that employees wish to receive and to evaluate various administrative levels. The study population includes all employees working in administrative units of the government sector in Tripoli Municipality. A questionnaire consisting of 40 questions was developed and distributed to a stratified random sample of 399 employees, representing 10% of the study population. A total of 341 questionnaires were returned, achieving a response rate of 86%.

The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software, employing descriptive statistics such as percentages, arithmetic means, and standard deviations to describe the sample. Simple regression analysis was used to test the effect of each independent variable individually on each dependent variable. Additionally, Using one-way ANOVA to measure certain textual variables affecting employee satisfaction with negative material and non-material incentives.

The main findings of the study are as follows:

1. There is a moderate level of adequacy in the civil service system in general.
2. - There is a low level of financial incentives within the civil service system.

In light of these findings, the researcher recommends the following:

1. The incentives related to the salaries of government employees should be reviewed.
2. Various training courses should be offered, and their outcomes linked to a suitable incentive scale.
3. The civil service system should be reviewed periodically to ensure its adaptability to evolving circumstances.

Keywords :

Incentives; Monetary Incentives; Non-Monetary Incentives; Non-Monetary Incentives; Public Sector Employees; Impact.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إثر الحافز على الرضا الوظيفي والتعرف على نظام الحافز المعتمل به حالياً في ليبيا ومدى مطابقته للوضع الحالي بالإضافة إلى تعرف الحافز الأخرى التي يرغب الموظفين تحقيقها لهم والتقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية.

ضمن مجتمع الدراسة كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري الحكومي في بلدية طرابلس وتم تطوير استبيانه من 40 سؤالاً تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (399) موظفاً تمثل 10% من مجتمع الدراسة واسترد منها (21) استبيانه حيث نسب الاستجابة 86% ومن خلال الرزمة الإحصائية SPSS versioalo version تم استخدام الإحصاء الوصفي النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف عينة الدراسة وتم استخدام الانحدار البسيط لاختبار إثر كل متغير مستقل بمفرده على كل من المتغيرات التابعية واستخدام التباين الأحادي ANOVA لقياس بعض المتغيرات النصية على العوامل المؤثرة في رضا الموظفين للحوافز المادية والمعنوية السالبة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات التالية :

- 1- وجود درجة ملائمة متوسط لنظام الخدمة المدنية بشكل عام.
- 2- وجود درجة منخفضة فيما يتعلق بالفترات الخاصة بالحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بالتالي :

1. ضرورة إعادة النظر بالحوافز المتعلقة برواتب موظفي الدولة.
2. العمل على إقامة الدورات التدريبية المختلفة وربط منتجاتها بسلم حوافز مناسب.

3. إجراء مراجعة دورية لنظام الخدمة المدنية حتى يتلاءم مع الظروف المستجدة.

الكلمات المفتاحية : الحوافز ؛ الحوافز المالية ؛ الحوافز غير المالية ؛ الرضا الوظيفي ؛ موظفو القطاع العام ؛ الأثر.

المقدمة :

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في عمل المنظمات الإدارية المختلفة، كما تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية ذلك أن الأداء يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين المادية والمعنوية.

أن واقع العمل الإداري في الدوائر الحكومية في بلدية طرابلس يعكس تزايداً في طلب الخدمات من قبل المواطنين بحيث يفوق الإمكانيات المحددة والمتأحة لهذه البلدية أحياناً. ونتيجة لزيادة الطلب فإن نسبة التعامل بين المواطن والموظف متزايدة. ويفتهر لنا طبيعة هذا التعامل المستمر مزيجاً من الأنماط السلوكية الإيجابية والسلبية. فلأنماط الإيجابية تظهر من خلال المعاملة الحسنة وسرعة إنجاز المعاملات ضمن الإمكانيات المتاحة. وأما الأنماط السلبية فتظهر بتأخير المعاملات وعدم التعاون والحماس والتشاؤل أحياناً من قبل الموظف.

فقد لاحظ الباحث أن عمل الموظف مصحوباً بالإجهاد والتوتر نتيجة لتزايد طلب الخدمات وعدم توفر الحوافز المتعلقة بالأداء بشكل يتناسب مع توقعات الموظف والتي يمكن أن تعزز الأنماط السلبية. والحقيقة أن عملية تقسيم العمل ووصف الوظائف وتحديد الاختصاصات والصلاحيات وإعداد الموظفين العموميين بالتدريب والتأهيل تبقى جهداً مبعثراً حتى يتم ربط الأداء بالنتائج التي يسعى الموظف إلى تحقيقها.

ولإحكام هذا الربط يجب : إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية. لقد اهتم نظام الخدمة المدنية في ليبيا بموضوع الحوافز باعتبارها أحد المداخل الهامة لتنمية القوى البشرية، وصيانتها وتهيئتها تحمل أمانة العمل ومسؤوليته في موقع العمل المختلفة. لذا يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى توضيح أهم الجوانب المختلفة فيما يتعلق بالحوافز ونظمها، ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي والوقف.

عن كتب على أهم الحوافز التي تضمنها نظام الخدمة المدنية في ليبيا. كما سيقوم الباحث بقياس مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة وأي نوع من الحوافز هي أكثر فاعلية في تحقيق الرضا.

مشكلة الدراسة:

إن المشكلة الرئيسية لهذا البحث هي دراسة مدى رضا الموظفين في وحدات الجهاز الإداري ببلدية طرابلس عن نظام الحوافز المقدم ومدى استجابته وملاءمته لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ملائمة نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي ببلدية طرابلس فيما يتعلق بحوافز العمل من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الإداري في البلدية.

2. ما هو مدى كفاية الحوافز المادية المقدمة طبقاً لنظام الخدمة المدنية من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية.

3. ما هو مدى كفاية الحوافز المعنوية التي يوفرها تطبيق نظام الخدمة المدنية من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية.

4. ما هو مستوى الحوافز السلبية المتضمنة في نظام الخدمة المدنية من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. معرفة نظام الحوافز المعامل به حالياً في نظام الخدمة المدنية في طرابلس ومدى مطابقته للوضع الوظيفي الحالي ودراسته .

