

2022

The Impact of Financial Compensations on Job Satisfaction of Public Service Employees

Shefa Salem Besaiso

Al-Azhar University - Cairo, data_center2006@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

Recommended Citation

Besaiso, Shefa Salem (2022) "The Impact of Financial Compensations on Job Satisfaction of Public Service Employees," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 25: Iss. 1, Article 7.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol25/iss1/7>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملي الخدمة العامة

شفا سالم السقا/ بيسسو

جامعة الأزهر- القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال

العنوان البريدي: جامعة الأزهر- القاهرة

رقم الهاتف: 00201003087475، البريد الإلكتروني: data_center2006@hotmail.com

الملخص

هدفت الدراسة اختبار أثر التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة على الرضا الوظيفي لدى عاملي الخدمة العمومية في خمسة فروع في وزارة الشؤون الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وذلك، من خلال التعرف إلى أثر أبعاد التعويضات المالية (المباشرة؛ الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، وغير المباشر؛ الترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد) على الرضا الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة استقصاء وتوزيعها على عينة تمثل 50% من مجتمع الدراسة مكونة من 228 عاملاً، ونسبة استرداد 91%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متوسطة لبُعدي الوظيفة ومزايا نهاية الخدمة، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متدنية للأبعاد (الراتب، والعلاوات، والترقية، ومزايا التقاعد) في التعويضات الحكومية على مستوى الرضا الوظيفي. وقد ثبت أن التعويضات المالية الحكومية تتباين بين متوسطة ومنخفضة الأثر. ولا يوجد التزام في ضوابط منح التعويضات أثرت سلباً على مستويات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في آليات تطبيق التعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتباين المعايير التي حددها قانون الخدمة العامة.

وأخيراً، أوصت الدراسة ضرورة اتخاذ إجراءات إستراتيجية واضحة، ومعالجة أوجه قصور الآليات التي تتعلق بكلٍ من (الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقيات، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد)، لتنميتها وتطويرها من أجل زيادة فاعلية التعويضات المالية الحكومية. بالإضافة إلى ترسيخ مبادئ العدالة والإنصاف والمساواة في منحها، وإنصاف حق المرأة لزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

الكلمات المفتاحية

الأداء الوظيفي، التعويضات المالية، الرضا الوظيفي، العلاوات، الترقية، مزايا التقاعد.

The Impact of Financial Compensations on Job Satisfaction of Public Service Employees

Shefa Salem Al-Sagga/ Besaiso

Al-Azhar University, Cairo, Commerce Faculty, Business Administration Department,

The postal address: Al-Azhar University, Cairo
Cell Phone N. 00201003087475, E-mail: data_center2006@hotmail.com

Abstract

The study aims to test the direct and indirect financial compensation on job satisfaction among public service employees in five branches of the Ministry of Social Affairs in the southern Palestinian governorates. Identifying the impact of financial compensations dimensions (direct; job, salary, various bonuses, and indirect; promotion, end-of-service benefits, and retirement benefits) on the job satisfaction. It adopted descriptive-analytical approach, where a survey questionnaire was developed and distributed to a sample-representing %50 of the study consisting of 228 employees, and a recovery rate of 91%.

The study results showed that there is a medium significant effect for the two dimensions; the job and end-of-service benefits, and a low significant effect for the dimensions; salary, various bonuses, promotion, and retirement benefits in the government compensation on the levels of job satisfaction. It was proven that the government financial compensation varies between medium and low impact. Moreover, there is no commitment in the regulations for granting compensation, which negatively affects the levels of job satisfaction, due to defective mechanisms for applying the direct and indirect financial compensation, and the discrepancy of standards set by the Public Service Law.

Finally, the study recommends taking clear strategic measures, and addressing the deficiencies of the mechanisms related to (job, salary, various bonuses, promotions, end-of-service benefits, and retirement benefits), to develop them in order to increase effectiveness of government's financial compensation. In addition to consolidating principles of justice, fairness and equality in granting them, and equitable the right of women to increase job satisfaction, and raise the level of performance and productivity.

Key words

Job Performance, Financial Compensation, Job Satisfaction, Bonuses, Promotions, End-of-Service Benefits.

المقدمة

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل دون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة. والمنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من رأسمالها البشري لتحسين الأداء، ولا شك أن المعاملة العادلة في الأجور والمكافآت، غير المتحيزة للأقليات، وإعطاء الفرص المتساوية للجميع من شأنه أن ينمي لديهم مشاعر طيبة تجاه العمل، ويساعدهم على الاستقرار فيه، هذه المشاعر ليست ضرورية للإنسان في العمل فقط، بل هي ضرورية لسعادته الشخصية أيضاً.

تركز إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات على تعيين العاملين الأكفاء، والاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم من خلال الممارسات المختلفة (Ulrich & Lake, 1991). فالأداء الوظيفي هو نتيجة العمل الذي يحققه العاملون في أداء واجباتهم وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليهم. وهذه القضايا هي مسؤوليات المديرين وقادة الفريق لزيادة أداء العاملين، على سبيل المثال الحفاظ على شعور العاملين بالسعادة، لأن المنظمة تعتقد أنه عندما يشعر العاملون بالسعادة والرضا الوظيفي، فإن ذلك يكون له تأثير على أدائهم الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في المجالات الإدارية، لما له من أثر كبير على إنتاجية العاملين، ودفعهم لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية، والمحور الأساس للإنتاج في منظمات الأعمال، والإنسان هو أعلى ما تملك، فالمعدات، والآلات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى دون فائدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها وبحركها. لذلك، فالاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في العنصر البشري، لأنه يعطي عوائد أعلى من الإنتاج، وهو المفتاح الأساس الذي يتحكم في الموارد الأخرى، وقد أثبتت تجارب ودراسات هوثورن الشهيرة التي أجراها التون مايو وغيره من رواد حركة العلاقات الإنسانية لأداء العمل، بأن تجاهل هذا المورد يؤدي إلى ضعف الأداء في المنظمة، لذا يجب إعطاء الأولوية القصوى (Fisher et al., 2010). وأكد (Abdulla, 2009)، إن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية القوى

العاملة التي تشتد الحاجة إليها في الخدمة العامة.

وتعد التعويضات أحد الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لجذب العاملين المفيدون والاحتفاظ بهم، وكذلك لتحسين أدائهم من خلال التحفيز (Sopiah, 2013). المنافع المالية وغير المالية التي يتلقاها العامل تسمى التعويضات (Milkovich & Newman, 1999). ممارسات التعويضات والمزايا المختلفة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لضمان أقصى توظيف لرأس المال البشري (Pynes, 2008). التعويضات المباشرة هي المكافآت الاقتصادية، والتي تتكون من الراتب، وكذلك العلاوات، والتعويضات غير المباشرة، أو الأجر الإضافي هي عنصر أساس في إدارة الموارد البشرية (Ojo, 1998). تقدم التعويضات أجوراً للعاملين وهي تنظم ميزانية كبيرة لصاحب العمل (Martocchio, 2011)، حيث تدفع المنظمة مبلغاً إجمالياً نقدياً، وغير نقدي على جهد العامل الذي يتم تحقيقه كشرط أساس. بالإضافة إلى ذلك، تشمل التعويضات أيضاً مدفوعات مثل المكافآت ومشاركة الأرباح والعمل الإضافي، ومكافآت التقدير، وعمولة المبيعات، ويمكن أن تشمل المكافآت غير المالية الرعاية المدفوعة، ومشاركة الأسهم.

