

غموض الحياة الوظيفية

وأثرها على الأداء الوظيفي

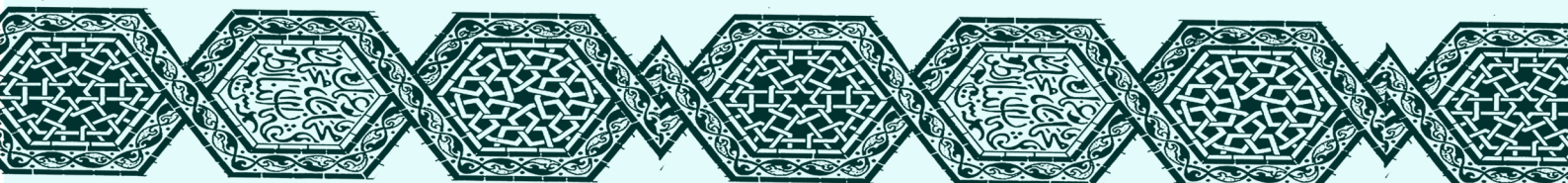
دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين

في قطاع غزة

عماد منصور أحمد حلاوة

الألوكة

www.alukah.net



نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي

Work life Ambiguity and its influence on job performance

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

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: عماد منصور أحمد حلاوة

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015 / 11 / 11



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

غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة)

Work life Ambiguity and its influence on job performance

(Imperial Study on the public sector of civilians employees in Gaza Strip)

إعداد الطالب:

عماد منصور أحمد حلاوة

إشراف الدكتور:

يوسف عبد عطية بحر

"هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال"

1437هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عماد منصور أحمد حلاوة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي

Work life Ambiguity and its influence on job Performance

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 13 محرم 1437 هـ، الموافق 2015/11/03م الساعة

الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً و رئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً داخلياً

د. أكرم إسماعيل سمور

مناقشاً خارجياً

د. رامز عزمي بدير

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

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله و لزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَالَّذِينَ ظَلَمُوا بِمَا ظَلَمُوا أَلْهَمْنَا لَهُمُ الْغُرُورَ وَأَلْهَمْنَا لَهُمُ الْغُرُورَ﴾

الآية رقم [59] من سورة الكهف

الإهداء

إلى جميع أحبتي،،

ومن هم بالقرب مني،،

إلى جميع الشهداء الأبرار،،

إلى جميع من تحملوا أحناء انتغارٍ عنهم بهذه الرسالة،،

إلى كل من ساندني وكان سببا في نجاحي ونوفيقي بهذه الرسالة،،

الباحث

عما منصور حملاوة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد،

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، فأنتج بالشكر والتقدير لأستاذي القدير د. يوسف عبد عطية بحر، الذي تفضل بإشرافه على هذه الرسالة ووقف بجانبني وأعانني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه حتى وصلت بهذه الرسالة إلى ما هي عليه، وأسأل الله العلي العظيم أن ينعم عليه من فضله، وأن يعلي درجاته في الدنيا والآخرة، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله فيه وجعله ذخراً للعلم.

كما أوصل شكري إلى الدكتورين الفاضلين: د. رامز عزمي بدير، و د. أكرم إسماعيل سمور، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وما قدماه من ملاحظات واقتراحات تثري الرسالة فبارك الله فيهما.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للجامعة الإسلامية بجميع طاقمها، وكذلك لجميع من تعاون معي ومنحني وقته لتعبئة الاستبانة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا بتحكيم الاستبانة، لما لإرشاداتهم من دور وفائدة في إثراء هذه الرسالة.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة أو أبدى لي رأياً ساهم في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود، فجزاه الله ووفقه لكل خير.

الباحث

عماد منصور حلاوة

فهرست Index

الصفحة	المحتوى
ب	الحكم على أطروحة الماجستير
ج	آية قرآنية
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	ملخص البحث باللغة العربية
ل	ملخص البحث باللغة الانجليزية
1	الفصل الاول:- الإطار العام للدراسة
2	أولاً: مقدمة
4	ثانياً: مشكلة الدراسة
5	ثالثاً: فرضيات الدراسة
5	رابعاً: متغيرات الدراسة
6	خامساً: أهداف الدراسة
7	سادساً: أهمية الدراسة
8	سابعاً: الدراسات السابقة
22	ثامناً: التعليق على الدراسات السابقة
25	تاسعاً: أهم ما يميز هذه الدراسة
26	ملخص الفصل الأول
27	الفصل الثاني:- الإطار النظري
28	المبحث الأول: مفهوم الحياة الوظيفية وعناصرها
28	أولاً: مقدمة
28	ثانياً: مفهوم الحياة الوظيفية
30	ثالثاً: عناصر الحياة الوظيفية
31	- الاستقرار الوظيفي
34	- الترقيات
39	- العدل والمساواة
41	- الأحوال الاقتصادية للموظفين
44	رابعاً: غموض الحياة الوظيفية وأسباب دراستها وأبعادها
46	خامساً: توازن الحياة الوظيفية والشخصية

47	المبحث الثاني: مفهوم ومعايير الأداء الوظيفي
47	أولاً: مقدمة
47	ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي
48	ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي
49	رابعاً: استخدامات وفوائد تقييم الأداء
52	المبحث الثالث: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي
52	أولاً: مقدمة
53	ثانياً: المتغيرات التي تؤثر على الحياة الوظيفية والأداء
56	ثالثاً: علاقة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي
57	- الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي
57	- الترقيات العادلة والأداء الوظيفي
58	- العدالة الاجتماعية والأداء الوظيفي
58	- الأجور العادلة والأداء الوظيفي
59	رابعاً: علاقة غموض الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي
59	- عدم الاستقرار الوظيفي
60	- عدم العدالة في الترقيات
60	- عدم توفر العدالة الاجتماعية
61	- قصور الجانب الاقتصادي والمالي
61	خامساً: مخاطر تجاهل غموض الحياة الوظيفية على الأداء
65	ملخص الفصل الثاني
66	الفصل الثالث: - منهجية الدراسة وإجراءاتها
67	أولاً: منهج الدراسة
67	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
69	- نبذة عن مجتمع الدراسة
70	ثالثاً: أداة الدراسة
72	رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة الاستطلاعية
72	خامساً: صدق الاستبانة
80	سادساً: ثبات الاستبانة
82	سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة
83	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	ملخص الفصل الثالث
85	الفصل الرابع: - تحليل البيانات واختبار الفرضيات
86	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
89	ثانياً: تحليل استجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

120	ملخص الفصل الرابع
121	الفصل الخامس:- النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة
122	أولاً: النتائج
124	ثانياً: التوصيات
128	ثالثاً: الدراسات المقترحة
128	ملخص الفصل الخامس
129	المراجع
129	أولاً: المراجع العربية
133	ثانياً: المراجع الأجنبية
138	الملاحق
138	ملحق رقم (1) طلب تحكيم الاستبانة
139	ملحق رقم (2) قائمة محكمين الاستبانة
140	ملحق رقم (3) الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
جدول (1-2)	تدرج نسب الجمع بين الترقية بالأقدمية والأداء في المستويات الوظيفية	38
جدول (1-3)	مجتمع وعينة الدراسة	67
جدول (2-3)	مقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة	71
جدول (3-3)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة الاستطلاعية	72
جدول (4-3)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	75
جدول (5-3)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	76
جدول (6-3)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	77
جدول (7-3)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	78
جدول (8-3)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	79
جدول (9-3)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	80
جدول (10-3)	نتائج اختبار طريق التجربة النصفية لمعرفة مدى ثبات الاستبانة	81
جدول (11-3)	نتائج اختبار طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الاستبانة	81
جدول (12-3)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة	82
جدول (1-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
جدول (2-4)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	87
جدول (3-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	87
جدول (4-4)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	88
جدول (5-4)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	88
جدول (6-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	89
جدول (7-4)	نتائج تحليل فقرات المجال الأول "عدم الاستقرار الوظيفي"	90
جدول (8-4)	نتائج تحليل فقرات المجال الثاني "الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة"	93
جدول (9-4)	نتائج تحليل فقرات المجال الثالث "عدم المساواة والعدالة"	95
جدول (10-4)	نتائج تحليل فقرات المجال الرابع "سوء الأحوال الاقتصادية"	98
جدول (11-4)	ملخص نتائج تحليل فقرات المجالات الأربع الأولى	100
جدول (12-4)	نتائج تحليل فقرات المجال الخامس "الأداء الوظيفي"	101
جدول (13-4)	معامل الارتباط بين عدم الاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي	105

106	معامل الارتباط بين الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير المعايير العادلة ومستوى الأداء الوظيفي	جدول(4-14)
108	معامل الارتباط بين عدم المساواة والعدالة ومستوى الأداء الوظيفي	جدول(4-15)
109	معامل الارتباط بين سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي	جدول(4-16)
111	معامل الارتباط بين غموض الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي	جدول(4-17)
113	ملخص نتائج تحليل الانحدار	جدول(4-18)
115	نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول غموض حياتهم الوظيفية تبعاً للمتغيرات الشخصية	جدول(4-19)
116	نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية	جدول(4-20)

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
6	يوضح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	شكل (1-1)
74	يوضح خطوات بناء الاستبانة	شكل (1-3)

ملخص الدراسة

تضمنت هذه الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، لموظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، ونظراً لتجانس وكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على ثلاث وزارات مدنية هي: الاقتصاد الوطني، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، البالغ عدد موظفيهم قرابة 500 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم توزيع (260) استبانة، وقد استرد منهم (250) استبانة، وتبين أن (249) استبانة فقط تحقق الشروط المطلوبة، وتم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية ومجموعة من التساؤلات تغطي كافة جوانب الدراسة.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- 2) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- 3) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر أي فروق بين آرائهم تعزى لمتغير الجنس.

• أهم التوصيات التي قدمها الباحث:

- 1) تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين الحكوميين بقطاع غزة، وضمان شعورهم بالاستقرار في الوزارة التي يعملون بها، وتفنيد مخاوفهم من الاستغناء عن خدماتهم.
- 2) تطبيق نظام واضح وملائم للترقية وتقويم المظالم في الوزارة بما يضمن أهداف الوزارة وطموحات موظفيها قائم على أساس النزاهة والشفافية، وبعيداً عن التحيز والمحاباة والحزبية.
- 3) ترسيخ مبدأ العدالة والانصاف بين الموظفين والقضاء على المحاباة والمحسوبية والحزبية، وسحب سيطرة وتدخل الأحزاب والفصائل الفلسطينية على مؤسسات الحكومة العامة.
- 4) تحسين ظروف العمل المادية في مؤسسات القطاع العام بغزة، وخصوصاً رواتب الفئات الدنيا والدرجات التي تغافلها القانون، وتحقيق العدالة في توزيع الرواتب، ودفعها في موعدها المحدد.
- 5) العمل على إعادة توزيع الحوافز والبدلات بعدالة وعلى أساس الكفاءة، وسحب جميع مظاهر البذخ الغير مبررة منها والتي تمنح لموظفي الفئات العليا فما فوق.

Abstract

This study included the subject of work life ambiguity and its influence on the job performance, on the public sector of civilians employees in Gaza Strip, due to the homogeneity and the large size of the study population overall it has been limited application of the study on three civilian ministries which are: The National Economy, The Communications and Information Technology, and Financial & Administrative Control Bureau, The total number of employees nearly 500 employees, The researcher used analytical descriptive approach to collect data to meet the research objectives using (SPSS) program to analyze data. A questionnaire was used to collect data from the origin recourses, The researcher distributed (260) questionnaires, were getting back (250) questionnaire, and found (249) only check the require conditions, by drafting three main hypotheses and set of the questions to cover all aspects of the study.

• **The most important results of the study:**

- 1) There are statistically significant correlation between the work life ambiguity and job performance.
- 2) There is a statistically significant impact for the work life ambiguity on job performance.
- 3) There are significant differences between the views of respondents about the work life ambiguity and its influence on job performance due the following personal variables differences: (educational qualification, years of experience, functional category, age, marital status), while did not show any differences between the views attributed to the variable sex.

• **The most important recommendations made by the researcher:**

- 1) Achieve job security for government officials in the Gaza Strip, to ensure that their sense of stability in the ministry in which they work and refute their fears of dispensing with their services.
- 2) The need for a clear and appropriate system for promotion and evaluation of Grievances in the Ministry to ensure the ministry's goals and aspirations of its employees based on integrity, transparency, and away from bias and favoritism and partisan.
- 3) Establishing the principle of justice and fairness between employees and the elimination of nepotism and favoritism and partisan, and the withdrawal of the control and the intervention of political parties and Palestinian factions on general government institutions.
- 4) Improve the physical work in the public sector institutions circumstances in Gaza, especially the salaries of the lowest classes and grades that ignore by law, and make justice in the distribution of salaries, and paid on time.
- 5) Work on re-distribution of incentives and allowances on the basis of fairness and efficiency, and the withdrawal of all manifestations of unwarranted extravagance of them, which is awarded to the staff of the upper classes and above.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: التعليق على الدراسات السابقة

تاسعاً: أهم ما يميز هذه الدراسة

أولاً: مقدمة

المورد البشري هو أثمن ما خلق الله في الوجود، فقد كرمه الله سبحانه وتعالى وفضله على سائر المخلوقات، وسخر لخدمته ورفاهيته كل ما خلق في السموات والأرض، فإذا كانت هذه المكانة الكبيرة لهذا المورد عند ربها العظيم، فحري بمن على هذه الأرض ومن هذه الخليقة أن يحفظ تكريمه وتفضيل رب العرش له، فالدول المتقدمة لم تتقدم إلا يوم أن احترمت العنصر البشري ووضعت على أولوياتها، فالإنسان لديها كان ولا يزال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى، اقتناعاً منها أن عملية البناء والإعمار والتطور والتقدم مسؤولية هذا الإنسان الأولى والأخيرة، فكيف لها أن لا تهتم به أو تهمله وهو صانع كل أدوات التنمية والتقدم والتطور، بما فيها التكنولوجيا، والتي يعول عليها الكثير في سبب التنمية والتقدم، ونسى أهم ما في جوهرها أنها ليس إلا أداة تصنع وتبرمج منه، فالدول النامية كانت ولا زالت وستظل تراوح مكانها إذا لم تدرك أهمية موردها البشري، وتقدره وتحترمه. (عقيلي، 2005) فهي فقط ترفع شعارات الإنسانية براءة لتحقق مكاسب شخصية وعنصرية وحزبية لا أكثر، بعيدة كل البعد عن الجوهر، قائمة على الاستعباد وفرض الرأي والتكليم على ما يغرد خارج إرادة حكوماتها التي أنهكت بلادها استبداداً واستهداراً لمواردها وطاقتها البشرية، مستخفة بكل ما تملكه من طاقات وامكانات وخبرات، فعمليات الإصلاح الإداري والالتحاق بالإنتاج الصناعي، والمعلوماتي، وتحسين الجودة في المنتجات والخدمات لا يتم في ظل مورد بشري مشرد مضطهد جائع ومنسي وبعيد عن الاهتمام، فالمورد البشري هو الوحيد الذي سينفذ ويقود عملية الإصلاح، وجدير بالحكومات وأصحاب الأعمال أن تكرمه وترعاه وتهتم بكافة أموره، وأن يكون موضع الاهتمام الأول لديها.

إن العالم اليوم يعيش فترة من الاضطرابات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما ينعكس على جهود وقدرات البشرية وكذلك التنظيمية انعكاساً يتجلى أثره في مستوى القرب أو البعد من هذه الاضطرابات، لذا فإن منظمات الأعمال وإداراتها الناجحة هي التي تستوعب هذه التغيرات، وتستوعب تأثيرها على أداء موظفيها، وتضع بالحسبان الرؤى الاستراتيجية للعقبان التي تعيق نموها وتطويرها. (ماضي، 2014) لا أن تتفنن بإخراج الحجج والشعارات التي تدعو إلى تجاهل كل هذه العوامل وانعكاسها على حياة الموظف الوظيفية في أدائه ونتاجيته، تحت ذرائع وشعارات دينية أو حزبية أو غيرها، ولطالما أن تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتوفير المقومات والإمكانات والظروف اللازمة لها تنعكس على أدائها، فإنه من الضروري دراسة هذه التأثيرات الجوهرية التي تؤثر في هذا العنصر الحيوي، فنمو المنظمة لا يمكن له أن يتقدم إلا من خلال موظفين لديهم الولاء الحقيقي لهذه المنظمة راضين كل الرضى عن المؤسسة التي

يعملون بها أولاً، ومدركين لأهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون، لذلك يجب أن ينعم هؤلاء الموظفين بجودة عالية وكرامة للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم التي يعملون بها.