2. تحديد أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

3. تحديد أثر الحوافز السلبية على الرضا الوظيفي.

4. التعرف على أثر الخصائص الشخصية لإنفراد العينة ومستوى رضاهم عن نظام الحوافز .

فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز السلبية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المستقلة تعزى للمتغيرات الشخصية ديمografية، وظيفة – الجنس – العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الوحدة الإدارية.

أهمية الدراسة :

إن لهذا البحث أهميته التي تتبع من كون الحوافز موضوع نال وما يزال باهتمام ماء السلوك الإنساني والإداري وذلك باعتبار جميع أنواع الحوافز متغيرات مستقلة للداعية ترکز على إطلاق وتحرير طاقات الموظفين ليكونوا أكثر ولاء، وأحسن أداء.

كما تتبع أهمية البحث من كون الحوافز إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها مما أوجد ضرورة ملحة تحمي القيام بتقييم مستوى الرضا لدى الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في ليبيا عن نظم الحوافز المعامل بها في الخدمة المدنية، وهي وسيلة أيضاً للتعرف على العوامل المؤثرة في الرضا. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها ستتمكن من معرفة الأثر التطبيقي للحوافز، ومدى تقييم الموظف لها، والوقوف عن كتب على الحاجات المشبعة، من غيرها والمستوى الحقيقي الذي وصلت إليه من الإشباع على اعتبار أنه يمكن استخدام مثل هذه الحاجات كمثيرات للدافع تجعل منها إطاراً أكثر فعالية لتحسين الأداء، مبني على أسس وقواعد فعالة. وتتبه أهمية مثل هذه الدراسات التي تعنى بالحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي أنها ستتمكن الجهات المعنية من الاستفادة منها في مجال البحث العلمي، والوقوف عن كتب على أهم الأسباب التي تدعوا الموظف إلى الرضا عن وظيفته كما أن البحث سيدرس شريحة مهمة من المجتمع الليبي وهي موظفي وزارات الخدمة المدنية في بلدية طرابلس لمعرفة وجهة نظرهم نحو الحوافز المقدمة، من خلال تحليل ومقارنة الحوافز المعامل بها حالياً والمساهمة في كشف نقاط القوة والضعف فيها

منهجية الدراسة :

منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي استخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بوساطة الاستبانة وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى المسح المكتبي والحسوبي، وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية لذلك اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة من المديرين العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في جميع الدوائر الحكومية في البلدية والخاصسين لنظام الخدمة المدنية والبالغ عددهم (3394) موظفا ويستثنى من ذلك المعلمون نظرا لأن طبيعة عملهم تعليمية وليس إدارية. سبب هذا الاستثناء يعود لأن هدف الدراسة يتعلق بواقع العمل الإداري في الدوائر الحكومية. وتتجدر الإشارة إلى أن الدراسة قد شملت مكاتب التربية والتعليم والعاملين فيها لأن طبيعة أعمالهم إدارية.

تكونت عينة الدراسة من (399) مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم وموظف، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. وتشكل عينة الدراسة ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. تم توزيع (399) استبانة استرد منها (291) حيث بلغت نسبة الاستجابة (86%) وهي نسبة جيدة ومقبولة لغايات هذا البحث.

وسيلة جمع البيانات:

قام الباحث بتطوير استبانة لقياس أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها وبخاصة دراسة (محمد الشيدي، 2001)، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

أ- الجزء الأول: ويشمل على معلومات عامة عن مديرية الإدارات ومساعديهم ورؤساء الأقسام والموظفين في البلدية التي تتمثل باسم الإدارة التي يعمل بها والمسمى الوظيفي والجنس والอายุ والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ب- الجزء الثاني: ويتألف من فقرة (11-1) تقييم الموظف الحكومي لمدى ملائمة نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية.

ج- الجزء الثالث: ويتألف من فقرة (2-12) وتبيّن أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي.

د- الجزء الرابع: ويتألف من فقرة (37-25) وتبيّن أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

ه - الجزء الأخير: ويتألف من فقرة (44-38) وتبيّن أثر الحوافز السلبية على الرضا الوظيفي.

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة على النحو التالي: إعطاء خمس نقاط للإجابة (موافق بشدة)، وإعطاء إجابة (موافق) أربع نقاط، وإجابة (محايد) ثلاثة نقاط، وإجابة (غير موافق نقطتين)، والإجابة (غير موافق بشدة) نقطة واحدة. صدق أداة الدراسة وتباثها (الاستبانة):

بعد تطوير الاستبانة قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، ووافق المحكمون على الاستبانة بعد إجراء التعديلات في صياغة بعض الفقرات، كما قام الباحث بإجراء دراسة لعينة اختبارية مكونة من (42) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف إلى درجة وضوح الاستبانة وفهمها من وجهة نظر المبحوثين، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر فهماً ووضوحاً.

كما تم ومن خلال الرزمة الإحصائية SPSS-Version 10 استخراج معامل (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لجميع أسئلة أبعاد الدراسة مجتمعة، وقد بلغ (0.95) وهي نسبة ثبات عالية.

أساليب التحليل الإحصائي:

الإجابة عن أسئلة الدراسة للتحقق من صحة فرضياتها ، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures وذلك لوصف عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والترتيب متغيرات الدراسة وفق أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار أثر كل متغير مستقل بمفرده على كل من المتغيرات التابعة.

3. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس أثر بعض المتغيرات الشخصية (ديموغرافية ووظيفية على العوامل المؤثرة في رضا الموظفين) للحوافز المادية والمعنوية والسلبية.

