

الحوافز وأثرها على الرضاء الوظيفي لدي موظفي الدولة:

دراسة ميدانية ببلدية طرابلس، ليبيا

د. مصطفى علي القطيوي *

كلية الاقتصاد ، جامعة الزيتونة ، ليبيا

البريد الإلكتروني: Lgtewi Lgtewi@Gmai. Com

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

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.

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إثر الحوافز على الرضاء الوظيفي والتعرف على نظام الحوافز المعمول به حالياً في ليبيا ومدى مطابقته للوضع الحالي بالإضافة إلى تعرف الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون تحقيقها لهم والتقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية.

ضمن مجتمع الدراسة كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري الحكومي في بلدية طرابلس وتم تطوير استبيانته من 40 سؤالاً تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (399) موظفاً تمثل 10% من مجتمع الدراسة واسترد منها (21) استبيانته حيث نسبة 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 أثر كل متغير مستقل بمفرده على كل من المتغيرات التابعة واستخدام التباين الأحادي ANOVA لقياس بعض المتغيرات النصية على العوامل المؤثرة في رضا الموظفين للحوافز المادية والمعنوية السالبة

ولقد توصلت الدراسة الى 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 دورا كبيرا 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 تزايدا في طلب الخدمات من قبل المواطنين بحيث يفوق الإمكانيات المحدودة والمتاحة لهذه البلدية أحيانا. ونتيجة لزيادة الطلب فإن نسبة التعامل بين المواطن والموظف متزايدة. ويظهر لنا طبيعة هذا التعامل المستمر مزيجا من الأنماط السلوكية الإيجابية والسلبية. فالأنماط الإيجابية تظهر من خلال المعاملة الحسنة وسرعة إنجاز المعاملات ضمن الإمكانيات المتاحة. وأما الأنماط السلبية فتظهر بتأخير المعاملات وعدم التعاون والحماس والتناقل أحيانا من قبل الموظف.

فقد لاحظ الباحث أن عمل الموظف مصحوبا 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 جهدا مبعثرا حتى يتم ربط الأداء بالنتائج التي يسعى الموظف إلى تحقيقها.

ولإحكام هذا الرباط 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 لتحمل أمانة العمل ومسئوليته في مواقع العمل المختلفة. لذا يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى توضيح أهم الجوانب المختلفة فيما يتعلق بالحوافز ونظمها، ومدى علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والوقوف

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 الرضاء.

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 المعمول به حالياً في نظام الخدمة المدنية في طرابلس ومدى مطابقته للوضع الوظيفي الحالي ودراسته .
2. تحديد أثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية على الرضاء الوظيفي.
3. تحديد أثر الحوافز السلبية على الرضاء الوظيفي.
4. التعرف على اثر الخصائص الشخصية لإفراد 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 ديموغرافية، وظيفة – الجنس العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الوحدة الإدارية.

أهمية الدراسة :

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

كما تنبع أهمية البحث من كون الحوافز إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها مما أوجد ضرورة ملحة تحتم القيام بتقييم مستوى الرضا لدى الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في ليبيا عن نظم الحوافز المعمول بها في الخدمة المدنية، وهي وسيلة أيضا للتعرف على العوامل المؤثرة في الرضا. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها ستمكن 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 للدوافع تجعل منها إطارا أكثر فعالية لتحسين الأداء، مبني على أسس وقواعد فعالة. وتنبه أهمية مثل هذه الدراسات التي تعنى بالحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي أنها ستمكن 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 المعمول بها حاليا 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 والحاسوبي، 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 العاملين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في جميع الدوائر الحكومية في البلدية والخاضعين لنظام الخدمة المدنية والبالغ عددهم (3394) موظفا ويستثنى من ذلك المعلمون نظرا لان طبيعة عملهم تعليمية وليست إدارية. سبب هذا الاستثناء يعود لان هدف الدراسة يتعلق بواقع العمل الإداري في الدوائر الحكومية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة قد شملت مكاتب التربية والتعليم والعاملين فيها لان 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) استبانته استرد منها (291) حيث بلغت نسبة الاستجابة (86%) وهي نسبة جيدة ومقبولة لغايات هذا البحث.