أظهرت الأبحاث في القطاع الاقتصادي أن عدم الرضا الوظيفي ناتج عن ظروف العمل السيئة، والأجور غير العادلة (تعويضات منخفضة)، وعدم وجود فرص للترقية (Onukwube, 2012). لذلك، فإن تفوق نظام الدفع ومتانته يؤثران على معدل دوران العاملين، مما يعني أن الدفع المناسب يؤدي إلى زيادة عدد سنوات العامل في الخدمة (Martocchio, 2011). وتعد التعويضات أحد الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لجذب العاملين المفيدون والاحتفاظ بهم، وكذلك تدريبهم لتحسين أدائهم من خلال التحفيز (Sopiah, 2013). أفاد (Ombimba, 2014) أن الراتب المدفوع في الوقت المحدد يحدد الرضا الوظيفي لغالبية العاملين. ووجد (Chebet, 2015) أن العوامل التنظيمية الرئيسة التي تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي الخدمة العامة الحكومية هي التعويضات والقيادة والتدريب وظروف العمل. وأكد (Nanzushi, 2015) أن بيئة مكان العمل والبيئة المادية والمكافآت هي أداء العاملين ورضاهم عن العمل. حيث اكتشف (Njoroge & Kwasira, 2015) أن التعويضات والمكافآت لها علاقة قوية بأداء العامل في المنظمات الحكومية. وأن الالتزام التنظيمي الذي يتميز بالتعويضات الكافية والاعتراف والترقية يؤثر على الرضا الوظيفي بين موظفي الخدمة العامة (Obwoyere,

وتبين أن المراكز الصحية تحتاج إلى مراجعة وتعديل نظام التعويضات باستمرار مع التركيز بشكل أكبر على التعويضات غير المالية من أجل تحفيز العاملين على الأداء الجيد، وتقليل من معدل الدوران والتغيب في المراكز الصحية، وزيادة الرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة (Wangechi et al., 2018) المعنونة بـ "Role of Reward Systems on Job Satisfaction of Employees" إلى التعرف على تأثير أنظمة المكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين. اشتملت عينة الدراسة على 162 عاملاً في حكومة مقاطعة نيري الكينية. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المكافأة والرضا الوظيفي للعاملين. وتبين أنه يجب على حكومة المقاطعة مراجعة أنظمة مكافآت العاملين من خلال مقارنة مكافأة نظرائهم في القطاع الخاص من أجل زيادة رضاهم الوظيفي. كما يجب أن تكون أنظمة المكافآت شفافة ومفصلة، وأن يتم ذلك جنباً إلى جنب مع الترقبات بطريقة تنافسية ترسخ الجدارة، وتقضي على المحسوبية الموجودة في مثل هذه الأنشطة.

هدفت دراسة (Baledi & Saed, 2017) المعنونة بـ "The Impact of Compensation on Improving Employees Performance through Job Satisfaction" إلى التحقق من أثر التعويضات على تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي. اشتملت عينة الدراسة على 276 عاملاً في قطاع الصحافة الأردنية (جريدة الغد، والرأي، والدستور). وتوصلت إلى أن نظام التعويضات يؤثر على أداء العاملين والرضا الوظيفي بشكل مباشر، والرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين بشكل مباشر. بينما يكون تأثير التعويضات على العاملين من خلال الرضا الوظيفي سلبياً، وفي هذه الحالة لا يلعب الرضا الوظيفي دور الوسيط في العلاقة بين التعويضات وأداء العاملين.

2. التعليق على الدراسات السابقة

أوضحت الدراسات السابقة أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق توازن شعور العاملين بالرضا، والذي يعكس نتائج تنظيمية إيجابية، ويحقق ارتفاع في مستوى كفاءة وفعالية الأداء، فالرضا الوظيفي للعاملين يجعلهم أكثر تركيزاً على عملهم مما يؤدي لارتفاع مستوى الإنتاجية، ويخلق لديهم الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

(2016). أفاد (Mwangi et al., 2017) أن الراتب والتعويضات هي العوامل التنظيمية الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين حيث أنها تعزز السعادة أو الحالة العاطفية الإيجابية.

ويعد ديوان العاملين العام من أكبر المؤسسات الحكومية التشغيلية في قطاع غزة والضفة الغربية، إذ يبلغ عدد العاملين في قطاع غزة حوالي 34003 عامل، في ظل تطبيق قانون الخدمة العامة رقم 4 المعدل للعام 2005. ونظراً لأهمية القطاع الحكومي باعتباره أحد أهم القطاعات الاقتصادية للحكومة الفلسطينية، حيث يعمل على زيادة الدخل القومي، بالإضافة إلى دوره في توفير العملات المحلية، والأجنبية، وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، كما أنه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي. فإن الدراسة الحالية تسعى إلى رصد أثر التعويضات المالية (المباشرة وغير المباشرة كمتغير مستقل)، على الرضا الوظيفي (كمتغير تابع)، وذلك على عينة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية.

الدراسات السابقة

1. الدراسات المشتركة بين التعويضات المالية والرضا الوظيفي

هدفت دراسة (Noorazem et al., 2021) المعنونة بـ "The Effects of Reward System on Employee Performance" إلى استقصاء أثر نظام المكافآت على الأداء الوظيفي للعاملين. اشتملت عينة الدراسة على 132 عاملاً من مكدونالدز في منطقة بيرليس وبينانغ في ماليزيا. وتوصلت إلى أن المكافآت والراتب، والتقدير، والمزايا الطيبة لها تأثير كبير على أداء العاملين، ويمكن استخدامها لتحسين نظام المكافآت الخاص بها، ويمكنها أن تساعد في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.

وهدف دراسة (Jaleta et al., 2019) المعنونة بـ "Effect of Non-Financial Compensation on the Employees' Job Performance" إلى التحقق من تأثير التعويضات غير المالية على الأداء الوظيفي للعاملين. اشتملت عينة الدراسة على 136 عاملاً في المراكز الصحية في Jimma Geneti الأثيوبية. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت غير المالية والأداء الوظيفي للعامل بشكل خاص. تبين أن بُعد التعويضات غير المالية المتمثل في الاعتراف إيجابياً على الأداء الوظيفي، ولبه ظروف العمل، والتمكين.

يؤدي إلى التطوير في نظام تعويضات المنظمات للعاملين.