4. اختبار T-test للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير الجنس.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

1- دراسة راتب السعود (2004) : بعنوان (الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأهلية الأردنية). حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لـ أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، وعلاقته ببعض المتغيرات ، وهي الجنس ، والحالة الاجتماعية ، وال عمر ، والرتبة الأكاديمية ، وسنوات الخبرة في الجامعة ، ونوع الكلية ، ولجمع معلومات الدراسة ، فقد استخدمت استماره خاصة ، تألفت من ثلاثة أجزاء ، وطورها الباحث لهذا الغرض. تكونت عينة الدراسة (105)، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل معلومات الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء، والإدارة، وظروف العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.61 و 3.27 و 3.21 درجة على التوالي من 5 درجات من أصل 5 درجات كحد أقصى، في حين كانت قليلة في مجال الراتب والحوافز والترقية، بمتوسط حسابي بلغ 2.92، و 2.44 درجة على التوالي من 5 درجات. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، في ثلاثة مجالات أو أكثر من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة. في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية وال عمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، في ثلاثة مجالات على الأقل من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة. أما التوصيات فكانت تأمل أن تفيد رسمي سياسة التعليم العالي في الأردن، وإدارة الجامعات الأهلية، من أجل تحسين جوانب العمل لدى أعضاء الهيئات التدريسية فيها.

2- دراسة (الشidiyi, 2006) حول معرفة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان عن أثر الحوافز على الرضا الوظيفي حيث هدفت إلى معرفة نظام الحوافز المعتمد به في سلطنة عمان، ومدى مطابقته للوضع الوظيفي، ودراسته، ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون تحقيقها لهم معرفة التقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية من خلال دراسة تتضمن الجانبين النظري والتطبيقي للحوافز. توصلت الدراسة إلى وجود درجة ملائمة مرتفعة لقانون الخدمة المدنية

الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة (Dollmn, 1996) والمعنونة بنظام الحواجز لتوسيع الخدمة التعاونية في ولاية البا ما الأمريكية وتأثير نظام الحواجز على القدرة التنظيمية للتغيير.

تركز هذه الدراسة على تسهيل التغيير في إحدى المنظمات العامة هي The ACES (Cooperative Extension Servies)Alabama في الزراعة فإن آل (ACES) الآن تحاول إرضاء طلبات المتزايدة للخدمات من المجتمع الأكثر تدناً أن نماذج نظرية الحواجز هي الأساس لهذه الدراسة. وتفترض النظرية أن الأعضاء يساهموا في المنظمات لتبادل المكافآت الملائمة والاعتماد التنظيمي على نظام الحواجز الخاص يؤدي إلى تصرفات (سلوك) تنظيمي مختلف ومثل هذا السلوك وبما يتضمن النزعة لمقاومة التغيير الذي يؤثر في الحواجز المقدرة والمعتبرة. غير أن هذه الادعاءات لم تخضع للاختبار ولكنها استخدمت كأساس لتحليل إضافي. وهذه الدراسة توسيع نظرية الحواجز بتطبيق مقاييس المستوى الفردي للأداء المفضلة الأربع أنواع من الحواجز المادية، الهدف (القصد)، التماسك، المنزلة (المرتبة). وقد طورت أداة الدراسة واستخدمت لاختبار مصلحة الموظف (ACES) في هذه الحواجز. التغيرات المستقلة تضمنت الموظف من حيث العمر الجنس العرق، سنوات الخدمة الموقعة الوظيفي أنواع العمل، الخلفية التعليمية وخضع الرضا الوظيفي للاختبار والفحص كمتغير دخيل واستخدم تحليل العوامل لتحديد فيما إذا كانت أداة الدراسة تقيس بدقة الأفكار والمفاهيم التي قصدت قياسها. اختبارات T للطلاب والاختبارات الأقل أهمية للاختلاف (LSD) استخدمت لتحديد فيما إذا كانت الاختلافات ذات المعنى بين معدلات الوسط الحسابي أعلنت بالمجموعات الفرعية المختلفة في (ACES). وتضمنت النتائج: مختصرات الانحرافات بين المجموعات الفرعية للمجتمع الأصلي استراتيجيات التسهيل التغيير في (ACES)، والتطبيقات لمنظمات عامة أخرى.

ب- دراسة (Reily, 1995) بعنوان (فحص الرضا الوظيفي، الالتزام بالعمل والدافعية في دائرة شؤون الموظفين المحاسبية) حيث أن النتائج للنشاط التنظيمي تقاس وتوصف للإدارة بواسطة دائرة شؤون الموظفين المحاسبية. فيدون هذه الجهود من المحتمل أن عمليات الأعمال ستتأثر بقصوة وعلى كل حال، ففهمنا لتحفيز هؤلاء العاملين لمستوى عال من الأداء الوظيفي محدود. يهدف هذا البحث لتوسيع المعرفة، تقييم النظرية الموجودة، إظهار النماذج تأييد أبحاثة الآخرين. تم جمع البيانات بطريقة المسح بواسطة عينة عشوائية من العاملين بالدوائر المحاسبية من عينة ممثلة لجميع

المنظمات عولجت البيانات إحصائيا باستخدام اختبار T، الارتباط والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

(1) فحص النظريات لم يظهر قابلية التعميم لمجموعة العمل مثل الاختلافات الحاصلة في العناصر المبحوثة.

(2) صانعوا القرارات لم يؤثروا على دافعية العمل لدى عينة الدراسة عملية صنع القرار كانت ذات أهمية في شرح الاختلاف في التزام العمل مع مجموعة الإدارة فقط.

(3) هناك علاقات محدودة بين دافعية العمل، الرضا الوظيفي، ونمو الرضا، الالتزام بالعمل لدى عينة الدراسة فقضايا العمل غير المادية هي الأكثر تحفيزاً من القضايا المادية.

(4) العوامل المؤثرة في دافعية العمل الإداريين وغير الإداريين، كالرضا الوظيفي والالتزام بالعمل متعددة ومختلفة وتشير إلى تعقيد العملية.

(5) دائرة شؤون الموظفين المحاسبية ليست محفزة / مدفوعة بشكل خاصة بما تقوم به من خلال بيئة عملها.