وسيلة جمع البيانات:

قام الباحث بتطوير استبانته لقياس أثر الحوافز على الرضاء 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 مديري الإدارات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين في البلدية التي تتمثل باسم الإدارة التي يعمل بها والمسمى الوظيفي والجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

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

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

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

هـ - الجزء الأخير: ويتألف من فقرة (38-44) وتبين أثر الحوافز السلبية على الرضاء الوظيفي.

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

صدق أداة الدراسة وتبائها (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's) للاتساق الداخلي لجميع أسئلة أبعاد الدراسة مجتمعة، وقد بلغ (0.95) وهي نسبة ثبات عالية.

أساليب التحليل الإحصائي:

الإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق 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 ، والعمر ، والرتبة الأكاديمية ، وسنوات الخبرة في الجامعة ، ونوع الكلية ، ولجمع معلومات الدراسة ، فقد استخدمت استمارة 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 التواصل 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 والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، في ثلاثة مجالات على الأقل من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة. أما التوصيات فكانت تأمل أن تفيد راسمي سياسة التعليم العالي في الأردن، وإدارة الجامعات الأهلية، من أجل تحسين جوانب العمل لدى أعضاء الهيئات التدريسية فيها.

2- دراسة (الشبيدي، 2006) حول معرفة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان عن أثر الحوافز على الرضا الوظيفي حيث هدفت إلى معرفة نظام الحوافز المعمول به في سلطنة عمان، ومدى مطابقته للوضع الوظيفي، ودراسته، ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون تحقيقها لهم معرفة التقويمات 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 الحوافز لتوسيع الخدمة التعاونية في ولاية الباما الأمريكية وتأثير نظام الحوافز على القدرة التنظيمية للتغير).

تركز هذه الدراسة على تسهيل التغيير في إحدى المنظمات العامة هي The ACES Alabama (Cooperative Extension Servies). مع خلفية تاريخية متأصلة في الزراعة فإن أَل (ACES) الآن تحاول إرضاء طلبات المتزايدة للخدمات من المجتمع الأكثر تدنا أن نماذج نظرية الحوافز هي الأساس لهذه الدراسة. وتفترض النظرية أن الأعضاء يساهموا في المنظمات لتبادل المكافآت الملائمة والاعتماد التنظيمي على نظام الحوافز الخاص يؤدي إلى تصرفات (سلوك) تنظيمي مختلف ومثل هذا السلوك وبما يتضمن النزعة لمقاومة التغيير الذي يؤثر في الحوافز المقدر والمعتبرة. غير أن هذه الادعاءات لم تخضع للاختبار ولكنها استخدمت كأساس لتحليل إضافي. وهذه الدراسة توسع نظرية الحوافز بتطبيق مقاييس المستوى الفردي للأداء المفضلة الأربعة أنواع من الحوافز المادية، الهادف (القصدي)، التماسك، المنزل (المرتبة). وقد طورت أداة الدراسة واستخدمت لاختبار مصلحة الموظف (ACES) في هذه الحوافز. التغييرات المستقلة تضمنت الموظف من حيث العمر الجنس العرق، سنوات الخدمة الموقع 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. فبدون هذه الجهود من المحتمل أن عمليات الأعمال ستتأثر بقسوة وعلى كل حال، ففهمنا لتحفيز هؤلاء العاملين لمستوى عال من الأداء الوظيفي محدود. يهدف هذا البحث لتوسيع المعرفة، تقييم النظرية الموجودة، إظهار النماذج تأييد أبحاثه 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 الرضاء، الالتزام بالعمل لدى عينة الدراسة فقضايا العمل غير المادية هي الأكثر تحفيزاً من القضايا المادية.