وفي ضوء ما سبق سنسعى بهذه الدراسة بمشيئة الله تعالى إلى كشف طبيعة وحجم تأثير بعض من هذه العوامل على الأداء الوظيفي بأبعادها المختلفة، وخصوصاً أننا اليوم نعاني من هذه الظاهرة بشكل كبير في الحقل الوظيفي لمؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزة، كنتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية التي تعصف بين الحين والآخر، راجين المولي عز وجل أن يعيننا على طرح أفق ومقومات جيدة، والخروج بتوصيات مقبولة وواقعية لأصحاب القرار، حتى لا تصبح حلول سلبية هذه الظاهرة أمنية من أمانينا بعد أن يقضي على اصلاحها عامل الوقت والتجاهل والتراكمات.

والتي نسأل الله التوفيق، وأن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأبحاث والدراسات التي عملت على ذات القضية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتعدد المشاكل التي تواجه الموظف العام بمؤسسات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تؤثر على مستوى أدائه، وغالباً ما تنعكس على متلقي الخدمة، ونوعية الخدمات التي تقدمها الحكومة، ويتفاقم الحال إذا ما تم الإهمال أو التناسي لهذه الإشكالات كون أن بعض من هذه المشاكل تفاقمت وأضحت وجبات الحلول المقدمة لها في هذه الأيام هي الشعارات المنمقة وفعاعات الاحتساب والصبر التي أشبعت أحشاء الموظف دون أن يحرك داعيها ساكناً تجاه وضع أياً من الحلول العملية لها، إن الانقسام الفلسطيني خلف أمراضاً خطيرة بين قطاعات المجتمع الفلسطيني وأثرت تداعياته على عدة نواحي استراتيجية في القطاع من تردي للحالة الاقتصادية في قطاع غزة، وانخفاض للموارد المالية للحكومة، الأمر الذي انعكس على عدم المقدرة على دفع رواتب الموظفين الحكوميين، علاوة على التقطير في تغطية المصاريف التشغيلية لمؤسسات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وحالات الصراع السياسي التي تجلى أثرها في التنازع على مقاعد السلطة وبسط النفوذ داخل مقرات ووزارات القطاع الحكومي من خلال الترقيات العشوائية والتي لا تهدف إلا جمع أكبر حصة ممكنة من الموظفين أصحاب الوظائف العليا والقرارات المؤثرة في مؤسسة الحكومة، لفرض وتعزيز أمر واقع جديد يثبت فيه كل طرف سياسي موقعه أمام الطرف الآخر. (بكدار، 2008) وكذلك تردي مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وخصوصاً الصحية منها والتي تؤكد بعض التقارير وجود شكاوي عديدة من المواطنين بشأن أداء القطاع الصحي، ووقوع بعض الأخطاء الطبية في المستشفيات الحكومية. (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2009) وكذلك ترهل في المؤسسات الرقابية على مؤسسات السلطة الفلسطينية والتي أصبحت تمارس أدواراً شكلية فقط، جل أهدافها تجميع أكبر رقم قياسي من التقارير الرقابية طمعاً منها للدخول في موسوعة جينس للأرقام القياسية لا أكثر، دون أن تكون لهذه التقارير أية قيمة أو أثر فعلي لتقويم الأداء أو محاسبة المخالفين والمستبدين على أرض الواقع، وكذلك قطاع الكهرباء وغيرها، فقد عمل الباحث في أحد مؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزة قرابة السبع سنوات، الأمر الذي كان له الأثر الكبير في دفع الباحث لتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، كونه يعيش واقع جميع الإشكالات التي وردت في هذه الدراسة، ويتأثر بها كباقي عموم الموظفين العاملين في قطاع غزة، وقد تم التركيز على أهم هذه المشاكل التي أصبحت تمثل تحدياً أكبر لعموم الموظفين ألا وهي قضية عدم الاستقرار الوظيفي، والتخلف عن دفع الرواتب، والترقيات غير المتكافئة، وعدم العدالة والمساواة بين الموظفين، وبناءً على ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: (ما هو أثر غموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزة)

ثالثاً: فرضيات الدراسة**فرضية رئيسية أولى**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، بين عدم الاستقرار الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، بين الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، بين عدم المساواة والعدالة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، بين سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

فرضية رئيسية ثانية

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

فرضية رئيسية ثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 ، بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية).

رابعاً: متغيرات الدراسة**المتغيرات المستقلة:**

تتمثل المتغيرات المستقلة للدراسة في الأبعاد المتعلقة بغموض الحياة الوظيفية التالية:-

1- عدم الاستقرار الوظيفي.

2- التقييمات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.

3- عدم المساواة والعدالة.

4- سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين.

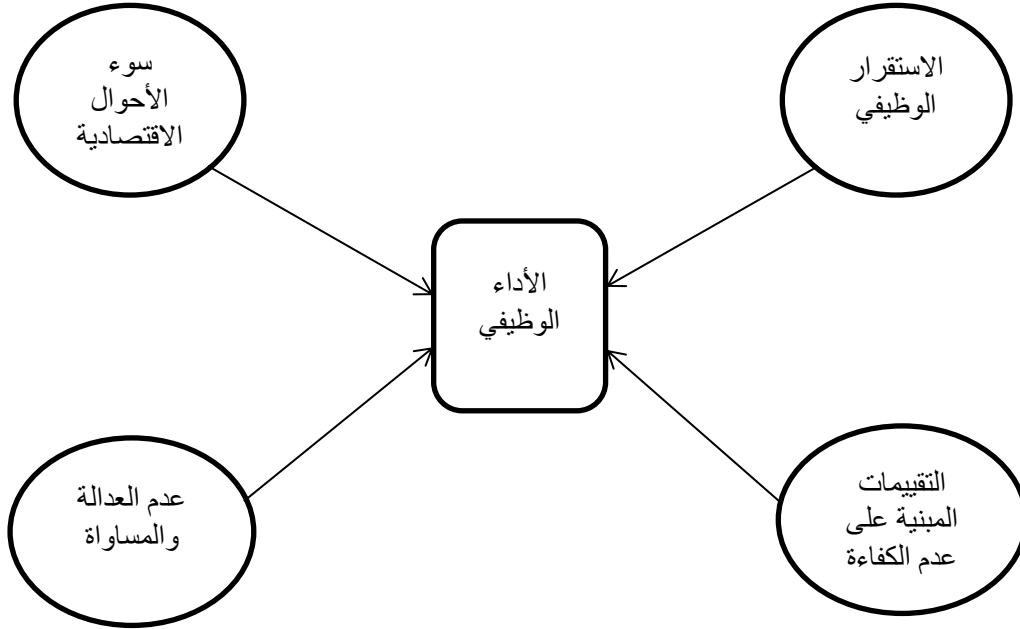
المتغيرات التابعة:

يتمثل المتغير التابع بالأداء الوظيفي.

والشكل التالي رقم (1-1) يوضح ذلك:

شكل رقم (1-1)

يوضح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة



المصدر: من إعداد الباحث (2015) اعتماداً على متغيرات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو محاولة الكشف عن مجموعة العلاقات المحتملة بين الأبعاد الرئيسية لعناصر غموض الحياة الوظيفية، وأثر تلك العناصر على الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال دراسة العلاقات التالية:-

- 1 - العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالاستقرار والأمان الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.
- 2 - العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالتقييمات والترقيات وفق الكفاءة والمعايير العادلة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.
- 3 - العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالمساواة والعدالة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.
- 4 - العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

سادساً: أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية

- تتجلى أهمية دراسة موضوع "غموض الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي" بالآتي:
- تأصيل مفهوم وضوح الحياة الوظيفية.
- إظهار جانباً هاماً من الأبعاد والعناصر التي تشوش الأداء الوظيفي، كالإشكالات المتعلقة بالأمان الوظيفي، والعدالة والمساواة، والترقيات المتكافئة، والتركيز على سلبيات غموض الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي.
- فتح المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- ندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال والذي يعتبر من المجالات البالغة الأهمية، وعنصر رئيسي لحل أية إشكالية تبرز حول رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ب. الأهمية العملية

- إعطاء فكرة واضحة عن حالة الغموض الوظيفي التي يعيشها موظفي السلطة الفلسطينية في قطاع غزة بهذه الأيام، كنتيجة للأوضاع السياسية وظروف الانقسام، من عدم استقرار، وغياب الأسس العادلة في التقييمات والترقيات، وقصور في دفع الرواتب وإشكالات أخرى تظهر من حين لآخر.
- أهمية إعادة النظر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يعتمدها القطاع الحكومي في قطاع غزة، وذلك لتشخيص مواطن القوة والضعف ومدى الاستجابة للمتغيرات الحاصلة.
- إبراز مكانة وأهمية العنصر البشري داخل المنظمات، والتأكيد على أنه مورد في غاية الأهمية من موارد المنظمة والذي يستحق الاهتمام والاعتناء والجهد الأكبر.

ج. الأهمية للباحث

- الاهتمام الشخصي للباحث بهذا النوع من المواضيع، كون الباحث يعمل بهذا الحقل منذ أكثر من سبع سنوات.
- تقديم حلول وتصورات واقتراحات للمسؤولين، تسهم بحول الله تعالى بتفعيل وتطوير أجواء الحياة الوظيفية، والتي من المتوقع أن تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي.

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة ماضي، (2014م): بعنوان " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" وهي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، من خلال عينة بلغت (344) من حجم المجتمع الكلي البالغ (3254)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن من أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي، تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والفئة العمرية وسنوات الخدمة ومدة العمل، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة، وتوفير ترتيبات وجدول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات، وتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وإعادة هيكلة نظام الأجور والمكافآت بشكل عام، والتوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

2- دراسة بن منصور، (2014): بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - بسطيف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصى العوامل التنظيمية المادية، والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في كلا المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (53) عامل من المجتمع الكلي البالغ (265) عامل شملت كل الفئات الفاعلة في المؤسسة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظراً لعدم حصولهم على الإشباع الكافي الذي يزرع فيهم الرغبة في

العمل، وأن أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي منها ضرورة المحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة خاصة ذوي الخبرة والكفاءة عن طريق التحفيز، وضرورة كسب انتماء العمال للقطاع الذي يعملون به وأشعارهم بالطمأنينة والأمان على مسارهم الوظيفي، وتوفير مناخ عمل يستند إلى العدالة التنظيمية، والعمل على توفير متطلبات العامل وتحقيق الرضا الوظيفي له وتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي، وأشعار الموظف بتحقيق ذاته.

3- دراسة الحلايبية، (2013): بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، هدفت إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لهم، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، والكشف عن الفروق في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث طبقت الدراسة على عينة طبقية من (150) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة لعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى المؤهل العلمي، وحياسة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحياسة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وفي ضوء تلك النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة، والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها، وإعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة، وضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين كي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير التحفيز.

4- دراسة البلبيسي، (2012): بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمالي المنظمات غير الحكومية ومدى تأثيرها بتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في

المنظمات غير الحكومية التي بلغ عددها (887) منظمة غير حكومية، وطبقت الدراسة على (53) منظمة غير حكومية أي بمعدل 6% من مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265) موظف، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، وأن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس، وقد أوصى الباحث بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم والأجور والمكافآت والتعويضات ورفاهية العاملين، وتقييم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

5- دراسة محمد، (2010): بعنوان "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي" وهي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية، حيث تضمنت هذه الدراسة موضوع العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة باستراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتنمية، واستراتيجية جودة الحياة في العمل، وبين الأداء الوظيفي، وطبقت هذه الدراسة على منظمات هيئة التعليم التقني، وذلك بأخذ آراء رؤساء الأقسام العلمية، وبنيت الدراسة على فرضيتين أساسيتين الأولى قائمة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبين الأداء الوظيفي، والثانية أثر تلك العلاقة بين هذه الاستراتيجيات كل على حدة على الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضيات التي تم اعتمادها ضمن الدراسة من أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية جودة حياة العمل)، وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، واستنتج أيضاً أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية جودة حياة العمل) تؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة أكثر من (59%) مما يعني وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها تؤثر في الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها ضرورة

تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة اهتماماً أكبر بهذه الاستراتيجيات، ودعمها بشكل أكبر من خلال تكوين الموارد البشرية، وعمليات التدريب والتنمية، والعمل على تكوين أجواء ومناخ عمل تسودها المودة والمحبة بين الجميع في ظل وجود قواعد ونظم وإطار محدد ومتطور تتماشى عليها المنظمة، والعمل على توفير مناخ عمل يتسم بالمودة والقيام بحل كافة المشاكل والمعوقات التي تحدث وتسبب حالة من الإرباك والتوتر النفسي لدى المنتسبين.

6 - دراسة عابدين، (2010): بعنوان "علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة" تناولت الدراسة أهم مصادر الضغوط الوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، العبء الوظيفي، وبيئة العمل المادية)، كما تم الحديث عن أهم الآثار النفسية والجسدية لهم على مستوى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث في البيانات الأولية على الاستبانة لعينة طبقية عشوائية مكونة من (400) مفردة، وتم إجراء لقاء مع المدير الإداري والمالي لشركة توزيع الكهرباء والحصول على تصور كامل ودقيق حول موضوع البحث، وأظهرت النتائج أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء يتعرضون لآثار نفسية وجسدية سيئة نتيجة الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها، أدت إلى آثار نفسية سلبية على مستوى الفرد مثل انخفاض معدل الرضا الوظيفي، القلق الاكتئاب الإحباط واللامبالاة، كما أدت أيضاً إلى آثار جسدية سلبية على مستوى الفرد مثل صداع الرأس، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، أزمات قلبية، ومرض السكر، وتم تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء معطيات الجانب التطبيقي للبحث، من أبرزها أن على إدارة الشركة التعامل مع ظاهرة الضغوط الوظيفية بصورة جدية وعملية، والاهتمام بدراسة مصادر هذه الضغوط، والعمل على تحسين بيئة العمل المادية، وتخفيض أعباء العمل التي تتسبب في إحداث الضغوط الوظيفية.

7 - دراسة بحر والعجلة، (2010): بعنوان "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام" وهي دراسة ميدانية على المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة، هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وإلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ولفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (1235) مديراً حيث تم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل 30% من حجم المجتمع، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن واقع المتغيرات التنظيمية في وزارات قطاع غزة لا

يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وأن أداء المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي في وزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لتساهم في تحسين أداء المديرين وصولاً إلى الأداء الإبداعي، والعمل على مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية.

8- دراسة أبو الروس والسقا، (2010): بعنوان "مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة" حيث طبقت على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، لمحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية، ودراسة تأثير الخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية، وتم استخدام عينة مكونة من العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات قطاع غزة، والتي بلغ عددها (238) موظفاً، أو ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة البالغ 475 موظف، وتم استرداد (228) استبانة بنسبة 95.7% وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد في نهاية الخدمة منخفض ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، مما أثر سلباً على درجات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل بطرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية التي حددها قانون الخدمة المدنية المعدل، كذلك أظهرت هذه الدراسة عدم الرضا عن ملائمة العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش وحجم المساهمة الحكومية (2.5%) في صندوق التأمين والمعاشات، بالإضافة إلى عدم الرضا عن حرمان صرف ذوي الموظفة المتوفية المعاش إذا كان زوجها موظف حكومي، واستنتجت الدراسة أن مستوى رضا الإناث أقل من الذكور فيما يتعلق بنظام نهاية الخدمة في التقاعد، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة مراجعة وتقييم النظم والآليات والتطبيقات التي تتعلق بالمزايا التقاعدية في نهاية الخدمة، لزيادة فاعلية نظام التعويضات المالية الحكومية بتنميتها وتطويرها، وإنصاف حق المرأة، وتوعية الموظفين بالسياسات الإدارية ولوائح العمل، مع ضرورة وجود نظام خاص لمعالجة مشاكل وشكاوي الموظفين المالية.