يعد أداء العاملين عنصراً هاماً لبناء حالة جيدة للعامل تجاه صورة المنظمة الخارجية، وأيضاً داخل المنظمة. إذا لم يكن العاملون راضين عن التعويضات التي تقدمها المنظمة، فسوف يقللون من جهودهم في أداء وظائفهم، أو يكونوا أقل التزاماً بالأهداف التنظيمية (Noorazem et al., 2021). إن أداء العاملين يعتمد على الطريقة التي يُعاملون بها في المنظمة، ومدى ملاءمة الإستراتيجية التنظيمية لمصالح العاملين. وقد صنف علماء النفس التنظيميين مؤشرات يمكن من خلالها يوجد معرفة الرضا الوظيفي لدى العاملين تتمثل في الغياب، والتمارض، وكثرة الشكوى، والإحباط، وعدم الانضباط، والإضرابات، والصراعات (-). (Jaleta et al., 2019). فقد تنشأ هذه الدوافع عن التعويضات غير المناسبة، وهذا هو سبب انخفاض أداء العامل نتيجة لذلك.

ومن هنا اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على البيانات المنشورة التي يصدرها المركز الإعلامي للسلطة الفلسطينية، والجهاز المركزي للإحصاء، والتقارير التي تصدرها إدارة التخطيط والميزانية، وإدارة شؤون الموارد البشرية، والبيانات الإحصائية الصادرة عن ديوان الموظفين الفلسطينيين، وكذلك المقابلات التي تم إجرائها مع بعض العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من مستوى رضاهم عن العمل، وأثر تلك العوامل على مستوى أدائهم.

ويمكن سد هذه الفجوة البحثية الخاصة من خلال التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى عاملي الخدمة العامة عن التعويضات (المباشرة، وغير المباشرة) من خلال النظر في أبعاد التعويضات المالية المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي مثل: (الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد)، ومن خلال خصائصهم الشخصية مثل (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، والوظيفية مثل (سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وبالتالي، فإن كل ما سبق يعدُّ محفزاً لإجراء هذه الدراسة.

واستناداً إلى الدراسة الاستطلاعية تم التوصل مبدئياً إلى التأكد من وجود المشكلة محل الدراسة، الأمر الذي دفع الباحث إلى محاولة إجراء هذه الدراسة على العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية كمجال لتطبيق الدراسة الحالية لما توفره من خدمات عامة للمجتمع المحلي

أوضحت الدراسات السابقة أهمية التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة ضرورياً، ويعتبر أحد المقومات الأساسية في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية في إدارة أداء العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي. وهو العامل الأساسي لتحفيز العاملين على النجاح التنظيمي، والعمل بمستويات عالية الإنتاجية، وتتحدد تبعاً له كفاءة وفاعلية إدارات المنظمات في الوصول إلى أهدافها، الأمر الذي ينعكس بدوره على قدرة المنظمات على البقاء، والاستمرارية.

وتقدم الدراسة الحالية استكمالاً لما بدأتها الدراسات السابقة، حيث يضع الإطار العام، ويعرض الخلفية النظرية، إلا أنها مقتردة في موضوعها وفي مجتمعها، ومنهجها، حيث يعد من الدراسات المحدودة التي تناولت أثر أبعاد التعويضات المالية المتمثلة في (تقييم الرضا عن الوظيفة، والراتب، والعلاوات، والترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد) على الرضا الوظيفي. هذا بالإضافة إلى تطبيقه على عاملي وزارة الشؤون الاجتماعية في غزة-فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المنظمات أياً كان نشاطها مشكلة هامة تتمثل في كيفية التعاون الإيجابي، والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهدافها (Om- 2017; Nanzushi, 2015; Mwangi et al., 2017; bimba, 2014). وقد أدى هذا إلى زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأدوات الهامة لتحقيق ما سبق، ويلاحظ أن معظم الدراسات التي تمت عن الرضا الوظيفي كانت على القطاع الخاص بشكل عام، والقطاع العام بشكل خاص لم يحظ بنصيب كافٍ في هذا المجال.

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت الرضا الوظيفي يتضح وجود اهتمام كبير بها من قبل الباحثين في الدراسات الأجنبية في العديد من دول العالم (Baledi & Saed, 2017; Wangechi et al., 2018)، بينما نجد في المقابل أن الدراسات العربية لم تحظ باهتمام كافٍ للرضا الوظيفي ونظريته ومجالات تطويره -وذلك في حدود علم الباحثة- ما يتطلب بدوره محاولة لطرق ظاهرة الرضا الوظيفي الذي يلعب دوراً هاماً في التأثير على العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية من زيادة الارتباط والأداء الوظيفي. كما تلعب التعويضات دوراً هاماً في التأثير على إنتاجية المنظمة، ويجب على المنظمات أن تعتبر عاملها المصدر المهم للتطوير الذي يحتفظ به لأجل البقاء والاستمرارية. وأن الجزء الأساس من تكتيك إدارة الموارد البشرية

للتعرف على أسباب ظاهرة عدم الرضا ومحاولة اقتراح الأسلوب المناسب للقضاء عليها، أو على الأقل التقليل من حدتها. وهكذا، فإن دراسة العوامل المالية المؤثرة على الرضا الوظيفي كشفت ما يلي: "اختلال نظام التعويضات المالية في قطاع الخدمة العامة الأمر الذي أثر بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي محل الدراسة".

وبناء على ما سبق، وفي ضوء الإطار النظري، وندرة الدراسات السابقة التي تناولت التأثير المباشر وغير المباشر للتعويضات المالية على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، وما توصلت إليه الدراسة يمكن بلورة مشكلة الدراسة فيما يلي:

تدني قيم التعويضات المالية الممنوحة للعاملين في قطاع الخدمة العامة للمنظمات الحكومية، مما ينعكس أثره سلباً على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما أثر التعويضات المالية (المباشرة، وغير المباشرة) على العاملين في المنظمات الحكومية الفلسطينية؟
- ما تصورات الباحثين للتعويضات المالية؟
- ما تصورات الباحثين للرضا الوظيفي؟

أهداف الدراسة

الهدف الأساسي للدراسة هو اختبار أثر التعويضات المالية (المباشرة، وغير المباشرة)، لقياس العلاقة الافتراضية لتأثيره، ودوره في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين الحكوميين في وزارة الشؤون الاجتماعية بوجه الخصوص، من خلال الوصول للأهداف الفرعية المحددة للدراسة فهي:

1. التعرف على مزايا التعويضات لعاملتي الخدمة العامة، وتحديد نقاط القوة والقصور فيها للوصول إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
2. التعرف على أثر تطبيق نظام التعويضات المالية في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية.
3. معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في وظائف الخدمة العامة، وتحديد أكثر العوامل المالية تأثيراً عليه.
4. التعرف على أثر التعويضات المالية على رفع مستوى الرضا

الوظيفي لعاملتي الخدمة العامة.

5. تقديم التوصيات التي تساهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي، وبيان أهمية التعويضات المالية على مستويات الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً هاماً متمثلاً في تطبيق نظام التعويضات المالية في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية من حيث تسليط الضوء على أبعاد التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وبالتالي تسليط الضوء على تطبيقها وأثرها على مستويات الرضا الوظيفي لعاملتي الخدمة العامة الحكومية، وتتلخص أهمية الدراسة في تحقيق الاعتبارات التالية:

1. الأهمية النظرية

- تعتبر التعويضات المالية من الموضوعات الحيوية البارزة في أدبيات المنظمة نظراً لأنه يحقق للمنظمات والعاملين العديد من المزايا، حيث يعتبر أساس تحدي العمليات التي تؤثر على مدى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي. حيث يرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بتقييم العاملين لمدي التطبيق العملي لنظام لتعويضات المالية في منظماتهم، ويزود متخذي القرارات بالمعلومات المفيدة حول العاملين الحكوميين واتجاهاتهم نحو العمل، والتعويضات المالية المقدمة لهم، والبحث في سبل تطويره وديناميكيته لمواكبة كل الظروف.