د- جانق (Jang, 1995) التي هدفت إلى التعرف وتحليل المحفزات العوامل الصحية ، والبحث عن علاقات بين المحفزات والرضا وعدم الرضا الوظيفي مع متغيرات ديمografية محددة، وقد أظهرت النتائج أن الجنس له علاقة دالة إحصائية، مع الرضا الوظيفي الكلي ولأغيب المحفزات ، ومعظم العوامل الصحية ، وبينت النتائج الصحية أن المعلمين الذين بدأوا بشيء قليل من عدم الرضا كانوا أكثر رضا بعد مرور (16) – (20) سنة من الخدمة ، وأقل رضا بعد 26 سنة من الخدمة ، ولم يكن للدرجة التي خدم بها أو حجم المدرسة ، أو موقعها أي علاقة بالرضا الوظيفي العام ، وقد كان للدرجة علاقة مع بعض المحفزات ، والعوامل الصحية بما في ذلك التحصيل والمسؤولية والأمن الوظيفي والسياسة ، والإدارة والرواتب والحوافز في الإشراف وظروف العمل ، وهذه العوامل ساهمت بشكل عام في الرضا الوظيفي في الدرجات في الدنيا أكثر منها في الدرجات العليا.

يستنتج من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنها تناولت أنواعاً معينة للحوافز، وجوانب مختلفة لها، وحسب علم الباحث فان القليل من تلك الدراسات وخاصة في ليبيا تناولت موضوع أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، وأن معظم الدراسات الأخرى قد تناولت موضوع الحوافز بشكل عام أو أنها قد تناولت الرضا الوظيفي لوحده دون أي محاولة للربط بين هذين الموضوعين بوضوح. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا المجال الدراسي.

إذ ستحاول الربط بين الحوافز والرضا الوظيفي. هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد كانت الدراسة الوحيدة حسب علم الباحث التي ستربط بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في بلدية طرابلس، وهذا ما يميزها عن سابقاتها من الدراسات. وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها درست واقعاً جديداً وبيئة جديدة، وقد تتشابه مع البيئات الأخرى في نواح معينة، ولكنها قد تختلف عنها في أمور أخرى، لها خصوصيتها المستقلة التي تميزها عن غيرها من البيئات، أنها البيئة الليبية.

عرض البيانات وتحليلها

خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

النسبة	النكرار	فات المتغير	اسم المتغير الديمغرافي
%65,5	190	(1) ذكور	الجنس
%34,7	101	(2) إناث	
%8,2	24	سنة 20 (1)	العمر
%22,7	66	سنة 26 (2)	
%22,3	65	سنة 31 (3)	
%18,6	54	سنة 36 (4)	
%13,7	40	سنة 41 (5)	
%14,1	41	سنة فأكثر (6)	

%0,7	2	(1) مدير عام	المسمى الوظيفي
%5,5	16	(2) مدير دائرة	
%18,6	54	(3) رئيس قسم	
%75,3	219	(4) موظف	
%3,1	9	(1) أقل من ثانوية عامة	المؤهل العلمي
%28,5	83	(2) ثانوية عامة	
%20,6	60	(3) دبلوم	
%40,2	117	(4) بكالوريوس	
%7,6	22	(5) ماجستير فأكثر	
%19,6	57	(1) 5 سنوات فأقل	
%24,1	70	(2) 6-10 سنوات	الخبرة العملية
%20,3	59	(3) 11-15 سنة	
%26,1	76	(4) 16 سنة فأكثر	

يبين الجدول رقم (1) توزيع المبحوثين حسب الجنس والอายุ، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة. ويلاحظ من الجدول أن (190) إدارياً من الذكور أي ما نسبته (65.3%) من المبحوثين، و (101) إدارياً من الإناث أي ما نسبته (34.7%)

من المبحوثين، وهذا يعني أن ثلثي أفراد مجتمع الدراسة من الذكور. أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فيتضح من الجدول رقم (1) أن (24) إدارياً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (20) سنة – 25 سنة أي ما نسبته 8.2% من المبحوثين، و (185) إدارياً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (26) سنة – 40 سنة، أي ما نسبته 64% من مجموع المبحوثين، وهي أعلى نسبة من المبحوثين. ولعل هذه الفئة تتناسب إلى حد ما مع المتوسط العام لأعمار المبحوثين، في حين أن هناك (81) إدارياً أعمارهم ضمن الفئة العمرية (41 سنة فأكثر)، أي ما نسبته 28% من المبحوثين. ويلاحظ من الجدول أن عدد الإداريين الذين يحملون مسمى وظيفي (مدير عام) قد بلغ (2) إدارياً، أي ما نسبته 7% في حين احتل المسمى الوظيفي (موظف) أعلى نسبة وبلغت (9). وبلغ عدد الإداريين الذين يحملون أقل من الثانوية العامة (9) إداريين، أي ما نسبته 75.3%. وبلغ عدد الإداريين الذين يحملون فأكثر فهم تقريراً أقل الفئات تمثيلاً في المجتمع فقد بلغ عددهم (20) أي ما نسبته 7.6% وهذا أمر طبيعي جداً. وأخيراً فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فإن الإداريين من ذوي الخبرات الطويلة الذين يقعون ضمن الفئتين (11-15 سنة)، و (16) سنة فأكثر يمثلون (135) إدارياً أي ما نسبته 47% من المبحوثين.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

من أجل التعرف على مدى رضا الموظفين في وحدات الجهاز الإداري للبلدية عن نظام الحوافز المقدم ومدى استجابته وملاءمتها لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وضمن كل مجال من مجالات الحوافز وذلك على النحو الآتي:

أ- السؤال الأول: ما درجة ملائمة نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي فيما يتعلق بحوافز العمل من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الإداري.