9- دراسة فيروز، (2010): بعنوان "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفت إلى التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة، وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين مستوى أدائهم، وإبراز الأسس النظرية للحوافز، وطبقت هذه الدراسة على جميع العاملين بشركة

مامي للمشروبات الغازية بسطيف والبالغ عددهم (376) موظف، وتوصلت لعدة نقاط من أهمها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالأمان في شأن تطورهم الوظيفي، وانخفاض درجة النزاعات والخلافات بين العاملين، وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل على تحقيق رغباته وميوله، وتنمية قدراته وتحقيق طموحاته في حدود الإمكانيات المتوفرة، وعند اختيار العاملين يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أساس الكفاءة والمؤهلات، بغرض المحافظة على وجود التوافق والانسجام بين إمكانيات وقدرات العامل، ومتطلبات منصب العمل، بالإضافة لضرورة وضوح سياسة الترقية، من حيث الشروط اللازم توافرها في المرشحين على كل المستويات، والإعلان عن الفرص والشروط لجميع العاملين بما يؤدي إلى الشعور بالعدالة، ويؤثر بالإيجاب على مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة، والعاملين والادارة من جهة أخرى، تجنباً لأية صراعات قد تنشأ بسبب الإحساس باللامساواة أو التهميش والتحيز، كما أوصت الدراسة أيضاً بتوفير بدائل أخرى لتعويض محدودية فرص الترقية لرفع معنوية العاملين وخاصة منهم القدامى، وإشباع حاجاتهم للتقدير والاحترام، مثل تكليفهم مهمة تدريب الموظفين الجدد، ومنحهم فرصة مناقشة بعض مشاكل العمل ومحاولة تقديم حلول لمواجهتها وتصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية بشكل واضح، بما يتيح لشاغلي كل مجموعة الفرص المناسبة للتقدم.

10- دراسة أبو شرح، (2010): بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" حيث هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وتم استرداد (210) استبانة، أي بنسبة 95.5%، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين الحوافز المادية وأداء الموظفين، وبين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين، وأيضاً بين الترقيات والأداء الوظيفي، وبين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات الباحثين حول مجال مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية، وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وإعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة، مع ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً

فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.

11- دراسة صليحة (2010): بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" وهي دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس بالجزائر، حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد، والأداء الوظيفي للعاملين، واستخدم الباحث عينة من (201) موظف، وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي، وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء أكانوا موظفين إداريين أم أساتذة، وقد خلصت الدراسة لعدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة دون تمييز فيما بينهم، حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع من أنواع المناخ التنظيمي لهذا القطاع، مما يساعد في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين، ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لمواجهتها والتغلب عليها، علاوة على منح الثقة وإعطاء الفرص للموظفين لإظهار إبداعاتهم من خلال التعبير عن الرأي وتقويض الصلاحيات لهم بما يشعرهم بمكانتهم بالمنظمة، وبتقوية الإدارة فيهم وبأنفسهم، والعمل على رفع الحوافز المادية وتوفير مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الموظف.

12- دراسة خليفات، المطارنة، (2010): بعنوان "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" وهي دراسة طبقت على المدراس الحكومية بالأردن من خلال تطوير استباننتين تم توزيعهما على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة، و(985) معلماً ومعلمة، هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً، وأن مصادر ضغوط العمل من صراع الدور، وغموض الدور وعبء الدور والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني يلعب دوراً هاماً في مستوى الأداء الوظيفي، وجاء ترتيب الأبعاد التي تعتبر مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية كالتالي: (التطور المهني، ثم المشكلات الشخصية للمدير، ثم غموض الدور، ثم صراع الدور، وأخيراً عبء الدور) وأيضاً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة، والعمر والحالة الاجتماعية، وفي ضوء تلك النتائج التي خرجت بها الدراسة أوصت بتوفير فرص النمو المهني

مما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال ويحد من مستوى الضغوط لديهم، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها الترقية والتقدم بصورة موضوعية وعادلة، وبناء جسور التواصل بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة، وإجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية والخاصة.

13- دراسة شاهين، (2010): بعنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية" وهي دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، تهدف إلى تحليل العلاقة بالجامعتين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق، وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في كلا الجامعتين، وعدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر، ووجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين علاوة على وجود رضا غير كافي عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية، والعمل على تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العمليات الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز بالمتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

14- دراسة السباح، (2008): بعنوان "مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة" حيث هدفت إلى التعرف على واقع ترقيات مدراء مكاتب البريد في قطاع غزة من حيث الالتزام بمعايير الترقية، وأثر ذلك على مستوى الخدمات البريدية، وقد تعرضت الدراسة إلى أثر ذلك الالتزام على أداء كل من الموظفين المدراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد، من خلال عينة عشوائية مكونة من (99) فرد من العاملين بمكاتب البريد في قطاع غزة والبالغ عددهم (128) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن عينة

الدراسة راضون بدرجة أقل من المتوسط عن تطبيق معايير الترقية، وأن هناك موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين، وهناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً على فرضية أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف إدارة مدير مكتب البريد وهناك موافقة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد، وهناك موافقة بدرجة أعلى من المتوسط على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية في مكتب البريد، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أن تقوم الجهات المختصة في إدارة البريد وبصفة دورية بدراسة معايير الترقية، ومراجعتها لتطوير تلك المعايير بما يحقق رضا الأفراد عنها، وتحسين مستوى الخدمات البريدية، وتحسين معايير الترشيح للترقية في البريد وخصوصاً المتعلقة بالمؤهل العلمي، من حيث إعطاء معيار المؤهل العلمي (الشهادة الجامعية) أولوية على معيار الأقدمية، ومراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق معايير الترقية، وتشكيل لجان للنظر في تظلمات الأفراد من الترقية.

15- دراسة حويحي، (2008): بعنوان "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل" وهي حالة دراسية طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة، والمؤقتة العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والذين يعملون في مراكز الاتحاد المنتشرة في قطاع غزة، وعددهم (184) موظف، وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعددهم (43) موظف، وكانت الاستبانة هي وسيلة لجمع البيانات التي تكونت من عشرة أجزاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل وكل من ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، والعدالة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة الوظيفية، وطبيعة الوظيفة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت

الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضى، وأشارت النتائج لتوافق تام في وجهات نظر المستطلعة آرائهم من العاملين في الاتحاد، والذين تركوا العمل حول أهمية الأسباب التي جعلتهم يتركون العمل، وكذلك التي من الممكن أن تجعل الذين على رأس عملهم يفكرون بترك العمل في الاتحاد، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من شأنها تحسين مستوى الرضا الوظيفي في الاتحاد والتي من أهمها العمل على تحديث وسائل التقنية المكتبية وتطوير الأدوات والمعدات، وتحسين مستوى الاستقرار الوظيفي، وإيجاد سلم رواتب موحد، وتوفير فرص التدريب، وتطوير أساليب وأدوات التحفيز، وتوفير نظام لتقييم الأداء، وتوفير جو من المساواة في التعامل.

16- دراسة العكش، (2007): بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" حيث هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع بيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد استخدم الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافيه ويتلقون حوافز بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (368) موظفاً أو ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، وتم استرداد (346) استبانة وكانت نسبة الاسترداد حوالي (94%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز، ومن أهم التوصيات التي وضعها الباحث ضرورة إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي، وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام، ومنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون، والعمل على الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح هذه الحوافز والمكافآت، وأن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل بالإضافة لإعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تتضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل العلمي والكفاءة.

17- دراسة المغربي، (2004): بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" وهي دراسة ميدانية تمثلت في إجراء ما يقارب (30) لقاء مع الفئات الثلاث لمجتمع

الدراسة، من إداريين، وأطباء، وفنيين، بالمراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة، وقد توصل الباحث لوجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل، والتي منها عدم رضى بعض الفئات العاملة عن الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها، والسيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات وعدم الإنصات لآراء العاملين وتجاهل ردود أفعالهم، والدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل، وقدم الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة إعادة هيكلة نظام المكافآت والحوافز المادية، بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر يسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين، وإعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي، وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة، مثل تمكين العاملين، والذي يتطلب بدوره مراجعة دورية لنطاقات الوصف الوظيفي واستثمار المستوى الثقافي للعاملين، والعمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين، على أن تتوفر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع رؤوسهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف، وصنع واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المطلوبة، والتركيز على النواحي الانسانية والإنتاجية معاً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Irfan and Aitzaz, 2014) بعنوان "Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?" هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي" وتهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، وهو هل أن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟ من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة العلاقة بين التعويضات المقدمة على أساس التميز والأداء الوظيفي للعاملين، وأيضاً دراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على (92) فرعاً لأكثر من ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، من خلال عينة بلغ حجمها (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف واختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي لهم، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزز الأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباط أخرى قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

2- دراسة (Hamid Zare et, al, (2014): بعنوان " Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University" التعرف على أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران" وتهدف إلى التعرف على أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطبيق الدراسة على جامعة طهران الإيرانية بعينة تبلغ (184) عضو من هيئة التدريس من أصل مجتمع الدراسة البالغ (235) عضو، حيث تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم استرداد عدد (177) استبانة صحيحة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وعن الرعاية الصحية وكذلك الأمن الوظيفي، وكانت هناك درجة موافقة محايدة حول تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وكذلك أظهرت النتائج أعلى درجات الموافقة على أهمية العوامل الاجتماعية لمجتمع العمل.

3- دراسة (Halim, (2013): بعنوان "Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application" قياس أداء العاملين في قطاع الخدمات - دراسة تطبيقه على البنك الحكومي" وتهدف إلى دراسة وقياس أداء العاملين في قطاع الخدمات لأحد البنوك الحكومية في تركيا، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك، وقد ضم مجتمع البحث ما يقارب (20,000) موظف من العاملين في قطاع الخدمات بأحد البنوك الحكومية، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين بالبنك، ووجود تأثير على الأداء من قبل السلوك القيادي والإشرافي، وأنه لا يوجد تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، والحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.

3- دراسة (Sinha, (2012): بعنوان " Factors affecting quality of work life Empirical evidence from Indian organizations, "العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية" - دراسة تطبيقية على المؤسسات الهندية" حيث طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الهندية، وهدفت إلى تعريف العوامل المؤثرة في جودة حياة الوظيفة من واقع

المؤسسات الهندية، ومكونات كل عامل من هذه العوامل لجودة الحياة الوظيفية من خلال عينة مكونة من (100) مدير من المستوى المتوسط للإدارة بالمؤسسات المختلفة في الهند، حيث استخدمت الأسلوب الوصفي للتعرف على أهم العوامل التي تلعب دوراً هاماً في إشباع احتياجات الموظفين، والعوامل الأهم والأبعاد المكونة لها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها استخلاص ثلاث عوامل مؤثرة بخبرات جودة الحياة الوظيفية للمدراء العاملين في المستوى المتوسط للمنظمة، هي التوجه نحو دعم العلاقات في المنظمة، والتوجه نحو التكيف المهني في المستقبل، والتوجه نحو تحديد المصير الذاتي والنظام الشامل للمنظمة، وخلصت لترتيب هذه العوامل حسب الأهمية في إشباع حاجات ورغبات العاملين حسب التالي: بالنسبة للعامل الأول كانت الأولويات لديه بالرضا الوظيفي، ثقافة استجابة الأسرة، تحفيز الموظفين، الدعم التنظيمي، ثم التعويض العادل، أما بالنسبة للعامل الثاني فقد كانت ترتيب الأبعاد المكونة له تبدأ بتطوير السيرة الذاتية ونموها، ثم ترتيبات العمل المرنة، الدعم الإشرافي والعاطفي، ثم المكافآت والفوائد، وبالنسبة للعامل الأخير كانت ترتيبات الأبعاد المكونة له تبدأ بالاتصال والتواصل، الالتزام التنظيمي، ثم المناخ التنظيمي.

4- دراسة (Daud, 2010) : بعنوان "Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment among employees in Malaysian firms"

العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية" وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية، من خلال اختبار عدة متغيرات رئيسية لجودة الحياة الوظيفية وهي المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الإشراف، والأجور والحوافز، العلاقات الاجتماعية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والتعرف على مستوياته من خلال اختبار مكونات وأنواع الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري والاستمراري القائم على قلة البدائل، والاستمراري القائم على التكلفة، وقد طبقت هذه الدراسة على عدد (60) منظمة أعمال في ماليزيا، بعينة مكونة من (500) موظف في المستويات الإشرافية والمسؤولين التنفيذيين في الشركات المختلفة في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة وتأثير إيجابي بين ثلاثة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والالتزام التنظيمي العاطفي، وهي العلاقات الاجتماعية، والمشاركة، والأجور والمكافآت، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابي بين اثنين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي المعياري وهي العلاقات الاجتماعية والأجور والمكافآت، وأيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أربعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي،

الاستمراري المرتبط بالبدائل، وهي العلاقات الاجتماعية، والأجور والمكافآت والمشاركة والإشراف، وأيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ثلاثة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي الاستمراري المرتبط بالتكلفة، ووعي المشاركة، والنمو والتطوير، والإشراف.

5- دراسة (Ramstad, 2009): بعنوان "Promoting performance and the quality of working life simultaneously" تعزيز الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد" حيث هدفت لتعزيز الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد، من خلال تجميع البيانات من عدد (470) مشروع من مشاريع التنمية التابعة لبرنامج التنمية الفنلندي في فنلندا، وقد شملت عينة الدراسة (1410) من موظفي الإدارة العليا والموظفين والخبراء في هذه المشاريع، واعتمدت الدراسة على خمسة مؤشرات لجودة الحياة الوظيفية هي التعاون بين الإدارة والموظفين، فرق العمل، العلاقات الاجتماعية، الصحة النفسية، وتنمية المهارات المهنية، وقد اعتمدت على خمسة مؤشرات أخرى للأداء هي الإنتاجية في العمل، جودة السلع والخدمات، جودة العمليات، المرونة في خدمة العملاء، وسهولة العمليات، واعتمدت على مجموعة من ممارسات التنمية المستدامة والتي منها أساليب وساعات العمل، صقل المهارات المتعددة، تطوير نمط العمليات التي تحتاجها التكنولوجيا الجديدة، نظم الجودة، والشبكات الخارجية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أنه يمكن تحسين الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد، من خلال استخدام ودعم الممارسات المرتبطة بالتنمية المستدامة في مكان العمل، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين ممارسات التنمية المستدامة وتحسين الأداء، وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد.

6- دراسة (Danford, Richardson, Stewart, Tailby and Upchurch 2008): بعنوان "Partnership, high performance work systems and quality of working life" العلاقة بين أنظمة الشراكة والأداء الرفيع وجودة الحياة الوظيفية" هدفت لتعريف العلاقة بين أنظمة الشراكة والأداء الرفيع، وجودة الحياة الوظيفية من خلال تجميع البيانات من ستة منظمات أعمال كبرى تعمل في مجالات مختلفة (تصنيع المحطات الفضائية، التمويل، التأمين، الخدمات الصحية، وغيرها)، وقد توصلت لعدة نتائج من أهمها وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة العاملين في صنع القرار والأمن الوظيفي من جانب وتحسين مستوى الأداء من جانب آخر، وهناك ارتباط إيجابي أيضاً بين أنظمة الشراكة والأداء الرفيع من جانب وجودة الحياة الوظيفية من جانب آخر، وختمت بأن هناك علاقة ذات صلة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجور ومكافآت، وسلوك إشرافي، وبين الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، علماً بأن الدراسة اعتبرت أن الرضا الوظيفي في أحد فرضياتها متغير معترض.

7- دراسة (Agrwal, (2007): بعنوان "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance" "حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية وحرية الاختيار في تحديد الأداء" طبقت هذه الدراسة على موظفي جامعة جورجيا، وهدفت إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الاختيار في تحديد الأداء، الذي يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً تتفق مع تميز الأداء، على أن لا تكون بالضرورة نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز للعاملين الإداريين، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل، وإن معدل النفقات على الحوافز ليست بالضرورة مقياساً إدارياً دقيقاً للأداء الجيد، وعليه وضعت الدراسة توصيات من أهمها ضرورة ربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية، والعمل على هيكلة نظام الحوافز بربطه بالأداء بصيغة عادلة تحقق الهدف من الربط.