- يعد الرضا الوظيفي للعاملين حجر الزاوية في التأثير على المنظمات والعاملين، نظراً لأنه يحقق العديد من المزايا الهامة التي تساهم في زيادة الارتباط والأداء الوظيفي، حيث تعتبر مؤشرات على واقع عاملي الخدمة العامة، والسياسات المتبعة ومدى مناسبة، وملائمة، وفعالية، وعدالة، ومعيارية، وموضوعية النظام الحكومي، وأثره على جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية.

2. الأهمية التطبيقية

- يعد القطاع الحكومي من أهم القطاعات التي تلعب دوراً كبيراً في عملية التقدم السريع في سن السياسات، وتطوير الأدوات والنظم لزيادة الريادة في العمل الحكومي، فالمنظمات

المختلفة التي ترتبط في متعة العمل. وقد أكدت الدراسات السابقة أن هناك أدوات مختلفة للتعامل مع الرضا الوظيفي، مثل الأجور والتقدير وثقافة العمل القوية (Mathauer et al., 2006).

أن زيادة ولاء العاملين والتزامهم يؤدي إلى مزيد من الرضا، والأداء الجيد (Al-Hussami, 2008). ولكي تتجح المنظمة يجب أن تحافظ على رضا عاملها، واعتبارهم عاملاً حاسماً للحصول على الأداء الأفضل (Ramasodi, 2010). ولإرضاء العاملين، يجب توفير وسائل الراحة المتنوعة لهم مثل الموارد والخدمات المجانية، والثقافة الصحية، والعدالة، ومنح الترقية والمدفوعات للعاملين لأن هذه هي الأساسيات، التي تساهم في إرضائهم (Parvin & Kabir, 2011). يتم التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي من خلال علاقته الإيجابية والمتبادلة مع الرضا عن الحياة (Judge & Watanabe, 2011)، وتأثيره على الحياة الشخصية والاجتماعية والمهنية (Sem-pane, 2012). لذلك، يعتبر الرضا الوظيفي هو موقف العامل تجاه وظيفته، والتي قد تختلف على طول سلسلة متصلة من الإيجابية إلى السلبية (Wangechi et al., 2018). ويعد الرضا الوظيفي عنصراً هاماً في حالة العمل، وقد ارتبط بتحسين الأداء بالإضافة إلى زيادة الالتزام تجاه المنظمة (Noorazem et al., 2021).

بناءً على ما سبق من مفاهيم يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه عبارة حالة عاطفية ناتجة عن تقييم العامل لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة تجعله راضياً عن عمله، ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله، وبين ما يحصل عليه في الواقع، أو يفوق توقعاته.

2. التعويضات المالية

تعتبر التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الاقتصاد والإدارة، وسواء أكان ذلك في القطاع العام أو الخاص. ويعود هذا الاهتمام لما للتعويضات من أثر مباشرة على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية. يعتمد أداء العامل على نوع المكافأة المعمول به داخل المنظمات (Bari et al., 2013). وذلك، لكون التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات، وعلى اختلاف أنواعها. أشار (Anitha, 2014)

الحكومية هي المحرك الأول والداعم الأساسي لباقي قطاعات الدولة التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وذلك لما يوفره من فرص عمل للكفاءات العلمية، والفنية، والأيدي العاملة التي تؤثر في سير العمل بشكل إيجابي. هذا، وستسهم نتائج الدراسة الحالية في دفع وتوجيه متخذي القرارات إلى تطوير نظم وقوانين التعويضات العادلة لزيادة الرضا الوظيفي لعاملي الخدمة العامة في الدولة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصر على العاملين من الفئات الوظيفية (مدير عام، ومدير تنفيذي، ونائب مدير، ورئيس قسم أو شعبة، وإداري فني، وعامل خدمات) في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من بداية حتى 2020/2018.
- الحدود الخاصة بقطاع الدراسة: اقتصر على الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة تمثل 50% من مجتمع الدراسة مكونه من (228 مفردة) في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الخمسة من جميع الفئات الوظيفية (مدير عام، ومدير تنفيذي، ونائب مدير، ورئيس قسم أو شعبة، وإداري فني، وعامل خدمات).
- الحدود الموضوعية: فحص أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية.

الإطار النظري

1. الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة، والمفاهيم التي يصعب قياسها نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة، وهناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا وظيفي لدى الأغلبية من العاملين، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة للرضا الوظيفي. لذلك، هناك تعاريف متعددة من قبل الباحثين، فلقد عرفه Lock على أنه حالة انفعالية من السعادة، أو الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم العامل لوظيفته أو خبراته في تلك الوظيفة. والرضا الوظيفي في الواقع حالة معبرة ومثيرة تمثل الإشباع التي يحصل عليها العامل من المصادر

التعويضات (Jaleta et al., 2019). نظراً لأن التعويضات تشمل كل من المكونات الثابتة والمتغيرة بالإضافة إلى مزايا وخدمات العاملين، فإن المزيج المثالي من هذه العناصر يؤثر بكفاءة على أداء العاملين.

التعويضات غير المالية تمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة وتمثل الإسكان، وخدمات المواصلات، والخدمات الصحية، والثقافية، وظروف العمل المناسبة (Onuk- wube, 2012; Baledi & Saed, 2017). والمدفوعات المالية غير المباشرة التي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات، والإجازات مدفوعة الأجر، وتمثل 30% من قيمة التعويضات، جزء منها Man-dated إجباري 10%، والجزء الآخر Voluntary تطوعي 20%، ولها تأثير على الأداء على الرغم إنه ليس لها علاقة بالأداء، ولكنها تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة، مما يعكس نتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية (Noorazem et al., 2021).

وتتكون التعويضات المالية من بُعدين فرعين؛ التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة. خلط بُعدي التعويضات في حزمة من شأنه أن يلهم العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. والتعويضات المالية المباشرة، وتشتمل على ما يلي:

- الوظيفة: تشير إلى مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم به العامل بانتظام لكسب دخل منتظم، وتستدعي الوظيفة أنواعاً متفاوتة من الخبرات والمهارات للحصول على الدخل.
- الراتب: يشير إلى الأجر الشهري الذي يستحقه العامل، ويتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو البدلات.
- العلاوات المختلفة: تشير إلى الزيادة المالية في المرتبات المقدمة للعاملين في شكل العلاوة الدورية السنوية، وعلاوة طبيعة العمل، علاوة الاختصاص، والندرة، والمخاطرة، وأية علاوات أخرى، وفق شروط ومعايير الوظيفة.