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

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

د- جانيق (Jang, 1995) التي هدفت إلى التعرف وتحليل المحفزات العوامل الصحية ، والبحث عن علاقات بين المحفزات والرضا وعدم الرضاء الوظيفي مع متغيرات ديموغرافية محددة، وقد أظهرت النتائج أن الجنس له علاقة دالة إحصائية، مع الرضاء الوظيفي الكلي ولأغيب المحفزات ، ومعظم العوامل الصحية ، وبينت النتائج الصحية أن المعلمين الذين بدأوا بشيء قليل من عدم الرضاء كانوا أكثر رضاء بعد مرور (16 - 20) سنة من الخدمة ، وأقل رضاء 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 الرضاء 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 فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في ليبيا تناولت موضوع أثر الحوافز على الرضاء الوظيفي، وأن معظم الدراسات الأخرى قد تناولت موضوع الحوافز بشكل عام أو أنها قد تناولت الرضاء 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 سابقتها من الدراسات. وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها درست واقعا جديدا 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	التكرار	فئات المتغير	اسم المتغير الديمغرافي
65,5%	190	(1) ذكور	الجنس
34,7%	101	(2) إناث	
8,2%	24	(1) 20 سنة – 25 سنة	العمر
22,7%	66	(2) 26 سنة – 30 سنة	
22,3%	65	(3) 31 سنة – 34 سنة	
18,6%	54	(4) 36 سنة – 40 سنة	
13,7%	40	(5) 41 سنة – 45 سنة	
14,1%	41	(6) 46 سنة فأكثر	

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	الخبرة العملية
24,1%	70	(2) 6-10 سنوات	
20,3%	59	(3) 11-15 سنة	
26,1%	76	(4) 16 سنة فأكثر	

يبين الجدول رقم (1) توزيع المبحوثين حسب الجنس والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة. ويلاحظ من الجدول أن (190) إداريا من الذكور أي ما نسبته (65.3%) من المبحوثين، و (101) إداريا 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) إداريا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (20) سنة – 25 سنة أي ما نسبته (8.2%) من المبحوثين، و (185) إداريا 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) إداريا 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) إداريا، أي ما نسبته (7%) في حين احتل المسمى الوظيفي (موظف) أعلى نسبة وبلغت (75.3%). وبلغ عدد الإداريين الذين يحملون أقل من الثانوية العامة (9) إداريين، أي ما نسبته (3.1%) و (60) إداريا هم من حملة الدبلوم أي ما نسبته (20.6%) من المبحوثين، أما حملة البكالوريوس. فقد بلغ عددهم (117) إداريا بنسبة (40.2%) وهي أعلى نسبة من المبحوثين، أما حملة الماجستير فأكثر فهم تقريبا 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) إداريا 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 وملاءمته 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 الحوافز في الخدمة المدنية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى العامل وفقاً (*) للمتوسط الحسابي
1.	النظام واضح وبيعت في نفسي روح العمل.	3,0825	1,1774	5	متوسط
2.	النظام عادل وبيعت في نفسي روح العمل.	2,8832	1,1478	8	منخفض
3.	النظام الحالي يتلائم وظروف العمل الحالية.	2,9656	1,1136	6	منخفض
4.	الحوافز في نظام الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في حبي للعمل.	2,1684	1,3346	4	مرتفع
5.	احترام الأنظمة والتعليمات التي تنظم علاقتي بطبيعة عملي.	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 تدرجا منطقيا 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 تناسبا 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 الحوافز 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 يعين 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 كفاية الحوافز المادية المقدمة طبقاً لنظام الخدمة المدنية على الرضا الوظيفي. وتتعلق هذه الفقرات بعدالة الأجر، تناسب الأجر مع المسؤوليات الخ.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى كفاية الحوافز المادية