8- دراسة (Beh et al,(2006): بعنوان: "Quality of work life: Implications of career dimensions" "جودة الحياة الوظيفية: تطبيق على متغيرات الوظيفة" حيث هدفت إلى فحص جودة الحياة الوظيفية مع المتغيرات المتعلقة بالوظيفة، وهي (الرضا الوظيفي، الإنجاز الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل)، من خلال اختيار عينة عشوائية من (475) مدير تنفيذي من قطاع الكهرباء والالكترونيات بمناطق التجارة الحرة في ماليزيا للشركات المتعددة الجنسيات، والصناعات المتوسطة والصغيرة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها أنه يوجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والمتغيرات الثلاث (الرضا الوظيفي، الإنجاز الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل)، ويرى غالبية المبحوثين بأن جودة الحياة الوظيفية في شركاتهم مقبولة، ويرى 70.3% من المدراء بأنهم راضون عن إنجازاتهم الوظيفية، و63.8% من المدراء راضون عن وظائفهم، وبنسبة أقل من 36.6% بلغ رضاهم عن التوازن بين أعمالهم وحياتهم الشخصية، ولذلك أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل الشركات، وتوفير الإدارة لوظائف تلائم متطلبات واحتياجات الشركة، وفي نفس الوقت تراعي طموحات الموظفين وتطلعاتهم، والحرص على إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.

ثامناً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لمجموعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناول بعضها التركيز على الأبعاد الرئيسية للحياة الوظيفية، وكذلك على أبعاد جودة الحياة الوظيفية فقد ركزت دراسة (ماضي، 2014م) على التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء. وتناولت دراسة (بن منصور، 2014) كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي،

وتقصي أثر العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على كلا المتغيرين، وركزت على إبراز أهمية المورد البشري. أما دراسة (الحلايبي 2013) فقد ركزت على تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء. وهدفت دراسة (البليسي، 2012) إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها. وتضمنت دراسة (محمد، 2010) موضوع العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة باستراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتنمية، واستراتيجية جودة حياة العمل وبين الأداء الوظيفي. أما دراسة (عابدين، 2010) فركزت على التعرف على أهم مصادر الضغوط الوظيفية من صراع وغموض الدور والعبء الوظيفي، وبيئة العمل المادية، وتم الحديث عن أهم الآثار النفسية والجسدية لهم على مستوى العاملين. أما دراسة (بحر والعجلة، 2010) فقد هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وإلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ولفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بتحسين البيئة التنظيمية للوصول للأداء الإبداعي. وهدفت دراسة (أبو الروس والسقا، 2010) إلى دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية في القطاع العام بقطاع غزة، وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية. وهدفت دراسة (فيروز، 2010) إلى التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة، وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين مستوى أدائهم، وإبراز الأسس النظرية للحوافز، والتعرف على مدى اهتمام الإدارة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى اهتمام الأفراد بمساراتهم الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهدفت دراسة (أبو شرح، 2010) إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. أما دراسة (صليحة، 2010) فقد سعت إلى كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين. وهدفت دراسة (خليفات والمطارنة، 2010) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن. أما دراسة (شاهين، 2010) فقد هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية. وهدفت دراسة (السباح، 2008) إلى التعرف على واقع ترقيات مدرء مكاتب البريد في قطاع غزة، من حيث الالتزام بمعايير الترقية، وأثرها على مستوى الخدمة البريدية. وهدفت دراسة (حويحي، 2008) إلى دراسة أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. أما دراسة (العكش،

(2007) فهدفت لدراسة نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. وهدفت دراسة (المغربي، 2004) إلى دراسة جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. وهدفت دراسة (Iran & Aitzaz, 2014) إلى معرفة هل أن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء، ودراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين والأداء، وكذلك العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء. أما دراسة (Hamid et al, 2014) فقد هدفت إلى التعرف على أبعاد ومقياس جودة الحياة الوظيفية من خلال دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي، والعوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية، وقياس العوامل المتمثلة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة. وهدفت دراسة (Halim, 2013) إلى قياس أداء العاملين والتعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه، وهدفت دراسة (Sinaha, 2012) إلى تعريف العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية، حيث توصلت لاستخلاص أهم ثلاث عوامل هي التوجه نحو تحديد المصير الذاتي والنظام الشامل للمنظمة، والتوجه نحو التكيف المهني في المستقبل، ودعم العلاقات في المنظمة. أما دراسة (Daud, 2010) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من خلال اختبار عدة متغيرات لجودة الحياة الوظيفية وهي المشاركة في صنع القرار، والنمو والتطوير، والإشراف والأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وهدفت دراسة (Ramstad, 2009) إلى تعزيز الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد. أما دراسة (Danford, et al, 2008) فهدفت إلى تعريف العلاقة بين أنظمة الشراكة والأداء الرفيع، وجودة الحياة الوظيفية. وهدفت دراسة (Agrwal, 2007) إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الاختيار في تحديد الأداء الذي يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً تتفق مع تميز الأداء، على أن لا تكون بالضرورة نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز للعاملين الإداريين. وهدفت دراسة (Beh et al, 2006) إلى فحص جودة الحياة الوظيفية مع المتغيرات المتعلقة بالوظيفة، وهي الرضا الوظيفي، والإنجاز الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل.

تاسعاً: أهم ما يميز هذه الدراسة

يلاحظ من جميع الدراسات السابقة أنها ركزت على الجوانب الإيجابية للحياة الوظيفية واستخدمت مصطلح "جودة" الحياة الوظيفية في غالبيتها، وكذلك تناولت عناصر الحياة الوظيفية من الناحية الإيجابية، وتأثير هذه العناصر بجوانبها على الأداء والإنتاجية، من حوافز، ومكافآت، وتقييمات، وترقيات، وجوانب إنسانية واقتصادية، وكذلك استراتيجيات الموارد البشرية من أنظمة التقاعد بعد نهاية الخدمة، وإدراك ومعرفة الموظفين بالمزايا الوظيفية التي هي حق لهم، حيث ربطت بعض من الدراسات هذه العناصر، وإمكانية استخدامها كمؤشرات لأداء الموظف بمجرد وجود هذه العناصر، وبدرجة إتاحتها، واستتجت دراسات أخرى عدم إمكانية استخدام تلك المؤشرات بدقة، عزت ذلك لعوامل أخرى قد تؤثر على الأداء الوظيفي، وهنا جاءت دراستنا والتي ركزت على الجوانب السلبية لعدم توفر عناصر الحياة الوظيفية، وتم الاعتماد فيها على مصطلح "غموض" الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي لتبيان الوجه الآخر لأثر هذه العوامل على الحياة الوظيفية في حال عدم توفر هذه العناصر أو إهمالها في المؤسسة، علاوة على أن الباحث يعمل بأحد مؤسسات مجتمع الدراسة ويواجه جميع الإشكالات التي تناولها الباحث في حياته الوظيفية مثله مثل بقية المبحوثين من عينة الدراسة، وبالتالي للباحث قدرة خاصة على تفهم وقراءة وتفسير نتائج البحث بصورة أكثر واقعية من غيره من الباحثين الذين تناولوا أبحاثهم حول مواضيع مشابهة ولا يعملون بالحقل المرتبط بمجتمع أو مشكلة الدراسة، مع العلم بأن دراسات سابقة لم تتناول هذه القضية من هذا الجانب علاوة على تطبيق هذه الدراسة على واقع الوزارات المدنية العاملة في قطاع غزة في هذا الوقت بالذات، وبانتقاء المجالات الخاصة بعناصر غموض الحياة الوظيفية والتي هي حديث الساعة في مجال التطبيق.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة كون أن بعضها لا يحاكي موضوع الدراسة بشكل مباشر، باستخدام بعض العناصر والمتغيرات المستقلة والتي تناولتها هذه الدراسات، والتي درست علاقتها مع الأداء الوظيفي، وتم توظيف النتائج المنبثقة عنها في تعزيز ودعم نتائج هذه الدراسة، علاوة على وجود بعض الدراسات السابقة التي تحدثت عن أثر بعض العناصر على الأداء الوظيفي والتي قد ترتبط بشكل غير مباشر بهذه الدراسة ما استدعى الاسترشاد بها كدراسات سابقة قد تتفق أو تختلف مع النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، علاوة على ما جاء في بعض هذه الدراسات من تحليل وعرض لخطوات ومراحل تطبيق الدراسة وكذلك توصيات ودراسات مقترحة تحدثت عنها هذه الدراسات.

ملخص الفصل الأول:

هدف الباحث في هذا الفصل إلى التعرف على الإطار العام للدراسة من خلال الخطة المنهجية، بمقدمة تحدثت عن غموض الحياة الوظيفية ومن ثم تم عرض مشكلة وفرضيات ومتغيرات الدراسة في التعرف على أثر غموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، كما تم تحديد أهداف وأهمية الدراسة وعمل سرد وتحليل مفصل للدراسات السابقة التي تناولها الباحث، وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات، وكذلك توضيح مدى الاستفادة من الدراسات السابقة، وكيف تم توظيفها لخدمة هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: مفهوم الحياة الوظيفية وعناصرها
- المبحث الثاني: مفهوم ومعايير الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي

المبحث الأول

مفهوم الحياة الوظيفية وعناصرها

أولاً: مقدمة

بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية، وبدأت الإدارات في العديد من الشركات الكبيرة مشاريعاً شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة حياة العمل، رغماً عن وجود بعض الهواجس والقلق حول بعض الأمور الواجب تحقيقها من قبل القيادات الإدارية المختلفة مثل الأجور المحترمة، ساعات وظروف العمل، الترقيات وأنظمة التقاعد، ومشاكل التعب والسأم والرقابة. (تيشوري، 2010) وقامت كثير من البلدان المتقدمة منها على وجه الخصوص بنقل تجارب المشاريع الخاصة، إلى قطاع الأعمال العام، الحكومية والمؤسساتية، للاستفادة من التوصيات التي أفرزتها التجارب والدراسات في الحقل الخاص حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين، وقد تنوعت وتعددت تعريفات الباحثين والعلماء لمفهوم الحياة الوظيفية وإن كان مضمونها يصب في تحسين البيئة الوظيفية، وعليه سيتم التركيز في هذا المبحث على هذه المفاهيم التي عرفت الحياة الوظيفية وكذلك العناصر التي تضمنتها الحياة الوظيفية وبالأخص العناصر التي تناولها الباحث كمتغيرات مستقلة للدراسة، وسيتم التعرّيج على موضوع غموض الحياة الوظيفية وأسباب دراستها وكذلك قضية التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظفين.

ثانياً: مفهوم الحياة الوظيفية:

تنوع مفهوم الحياة الوظيفية كنتيجة لتنوع جوانب دراسة الباحثين للعناصر المختلفة للحياة الوظيفية، حيث نورد من هذه المفاهيم ما يلي:

- أقصى مدى يستطيع الموظف الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل. (Geet, & Deshpande, 2009, p212)
- مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، وتساهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب، 2008م ص9)
- تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل وبين مجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، التي تؤدي إلى

تحسين الحياة الوظيفية للعاملين، وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة (Khosrowpour, 2001,p378)

• تعني جودة حياة الوظيفة ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. (Werther & Davis , 2002 P.502)

• تعبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف والبيئة المرضية والمحبة لمكان العمل، والتي تدعم وترتقي وتزيد من رضا العامل، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وكذلك فرص متاحة للنمو. (Havlovice, 1991)

- ومما سبق يمكن القول بأن المفاهيم المختلفة للحياة الوظيفية قد تقاطعت في الأبعاد والعناصر التالية:-

- توفير بيئة صحية وآمنة.
- توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الواسعة الفعلية بين العاملين والمستويات الإدارية المختلفة.
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- إعادة برمجة وتصميم الوظائف بما يتماشى مع المستجدات الحديثة وطموحات العاملين.
- عدالة نظم التقييم والترقي والحوافز والمكافآت المعنوية والمادية وكذلك الأجور والعلاوات.
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصيتهم.
- الحفاظ على البعد النفسي للعاملين والعواطف الإنسانية الخاصة بهم وربط أهدافهم بأهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا عملية تشاركية وشاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية ومتطلبات الحياة الشخصية والأسرية للموظفين، من خلال التغيير للأفضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة والمهنية، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، والتعاطي بحساسية أكبر مع قضايا الموظفين، وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة لهم، من أجل رفع مستوى معيشتهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنقل المنظمة إلى وضعية

مستقبلية متطورة تسمح لها ولموظفيها بالمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق استراتيجيتها وكذلك تقدم أدائها التنافسي.

ثالثاً: عناصر الحياة الوظيفية

تتضمن عناصر الحياة الوظيفية أبعاداً ومعاني مختلفة، طبقاً لتنوع العاملين والباحثين معاً، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر طبقاً لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وماهية العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة، لذلك ليس غريباً أن تتعدد المفاهيم والعناصر في كل مفهوم للحياة الوظيفية لدى كل من تناول هذا الموضوع، لذلك سيتناول الباحث بعضاً من هذه الآراء والتعريفات التي كتبت حول عناصر الحياة الوظيفية كالتالي:

- ذكر Walton بأنها تمثل كل من العناصر التالية: عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظف، والمسئولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة. (Ayesha, 2012, p79-89)
- حدد Straw & Heckscher عناصر الحياة الوظيفية بأنها الأمان الوظيفي، والنظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة، وفرص الترقية والنقد الوظيفي. (Ahmadi, 2012, p235-246)
- أما Andy et al فتحدثوا عن عناصر الحياة الوظيفية بأنها مشاركة العاملين، والأمن الوظيفي، والأجور والمكافآت، والسلوك الإشرافي- Andy et al, 2008, p 151-166)
- وذكر Sinha بأن عناصر الحياة الوظيفية يمكن حصرها في الرضا الوظيفي، وثقافة الاستجابة لمتطلبات الأسرة، وتحفيز الموظفين، والدعم التنظيمي، والتعويض والمرونة في ساعات العمل، والسلوك الإشرافي والعاطفي، والمكافآت والأجور، والاتصال والتواصل، والالتزام التنظيمي، وتطوير السيرة المهنية. (Sinha, 2012)
- أما Indira et al فحددوا عناصر الحياة الوظيفية بخصائص الوظيفة، والصورة الذهنية عن المنظمة، وبيئة العمل المادية، وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية، وعلاقات جماعة العمل والتعامل مع العملاء. (Indira et al, 2009)

- أما Beth فحدد العناصر بأنها توازن الحياة الشخصية والوظيفية، وخصائص الوظيفة والاستقلال في أداء العمل، ونمط الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار، وعلاقات العمل والأمان الوظيفي والسلامة المهنية. (Beth,2007)
- من خلال التعريفات السابقة سيتم التركيز على العناصر الأساسية للحياة الوظيفية، التي استخدمها الباحث كمتغيرات مستقلة للدراسة حيث يرى الباحث أن هذه العناصر أكثر تأثيراً في مجتمع الدراسة المقصودة وهي كالتالي:-

1- الاستقرار الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دوراً محورياً في المنظمة. فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. (Mahapatro,2010) فمؤدج اليابان القائم على التوظيف مدى الحياة لهو مثال حي وقوي على مفهوم ودلالة هذا الاصطلاح، لما حققته الإدارة اليابانية من نجاح انعكس على صناعاتها المختلفة، حيث يبدأ الموظف حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عندما يبلغ سن التقاعد الذي يكون في العادة خمسة وخمسون عاماً، فالعمل له أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلال العمل يستطيع الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات الموظف واستقراره في عمله له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغل باله هو التكيف والتطبع بطباع جماعة العمل، والتي سرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها، على عكس الموظف كثير التنقل فهو دائماً ما يبحث عن التكيف والتلاؤم، والتي سرعان ما يجد حلولاً لها حتى ينتقل إلى مكان آخر، علاوة على التفكير الدائم بعبء هذا التنقل ومكانه، ومقدرة هذا المكان على إشباع حاجاته، فمن مزايا استقرار الموظف في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم اتقانه وتقانيه لعمله، علاوة على أن استقرار جماعة العمل يزيد من تماسكها وتآلفها، وهذا يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة بحيث يمكنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما أنه يساهم في تقليص تكاليف التعيين والتدريب، فهذه الجماعة تجتمع بشكل مستمر من أجل الاستمرار والبقاء لتحقيق متطلبات المنظمة على أن توفر لهم الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا

واعداً. (بن منصور، 2014) فقد اجتهد العديد من علماء الإدارة لوضع الخطوات الأولى لتفسير موضوع الاستقرار الوظيفي في مكان العمل، وإدراك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين الظروف المادية والمعنوية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستقرار في العمل والتكيف مع جميع الظروف والتعامل معها. وقد فسّر أبرهام ماسلو أن احتياجات الإنسان تسير حسب أولويات يفترض إشباعها، وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم، ورغبتهم في ترك العمل، وتتفاوت هذه الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها، وعلاقتها حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاث افتراضات أساسية: (Maslow, 1943)

1- البشر كائنات محتاجة ومن الممكن أن ينعكس هذا الاحتياج على سلوكها، فالحاجة الغير مشبعة هي التي تدفع السلوك، وعلى العكس في الحاجات المشبعة فلا يوجد هناك دافعية للسلوك.