بينما التعويضات المالية غير المباشرة هي الفوائد الجانبية التي يتمتع بها العامل بسبب العمل في المنظمة، وتشتمل على ما يلي:

- الترقية: تشير إلى التدرج الوظيفي للعامل من المركز الموجود فيه إلى مركز وظيفي جديد بعد انقضاء مدة زمنية محددة وفق شروط ومعايير محددة.

إلى أن أداء العامل هو مؤشر على النتائج المالية، أو النتائج الأخرى للعامل التي لها صلة مباشرة بأداء المنظمة، وكذلك إنجازها. ومن ثم، فإن العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والأدنى يساهمون بشكل كبير في الأداء (Xanthopoulou et al., 2009).

أن التعويضات تشمل قضايا مختلفة مثل الراتب والجدارة والمكافأة والعمولة. ومن ناحية أخرى، تشمل المزايا خطط التقاعد، والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز، والإجازة، وخطة ملكية أسهم العاملين، وما إلى ذلك. أن التعويضات المالية هي إجمالي المكافآت الممنوحة للعاملين مقابل أدائهم، والغرض الإجمالي منها هو استئناف العاملين عملهم، والحفاظ عليهم وتشجيعهم. ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً (Baledi & Saed, 2017). لذلك، فإن العناية بتحديد الأجر العادل، أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور، وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، أو الرواتب الذي يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.

التعويضات في العمل Compensation at Work هي المقابل الذي تقدمه المؤسسة للعامل مقابل المهام التي يقوم بها، ويوجد نظامان أساسيان لمنح المدفوعات المالية المباشرة للعاملين، أما على أساس نظام الأجر الزمني وهو نظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها العامل في عمله، أو على أساس معدلات الأداء وهو نظام دفع أجر العامل على أساس إنتاجيته، ومعظم المنظمات تميل إلى سداد أجور العاملين على أساس الوقت المقضي في أداء واجبات الوظيفة (Wangechi et al., 2018).

التعويضات المالية تمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعامل لقاء ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة، وضمن قواعد السلوك المطلوبة. وتشكل المدفوعات المالية المباشرة التي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، أما المدفوعات الإضافية غير المباشرة وهي مبالغ نقدية إضافية، وتشمل الأجر الإضافي في حالة تكليف العامل بعمل إضافي يؤديه في غير أوقات العمل الرسمية، وتشمل التعويضات المالية على 70% من قيمة

($\alpha = 0.05$) لأبعاد التعويضات المالية المباشرة (الوظيفة، والراتب، والعلوات) على الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية.

H1-2: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأبعاد التعويضات المالية غير المباشرة (الترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد) على الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية.

2. الفرض الرئيس الثاني

H.2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية عن التعويضات المالية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

منهجية الدراسة

- المنهج الوصفي: تضمن الحصول على البيانات الثانوية للدراسة من خلال مراجعة وتحليل الكتب، والدوريات، والمقالات، والمراجع الحديثة، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والدراسات النظرية، والميدانية السابقة بغرض وضع الإطار الفكري للدراسة.
- المنهج التحليلي: تضمن الحصول على البيانات الأولية للقيام بالدراسة الميدانية على عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية، من خلال قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على المستقصى منهم، وإعادة جمعها بعد تعبئتها، وقد استمرت فترة توزيع القوائم واستردادها من سبتمبر إلى بداية 2020. وتم تحليل بيانات الاستقصاء باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V. 25.

1. مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: يتمثل في عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية، والتي يعمل بها 475 عاملاً، وهو إجمالي الفئات الوظيفية الستة المذكورة (ديوان الموظفين العام، مارس 2019).

- عينة الدراسة: تتكون وحدة المعاينة من جميع الفئات الوظيفية

- مزايا نهاية الخدمة: تشير إلى حصول العامل على مكافأة، أو التعويض عن انتهاء الخدمة (بلوغ سن الستين، والاستقالة، وعدم اللياقة الصحية، والوفور أو إلغاء الوظيفة، والتقاعد المبكر، والفصل، والوفاة) لتوفر الحماية المالية له، والحصول على الرعاية الصحية حسب شروط ومعايير محددة.
- مزايا التقاعد: يشير إلى مبلغ مالي يحصل عليه العامل عندما يصبح مسنناً، ويتوقف عن العمل. ويختلف الراتب التقاعدي الذي يحصل عليه العامل لتعلقه بأمور عديدة من بينها قيمة الراتب، وقسط التقاعد الذي يخصم من الراتب الأساسي وطبيعة العمل.

أنموذج الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة تم تطوير أنموذج الدراسة الموضح في الشكل (1).



فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها، تمت صياغة الفروض التالية:

1. الفرض الرئيس الأول

H.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأبعاد التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية. وينبثق من الفرض الرئيس الأول، الفرضان الفرعيان التاليان:

H1-1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، تحديد درجة لكل عبارة، واستخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة.

3. صدق أداة الدراسة

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، حيث عرضت على 11 أستاذاً أكاديمياً، كما عرضت على 10 فرداً من الممارسين المهنيين في مجال الوزارات الفلسطينية، وذلك لإبداء الآراء بخصوصها، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم.

4. ثبات الأداة

تم التحقق من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الثبات Cronbach-Alpha. وتشير نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، كما أن معامل الثبات الكلي للأداة (0.983)، مما يجعلها صالحة لقياس ما وضعت لأجله، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) لأبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)
الرضا عن الوظيفة	10	0.902
الرضا عن الراتب	11	0.929
الرضا عن العلاوات	11	0.901
الرضا عن التعويضات المباشرة	32	0.911
الرضا عن الترقية	11	0.906
الرضا عن مزايا نهاية الخدمة	9	0.901
الرضا عن مزايا التقاعد	17	0.939
الرضا عن التعويضات غير المباشرة	37	0.915
المقياس ككل	69	0.983

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 228 مفردة.

(مدير عام، ومدير تنفيذي، ونائب مدير، ورئيس قسم أو شعبة، وإداري فني، وعامل خدمات)، في فروع وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية الخمس في المحافظات الجنوبية، وعددهم (475) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل 50% من مجتمع الدراسة مكونه من (238 مفردة)، تم استرداد 228 استبانة بنسبة 91%. ويوضح جدول رقم (1) حجم ونسبة العينة حسب الفئات الوظيفية.

جدول (1) حجم وعينة الدراسة حسب الفئات الوظيفية

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %	العينة المطلوبة	عينة الاسترداد
مدير عام	7	2	4	3
مدير تنفيذي	59	12	29	28
نائب مدير	11	2	4	3
رئيس قسم أو شعبة	186	39	93	89
إداري فني	156	33	79	74
موظف خدمات	56	12	29	28
المجموع	475	100	238	228

2. أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة وتطويرها استرشاداً ببعض الدراسات السابقة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: تناول الجزء الأول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة موزعة على (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي). وتناول الجزء الثاني 69 فقرة لقياس الرضا الوظيفي عن التعويضات المالية موزعة على ستة مجالات رئيسية هي: الرضا عن الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة "المكافآت"، والترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد.

نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية الوصفية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد كلٍ من التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة.