تم قياس هذا المجال من خلال إحدى عشرة فقرة للتعرف على مدى ملائمة نظام الحوافز، كما يتضح من الجدول رقم (2) التالي

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى ملائمة نظام الحواجز في الخدمة المدنية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى العامل وفقاً (*) للمتوسط الحسابي
.1	النظام واضح ويعث في نفسي روح العمل.	3,0825	1,1774	5	متوسط
.2	النظام عادل ويعث في نفسي روح العمل.	2,8832	1,1478	8	منخفض
.3	النظام الحالي يتلائم وظروف العمل الحالية.	2,9656	1,1136	6	منخفض
.4	الحواجز في نظام الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في حibi للعمل.	2,1684	1,3346	4	مرتفع
.5	احترام الأنظمة والتعليمات التي تنظم علاقتي بطبيعة عمل.	3,9034	0,9725	1	مرتفع
.6	أدى النظام إلى قرار نظم المنافسة بين الموظفين في الوزارة.	2,9485	1,2095	7	منخفض
.7	نظام الخدمة المدنية ملائم نظام العقوبات الموجود ويدفعني للقيام بمسؤولياتي على الوجه الأكمل.	3,1856	1,1567	3	مرتفع
.8	يتضمن نظام الخدمة المدنية تدرجاً منطقياً للراتب الذي يتقاضاه الموظف.	2,7216	1,2352	9	منخفض
.9	أتاح نظام الخدمة المدنية الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	2,6460	1,2464	10	منخفض
.10	يضمن نظام الخدمة المدنية تناسباً عقولاً بين الجهد الذي يبذله الموظف في عمله وبين الراتب الذي يتقاضاه.	2,3849	1,2330	11	منخفض
.11	يتيح النظام الحالي للموظفين القيام بأداء الواجبات الاجتماعية تجاه الزملاء كالمشاركة بالعزاء.	3,1862	1,2478	2	مرتفع
	المتوسط العام لمدى ملائمة نظام الحواجز في الخدمة المدنية.	3,0047	0,8183		

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة، وقد حددت هذه الأوساط على النحو التالي:

- الوسط الحسابي أكبر من (3) يمثل درجة استخدام مرتفعة.
- الوسط الحسابي (3) يمثل درجة استخدام متوسطة.
- الوسط الحسابي أقل من (3) يمثل درجة استخدام منخفضة.

مع الأخذ في الاعتبار أن مقياس الدراسة تتراوح بين (1-5).

نلاحظ من الجدول أن أكبر من نصف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت أقل من المتوسط المعياري، علماً أن المتوسط يساوي (3)، وقد كان المتوسط العام لجميع الفقرات متوسط حيث بلغ (3.0047) ما عدا متوسط الفقرات رقم (4)، (5)، (7)، (11) فكان المتوسط الحسابي مرتفع.

ويظهر من الجدول رقم (2) أن احترام الأنظمة والتعليمات التي تنظم علاقة الموظف بطبيعة عمله قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9034)، في حين احتلت الفقرة المتعلقة بالجهد المبذول في العمل وبين الراتب الذي يتقاضاه الموظف المرتبة الأخيرة فقد كانت أقل من المتوسط المعياري، أي بمعنى أنها منخفضة.

ب السؤال الثاني: ما هو كفایة الحواجز المادية المقدمة طبقاً لنظام الخدمة المدنية على الرضا الوظيفي. وتعلق هذه الفقرات بعلاقة الأجر، تناسب الأجر مع المسؤوليات..... الخ.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى كفایة الحواجز المادية

مستوى العامل وفقاً (*) للمتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
منخفض	6	1,2647	2,4724	الأجر الذي يتقاضاه أولاً عادلاً.	.12
منخفض	9	1,2647	2,3000	راتبي الذي يتقاضاه يتاسب والمسؤوليات التي أقوم بها.	.13
منخفض	13	1,1481	2,0172	راتبي الذي يتقاضاه يتاسب ومستويات المعيشة.	.14
منخفض	11	1,8162	2,1765	راتبي الذي يتقاضاه يراعي ظروف المنطقة التي أعيش	.15

فيها.					
منخفض	4	1,2934	2,6117	يتساوى أجرى مع الأجر التي يتلقاها الموظفين الذين يعملون بنفس عملى.	.16
منخفض	7	1,2539	2,3265	يسبع الأجر الذى أتقاضاه حاجاتى المادية كالماكل والملبس والمسكن.	.17
منخفض	12	1,1379	2,0722	العلاوة السنوية التي أتقاضاها تتناسب ومستوى عملى.	.18
منخفض	8	1,2627	2,3172	تتم الترقية في عملى على أساس الكفاءة في الأداء.	.19
منخفض	5	1,2848	2,5120	أجد ساعات العمل الإضافي لها دور كبير في إحساسى بالرضا عن العمل.	.20
منخفض	10	1,2725	2,2715	توجد أسس ثابتة وعادلة لمنح المكافآت.	.21
مرتفع	2	1,2319	3,2655	عملية دفع الرواتب بصورة منتظمة تمنحنى مجالاً واسع بالشعور بالسعادة.	.22
مرتفع	1	1,3100	3,2759	تمنح عملية دفع المكافآت للموظفين مجالاً رحباً لإحساسهم بالرضا عن عملهم.	.23
متوسط		1,2993	3,0207	تحقق المكافآت والامتيازات المادية المرتبطة بعملى رضا وظيفياً.	.24
		0,8852	2,5046	المتوسط العام للحواجز المادية.	

يبين الجدول رقم (3) إجابات المبحوثين على فقرات هذا المجال، ويلاحظ من خلال الجدول أن متوسط إجابات المبحوثين على الفقرات ككل بلغت (2.5046) وهي أقل من المتوسط المعياري، مما يعني وجود مستوى حواجز مادية منخفض لهذا المجال بعامة.

أما بالنسبة لمتوسط كل فقرة من فقرات هذا المجال، فكانت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أقل من المتوسط المعياري باستثناء ثلاثة فقرات، وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة: منح عملية دفع المكافآت للموظفين مجالاً رحباً لإحساسهم بالرضا عن عملهم بمتوسط حسابي (3.2759) تلتها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية فقرة: عملية دفع الرواتب بصورة منتظمة تمنح مجالاً واسع

بالشعور والسعادة بمتوسط حسابي (3.2655)، أما الفقرة الوحيدة التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية فهي المتعلقة بتحقيق المكافآت والامتيازات المادية المرتبطة بالعمل رضا وظيفياً. أما جميع الفقرات المتبقية فكان المتوسط الحسابي لها أقل من (3) ممثلة بالفقرات، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21. حيث كان أكبر متوسط حسابي (2.6117) أدنى متوسط حسابي كان (2.0172).