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

فيها.					
16.	يتساوى أجري مع الأجور التي يتقاضاه الموظفين الذين يعملون بنفس عملي.	2,6117	1,2934	4	منخفض
17.	يشبع الأجر الذي أتقاضاه حاجاتي المادية كالمأكل والملبس والسكن.	2,3265	1,2539	7	منخفض
18.	العلاوة السنوية التي أتقاضاها تتناسب ومستوى عملي.	2,0722	1,1379	12	منخفض
19.	تتم الترقية في عملي على أساس الكفاءة في الأداء.	2,3172	1,2627	8	منخفض
20.	أجد ساعات العمل الإضافي لها دور كبير في إحساسي بالرضا عن العمل.	2,5120	1,2848	5	منخفض
21.	توجد أسس ثابتة وعادلة لمنح المكافآت.	2,2715	1,2725	10	منخفض
22.	عملية دفع الرواتب بصورة منتظمة تمنحني مجاًلاً واسع بالشعور بالسعادة.	3,2655	1,2319	2	مرتفع
23.	تمنح عملية دفع المكافآت للموظفين مجاًلاً رحباً لإحساسهم بالرضا عن عملهم.	3,2759	1,3100	1	مرتفع
24.	تحقق المكافآت والامتيازات المادية المرتبطة بعملية رضا وظيفياً.	3,0207	1,2993		متوسط
	المتوسط العام للحوافز المادية.	2,5046	0,8852		

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 حوافز 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 مجاًلاً رحباً لإحساسهم بالرضا عن عملهم بمتوسط حسابي (3.2759) تلتها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية فقرة: عملية دفع الرواتب بصورة منتظمة تمنح مجاًلاً 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) متمثلة 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 الحوافز المعنوية التي يوفرها تطبيق نظام الخدمة المدنية من وجهة نظر موظفي وحدات الجهاز الحكومي في البلدية
جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للحوافز 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.	رئيسي المباشر يشجني 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 أننا 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.	يشجني رئيسي المباشر لتبادل الرأي والنقد الذاتي.	3,3780	1,1453	6	مرتفع
30.	يحرص رئيسي المباشر التعرف على آراء الآخرين.	3,3310	1,1856	7	مرتفع
31.	يعمل رئيسي 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 لي فرصة الحصول على بعثة دراسية لإكمال دراستي الجامعية.	2,2897	1,2990	13	منخفض
34.	تتيح لي الوزارة الفرصة	2,6907	1,2814	12	منخفض

				الكاملة للمشاركة بالدورات التدريبية.	
مرتفع	5	1,1534	3,4433	35. أتعاون بجدية مع المسؤولين في حل المشكلات التي تواجهني.	
مرتفع	8	1,2442	3,1621	36. توفر لي طبيعة عملية مركزا اجتماعيا محترماً.	
متوسط	10	1,3190	3,0928	37. شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالات رحبا للسعادة والشعور بالرضا.	
		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 نظرة 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

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

عن العمل.					
39.	أن وجود نظم الحوافز السلبية من تنبه وتوبيخ وإنذار لا يؤثر على إحساسي بالرضا الشديد.	2,9347	1,2342	7	منخفض
40.	تؤثر الحوافز السلبية إلى دفعي على العمل باستمرار لتجاوز الحالات السلبية في عملي.	3,2966	1,1353	3	مرتفع
41.	انتقد نفسي وأوجه لها اللوم عندما يكون عملي ضعيفا.	3,8110	1,1120	1	مرتفع
42.	نظام الحرمان من الراتب وما يترتب عليه من عقوبات عند إحالتي للتحقيق يجعلني أكثر تمسكا بعملي.	3,1621	1,2218	4	مرتفع
43.	منع نظام الخدمة الموظف من الانتماء أو الاشتراك في أي حزب سياسي أو تظاهرة سياسية يجعلني أكثر أمناً استقراراً	2,953	1,3473	6	منخفض
44.	نصوص نظام الخدمة المدنية المتعلقة بمعاقية المرتشي تجعلني أكثر إحساسا بالرضا عن العمل.	3,5704	1,3687	2	مرتفع
	المتوسط العام للحوافز السلبية	3,2538	0,7486		

تم قياس هذا المجال من خلال (7) فقرات للتعرف على الحوافز السلبية التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المبحوثين وتتعلق هذه الفقرات بالحسم من الراتب، تنبيهات 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 لهذا المجال بعامه. 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 بالتنبيه والإنذار وعدم تأثيره على الإحساس بالرضا ومنع الموظف من الانتماء والاشتراك 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 (F)*
الانحدار	1	10,537	101,537	316,733	0,000
الخطأ	289	92,647	0,321		

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

معامل الارتباط $(R) = 0,723$

معامل الارتباط $(R^2) = 0,523$

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة $(0 \leq \alpha, 01)$ 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 وبالغة (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 ، 13,337).
الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على رضا الموظفين عن الحوافز في نظام الخدمة المدنية.