الأبعاد	متوسط حسابي	انحراف معياري	معنوية Sig	الترتيب
الرضا عن الوظيفة	3.56	0.7113	0.000	1
الرضا عن الراتب	2.68	0.5356	0.000	6
الرضا عن العلاوات "المكافآت"	2.76	0.5516	0.000	5
مقياس كلي لأبعاد التعويضات المباشرة	3.00	0.5995	0.000	
الرضا عن الترقية	2.70	0.5409	0.000	4
الرضا عن مزايا نهاية الخدمة	3.35	0.6708	0.000	2
الرضا عن مزايا التقاعد	2.93	0.5859	0.169	3
مقياس كلي لأبعاد التعويضات غير المباشرة	2.99	0.5992	0.000	
مقياس كلي للتعويضات المالية على الرضا الوظيفي	2.87	0.5748	0.003	

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 228 مفردة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات المستقصى منهم بالنسبة لهذا المتغير (2.87)، وانحراف معياري (0.575). وجاء في المرتبة الأولى الرضا عن الوظيفة، يليه الرضا عن مزايا نهاية الخدمة، ومن ثم الرضا عن مزايا التقاعد، وثم الرضا عن الترقية، والرضا عن العلاوات، وأخيراً الرضا عن الراتب.

1. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أ. نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول

• كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

يبين جدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين الوظيفة والرضا الوظيفي يساوي (0.566)، وأن أن معامل الارتباط بين الراتب والرضا الوظيفي يساوي (0.424)، أن معامل الارتباط بين العلاوات والرضا الوظيفي يساوي (0.473)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية.

جدول رقم (4): معامل الارتباط لدرجة الرضا الوظيفي لأبعاد التعويضات المباشرة.

الأبعاد	معامل الارتباط	معنوية Sig	الدلالة
الوظيفة والرضا الوظيفي	0.566	0.000	دال إحصائياً
الراتب والرضا الوظيفي	0.424	0.000	دال إحصائياً
العلاوات والرضا الوظيفي	0.473	0.000	دال إحصائياً

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 228 مفردة.

بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرضية الفرعية الأولى كلياً، والتي تنص على أنه:

”يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأبعاد التعويضات المالية المباشرة (الوظيفة، والراتب، والعلاوات) على الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية“.

• وكانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

يبين جدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين الترقية والرضا الوظيفي يساوي (0.505)، وأن أن معامل الارتباط بين مزايا نهاية الخدمة والرضا الوظيفي يساوي (0.509)، أن معامل الارتباط بين مزايا التقاعد والرضا الوظيفي يساوي (0.388)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، يعني قبول الفرضية.

جدول رقم (5): معامل الارتباط لدرجة الرضا الوظيفي لأبعاد التعويضات غير المباشرة.

الأبعاد	معامل الارتباط	معنوية Sig	الدلالة
الترقية والرضا الوظيفي	0.505	0.000	دال إحصائياً
مزايا نهاية الخدمة والرضا الوظيفي	0.509	0.000	دال إحصائياً
مزايا التقاعد والرضا الوظيفي	0.388	0.000	دال إحصائياً

نتائج التحليل الإحصائي SPSS لبيانات عينة الدراسة 228 مفردة.

بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرضية الفرعية الثانية كلياً، والتي تنص على أنه:

”يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ لأبعاد التعويضات المالية غير المباشرة (الترقية، ومزايا نهاية الخدمة، ومزايا التقاعد) على الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية“.

ب. نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني

يوضح الجدول رقم (6) أن آراء المستقصى منهم حول مدى قدرة نظام التعويضات المالية على تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية لا تختلف باختلاف العمر، إلا أنها تختلف بشكل معنوي وفقاً لخاصية النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي. حيث أثبتت النتائج أن الذكور، ومن لديهم مؤهلات الماجستير، وذوي سنوات الخبرة، ويشغلون مراكز مدير عام، ومدير تنفيذي لديهم رضا وظيفي مرتفع عن عملهم. بينما الإناث، ومن مؤهلاتهم العلمية أقل من ماجستير، وسنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، ويشغلون مراكز وظيفية نائب مدير، ورئيس قسم أو شعبة، وإداري فني، وعامل الخدمات لديهم رضا وظيفي متباين بين متوسط ومتدني.

بناءً على ما سبق يمكن تفسير الفروقات الإحصائية كما يلي:

أولاً: العمر، تعزى معنويته إلى أنه كلما تقدم العمر يترقى العامل، وتزداد علاواته المختلفة، وكذلك يصبح أكثر واقعية وتنخفض طموحاته. وبالتالي، تتفق بدرجة كبيرة مع حاجاته وطموحاته التي تشبعها الوظيفة، مما يترتب عليه زيادة رضاه الوظيفي، والعكس بالنسبة لصغار العاملين. مما يعني أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة العمر ويصبح العامل أكثر تمسكاً بالعمل واستقراراً فيه.

ثانياً: النوع، يعزى إلى أن الفروق لصالح عدم تكافؤ الحقوق بين الرجال والإناث في مزايا التقاعد، وعدم عدالة التعويضات المالية تؤثر على فاعلية ومعدارية آلية مزايا التقاعد، وتبين مدى الإجحاف الذي يلحق بحقوق المرأة وحرمان ذويها من صرف المعاش بعد وفاتها، خاصة إذا كان زوجها عامل حكومي.

ثالثاً: المؤهل العلمي، يعزى إلى أن الفروق لصالح العامل الأكثر

تعليمياً يقارن نفسه بمن يحتلون وظائف إدارية عليا، وبالتالي تقل درجة الرضا الوظيفي، وبمقارنة نفسه بالأقل تعليمياً، تزداد درجة الرضا الوظيفي. لذلك، نجد العامل الحكومي يسعى جاهداً للحصول على درجات علمية عليا لتحسين درجته الوظيفية، ولأثرها الإيجابي على زيادة تعويضاته المالية. مما يعني توفر فرص الترقية لحاملي الماجستير، وذلك نتيجة لاهتمام الحكومة مؤخراً بالمؤهل العلمي.

رابعاً: سنوات الخبرة، تعزى الفروق إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العامل زادت العلاوات التي يحصل عليها، بالإضافة إلى البدلات الأخرى. هذا يعني، أن درجة الموافقة كانت منخفضة لدى من سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات. مما يعني تدني قيمة راتبهم مقارنة بالعاملين القداماء.

خامساً: المركز الوظيفي، ويعزى إلى أن الفروق لصالح المسميات الوظيفية العليا، مما يعني وجود خلل في منح التعويضات المالية. هذا يعني، أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى مدير عام، ومدير تنفيذي. مما يعني أنهم راضون عن وظائفهم وملتزمون بها ومنسجمة مع طموحاتهم وتلبي رغباتهم.