2- ترتيب حاجات الإنسان حسب أولوياتها إلى خمسة مجموعات على شكل هرم وتدرجت هذه الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء، ومن ثم تلتها حاجات الذات والمركز والاحترام، وفي الأخير حاجات تحقيق الذات تربعت على قمة الهرم.

3- يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها أو أشبع جزء منها، حتى وإن كان الإشباع بدرجة ضعيفة.

فالموظف يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان الوظيفي قبل أن ينتقل لإشباع حاجات تالية، تأتي منها إنجازها بالعمل الموكل إليه، فهذه النظرية وغيرها تعتبر موجهة لكشف الحاجات الأساسية للموظف ومحاولة كسبه إلى جانب المنظمة والاستفادة من إمكاناته ومواهبه وقدراته، عن طريق البحث في حاجاته ورغباته ومحاولة إشباعها قدر الإمكان، كما أن للاستقرار الوظيفي مظاهر يتجلى أثرها في بيئة العمل نذكر منها:-

1- تماسك أسرة العمل على جميع مستوياتها، ما بين الزملاء والرؤساء والإدارة، وأقل ما يمكن وصفها بأنها أسرة متفاعلة مع بعضها البعض ومتناسكة ومتناسقة تنظيمياً، إذ يتم توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية فيها بمستوى عالي من النجاح بما يحقق أهداف المنظمة ومصالحها، معتمدة على الولاء والانتماء القوي لأسرة وبيئة العمل. (رفيقة، 2014)

2- جو من الارتياح النفسي والشعور بالأمان الوظيفي الذي يقود إلى صحة نفسية وجسمانية سليمة للموظف، وشعور بالأهمية والانتماء، حيث تتطابق مع نظرية ماسلو من حيث إشباع حاجة الأمان التي تقضي إلى إشباع حاجة تالية للموظف، فشعوره بالاطمئنان على ديمومته

في العمل وعلى مستقبله الوظيفي، وتأمين العيش الكريم لعائلته، يلبي حاجة الأمان الذي يولد لديه شعور بالراحة النفسية لطالما استطاع تأمين هاجساً كبيراً قد يلاحق راحته النفسية في حياته الوظيفية، هذا الإشباع يؤدي لرفع الروح المعنوية واستقرارها، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (الصرايرة، 2009)

3- المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات والتي تضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة والسعي لتحقيقها، كما تحفظ الموظف من أية قرارات عشوائية قد تطل مستقبله وأمنه الوظيفي، عن طريق ضمان المشاركة في صنعها والتصويت عليها، فعدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي به إلى الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع التام ببعضها، أو عدم مبالاته بتنفيذها كونه لم يشارك في صنعها، فمشاركة الموظف الفاعلة في اتخاذ القرار يبعد شعور الموظف بأنه مجرد آلة تحرك من قبل الإدارة كيفما ومتى شاءت، ويشعره بدوره الفعال داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طاقته وإبداعه داخل المؤسسة. (لطفي، 2007)

- هناك مظاهر تتجلى في عدم الاستقرار الوظيفي تتلخص بالتالي:-

1- التغيب وخلق الذرائع الواهية للتغطية على غياب الموظف عن العمل، وهي وسيلة يلجأ إليها الموظف في حال شعوره بالإحباط واليأس وعدم الاستقرار المادي والنفسي، هروباً من الضغوط والجو المشحون في بيئة العمل، ويعتبر من الأعراض الهامة لرفض ظروف العمل، ويؤثر هذا التغيب على إنتاجية المنظمة ككل، ويكبد المنظمة تكاليف باهظة، وأسباب التغيب كثيرة ومتعددة منها سوء العلاقة بين الموظفين، الشعور بالظلم في أخذ الحقوق، واللاعادلة في المعاملات وتوزيع المهمات ومنح التقييمات، وتوفير المواصلات لفئة دون غيرها وعلى حساب راحة وطاقته الموظفين الآخرين، وأحياناً تكون على حساب سير العمل نفسه، والمبالغة بمنح الحوافز لطبقة معينة متنفة من الموظفين على حساب غيرها، حتى وإن كانت لا تستحق هذه الحوافز، أو ليس لديها أية إنتاجية أو مؤهلات في العمل، فهي فقط تمتلك السلطة والنفوذ والسيطرة. (حنفي، 2002)

2- شعور الموظفين بالظلم والحاجة للشكاوي والتظلمات في عدة مناسبات، كنتيجة لظروف غير ملائمة في العمل كالعلاقات السيئة بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الموظفين ومروسيهم من جهة أخرى، ويعتبر الموظف هذه التظلمات والشكاوي الوسيلة الوحيدة التي يملكها للتعبير عن سخطه وعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل، يجذب بها نظر الإدارة في محاولة منه لحل مشاكله قبل تفاقمها، وتحويلها لأزمات تؤثر على أداءه في العمل. (رفيقة، 2014)

3- اللجوء إلى الإضراب والاحتجاج كوسيلة لإبراز عدم الرضا وعدم الاستقرار والاضطهاد النفسي متى استعصت عليه التسويات السلمية لأية نزاعات مع الإدارة وهو نوع من أشكال الصراع التنظيمي، ويتوقف نجاح الاضطرابات والاحتجاجات دائماً على تماسك الموظفين ومهاراتهم في إدارة هذه الاحتجاج من أجل متابعة وحل مشاكلهم. (العربي، منقلاتي، 2014)

4- ترك العمل عند توفر فرصة عمل بديلة أفضل، ويتجلى الخطر في هذه الظاهرة عند ذهاب الموظف لجهة منافسة للمنظمة تمارس نفس النشاط الذي تعمل به منظمته السابقة، وخصوصاً في الصناعات التكنولوجية التي تعتمد على المعلوماتية، وما يملك من معلومات وخبرات من الممكن أن ينقلها بكل سهولة للمنافس. (العربي، منقلاتي، 2014)

2- الترقيات

تعد الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لابد من دعائم ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية والذين لم تشملهم هذه الترقية. (Armstrong, 2010)

فالترقية ببساطة هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية (Dessler, 2011)، فقد عرف الدكتور فؤاد العطار الترقية بأنها نقل العامل من فئة الوظيفة الحالية إلى الفئة الوظيفية التي تليها مباشرة، إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك، ويستوي في ذلك أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الاختيار. (العنزي، 2012)، وأيضاً يمكن القول بأن الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب والأجر، كما يتمتع بمكانة أعلى تصاحبها مظاهر مختلفة من تغيير في شكل ومكان المكتب، ومقدار السلطات الممنوحة، ومنحه لقب وظيفي أكبر أهمية من سابقه، وغيرها من المظاهر التي تصاحب عملية الترقية. (شاويش، 2005)

ويرى الباحث أن الترقية هي انتقال الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من درجته السابقة، الأمر الذي يترتب عليه صعود تلقائي في مركز الوظيفة التي يشغلها الموظف سواء أكانت زيادة في السلطات والمسؤوليات، أو حصوله على امتيازات ومزايا مادية، وتتطلب عملية الترقية تركيزاً دقيقاً لتوفير فرص متكافئة وعادلة ومتساوية أمام الموظفين للتنافس

الشريف على هذه الترقية، بما يساهم في خلق بيئة تنافسية قائمة على تطوير الذات والعمل بنشاط نحو الأفضل نظير الفوز بهذه الترقية، والحرص الشديد على تحقيق العدالة وعدم الانزلاق إلى التحيز أو الظلم في منح هذه الترقية لما سيتترك من سيء الأثر على أداء الموظفين الذين وقع عليهم هذا الظلم، وما سينعكس على أداء باقي الموظفين في ذات المؤسسة.

وتهدف الترقية إلى تحقيق عدة أغراض منها:- (السباح، 2008)

1- إشباع حاجات الأفراد إلى الأمن الوظيفي، والتقدم والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور.

2- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.

3- تحفيز العاملين على مزيد من العمل والاجتهاد، لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل ومستوى الأداء والأجر والحافز الذي يتلقونه.

4- تنمية وتطوير الموظفين المتميزين، وعدم إتاحة الفرصة لهم لترك عملهم في المنظمة والذهاب إلى جهات أخرى منافسة عن طريق إغوائهم من قبل تلك الجهات بمميزات وشروط عمل أفضل.

5- إشعار الموظفين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياتهم الوظيفية، وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.

- وتقسم أساليب الترقية إلى ثلاثة أساليب وهي:- (الشمرواني، 2006)

الأسلوب الأول: الترقية بالأقدمية

الأسلوب الثاني: الترقية بالاختيار

الأسلوب الثالث: الترقية على أساس الأقدمية والاختيار

أ. أسلوب الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالترقية على أساس الأقدمية بأنه يتم ترتيب الموظفين في كشوف الأقدمية دون النظر إلى المعايير الموضوعية التي تراعي جانب العمل الوظيفي ومصالحه. (Pizam,2010) وعليه يتم تحديد الحد المقرر للسنوات للبقاء على الدرجة شرطاً للترقية، بحيث يرقى الموظف الأقدم للدرجة التالية مباشرة حسب أسبقيته في التعيين إذا كانت الترقية تجرى لأول مرة، أو أسبقيته في الدرجة إذا كانت الترقية تشمل الموظفين على نفس الدرجة. (Mahapatro,2010) ويتسم أسلوب الترقية بالأقدمية بإشاعة روح الثقة والاطمئنان، حيث يعلم الموظف مسبقاً بأن ترقيته آتية بعد انقضاء السنوات المقررة للبقاء في درجته الحالية، ولكن يعاب على هذا الأسلوب بأنه يمنح الموظف ترقية بغض النظر عن كفاءته وحسن أدائه، وهذا لا يشكل له حافزاً للجد

والاجتهاد، كما أنه قد يكون عائفاً أمام ترقية الموظف الكفو والمجد في عمله، علاوة على أن هناك خطورة على سير عمل الإدارة العليا خصوصاً في الوظائف القيادية التي تتطلب صفات ذاتية في الموظف، وليست فقط الأقدمية. (العنزي، 2012)

ويرى الباحث أن الاعتماد على أسلوب الترقية بالأقدمية لديه من العيوب ما يكفي لتبرير عدم تأييد استخدامه وحده بشكل مطلق، خصوصاً في الوزارات المدنية، لما يخلف هذا الأسلوب من مأساة كبيرة في القرارات التي تصدر عن هؤلاء الذين تم ترقيتهم بهذا الأسلوب، إذ أنه للأسف هناك اعتماد كبير عليه لحد ما في وزاراتنا في قطاع غزة، حيث كثيراً ما نرى أن حملة الشهادات العليا والكفاءات تبقى في مستويات الوظائف الدنيا في الوزارات، ويتراهم مدراء ذات كفاءة ومهارة ودرجة علمية أقل بكثير مما يملك هؤلاء المرؤوسين، وتتجلى خطورة هذا الأسلوب في القرارات المصيرية والاستراتيجية التي تحتاج لتخطيط علمي ومهني والتي لا تتخذ إلا من قبل هذه الفئة العليا التي يتم ترقيتها بهذا الأسلوب، فمن الممكن استخدام أسلوب الترقية بالأقدمية ولكن بشكل نسبي، بحيث يشكل نسبة معينة من مجموع المؤهلات الكلية المطلوبة من أجل الحصول على الترقية، لا أن يتم اعتباره المعيار الوحيد في الترقية.

ب. أسلوب الترقية على أساس الاختيار (الكفاءة):

يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب الأقدمية في أنه محكوم بمعايير معينة، أهمها الأداء الوظيفي، فالموظف المتميز بالديناميكية والمبادرة والذي يقوم بأعماله على أفضل وجه، ويثبت صواب قراراته، يكون هو الأجدر في الترقية، بغض النظر عن كونه أحدث زمنياً في العمل من غيره. (Pizam, 2010) ومن مزايا هذا الأسلوب اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف في المنشأة، وتحفيز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة للعمل بأقصى جهد وكفاءة من أجل الحصول على الترقية، والعمل على ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية والمهنية، خصوصاً في الوظائف الاشرافية التي لها متطلبات خاصة في الفرد، كما يدفع إلى التفاني في العمل والابتكار، ما يجمع بين مصلحة الفرد للرغبة في الحصول على الترقية، ومصلحة المؤسسة في الحصول على أداء أفضل من الفرد. إلا أن هذا الأسلوب يعاب بعدة نقاط من أهمها أنه لا يوجد معايير كفاءة قاطعة ومنصفة للجميع، ويعمل على تسرب الشكوك في نفوس العاملين بسبب تدخل الموظف الشخصي في التقدير، ويشجع الموظفين على النفاق للمسؤول الأعلى للوصول للترقية، بالإضافة إلى تردي الروح المعنوية للموظفين عند عدم اقتناعهم بالمعايير التي توضع للترقية، ما ينمي الاحتقان بين الموظفين، ويرفع من حدة الاضطرابات، وتبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الإنتاج ورداءة الخدمة. (المدهون، 2005) كما أنه يتيح الفرصة أمام إساءة استعمال السلطة، بحيث يمهّد الفرصة لدخول الوساطة والمحسوبية والحزبية،

وبالتالي يصل بالموظفين غير الجديرين بالترقية للوظائف الأعلى. (شاويش، 2005) ويرى الباحث في ظل وجود هذه السلبيات بأن هذا الأسلوب لا يحبذ استخدامه بشكل منفرد دونما الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات ومعايير أخرى، بسبب ما يشوبه من تشويه في التطبيق واستغلال المتنفذين في المؤسسة للسلطات والنفوذ فيه لترقية أحببهم من الموالين، بعيداً عن كل معايير الكفاءة والمهنية من خلال تفصيل شروط ومعايير الترقية على المرشح المفضل لديهم.

ج. أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والاختيار:

لقد ذكر سابقاً أن الأخذ بأسلوب الترقية على أساس الأقدمية أو على أساس الاختيار كل على حدة يحمل في طياته العديد من العيوب التي تؤثر في سير عملية الترقية، من حيث العدالة وترقية الموظف الأكفاء من ناحية، ومن حيث المصلحة العامة للمؤسسة التي تحرص على ترقية الأكفاء والأنسب، لذلك جاء الجمع بين الأسلوبين كخطوة تكميلية لتلافي العيوب التي يحدثها تطبيق أسلوب دون الآخر.