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

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار لاختبار 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 (F)*
الانحدار	1	57,750	57,750	122,329	0,000
الخطأ	289	136,434	0,472		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \leq \alpha$) 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 (F)*
الانحدار	1	35,173	35,173	63,927	0,000
الخطأ	289	159,010	0,550		

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

معامل الارتباط (R) = 0,426

معامل الارتباط (R2) = 0,181

قيمة (F) الجدولية عن مستوى ($\alpha \leq 0,01$) ودرجات حرية (289.1) = 3.84 ويظهر 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 وطرديّة 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-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.

يستنتج 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 للحوافز المادية والمعنوية والسلبية

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

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

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

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

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

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

ملاحظة ترفض فرضية العدم ما عدا بعد الحوافز السلبية.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. 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 (الشبيدي ، 2001) التي توصلت إلى وجود درجة ملائمة مرتفعة لقانون الخدمة المدنية بشكل عام.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية الواردة في نظام الخدمة المدنية لها أهمية على الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة (2.5) وانحراف معياري (0.885). حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشبيدي، 2001) التي توصلت إلى وجود درجة ملائمة متوسطة فيما يتعلق بالحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية لسلطنة عمان.
3. أوضحت نتائج الدراسة أن الحوافز 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 (الشبيدي، 2001) والتي دلت نتائجها على وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.
4. أوضحت نتائج الدراسة أن للحوافز 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 (الشبيدي، 2001) والتي دلت نتائجها على وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز السلبية.
5. وأوضحت 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 أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغيرات الدراسة. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري (الوحدة الإدارية والمؤهل العلمي).

التوصيات :

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 رضاهم 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 رضاهم الوظيفي.
3. إجراء مراجعة دورية لنظام الخدمة المدنية لمواكبة ظروف العمل المستجدة وضرورة اخذ وجهة نظر العاملين في التعديلات المقترحة وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.
4. تشجيع الدوائر الحكومية على تشكيل اللجان وفرق العمل بجوانب العمل المختلفة وحث الموظفين للمشاركة بها وإشراكهم لعملية اتخاذ القرارات وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.
5. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في الدوائر الحكومية مجال البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية، وإتاحة الفرص لأكبر عدد ممكن للالتحاق بهذه الدورات على أن يتم عقد الدورات لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.
6. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهذه الخطوة ضرورية لإنجاح مساعي التطوير الإداري في تحفيز الموظفين من خلال ربط أدائهم بالحوافز المرغوبة لهم. وتوفير جو عمل يسوده التقدير والاحترام لحدود الموظفين المتميزين في أدائهم وفقاً للموضوعية لتحقيق العدالة بتوزيع الحوافز بناء على نتائج التقييم. وعندما يسود مناخ العمل الاحترام فإنه من الممكن أن تكون الحوافز 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. الخليل، 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 الأدرني، 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 615-64.
7. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
8. الشديدي، 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"، مؤتمة للبحوث والدراسات، الأردن، مجلد (8)، العدد (5)، 1993، ص ص 13-47.
10. العائدي، كمال علوان محيسن، "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 تكاملي، 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 الأفراد "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي" ، بدون طبعة، طبع ونشر وتوزيع جامعة دمشق، 1995، ص 181.
18. الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط1، 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 البحوث والدراسات ، شركة الشرق الأوسط للطباعة والنشر ، عمان، الأردن ، 1986.
20. Al- Khasawneh, Anis. "The Value and Singificance 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.