ج) السؤال الثالث: ما هو مدى كفاية الحواجز المعنوية التي يوفرها تطبيق نظام الخدمة المدنية من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية
جدول رقم (4) المتosteats الحسابية والاتحرافات المعيارية والأهمية النسبية للحواجز المعنوية التي يوفرها تطبيق نظام الخدمة المدنية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى العامل وفقاً للمتوسط الحسابي (*)
.25	رئيس المباشر يشجعني على طلب المساعدة عند الحاجة.	3,4708	1,1781	4	مرتفع
.26	أشعر بمسؤولية كبيرة تجاه عملي ووظيفتي.	4,0966	0,9725	1	مرتفع
.27	أتعاون مع زملائي في العمل على أساس أنسنة فريق واحد.	4,0491	0,9559	2	مرتفع
.28	تسود روح المحبة والصداقة.	3,6323	1,1562	3	مرتفع
	بين الموظفين مما يؤدي إلى شعوري بالرضا.				
.29	يشجعني رئيس المباشر لتبادل الرأي والتقدير الذاتي.	3,3780	1,1453	6	مرتفع
.30	يحرص رئيس المباشر على التعرف على آراء الآخرين.	3,3310	1,1856	7	مرتفع
.31	يعلم رئيس المباشر على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.	3,1271	1,2350	9	مرتفع
.32	يتم الترشيح للدورات التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.	2,7207	1,2703	11	منخفض
.33	توفر الوزارة لى فرصة الحصول على بعثة دراسية لإكمال دراستي الجامعية.	2,2897	1,2990	13	منخفض
.34	تتيح لى الوزارة الفرصة	2,6907	1,2814	12	منخفض

				ال الكاملة للمشاركة بالدورات التدريبية.	
مرتفع	5	1,1534	3,4433	أتعاون بجدية مع المسئولين في حل المشكلات التي تواجهني.	.35
مرتفع	8	1,2442	3,1621	توفر لي طبيعة عملية مركزا اجتماعيا مهترما.	.36
متوسط	10	1,3190	3,0928	شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالات رحبا للسعادة والشعور بالرضا.	.37
		0,7660	3,2639	المتوسط العام للحوافز المعنوية.	

تم قياس هذا المجال من خلال (13) فقرة للتعرف على الحوافز المعنوية، ونلاحظ من الجدول أعلاه رقم (4) أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ككل بلغ (3.2639) وهي أكبر من المتوسط المعياري، مما يعني أن مستوى نظرية الموظفين للحوافز المعنوية كانت مرتفعة، كما يلاحظ هنا أن المتوسطات الحسابية لبعض فقرات المجال كانت أقل من المتوسط المعياري مما يعني أن تقديرات المبحوثين لبعض فقرات الحوافز المعنوية هي منخفضة وسلبية، مثل الفقرة (32) المتعلقة بالترشيح للدورات التدريبية، والفقرة (33) المتعلقة بإتاحة الفرصة الكاملة للمشاركة بالدورات التدريبية، وقد أثرت هذه الفقرات سلبيا على أبعاد نتائج الحوافز المعنوية. وعموما احتلت الفقرات التي تتعلق بالمسؤولية تجاه العمل من حيث الأهمية النسبية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.0966) واحتلت الفقرات التي تمثل بالمشاركة بالدورات التدريبية وفرصة الحصول على بعثة دراسية المرتبة الأخيرة بمتوسطين حسابيين (2.6907) ، (2.2897) على التوالي.

د) السؤال الرابع: ما هو مستوى الحوافز السلبية المتضمنة في نظام الخدمة المدنية من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للحوافز السلبية

مستوى العامل وفقا (*) للمتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
متوسط	5	1,2214	3,0687	لا يؤثر خوفي بالجسم من الراتب في مستوى رضائي	.38

عن العمل.					
منخفض	7	1,2342	2,9347	أن وجود نظم الحواجز السلبية من تنبه وتبيخ وإنذار لا يوثر على إحساس بالرضا الشديد.	.39
مرتفع	3	1,1353	3,2966	تؤثر الحواجز السلبية إلى دفع على العمل باستمرار لتجاوز الحالات السلبية في عمله.	.40
مرتفع	1	1,1120	3,8110	انتقد نفسي وواجه لها اللوم عندما يكون عمل ضعيفاً.	.41
مرتفع	4	1,2218	3,1621	نظام الحرمان من الراتب وما يترتب عليه من عقوبات عند إhalti للتحقيق يجعلني أكثر تمسكاً بعملي.	.42
منخفض	6	1,3473	2,953	منع نظام الخدمة الموظف من الانتفاء أو الاشتراك في أي حزب سياسي أو ظاهرة سياسية يجعلني أكثر أمناً استقراراً	.43
مرتفع	2	1,3687	3,5704	نصوص نظام الخدمة المدنية المتعلقة بمعاقبة المرتاشي يجعلني أكثر إحساساً بالرضا عن العمل.	.44
		0,7486	3,2538	المتوسط العام للحواجز السلبية	

تم قياس هذا المجال من خلال (7) فقرات للتعرف على الحواجز السلبية التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المبحوثين وتنبع هذه الفقرات بالجسم من الراتب، تبيهات إنذارات، انتقاد النفس وتوجيه اللوم لها الحرمان من الراتب وما يترتب عليه

من عقوبات، المنع من الانتماء أو الاشتراك السياسي في أي حزب وأخيراً معاقبة المرتشي. ويبين رقم (5) إجابات المبحوثين على فقرات هذا المجال، ويلاحظ من خلال من الجدول أن متوسط إجابات المبحوثين على الفقرات ككل بلغت (3.2538) وهي أكبر من المتوسط المعياري، مما يعني مستوى مرتفع لها المجال بعامة. أما بالنسبة لمتوسط كل فقرة من الفقرات هذا المجال فكانت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أكبر من المتوسط المعياري باستثناء فقرة رقم (39) وفقرة (43) فقد كانت أقل. وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة: انتقاد النفس وتوجيه لها اللوم عندما يكون العمل ضعيف بمتوسط حسابي (3.8110) تلتها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية فقرة: بمعاقبة المرتشي تجعل الموظف أكثر إحساساً بالرضا عن العمل بمتوسط حسابي (3.5704). في المرتبة الأخيرة فكانت الفقرة المتعلقة بالتبني والإذار وعدم تأثيره على الإحساس بالرضا ومنع الموظف من الانتماء والاشراك في الأحزاب السياسية بمتوسطين حسابيين (2.9347) و (2.9553) على التوالي.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية. وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (6) يبين نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع رضا الموظفين عن نظام الحوافز في نظام