بناءً على نتائج الجدول (6) نقبل الفرض الرئيس الثاني جزئياً، والتي ينص على أنه:

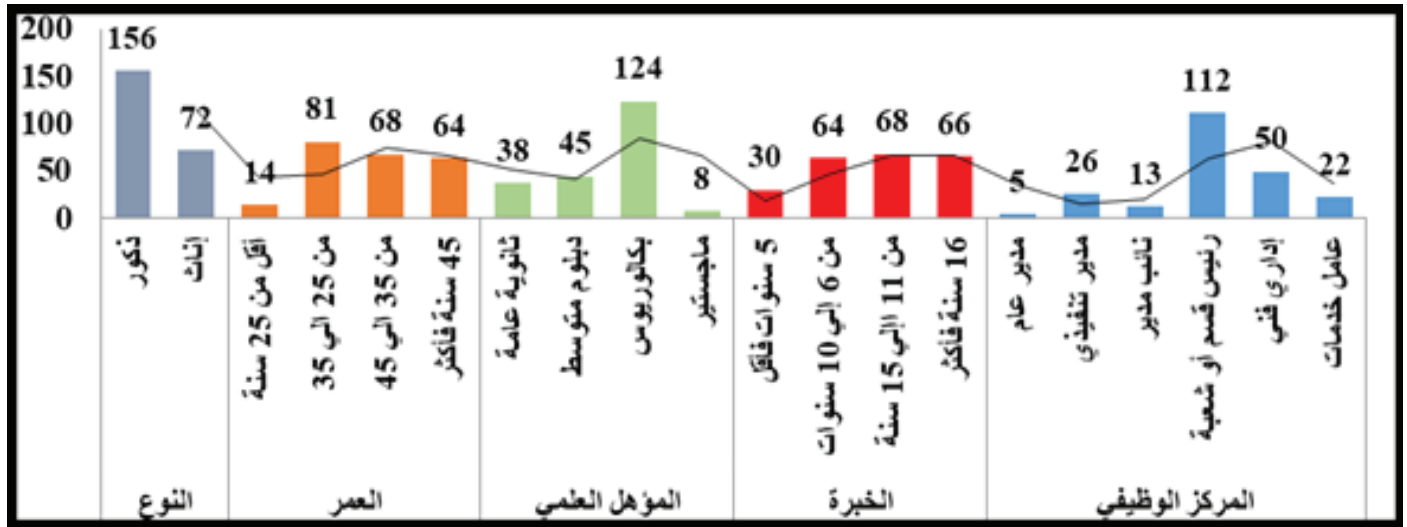
”يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى الرضا الوظيفي لدي عاملي الخدمة العامة في وزارة الشؤون الاجتماعية عن التعويضات المالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى للمتغيرات الشخصية“.

جدول (6): تباين آراء المستقصى منهم لأثر التعويضات على درجة الرضا الوظيفي تبعا لخصائص العينة.

المتغيرات	متوسطات الرتب	T. Or F. Test		نتائج L.S.D
		قيمة T. Or F.	المعنوية	
الخصائص الشخصية	النوع	-1.038	0.299	غير معنوي لدى الإناث
	ذكر			
	أنثى			
العمر	أقل من 25 سنة	6.903	0.075	معنوي
	من 25 إلى 35 سنة			
	من 35 إلى 45 سنة			
	45 سنة فأكثر			
المؤهلات العلمية	ثانوية عامة	8.511	0.203	غير معنوي لدى المؤهلات الأقل من ماجستير
	دبلوم متوسط			
	بكالوريوس			
	ماجستير			
الخصائص الوظيفية	سنوات الخبرة	7.362	0.061	غير معنوي لدي العاملين أقل من 5 سنوات
	أقل من 5 سنوات			
	من 5 إلى أقل من 10			
	من 10 إلى 13 سنة			
المركز الوظيفي	13 سنة فأكثر			
	مدير عام	17.725	0.007	غير معنوي لدى الدرجات أقل من مدير عام ومدير تنفيذي
	مدير تنفيذي			
	نائب مدير			
	رئيس قسم أو شعبة			
	إداري فني			
	عامل خدمات			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة 228 مفردة.

شكل رقم (2): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة 228 مفردة



النتائج والتوصيات

1. النتائج أظهرت ما يلي:

النسبي لمزايا التقاعد (58.59%)، مما يدل على مدى تدني قيمة مزايا التقاعد المدفوعة.

وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متوسط لبُعدي الوظيفة ومزايا نهاية الخدمة، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متدني للأبعاد (الراتب، والعلاوات، والترقية، ومزايا التقاعد) في التعويضات الحكومية على درجة الرضا الوظيفي. وقد ثبت أن التعويضات المالية الحكومية يتباين بين متوسطة ومنخفضة الأثر. ولا يوجد التزام في ضوابط منح التعويضات أثرت سلبياً على مستويات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في آليات تطبيق التعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتباين المعايير التي حددها قانون الخدمة العامة.

تباينت أن آراء المستقصى منهم حول أثر نظام التعويضات المالية على تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية لا تختلف باختلاف العمر، إلا أنها تختلف بشكل معنوي وفقاً لخاصية النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي. حيث أثبتت النتائج أن الذكور، ومن لديهم مؤهلات الماجستير، وذوي سنوات الخبرة، ويشغلون مراكز مدير عام، ومدير تنفيذي لديهم رضا وظيفي مرتفع عن عملهم. حيث تبين ما يلي:

- توجد فروق تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.
- لا توجد فروق تعزى إلى العمر.

تبين أن درجة الرضا الوظيفي لدى عاملي الخدمة العامة عن التعويضات المالية المباشرة في وزارة الشؤون الاجتماعية لبُعدي الوظيفة كان متوسط، وبلغ الوزن النسبي للوظيفة (71.13%)، مما يدل على توافر العوامل الوظيفية التي تزيد مستوى الرضا الوظيفي عن الوظيفة. وتبين أن درجة الرضا الوظيفي لبُعدي الراتب كان متدني، وبلغ الوزن النسبي للراتب (53.56%)، مما يدل على مدى تدني قيمة راتب العامل عن مستوى المعيشة. وتبين أن درجة الرضا الوظيفي لبُعدي العلاوات المختلفة كان متدني أيضاً، وبلغ الوزن النسبي للعلاوات (55.16%)، مما يدل على مدى تدني قيمة العلاوات المختلفة المدفوعة.

تبين أن درجة الرضا الوظيفي لدى عاملي الخدمة العامة عن التعويضات المالية غير المباشرة في وزارة الشؤون الاجتماعية لبُعدي الترقية كان متدني، وبلغ الوزن النسبي للترقية (54.09%)، مما يدل على طول فترة سنوات الترفيع من درجة إلى أخرى على السلم الوظيفي. تبين أن درجة الرضا الوظيفي لبُعدي مزايا نهاية الخدمة كانت متوسطة، وبلغ الوزن النسبي لمزايا نهاية الخدمة (67.08%)، مما يدل على مدى تدني قيمة مزايا نهاية الخدمة المدفوعة. تبين أن درجة الرضا الوظيفي لبُعدي مزايا التقاعد كانت متدنية أيضاً، وبلغ الوزن

- توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير.
- توجد فروق تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من 5 سنوات.
- توجد فروق تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح فئة مدير عام، ومدير تنفيذي.