وقد تدخل القانون في العديد من الحالات ليضع حلاً فاصلاً للإشكالات التي قد تطرأ على تطبيق هذا الأسلوب، كأن يتم الترقية بالأقدمية لوظائف الفئات الدنيا في السلم الوظيفي، وهي وظائف لا تتطلب مهارة استثنائية، مثل أعمال الأرشيف، والأعمال الكتابية والخدمات، أما في وظائف الفئات الوسيطة فإن الترقية لها تتطلب الأقدمية والاختيار معاً، بالاستناد إلى مدة خدمة الموظف وكفاءته بتخصيص نسبة محددة للاختيار، وعند الترقية للفئة الوظيفية العليا فإن أساس قرار الترقية لهذه الوظائف يتم بالاختيار، إذ يتوجب أن يتوفر في المرشح للترقية مستوى من الكفاءة والتأهيل العلمي وقوة الشخصية والقدرة على الابتكار. (السباح، 2008)

وقد اعتمد المشرع الفلسطيني هذا الأسلوب في الوظيفة العامة للوظائف الوسطى وفق ما جاء في قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005، وقام بتخصيص نسبة معينة للأداء والأقدمية يتم الاعتماد عليهما في عملية الترقية للوظائف الوسطى كشرط للانتقال من درجة لدرجة بين الفئتين الثانية والثالثة، واعتمد أسلوب الترقية بالأقدمية لوظائف الدرجات الدنيا كونها لا تحتاج إلى خبرات ومهارات وكفاءات. أما أسلوب الترقية بالاختيار لوظائف الدرجات العليا يحتاج إلى مستوى معين من الكفاءة والتأهيل العلمي وقوة الشخصية والقدرة على الابتكار، وإن كان الواقع العملي الفعلي لتطبيقه يشوبه بعض الاختلالات. وجدول رقم (1-2) يوضح تلك النسب للفئتين الثانية والثالثة:-

جدول رقم (1-2)

تدرج نسب الجمع بين الترقية بالأقدمية والأداء في المستويات الوظيفية

أداء	أقدمية	الدرجة	
		إلى	من
20%	80%	الخامسة	السادسة
40%	60%	الرابعة	الخامسة
50%	50%	الثالثة	الرابعة
60%	40%	الثانية	الثالثة
80%	20%	الأولى	الثانية

المصدر: قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005م.

يلاحظ من الجدول السابق أن المشرع الفلسطيني تدرج في اعتماد الترقية بالاختيار، حيث اعتبر الأقدمية أساساً للترقية في الدرجات الدنيا، وكلما تصاعدت الدرجات يكون فيها الاعتماد على الكفاءة في الأداء كعنصر أساسي في الترقية، أما الترقية على الدرجات الأدنى من العاشرة حتى الدرجة السادسة فإن الاعتماد في الترقية على الأقدمية بشكل أكبر منه الاعتماد على الأداء، كما هو موضح داخل الدرجة السادسة والخامسة، واعتمد المشرع للانتقال من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى على تقييم الأداء بنسبة أكبر، وأيضاً ربط المشرع الترقية على الفئات بذات الآلية، فعند الترقية من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى اشترط على المرشح على مؤهلات علمية في مجال التخصص مع ضرورة حصوله على تقدير امتياز طيلة سنوات الخدمة، وفي حال تساوي المرشحين للترقية في كل الشروط المطلوبة فإن الأولوية في الترقية تكون للموظف الأقدم، واشترط للترقية من الفئة الثالثة إلى الفئة الثانية حصول الموظف على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل أثناء مدة خدمته وأن تكون شهادته في مجال العمل، ولانتقال الفئتين الرابعة والخامسة إلى الفئة الثالثة، فإنه يشترط على المرشح حصوله على شهادة الثانوية العامة فما فوقها إلى الدرجة المقررة لهذا المؤهل على أن يتقاضى الراتب المقرر للدرجة المنقول إليها أو راتبه الأصلي قبل النقل أيهما أكثر، وجدير بالذكر أن المشرع الفلسطيني قسم الفئات الوظيفية إلى درجات داخل كل فئة، بحيث يبقى الموظف على كل درجة مدة خمس سنوات للانتقال للدرجة التي تليها. (قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2005) ومن مزايا الجمع بين الأقدمية والاختيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات دون أن يكون عائق المدة الزمنية والأقدمية عثرة في طريق ترقيتها، وفي ذات الوقت يراعي اعتبارات الأقدمية بحيث يكون لهم

نصيباً من فرص الترقية مستقبلاً. أما عن سلبيات هذا السلوب فنكتفي بذكر المشاكل المرتبطة بآليات التطبيق لهذا الأسلوب، الذي قد يشوبها بعض المغالطات والالتفاف على بعض الثغرات التي من الممكن أن تتواجد في خطوات تطبيقه. (السباح، 2008)

3- العدالة والمساواة

تعتبر العدالة والمساواة من أهم مكونات النسيج الاجتماعي والنفسي للمنظمة، والاعتداء عليها من قبل إدارة المنظمة يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، لذلك يترتب على انعدام العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بين الجماعة من جهة، وبين المنظمة من جهة أخرى. (Armstrong, 2010)

لذلك يعتبر موضوع العدالة والمساواة من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، لأن العدالة والمساواة تسيران دائماً في ردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة. وتحدث العدالة الداخلية للفرد حينما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملين الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (Mahapatro, 2010) ولذلك فإن الحكم على نجاح المؤسسات يتجلى في مدى قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة. (أبو جاسر، 2010) وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض Smith، أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه من الآخرين بثمان تلك الموارد، وعندها يشعر بالمساواة والعدالة، (Smith, 1776) وإن إدراك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة. إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

ومن خلال مراجعة الكتابات والدراسات التي كتبت عن موضوع العدالة، فقد وجد الباحث أن هذه الكتابات اتفقت على أن العدالة التنظيمية تتمثل في أربعة أبعاد: هي عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات.

أ- عدالة التوزيع

يقصد بعدالة التوزيع شعور الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أجور وحوافز ومكافآت وترقيات مقابل المجهودات التي يبذلونها في العمل، فالموظف يكثر الاهتمام بالتركيز على ما يحصل عليه الآخرون مقارنة بما يحصل عليه هو، خصوصاً في نفس المنظمة، ويشعر بالظلم الواقع عليه إذا ما أدرك أن الآخرون قد نالوا نصيباً أكبر منه في هذا التوزيع مقارنة بما يبذله هو من جهد. (أبو جاسر، 2010)

ب- عدالة الإجراءات

ويقصد بها عدالة توزيع الأعباء وتقييم الأداء، ممثلة بالخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تكفل اعتماد سياسات عادلة في هذا الإجراء، وآليات ومعايير واضحة لتحديد وتقييم نتائج المخرجات. وعليه يجب أن تكون هذه الإجراءات خالية من التحيز، وتعتمد على معلومات دقيقة في اتخاذ القرار وتأخذ بالحسبان وجهات النظر لكافة الأطراف المتأثرة بالقرار. (حواس، 2003)

ج- عدالة التعاملات

وهي المدى الذي يعامل به الأفراد باحترام وكرامة من قبل الآخرين، والعدالة في المعاملة تعد أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها الشركات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يؤمن درجة كبيرة من الابتكار وتوليد الأفكار، بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة إنما يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، كما أن العدالة في المعاملة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين وبعضهم البعض. (المتعال، 2003، ص362)

د- عدالة المعلومات

تركز على كفاية المعلومات التي توضح الأسباب التي تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو كيف تم تحديد هذه المخرجات؟ ولماذا؟ ما يخلق شرح وتفسير لهذه القرارات وإدراك لعدالة هذه الإجراءات. (خرموش، 2014)

وبالتالي يلاحظ أن كل من هذه البنود تركز على جانباً معيناً، فمثلاً عدالة التوزيع تركز على النتائج والمخرجات، وعدالة الإجراءات تركز على الوسائل والإجراءات، وعدالة التعاملات تركز على المعاملة الشخصية، في حين تركز عدالة المعلومات على كفاية المعلومات والتفسيرات المتاحة للعاملين.

4- الأحوال الاقتصادية للعاملين

تتنوع الوسائل المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد لقاء عملهم في منظماتهم وشركاتهم، فمنها ما يتم دفع الأجر للموظف على أساس ساعات العمل، ومنها على أساس القطعة المنتجة، وأخرى يتم الجمع بينها، بحيث يتم ضمان راتب أساسي للموظف ومن ثم يدفع له أجر إضافي على كل مجهود إضافي يبذل فوق الحد الأدنى من الجهد المتفق عليه. والأجور في معناها الاقتصادي هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي يحصل عليها الموظف، أما الأجور بمعناها الاقتصادي الضيق فتتضمن بما يدفع للموظف العامل تحت إشراف موظفين آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية. (Pizam,2010) وعرف الأجر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة، وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته، وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة. (ناصر، 2004، ص10) وعرف أيضاً بأنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، والادخار الذي يمكنهم من الاستثمار، بحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كماً ونوعاً، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته، دون إلحاق الضرر بالمنشأة أو الأفراد. (ناصر، 2004، ص11) وتمثل الأجور أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين وتوجيه هذا الأداء وبالتالي توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة. فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة. (Mahapatro,2010)، كما تشكل الأجور المصدر الرئيسي لحياة الأفراد ولأسرهم خاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعاقة، مما يجعل هذا الأجر المحدد الرئيسي لمستوى المعيشة لهذه الأسرة وأفرادها. (ناصر، 2004) ولا تقتصر أهمية هذه الأجور على الفرد، فالأجور لها أهمية وقيمة كبرى عند المنشأة، فكثيراً من الشركات الدولية تبحث عن الدول ذات الأجور المنخفضة، كمركز لإنشاء أياً من مصانعها التي تعتمد على عدداً كبيراً من العمال، لما تشكله هذه الأجور من الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج، والتي قد تصل في بعض الحالات إلى ما نسبته 80% من التكلفة

الإجمالية، وما نسبته 100% في المشاريع الخدمائية، فالمنشأة التي تمتلك مرونة كبيرة في دفع الأجور ولديها إمكانات تغطي هذه المرونة، تستطيع استقطاب أفضل العمال، وجذب أكفأ الأفراد، كما أن الأجور تعتبر وسيلة قوية للتأثير على أداء العمال وتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً. وأحياناً يستخدم مقدار ما تدفعه المؤسسة لموظفيها كمؤشر على قوة وإمكانات هذه المؤسسة وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى. (Dessler, 2011) وللاجور أيضاً مكانة وأهمية كبيرة في المجتمع، فهي تحدد المستوى المعيشي في هذا المجتمع، وتحدد درجة الرضا الذي يعيش فيه الأفراد في هذا المجتمع، وفي حال كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الادخار الذي من الممكن أن يساهم في الاستثمار، الذي ينعكس كلياً على الاقتصاد الوطني للمجتمع، وأيضاً من خلال الأجور الجيدة يستطيع هذا المجتمع المحافظة على الكفاءات والخبرات والأيدي العاملة الماهرة، علاوة على مساهمة الأجور في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق، وتنشيط عملية الاستهلاك الذي يؤثر بدوره في تنشيط عملية الإنتاج، وتساهم الأجور أيضاً في تحسين ورفع المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي تؤثر على المستوى الثقافي ككل لهذا المجتمع، حيث تمكنهم الأجور الجيدة من متابعة دراستهم، ورفع مستواهم الثقافي وشراء الكتب والمجلات وغيرها التي تكسبهم كل ما هو جديد في المعرفة والعلم، فإذا كانت أجور الأفراد متدنية ولا تلبى احتياجاتهم المعيشية الأساسية فإنهم لن يفكروا في هذه الأمور لأنها ستعتبر من الكماليات في حساباتهم، كما أنها ستدفع أبناءها نحو كسب المال دون إلحاقهم بأية مؤسسات تعليمية، سعياً وراء كسب المال وتحسين دخلهم، علاوة على ما تسببه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية تنعكس على جميع جوانب الحياة. وتتنوع طرق دفع الأجور للعاملين حيث يمكن اختصار هذا التنوع في ثلاث طرق كالتالي:- (ناصر، 2004، ص17)

أ. الأجر على أساس الزمن.

ب. الأجر على أساس الإنتاج.

ج. الأجور التشجيعية.

أ. الأجر على أساس الزمن: حيث تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق في دفع الأجور وأكثرها شيوعاً، بحيث يتم دفع الأجور بناء على الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في العمل، وذلك بغض النظر عن الإنتاج، كساعة، أو يوم، أو أسبوع، أو شهر... أو غير ذلك، ويتم استخدام هذه الطريقة في عدة حالات والتي من أهمها في حالة لم يكن هناك قدرة على التحكم بكمية الإنتاج التي ينتجها العامل حيث تكون سرعة العامل محكومة لسرعة الآلة التي يعمل عليها، أو أن يكون من الصعب تحديد كمية الإنتاج ذاتها، وأيضاً في حالة

أن تكون الجودة أهم من كمية الإنتاج، أو تكرر الأعطال في الآلات التي لا دخل للعامل فيها، علاوة على الأنشطة الخدمية التي يصعب قياس الإنتاج فيها، وتتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها، ويتساوى الجميع بالمدة الزمنية في الحصول على نفس الأجر، كما تجعل العاملين أكثر استقراراً واطمئناناً، ولهذه الطريقة أيضاً عدة سلبيات من أهمها أنها تساوي بين جميع العاملين المجتهدين منهم والمهملين، وتشكل حاجزاً قوياً لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء.

ب. الأجر على أساس الإنتاج: حيث يرتبط ما يحصل عليه الموظف من عوائد بشكل مباشر بمستوى إنتاجه، حيث يتقاضى معدل أجر عن كل قطعة ينتجها. (Dessler, 2011) مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطبيق في المنشآت التي يكون فيها الإنتاج معدوداً، ويمكن احتساب تكلفة الأجر من احتساب سعر البيع للوحدة، وتستخدم في الحالات التي تكون فيها كمية الإنتاج الفردي أو الجماعي معدوداً، وعدم وجود أية تعطيل في الآلات التي يعتمد عليها العامل، وفي حالات كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تشكل حافزاً للعاملين لزيادة إنتاجيتهم، وزيادة دخلهم المرتبط بهذا الإنتاج، وتدفع العاملين على التفكير والابداع لإيجاد أفضل الطرق لزيادة أداءهم وخلق جو تنافسي قوي. ولهذه الطريقة عيوب أيضاً أهمها صعوبة قياس وحدات الإنتاج في العديد من الأعمال وخاصة الإدارية، وتشكل توتراً بين العاملين الذين ليس لديهم القدرة على زيادة إنتاجيتهم لأسباب قد تكون بدنية خارج إرادة العامل.

ج. نظام الأجر التشجيعية: يختلف نظام الأجر التشجيعية عن الطرق السابقة في أنه يحصل الموظف على زيادة في المرتب بسبب ارتفاع مستوى أدائه. (Dessler, 2011) وهذه الطريقة تشمل بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن وعلى أساس الإنتاج، وتهدف لتشجيع العاملين لزيادة إنتاجيتهم في العمل، ويقوم هذا الأسلوب على عدة أسس والتي أهمها تحديد زمن معياري للإنتاج، وتحديد معدل معياري لكمية الإنتاج بحيث يتم الدفع على أساس المعدلات العادية للأجر، للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج، والدفع على أساس إعطاء أجر إضافي للأفراد الذين يتجاوزون الحد المعياري للإنتاج. ويتميز هذا الأسلوب في تشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الأداء لديهم، وكما يحفظ حق ذوي الإنتاج العادي في الحصول على راتب يكفل لهم ولأسرهم العيش الكريم. كما أنه يخلق أجواء تنافسية داخل المنشأة، ويتناسب هذا الأسلوب بشكل كبير مع رجال المبيعات الذين يحصلون على حد أدنى من الراتب، بالإضافة لراتب عن كل قطعة تزيد عن الحد المعياري يتم بيعها.

وقد اعتمد المشرع الفلسطيني في قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2005 على أساس الجدول الزمني براتب شهري في طريقة دفع الأجور كون أن المؤسسات الحكومية المدنية هي خدماتية بالدرجة الأولى وبالتالي فإنها الطريقة الأنسب لدفع الأجور.