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة *
الانحدار	1	10,537	101,537	316,733	0,000
الخطأ	289	92,647	0,321		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,001 \geq a)$

معامل الارتباط (R) = 0,723

معامل الارتباط (R2) = 0,523

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة $(0,01 \leq a)$ ودرجات حرية (289.1) = 3.84 تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) إلى أنه يوجد علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (316.733) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أعلى بكثير من قيمة (F) الجدولية عدد درجات حرية (389.1). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية، ويعزز قوة هذه العلاقة ارتفاع قيمة معامل الارتباط والبالغة ($R = 0.723$) وقيمة معامل التحديد R^2 إذ يفسر العامل قيمة معامل المستقل (الحوافز المادية) ما مقداره (52.4%) من التباين في المتغير التابع كما تعزز هذه النتائج قيمة Beta حيث بلغت على التوالي (0,723 ، 0,723 ، 0,723). **الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية.

واختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (7) يتضمن النتائج الإحصائية.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع رضا الموظفين عن نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة *
الانحدار	1	57,750	57,750	122,329	0,000
الخطأ	289	136,434	0,472		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (289.1) = (3.84) يلاحظ من الجدول رقم (7) أن هناك علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) وبين المتغير التابع (رضا الموظفين عن نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية) لأن قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمها الجدولية مع وجود مستوى احتمال معدوم ($0.01 \geq \alpha$) لذا فإنه يتوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة، كما يظهر من الجدول ذاته ، ويعزز قوة هذه العلاقة قيمة معامل الارتباط ($R=0.545$) ويفسر المتغير المستقل ما مقداره (29.7%) من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز السلبية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، وتم رصد النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز السلبية) والمتغير التابع رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة *
الانحدار	1	35,173	35,173	63,927	0,000
الخطأ	289	159,010	0,550		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,001$)

$$\text{معامل الارتباط (R)} = 0,426 \\ \text{معامل الارتباط (R2)} = 0,181$$

قيمة (F) الجدولية عن مستوى ($\alpha \leq 0,01$) ودرجات حرية (289.1) = 3.84 وبظهر من الجدول رقم (3) ارتفاع (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.001$) ودرجات الحرية (289.1) لذا أنه ينبغي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز السلبية" والمتغير التابع "رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية". ويدعم هذه العلاقة الارتباطية قيمة معامل الارتباط والبالغة (R=0.425) وهي علاقة إيجابية وطردية متوسطة، ويلاحظ أن القوة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (18.1%) من التباين وهي قوة تفسيرية متوسطة لحد ما.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المستقلة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية والوحدة الإدارية).

ولاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA" وفي ما يلي توضيح لأثر المتغيرات الشخصية (ديموغرافية ووظيفية).

وقد تبين من استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية) باستثناء متغيري (الوحدة الإدارية والمؤهل العلمي) كما لم يبين اختبار t -test وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغيرات الدراسة أيضاً وقد أكدت معطيات قيم F الجدولية (2.04) لكلا الجدولين على التوالي تقابلها قيم F المحسوبة (5.8997.409) لكلا الجدولين على التوالي.

يسنتج كم ذلك رفض الفرضية الرابعة جزئياً وذلك فيما يتعلق بمتغيري (الوحدة الإدارية والمؤهل العلمي) وقبولها فيما يتعلق بالمتغيرات الوظيفية والديموغرافية الأخرى (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الجنس والحالة الاجتماعية).

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تأثير متغير الوحدة الإدارية على العوامل المؤثرة في رضا الموظفين للحواجز المادية والمعنوية والسلبية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,000	7,409	3,854	13	50,102	بين المجموعات	رضا الموظفين عن الحواجز في نظام الخدمة المدنية
		0,520	277	144,081	داخل المجموعات	
			290	194,184	التبابين الكلي	
0,000	6,979	4,313	13	56,067	بين المجموعات	الحواجز المادية
		0,618	277	171,174	داخل المجموعات	
			290	227,241	التبابين الكلي	

0,000	4,023	2,079	13	37,029	بين المجموعات	الحواجز المعنوية
		0,517	227	143,147	داخل المجموعات	
			290	170,176	التبابين الكلي	
0,002	2,554	1,338	13	17,390	بين المجموعات	الحواجز السلبية
		0,524	277	145,109	داخل المجموعات	
			290	162,500	التبابين الكلي	

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تأثير متغير المؤهل العلمي على العوامل المؤثرة في رضا الموظفين للحواجز المادية والمعنوية والسلبية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,000	5,8999	5,899	14	14,800	بين المجموعات	رضا الموظفين عن الحواجز في نظام الخدمة المدنية
		0,627	286	179,384	داخل المجموعات	
			290	194,184	التبابين الكلي	
0,005	3,827	2,886	4	11,545	بين المجموعات	الحواجز المادية

		0,754	286	215,695	داخل المجموعات	
			290	227,241	التبابين الكلي	
0,026	2,806	1,607	4	6,426	بين المجموعات	الحواجز

		0,573	286	163,750	داخل المجموعات	المعنوية
		290	170,176	التبالين الكلي		
0,123	1,832	1,015	4	4,059	بين المجموعات	الحواجز السلبية
		0,554	286	158,440	داخل المجموعات	
				162,500	التبالين الكلي	