2. التوصيات Recommendations

ضرورة اتخاذ إجراءات استراتيجية واضحة، ومعالجة أوجه قصور النظم والآليات التي تتعلق بمعالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة الخاصة فيما يتعلق بالتعويضات المالية الحكومية لقانون الخدمة العامة لرفع مستويات الرضا الوظيفي بشكل عام، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال ما يلي:

- العمل على زيادة أهمية توافر العوامل الوظيفية التي تزيد درجة الرضا الوظيفي عن الوظيفة، وأن يكون جميع العاملين راضين عن وظائفهم وملتزمين بها، وانسجام هذه الوظائف مع طموحاتهم وتلبية رغباتهم.
- العمل على تحسين الراتب، وإدخال التعديلات اللازمة لتحسين درجة الرضا الوظيفي عن الرواتب، وعدالة توزيعها بين الفئات الوظيفية لسلم الرواتب، وجسر الهوة بين رواتب العاملين في الفئات العليا والفئات الدنيا.
- تفعيل أثر العلاوات المختلفة، وتوزيعها بعدالة وإنصاف الفئات الوظيفية المتضررة.
- تأسيس آليات عادلة للترقيات استناداً إلى معايير إدارية وضوابط مهنية بناءً على الكفاءة والجدارة، والأقدمية في العمل.
- إعادة تصميم مزايا نهاية الخدمة والتقاعد من خلال الاستخدام الجيد للتعويضات المالية الحكومية.
- ضرورة وجود نظام خاص لمعالجة مشكلات وشكاوى العاملين ضمن طرق وآليات وإجراءات تعمل على حلها والحد

منها، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.

3. التوصيات المقترحة
- إجراء دراسة لتطوير فاعلية تطبيق قانون الخدمة العامة، وتطويره لصالح خدمة العامل في قطاع الخدمة العامة الحكومي.
- إجراء دراسة لاستراتيجية إدارة التعويضات المالية، وأثرها على متغيرات أخرى مثل الإبداع التنظيمي، والالتزام التنظيمي.
- عمل دراسات توضح أثر ومحددات الرضا الوظيفي على تحقيق الأداء الأفضل في المنظمات الحكومية.

إعلان عدم تضارب المصالح، وهذا نصه:

يعلن وتتعهد الباحثة شفا سالم السقا/ بسيسو أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإن البحث لم يسبق نشره بأي طريقة كانت سواء مكتوبة، مقروءة، منشورة، مرئية، أو مسموعة. هذا بحث د. شفا سالم السقا/ بسيسو جامعة الأزهر- القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، العنوان البريدي: جامعة الأزهر- القاهرة في عام 2021، عنوانه "أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملي الخدمة العامة".

إعلان الدعم المادي، وهذا نصه:

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

References

- Abdulla (2009). Determinants of Employees' Performance in the County Governments of Kenya; a Case of Bungoma County. Unpublished Master Thesis. University of Nairobi.
- AL-Hussami M (2008). A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. Eur. J. Sci. Res., 22(2), 286-295
- Anitha, J., (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), p.308323.

- Baledi, M., & Saed, R. A. (2017). The Impact of Compensation on Improving Employees Performance through Job Satisfaction in Jordanian Newspaper. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 4(5), 86-102.
- Bari, N., Arif, U and Shoaib, A., (2013). Impact of Non-financial Rewards on Employee Attitude & Performance in The Workplace A Case Study of Business Institutes of Karachi. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7).
- Chebet (2015). Determinants of Employees' Performance in the County Governments of Kenya; a Case of Bungoma County. Unpublished Master Thesis. University of Nairobi.
- Fisher, H. E., Brown, L. L., Aron, A., Strong, G., & Mashek, D. (2010). Reward, addiction, and emotion regulation systems associated with rejection in love. *Journal of neurophysiology*, 104(1), 51-60.
- Jaleta, Kituma Merera; Kero, Chalchissa Amentie; Kumera, Lalise. (2019). Effect of Non- Financial Compensation on the Employees' Job Performance: A Case of Jimma Geneti Woreda Health Centers in Horro Guduru, Ethiopia. *International Journal of Commerce and Finance; Istanbul* 5(2), 31-44.
- Judge and Watanabe (2011). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), 939-948.
- Martocchio, J.J., (2011). *Strategic Compensation: Human Resource Management Approach*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mathauer and I. Imhoff, (2006). Health Worker Motivation in Africa: The Role of Non-financial Incentives and Human Resource Management Tools, *Human Resources for Health* 4 (2000): 24; and K. Kober and W. Van Damme, *Public Sector Nurses in Swaziland: Can the Downturn Be Reversed? Human Resources for Health* 4(13).
- Milkovich, G.T., and J.M. Newman. (1999). *Compensation*. New York: Irwin [32] Mondy (2010); *Human Resource Management*; Prentice Hall.
- Mwangi, Njenga, Chepkilot and Koima (2017). The Effect of Workplace Environment on Employee Performance in the Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City County. Unpublished Master Thesis. University of Nairobi.
- Nanzushi, (2015). The Effect of Workplace Environment on Employee Performance in the Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City County. Unpublished Master Thesis. University of Nairobi.
- Njoroge and Kwasira (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *Journal of Business and Management*, 1(1).
- Noorazem, N. A., Sabri, S. M., & Nazir, E. N. M. (2021). The Effects of Reward System on Employees' Performance. *Jurnal Intelek*, 16(1), 40-51.
- Obwoyere (2016). Effect of Employee Demographic Characteristics and Job Satisfaction on Intentions to Turnover: A Case of Employees in Nakuru County Government, Kenya. *The International Journal of Business and Management*, 2(1).
- Ojo, F., (1998). *Personnel Management: Theories and Issues*. Lagos: Panaf Publishing, Inc.
- Onukwube, H. N., (2012). Correlates of job satisfaction amongst quantity surveyors in consulting firms in Lagos, Nigeria. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*. 12(2), 43-54.
- Parvin & Kabir, (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research* 1(9), 113-123.
- Pynes, J. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Ramasodi, J.M.B. (2010). Factors influencing Job Satisfaction among healthcare professionals at South Rand Hospital. University of Limpopo. (Thesis-Master) p16.
- Sempene, Rieger and Roodt (2012). Job Satisfaction In Relation To Organizational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing

Employees of Syariah Banks in Malang Indonesai.
International Journal of Learning & Development,
3(2), 77-91.

Ulrich, D., and D.Lake. (1991). Organizational capability:
Creating competitive advantage. Academy of Man-
agement Executive, New York:Wiley.

Wangechi, B., Kiragu, D., & Sang, A. (2018). Role of Re-
ward Systems on Job Satisfaction of Employees in
the County Government of Nyeri, Kenya. Interna-
tional Journal of Academic Research in Accounting,
Finance and Management Sciences, 8(1), 196-204.

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., Schaufeli
W. B. (2009). Reciprocal relationships between job
resources, personal resources, and work engage-
ment. J. Vocat. Behav. 74, 235–244.

شفا سالم راغب السقا/بسيسو



د. شفا سالم راغب السقا/بسيسو: حاصلة
على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة
الأزهر كلية التجارة فرع البنات -القاهرة، ودرجة
الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية
-غزة-فلسطين كلية التجارة، ودرجة ماجستير
تكميلي من جامعة القاهرة كلية التجارة -القاهرة،
وعملت في تدريس بعض مساقات إدارة الأعمال
في جامعة فلسطين وجامعة غزة والتخصص
الدقيق إدارة أعمال إدارة الموارد البشرية.