رابعاً: غموض الحياة الوظيفية وأسباب دراستها وأبعادها

يقصد بالغموض لغةً كما جاء في معجم لسان العرب بالإبهام أو عدم الوضوح. أما اصطلاحاً فإن المقصود بغموض الحياة الوظيفية هو المعنى المقابل لجودة الحياة الوظيفية، فكل ما لا يمكن توفيره من عناصر ومقومات لجودة الحياة الوظيفية وما يترتب عليه من سلبيات يشكل غموض الحياة الوظيفية للموظف، وهو يمثل وضع صعب محاط بعدم الوضوح، ويحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويمكن النظر إليه بأنه المسبب للفجوة الحاصلة بين مستوى الإنجاز المتوقع ومستوى الإنجاز الفعلي، أو أنه يسبب الانحراف في الأداء عن المعايير المحددة سلفاً والذي يقف وراءه وجود أو عدم وجود عدة أبعاد وعناصر تكون سبباً في وجوده. وتعتبر قضية إدارة الحياة الوظيفية المادية والنفسية من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل جزءاً مهماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لأن هذه المسألة تتعلق بمساس مباشر بأهم ما يملك الإنسان، وتمثل أيضاً أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة والمجتمع، لأن ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات يكلف أموالاً طائلة تتكبدها المنظمة لما تعكسه على قدرات وإمكانات موظفيها العاملين لديها، وبالنسبة للموظف فإن القصور في جودة الحياة الوظيفية لديه يعني فقدان الأمل والاستقرار الذي ينعكس على مناحي حياته الشخصية والوظيفية، وبالتالي فقدان جزء كبير من الطاقة الإنتاجية والخدماتية، وبناءً على ما سبق فإنه لا يوجد عمل في أية منظمة أياً كانت نوعيته وطبيعته، إلا وأن يصاحبه نوع من القصور والسلبيات ودرجة ما من الخطورة، وانطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على المنظمة إدارة بيئة العمل والعمل بجدية لتوفير السلامة والاستقرار والأمان فيها، وكذلك تحقيق العدالة وضمان التطور الوظيفي للموظفين العاملين لديها، فهذه الوظائف لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو الإنتاجية أو أية فئة معينة من الأعمال دون غيرها فحسب، بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف وعلى اختلاف أنواعها. فلا يمكن لأية منظمة وخاصة الصناعية أن تحقق لدى مواردها البشرية الولاء والانتماء لها، والرغبة العالية في العمل، وتوافقها وانسجامها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، دون أن تشعر هذه الموارد البشرية باطمئنان نفسي، وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها، فتوفير المنظمة للسلامة والصحة في مكان العمل لديها مطلب أساسي. (عقيلي، 2005، ص573)

وقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية (Klein1986)، حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها:

- 1- الحرص على خلق موظف، وزبون دائم في المنظمة.
- 2- شدة المنافسة وارتفاع معدل نمو الجودة، وتكلفة وفورات الحجم.
- 3- مشاكل تسبب العمال من العمل سواء أكان تسيباً جسمى أو نفسياً.
- 4- التركيز على الإنتاجية، والعوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- 5- توجه حاجات الموظفين للتحرر من الهياكل التقليدية الجامدة للوظائف.
- 6- تطور احتياجات وطموح الموظفين، حيث أصبحوا أكثر تعليماً ووعياً واستتارة، مما حدا بهم للتطلع نحو الحصول على الحاجات العليا في وظائفهم وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

ويرى الباحث أن المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا المتعددة من تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التالي:

- تعظيم قدرة المنظمة التنافسية، عن طريق استقطاب موظفين أكفاء لديها.
- توفير بيئة وقوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية واستقرار.
- توفير ظروف وبيئة عمل راقية المستوى ومتطورة من وجهة نظر الموظفين.
- تعظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

إن إدارة الحياة الوظيفية وجهودها لتوفير البيئة المناسبة للوظيفة، ليست مسألة بسيطة الحل بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة تؤثر سلباً في المنظمة، والموارد البشرية، والمجتمع، والدولة في حال ما تم علاجها بشكل جذري، فهي تأخذ أبعاداً متعددة نذكر منها:- (العقيلي، 2005)

أ. البعد الاقتصادي: حيث ينعكس أثر البعد الاقتصادي على جهتين اثنتين هما المنظمة التي تتأثر بعدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين هما التكلفة والنفقات المالية المفقودة، وكذلك الاقتصاد الوطني والمتمثل في انخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها من تكاليف ولا يقابله أداء معقول لهذه التكاليف يؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني لأي بلد.

ب. البعد الإنساني: والمتمثل بالجانب الاجتماعي المتمثل في فقدان الحياة الأسرية نتيجة الفقد في تلبية حاجاتها الأساسية، وحالة التفكك والضياع التي قد تنشأ بسبب البحث عن مصادر بديلة لتأمين هذه الاحتياجات، وكذلك الجانب المعنوي للموظفين، فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد حياتهم ومستقبلهم، وبالتالي فإن مستوى

الرضى الوظيفي لديهم منخفض، هذا الجو من العمل بدون أي شك يجعل الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية في أدنى مستوياته، وسيسود جو من العدوانية بدلاً من جو الانتماء في المنظمة، وأيضاً لا يمكن إغفال الجانب العقلي للإنسان، فتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية، واقتناعها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر، لا شك أن هذه الظروف السلبية ستحدث أثراً نفسياً غير سليم فيها يتمثل بأمور كثيرة كالتوتر، والقلق، والاكتئاب، وهذه جميعها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الإنسان، حيث تجعله مشوشاً غير قادر على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

خامساً: توازن الحياة الشخصية والوظيفية

يعتبر توازن الحياة الشخصية والوظيفية من أكثر القضايا حساسية وتحدي لدى الموظف والمنظمة، فكلاهما لديه متطلبات تحتاج إلى استراتيجية معقدة لضبط موازين التوازن بينهما، فالموظف يواجه تحدياته في تلبية الالتزامات الشخصية له ولعائلته، والمنظمة تواجه تحدياتها في تلبية الموظف واجباته في العمل، وتحديد الأجر العادل الذي يليب احتياجاتها، واحتياجات أسرته في إطار الإمكانيات التي تملكها المنظمة بما يحفظ لها الحق في تحقيق أهدافها.

وقد نال موضوع التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية حظاً وافراً من الأبحاث والدراسات التي أكدت أن هذا التوازن ينعكس إيجاباً على النتائج المطلوبة من مستوى الأداء للموظفين، من خلال تجلي عدة مظاهر منها تخفيض الغياب، والحفاظ على ولاء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إدارة محترفة، يقودها مدراء على درجة راقية جداً من المهارة والمسؤولية والكفاءة. (ماضي، 2014)

واعتبرت دراسة Hayrol، أن توازن الحياة الوظيفية والشخصية يعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأكثرها تأثيراً على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث جاءت توازن الحياة الوظيفية والشخصية في الترتيب الأقوى والأفضل والأول بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الثمانية في تأثيرها على أداء العاملين وإنتاجيتهم. (ماضي، 2014، ص 94)

المبحث الثاني

مفهوم ومعايير الأداء الوظيفي

أولاً: مقدمة

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى المنظمة والعاملين بها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية، بتوافر محفزات تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، وكذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به، سواء أكانت بالإيجاب أم بالسلب، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. (Pizam,2010) وتبرز أهمية الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، والتي أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية والترقيات، وكذلك الاحتياجات التدريبية، كما أنه يعتبر معياراً هاماً من معايير الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب وأساس عملي لتوجيه هذه السياسات، لذلك سيتم التركيز في هذا المبحث على إيضاح وجهات النظر المتعددة والتي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وكذلك معاييرها، والتعريف على استخدامات وفوائد تقييم الأداء.

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي تحدثت عن هذا الموضوع، وفيما يلي نورد بعض من آراء هؤلاء الباحثين والكتاب حيث عرف كل منهم الأداء بالآتي:-

- هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (هلال، 2009، ص 48)
- إن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الريبق، 2004، ص 58)

- إن الأداء عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، والقواعد، والإجراءات، والطرق المحددة للعمل. (رضا، 2003، ص54)
 - أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط. (Wheelen & Hunger, 2012, p332).
 - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمرارها والمحافظة على ميزتها التنافسية. (Robbins & Wiersema, 1995, p278).
 - تشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل، هي القدرة والدافعية والإمكانيات (البيئة أو فرص الأداء)، فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته. (داغر، 2000، ص335)
 - هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (عقيلي، 1976، ص9)
 - يقصد بتقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. (عبيد، 1964، ص458)
- من خلاصة التعريفات السابقة وعلى الرغم من الاختلافات المتعددة في تعريف الأداء إلا أن هذا الاختلاف ظاهراً وليس جوهرياً في المفهوم، إذ يرى الباحث بأن الأداء هو عبارة عن المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العاملين المكلفين بها، بعد الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والوسائل الكافية للوصول لهذه الأهداف، ومن خلال هذه المخرجات الصادرة يتم الحكم على مهارات وإمكانات العاملين، وتعتبر نتائج الأداء مؤشراً هاماً على سلوك الفرد ومستوى الرضا تجاه المنظمة التي يعمل بها مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الأداء ليس هدفاً بحد ذاته بل هو الوسيلة لتحقيق الهدف.

ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي

بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فالعنصر التنظيمي يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني

عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة. (الشريدة، 2002)

على الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد العناصر والمكونات الأساسية للأداء الوظيفي، إلا أن هناك من حدد عناصر الأداء بالآتي (حجل، 2008، ص 22):-

1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء، أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة إنجاز العمل، فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد، كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية (كالمشرفين والرؤساء والأفراد) الذين يتعامل معهم الموظف، وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات، تؤثر في تغيير الأداء الوظيفي.

2- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وغيرها من الأنشطة الأخرى، مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: في ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

رابعاً: استخدامات وفوائد تقييم الأداء:

تبرز أهمية تقييم الأداء في كونه يستخدم لقياس أداء العاملين ومدى كفاءة الإنجازات التي يحققونها للمهام الموكلة إليهم في تحقيق الأغراض التالية:-

1- رفع معنويات العاملين: يسود بين العاملين والإدارة جو من الارتياح والشعور بالرضى والتفاهم في العلاقات عندما يشعر الموظف أن الجهود والطاقات المبذولة منه لتأدية مهامه الوظيفية هي موضع تقدير الإدارة، وأن هذا التقييم يأتي في إطار معالجة الأداء وتعزيز نقاط القوة وتمييزها، ويخلق الثقة لدى العاملين برؤسائهم ما يدفع الفرد أن يقدم على عمله راضياً مستعداً وبكل جد ونشاط. (بن عيشي، 2006، ص 6).

2- وسيلة لتحقيق العدالة: إذ أن تقييم الأداء العادل بين الموظفين سيكون أساساً للترقية والعلاوة العادلة، وكذلك سيضمن للإدارة أساساً ومعياراً موضوعياً لمكافئتهم، وتقديراً للموظفين ذوي القدرات العالية والذين يمتازون عن غيرهم في الإنتاجية. (كامل، 1994)

3- تقييم سياسات الاختيار والتعيين: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة البرهان الأكبر للحكم على مدى سلامة نجاح الخطوات التي استخدمت في التوظيف، وكذلك الحكم على كفاءة وصحة الاختبارات التي طبقت في الاختيار، والذي يعتبر ركناً هاماً في الحكم على جدارة القائمين على الاختيار والتعيين وقياس إمكانية الاستمرار في الاعتماد عليهم في عملية التوظيف. (عكاشة، 2008)

4- أداة رقابة فعالة: حيث يعتبر تقييم أداء العاملين بناء على معايير وأنظمة محددة وموضوعة وفقاً لخطة تشغيلية تقييم دورياً، ويتم تتبع منجزات العاملين من خلال معايير وأرقام لإنجاز هذه الخطة هي بمثابة تقارير حول كفاءتهم، وكذلك مدى دقة هذه الخطط التشغيلية وأحد أهم المعايير الرقابية التي يتم من خلالها مطابقة التنفيذ الفعلي بما هو مخطط. (ناصر، 2010)

5- فوائد إدارية: تتمثل في تشخيص المشكلات الإدارية وتحليل الأداء لكل فرد، والحكم على المقصرين إما من خلال مشاكل إدارية موجودة أثرت على أداء العاملين أو من خلال تقصير في الأداء من قبل العاملين أنفسهم وهي بدورها تقيس قدرات الرؤساء الإشرافية والتوجيهية. (ناصر، 2010)

6- التحفيز على الانضباط وإشعار العاملين بمسئولياتهم: حيث أن تقرير الكفاءة المستند على معايير وأنظمة واضحة، يكشف عن السلوك الحقيقي للموظف وبالتالي سيقدر ما إذا كان هذا الموظف يحتاج إلى تحسين في أداءه وسلوكه، أو لديه قصور وبالتالي سيحتاج إلى معاقبة، والتي غالباً ما يتجنبها الموظف وبالتالي يقوم بتعديل هذا السلوك في الأداء حرصاً على السير في المسار الذي يبعده عن أية عواقب. (السهلي، 2007)

7- أداة هامة للترقية أو النقل: إذ أن نتائج الأداء تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات، كما أنها وسيلة فعالة لمعرفة من هم بحاجة إلى الانتقال من وظائفهم لوظائف أكثر ملائمة لهم تتفق مع قدراتهم. (عكاشة، 2008)

8- المساعدة في توصيف الوظائف: فتقييم الأداء يحتاج عند وضع معايير التقييم لتحليل الوظيفة، ومعرفة إمكانات الموظف المطلوبة، والمهام التي من الممكن إنجازها وفقاً لهذه الإمكانيات، مما ينتج عنه توصيف الوظائف وصفاً مفصلاً لتجنب أية مهام أو أدوار خارج إمكانات وقدرات الموظف الذي سيسخر هذه الوظيفة. (كامل، 1994)

ولا يمكن القول أن التقييم دائماً ما يسير بشكل مطلق، بل يواجه عديد من الصعوبات والمعوقات، والتي من أهمها التحيز من جانب بعض المقيمين لعوامل معينة دون غيرها، وكذلك التحيز الشخصي، أو تأثر المقيم بسلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم. إذ من المحتمل أن يمنحه تقييماً عالياً مستنداً على سلوكه المصطنع في أواخر أيام التقييم، أو العكس نتيجة ظرف معين سبق موعد التقييم، علاوة على أن شخصية المقيم واتجاهاته قد يترتب عليها تقديرات بعيدة عن الواقع كأن يعطي تقديرات أقل من الواقع إذا كان من النوع المتشدد في تقييمه أو العكس إذا كان متساهلاً. وقد وضعت اجتهادات للتغلب على مثل هذه الصعوبات والتي منها: (شاويش، 2005، ص 91)

- 1- أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدة.
- 2- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى أو أقل من الواقع.