ملاحظة ترفض فرضية عدم ما عدا بعد الحواجز السلبية.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود درجة ملائمة لنظام الخدمة المدنية بشكل عام بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.0047) وانحراف معيار (0.89) وأعلى من المتوسط المحايد (3) حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشيدى ، 2001) التي توصلت إلى وجود درجة ملائمة مرتفعة لقانون الخدمة المدنية بشكل عام.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الحواجز المادية الواردة في نظام الخدمة المدنية لها أهمية على الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجابات أفراد عينة الدراسة (2.5) وانحراف معياري (0.885). حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشيدى، 2001) التي توصلت إلى وجود درجة ملائمة متوسطة فيما يتعلق بالحواجز المادية في قانون الخدمة المدنية لسلطنة عمان.
- أوضحت نتائج الدراسة أن الحواجز المعنوية لها أهمية على الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.3) وانحراف معياري (0.77). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيدى، 2001) والتي دلت نتائجها على وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحواجز المعنوية.
- أوضحت نتائج الدراسة أن للحواجز السلبية لها أهمية وبدرجة مرتفعة على الرضا الوظيفي: إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.25) وانحراف معياري (0.75). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيدى، 2001) والتي دلت نتائجها على وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحواجز السلبية.
- أوضحت نتائج الفرضية الرابعة أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة الوظيفية، والحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.100). كما لم

يبين اختبار t-test وجود آية فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغيرات الدراسة. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري (الوحدة الإدارية والمؤهل العلمي).

النوصيات :

انطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة ومن نتائج اختبار الفرضيات يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة إعادة النظر برواتب موظفي الدولة، وبما يرتبط بالراتب من علاوات ومكافآت مالية بحيث تتلاءم رواتب الموظفين مع تكاليف المعيشة المتزايدة وبما يكفل للموظف للعيش الكريم بحيث تتلاءم مع مستويات رضاهם الوظيفي.
2. العمل على إيفاد الأفراد في بعثات دراسية للحصول على مؤهلات دراسية أعلى مع التركيز على أسس العدالة والجدارة في اختيار هؤلاء الأفراد لرفع مستويات رضاهם الوظيفي.
3. إجراء مراجعة دورية لنظام الخدمة المدنية لمواكبة ظروف العمل المستجدة وضرورة اخذ وجهة نظر العاملين في التعديلات المقترحة وذلك لرفع مستوى رضاهם الوظيفي.
4. تشجيع الدوائر الحكومية على تشكيل اللجان وفرق العمل بجوانب العمل المختلفة وتحث الموظفين للمشاركة بها و إشراكهم لعملية اتخاذ القرارات وذلك لرفع مستوى رضاهם الوظيفي.
5. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في الدوائر الحكومية مجال البحث وإيلاء عملية تدريبيهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية، وإتاحة الفرص لأكبر عدد ممكن للالتحاق بهذه الدورات على ان يتم عقد الدورات لرفع مستوى رضاهם الوظيفي.
6. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهذه الخطوة ضرورية لإنجاح مساعي التطوير الإداري في تحفيز الموظفين من خلال ربط أدائهم بالحواجز المرغوبة لهم. وتوفير جو عمل يسوده التقدير والاحترام لجود الموظفين المتميزين في أدائهم وفقاً للموضوعية لتحقيق العدالة بتوزيع الحواجز بناء على نتائج التقييم. وعندما يسود مناخ العمل الاحترام فإنه من الممكن أن تكون الحواجز مؤثرة لدرجة تغيير واقع الأعمال الإدارية في الدوائر الحكومية وفي بلدية طرابلس إيجابياً.

بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع:

1. إبراهيم محمد محمد، جمال الدين المرسي، الأسس العلمية والممارسات العملية، بدون طبعة، مطابع الولاء، جمهورية مصر العربية، 1999.
2. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، بدون طبعة دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
3. الخطيل، محمد ارشيد، "الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن، اربد، 1990.
4. رضا عبدالرزاق وهيب وآخرون، إدارة الأفراد بدون طبعة دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، الجمهورية العراقية 1987.
5. زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السابعة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2003.
6. السعود، راتب ، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية" ، أبحاث اليرموك، "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" ، الأردن، مجلد (17)، العدد (3)، 2001، ص 614-64.
7. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
8. الشبيبي، محمد بن خميس بن سالم، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2001، ص 169-174.
9. الطراونة، تحسين، "أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك" ، مؤثثة للبحوث والدراسات، الأردن، مجلد (8)، العدد (5)، 1993 ، ص ص 13-47.
10. العاندي، كمال علوان محيى، "أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق : دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2000.
11. عبد الجليل، راشد محمد وأحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملی، النسر الذهبي للطباعة، 1999-2000.
12. عبد الوهاب، سمير محمد، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2000.
13. عساف، عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة نشر جريدة الرأي، عمان، الأردن، 1994.
14. عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996.

15. القذافي، رمضان محمد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
16. مؤيد سعيد السامرائي وآخرون إدارة الأفراد (مدخل تطبيقي) ط 1، بغداد، العراق، مطبعة العمال المركزية 1990.
17. النجار، محمد عدنان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، بدون طبعة، طبع ونشر وتوزيع جامعة دمشق، 1995، ص 181.
18. الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2003.
19. ياغي، محمد عبدالفتاح، "تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة ميدانية مقارنة " ، إصدار المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحث والدراسات ، شركة الشرق الأوسط الطباعة والنشر ، عمان، الأردن ،1986.
20. Al- Khasawneh, Anis. "The Value and Significance of the Incentives for the Jordanian Civil Servants: Implications for Motivating Organization alBehaviour" ,Dirasat, Administrative Sciences, Vol. 25, No. 1, 1998, pp. 149-164.
21. Dollman, Rebecca Mcleod, Incentive System in the Alabama Cooperative Extension Service and the Influence of Incentive System on the Organization's Capacity for Change, Auburn University, Dis. Abs. Int, V. 57, N. 5. Nov. 1996, p. 2205-A.
22. Hanson, ME, Educational Administration and Organizational Behavior, Boston, Allyn & Bacon, Inc, 1983, p.
23. Herzberg, F.B. Mausner and B. Snyderman, The Motivation at Work, New York: John Wiley and Sons Inc. New York, 1959.
24. Hoppock, R, Job Satisfaction, New York, Harber & Row, 1935, p.47.
25. James Gibson, et al. Organization: Behavior, Structure, Processes. Boston (Mass.): Irwin, 1994.
26. Jang N, (Self – Perceived effects), Dissertation Abstracts International, 1996, P Q53-A.