المبحث الثالث

غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي

أولاً: مقدمة

تمثل الحياة الوظيفية في المنظمة أهمية كبرى، لأنها تتعكس انعكاساً كبيراً على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، والذين هم جزء من منظومة بيئية تؤثر وتتأثر بهم، ومما لا شك فيه أن صيانة الحياة الوظيفية والحفاظ عليها، هو بمثابة هدف استراتيجي لصيانة مستوى الأداء والجودة، والحفاظ على مستوى معين من التطور والتقدم فيه. فالأداء الوظيفي للموظفين هو حصيلة استثمار حقيقي لموارد وقدرات المنظمة وهو المقياس الحقيقي لنجاح هذا الاستثمار، ومدى سلامة البرامج المستخدمة نحو تحقيق التميز والابتكار والإبداع. (عابدين، 2010) وعلى الرغم من أن الحياة الوظيفية تعتبر من أكثر المجالات اهتماماً وقيمة، وخاصة في المنظمات القائمة أعمالها على عنصر المورد البشري، إلا أن هناك عدداً من أوجه القصور التي ترتبط بتحديد وقياس عناصر وأبعاد جودة أو غموض الحياة الوظيفية في معظم المؤسسات، الأمر الذي من الممكن أن ينتقص من وجود معياراً عاماً يمكن الاعتماد عليه في القياس، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك من العوامل الواضحة والتي يمكن القول أنها تخفض من جودة الحياة الوظيفية وتنقلها إلى حالة من الغموض، لما لها من تأثير ينعكس انعكاساً واضحاً على أداء الموظفين، فالقصور في دفع الأجور والتعويضات، وعدم الانتظام في صرفها، أو كفايتها في إشباع حاجات الموظف، والانحياز في صرف الحوافز والبدلات لفئة معينة من الموظفين، وعدم الشعور بالرضا والارتياح وانعدام الأمان الوظيفي والقلق على المستقبل، ورداءة البيئة التي يعمل بها الموظفين، والترقيات الغير عادلة والتي لا تعتمد على تكافؤ الفرص فيها، وانعدام الاحساس بالتقدم والضعف الكبير في نظم تقييم الأداء، وسيطرة البيروقراطية والروتين على طبيعة العمل، وعدم توفر العدالة بين الموظفين والتسلط في اتخاذ القرارات وانعدام التقدير من المسؤولين، وعدم التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والوظيفة للموظفين، جميعها مظاهر وأعراض لحالة من الغموض في الحياة الوظيفية، وإن وجودها في بيئة العمل لا يمكن أن يوفر حياة صحية أو آمنة لبيئة العمل، وبالتالي ليس لأحد أن يتوقع أن مستوى الأداء في هذه البيئة يرتقي لمستوى الأداء المقبول، حتى وإن كانت تضم كفاءات بشرية عالية ومتخصصة في مجال عملها، كون أن الأداء هو نتاج وتظافر الجهد البشري والذي لا يمكنه العمل في ظل غياب توفر مقومات العمل الأساسية له، أو توفر أدنى الدوافع المسببة لحاجته للعمل، حيث تبرز ظاهرة الغموض في الحياة الوظيفية عند تدني مستوى الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وسيطرة مظاهر القلق على ذلك

المستقبل، الأمر الذي يحد من فعالية جودة الحياة الوظيفية، وينعكس على الأداء الوظيفي، كما أنه ينعكس على التوظيف السيء لسلوك الموظفين في تصرفهم خلال أداءهم لمهامهم الوظيفية، فتكثر المشاكل والمشاحنات بين زملاء العمل، والتغيب بأعذار مصطنعة، والميل إلى الوقوع في المخالفات والحوادث في العمل، ونظراً لندرة الأبحاث والكتابات التي تناولت موضوع غموض الحياة الوظيفية على وجه الخصوص فإنه سيتم في هذا المبحث عرض ما تمت كتابته عن الحياة الوظيفية والاستعانة بالمعايير والأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثين عن الجودة بحيث سيتم الاستطراد والتوسع في الأجزاء المتاحة والتي تحدثت عن السلبيات المتعلقة بغياب أياً من عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تناولها الكتاب والباحثين كونها تمثل ما تم التركيز عليه في هذه الدراسة، لذلك سيتدرج الباحث في هذا المبحث بالحديث عن بعض من متغيرات وأبعاد الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء من وجهات نظر كتاب وباحثين مختلفين، ومن ثم سيتم تناول موضوع الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تبعاً للعناصر التي تناولها الباحث في دراسته، لإظهار جانباً من الجوانب الإيجابية للموضوع ومقابلته بالجوانب السلبية في ظل غياب هذه الإيجابيات وما يترتب عليها من أثر على الأداء الوظيفي، وكذلك التركيز على أهمية هذه العناصر للأداء الوظيفي، ومن ثم الحديث عن موضوع غموض الحياة الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي بشكل مباشر طبقاً لمتغيرات الدراسة التي تناولها الباحث في دراسته، وفي الختام سيتم استعراض بعضاً من مخاطر تجاهل غموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

ثانياً: متغيرات الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء

نوع الباحثين والعلماء في تحديد متغيرات الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث وجد كل من Skinner، وIvancevich بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل التعويضات العادلة والكافية، وظروف عمل صحية وآمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي، ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمل والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة. (Dhaka et al, 2011, P.20) وأضاف Walton عوامل أخرى كالتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل. (beh et al, 2006, p.62) وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية. (البليسي، 2012، ص20)

وسيتناول الباحث بعضاً من هذه العوامل المهمة التي تؤثر على جوانب الحياة الوظيفية وبالتالي على الأداء الوظيفي وهي كالآتي:-

1- عوامل مالية: وتتضمن هذه العوامل العناصر التالية:

أ. أجور كافية وعادلة: حيث تعتبر الأجور أحد أهم المكونات الكبيرة التي تكون الإنتاج في المنظمة، وبالتالي لها تأثير كبير على استمرارية ونمو وربحية المنظمة، وهي مصدر هام لدخول الموظفين، ومحدداً مركزياً لمكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة، وبذلك تلعب دوراً في قدرة المنظمة على استقطاب موظفين ذات أداء وكفاءة عالية، فليس بمقدور المنظمة الحفاظ على موظفيها إلا بوجود نظام عادل للأجور، وإلا فيزداد عدم الرضا الوظيفي والتظلمات بين الموظفين. (Agarwal, 1993, p.688).

ب. مكافآت وتعويضات عادلة وكافية: وجود نظم مكافآت عادلة تؤثر على أداء ونظرة العاملين لوظائفهم، وأصحاب العمل، حيث يقلل من معدل الدوران ويعمل على تحسين الأداء والإنتاجية للمنظمة، وتكمن العدالة في ما يقدمه الموظف من جهد وما يعود عليه من مقابل، وتتم مقارنة ذلك بما يحصل عليه الآخرون مقارنة بنفس الجهود والأداء المبذول في منظمات أخرى، وفي حال كانت التعويضات الممنوحة لهم منخفضة، يزداد معدل دوران العاملين وترك العمل، مما يؤثر بالسلب على أداء المنظمة. (Jackson, 2007, p.364)

2- عوامل وظيفية: وتتضمن هذه العوامل العناصر التالية:

أ. التصميم الوظيفي: هو الهيكل المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل داخل العمل، والذي يساعد على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وآلية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، في ذات الوقت الذي يلبي فيه احتياجات وطلبات العاملين، حيث تحرص المنظمة على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، وزيادة مجال العمل للعاملين، واتباع سياسة التدوير بين الموظفين، لما يحقق من زيادة في المهارة والإنتاجية ويؤدي إلى معرفة العاملين وتمكين قدرتهم على المشاركة واتخاذ القرارات. (Dessler, 2011)

ب. الأمان الوظيفي: هو بمثابة بقاء الفرد موظفاً في المنظمة دون أية انتقاص من الأقدمية أو الأجر، أو الحق في المعاش، فهو محدد رئيسي مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وله أثر إيجابي كبير على الإنتاجية والأداء الوظيفي. (Yousef, 1997, p184)

ج. فرص الترقية والتقدم: تعمل المنظمات على توسيع ترقيات موظفيها في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، وبالتالي المحافظة على هؤلاء العاملين داخل المنظمة. (Jain, 2010, p201)

3- التوازن بين الحياة والعمل: حيث تقوم بعض المنظمات بمساعدة الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة والمحافظة على صحتهم واستمتاعهم بالحياة. (Repa,2010, p149)

4- التظلمات وإجراءات التقويم:

أحيانا ما يشعر الموظفون بالظلم وعدم الرضا خلال تنفيذ الأعمال الوظيفية الخاصة بهم، والتي لا تكاد منظمة تخلو من هذه الظاهرة، فطريقة تعامل الإدارة مع هذه المواضيع تترك الأثر الكبير لسلوك وموقف الموظفين تجاه المدراء والعكس أيضاً، والمحافظة على معنويات مرتفعة بين الطرفين من خلال التأكيد على أن تظلماتهم ستعامل بجدية وعدالة وشفافية. (Dessler, 2011)

5 - عوامل اجتماعية: تتمثل في العدالة الاجتماعية والتكافل والمحافظة على كرامة الموظفين وخصوصياتهم، والتقليل من الضغوط المهنية وتحسين نظام العمل الجماعي وإشعار الموظف بالأمن والاحترام المتبادل والحفاظ على أسرارته وحرية التعبير والكلام. (مؤتمر العمل الدولي، 2010)

6- ضغوط خاصة بجماعة العمل: تتمثل بقلة أو انعدام الدعم الاجتماعي، والصراع بين أعضاء الجماعة، وبين الجماعات وبعضهم البعض، وقلة تماسك الجماعة. (Cooper, 1987, p.204) وعلى الرغم من قدم ظاهرة الضغوط بصفة عامة، إذ أنها تعتبر ظاهرة قديمة قدم الإنسان ذاته، إلا أنها لم تأخذ نصيبها من الدراسات والبحث، ويعتبر (كانون cannon - 1932) من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسة الضغوط، حيث توصلت دراساته إلى أن الضغوط عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجل تترك أثراً قاسية على الشخص وتؤدي في النهاية به إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه. (Armstrong, 2010) وهناك من يرى أن مسببات الضغط توجد في البيئة المحيطة، بينما يرى آخرون أن الضغط موجود داخل الفرد، ويرى الباحث أن مسببات الضغط ما هي إلا تفاعل وجودها في البيئة مع بعض المحفزات الداخلية، والتي تساعد في توليد هذا الضغط، لأسباب عدة كالإفراط في طموح الفرد، أو ضعف هذا الطموح، وتحمله لطاقة من الصبر تفوق قدراته، أو ميله إلى مقاومة التغيير وقصر النظر وعدم تفهمه لمشاكله ومشاكل الآخرين، أو اشتداد الضغوطات البيئية المحيطة حوله، وتفاعله بها، كغموض مستقبل الحياة الوظيفية، وعدم الاستقرار في الوظيفة، والملل والفقر وعدم إشباع

الحاجات الدافعة للعمل، وارتفاع معدل المجهودات التي تبذل وتصاعد وتيرة التحديات بلا مقابل أو التحفيز إلا حد قد لا يحتمل.

تذكر الإحصائيات أن الآثار المترتبة على الضغوط تكلف الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 10% من إجمالي الناتج القومي، تذهب معظم هذه التكلفة لعلاج الأمراض البدنية الناتجة عن الضغوط لتأثيرها على الصحة النفسية للفرد. (جرينبرج، 2009، ص257) وأكثر هذه التأثيرات على مستوى أداء الفرد في العمل وبالتالي إنتاجيته، حيث تشير أغلب الدراسات بأن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمنظمة عن تحقيق أهدافها، وذلك لأن الأفراد سيمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط. كما تشير تلك الدراسات إلى أن ضغوط العمل تعد العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية وخاصة الأداء المنخفض، وترك العمل، والغياب والعدوانية، كل ذلك يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض الفعالية لأداء المنظمة. (العمرى 1992)

بعد استعراض بعض من الآراء التي كتبت وبحثت من قبل العلماء والباحثين عبر سلاسل تاريخية مختلفة حول بعض من عناصر الحياة الوظيفية، يرى الباحث أن هناك اختلافاً في هذه الكتابات فيما يتعلق بعناصر الحياة الوظيفية، حيث فسر كل بعد منها الهدف الذي تناوله الباحث والدارس، إلا أن جميع الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع أجمعوا على أن عناصر الحياة الوظيفية لا تقتصر على عنصر أو جانب من العناصر دون الآخر، وليس لأحد بمقدوره أن يجمع هذه العناصر جميعها تحت بند أنها تؤثر فيه، فهذه البنود تنوعت بتنوع توفرها، وظروف وبيئة كل منظمة على حدة، بالإضافة لطبيعة المجتمع الذي طبقت عليه كل دراسة، بحيث تتفاوت أهمية هذه العناصر من دراسة لأخرى، في حين أن عدة دراسات أجمعت وبشكل قوي على عدة عناصر من أبرزها، الاستقرار الوظيفي، والموارد المالية والأجور العادلة، والترقيات العادلة، ومراعاة ظروف ومتطلبات أسر العاملين في الحق في نظام تقاعدي آمن يكفل لهم الحق بعد انتهاء عمل رب هذه الأسر، علاوة على المكافآت والحوافز، والأجواء الأسرية، والحق في معاملة تسودها الود والاحترام، ووضوح المستقبل الوظيفي للعاملين.

ثالثاً: علاقة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

تسعى الحياة الوظيفية إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، وتمثل جودتها عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الأطراف بالمنظمة، وحتى يتم حصاد الأهداف المرجوة لا بد من مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق الجودة في الحياة الوظيفية والتي من أهمها، الأجور والترقيات العادلة والاستقرار الوظيفي الذي يلي مستقبلاً آمناً لحياة الموظفين، يلزمه التطور والتقدم ترمنا مع تقدم وتطور أداء المؤسسة،

إضافة إلى توفير وسائل الراحة والتسهيل في تنفيذ مهمات العمل، وحمل طلبات التظلم على محمل الجدية، والعدالة والشفافية. (Armstrong, 2010) حيث إن الهدف الأساسي من برنامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين هو تحسين ظروف العمل، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المنظمة هو زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث أظهرت الدراسات بأن لبرامج جودة الحياة الوظيفية آثاراً إيجابية على المنظمة، حيث تعمل على تخفيض معدلات الغياب والدوران وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين والذي هو ضروري للارتقاء بالأداء الوظيفي، والالتزام بأنظمة العمل، الذي ينتج عنه في المحصلة أداء مالي عالي، حيث يسهل على المنظمة استقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات العلمية العالية، وبتزايد نمو وتطور المنظمة، يؤدي ذلك إلى الزيادة في ربحيتها، مما يتيح للمنظمة مصادر تمويل أسهل وأكبر لارتقاع ثقة الممولين بالمنظمة، مما يمكنها من إعادة استثمار مواردها وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة. (Lau, 2000, p428)

وسيتم التركيز هنا في علاقة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي على المتغيرات الأربعة التي تناولها الباحث في دراسته وهي كالتالي:-

1- الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي من الأمور الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في فعالية الأداء الوظيفي، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق نجاحاً وتضمن أداءً عالي دون الحفاظ على مواردها البشرية من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة والمحفزة للاستقرار الوظيفي، وبالتالي هناك من المسؤوليات التي تقع على المؤسسة لتحقيق هذا الاستقرار، والأخذ بعين الاعتبار عدم اللجوء مستقبلاً إلى الاستغناء عن خدمات هذه الموارد، وتهديد أمنها الوظيفي وتركه في مهبط العواصف الغير محسوبة التي قد تهدد مصالح المنظمة في المستقبل، هذه المسؤوليات وغيرها، تحقق للمنظمة العديد من المميزات في حال تم مراعاتها، والتي من أهمها ثبات واستقرار أداء الفرد في العمل، والاستعداد النفسي والعقلي للتعلم والنمو والترقي المستمر، وتفاعل الفرد مع برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة وانعكاسها على مستوى الأداء له في العمل، علاوة على الشعور بالانتماء القوي للمؤسسة التي يعلم جيداً أنه سيقضي عمراً طويلاً في خدمتها، ويحقق من خلالها كل طموحاته وأمنيته وأمنياته من حوله، مما ينعكس ذلك على الاستقرار النفسي والاجتماعي وبالتالي يتجلى الأثر واضحاً في أداءه لعمله. (رفيقة، 2014)

2- الترقيات العادلة والأداء الوظيفي

يعتبر قرار الترقيات قراراً إدارياً هاماً في حياة الموظف لما سببته من أثر كبير على حياته الوظيفية والشخصية ولذلك فإن الإدارة عليها التزام قانوني داخل إطار المشروعية بإصدار قرار

الترقية صحيحاً وخالياً من العيوب، وذلك لضمان اختيار الأكفأ بين الموظفين لتولي الوظيفة الأعلى. (الغنيمي، 2001) وقد تعدد أساليب الترقية والمعايير المتبعة لتنفيذها كل حسب طبيعة المنظمة، فما يهمننا في هذه العملية هو تحقيق العدالة في تنفيذها، وأن تتم عملية التقييم للترقية على أسس ومعايير واضحة للموظف، حتى يتمكن من قياسها على نفسه والإمام بأوجه القصور وأوجه القوة في أدائه عن طريق الحكم من تلقاء نفسه قبل أن يطلق الآخرون عليه الحكم، ويعرف نتيجة الاختيار مسبقاً قبل الإعلان عنها، مع ضرورة إعطاء فرصة للتظلم على نتائج التقييم إذا كان هناك ما يستدعي التظلم، دون خشية من المسؤولين، ومراعاة عدم الوقوع في مشكلة التحيز لسلوك معين خلال فترة التقييم كل تلك العوامل تمنح الموظف جواً انسيابياً من الشعور بالعدالة والحصول على حقه كاملاً، مما يعمل على زيادة التعاون بين العاملين وارتقاء مستوى الأداء والإنتاجية. (الشمراي، 2006)

3- العدالة الاجتماعية والأداء الوظيفي

تعد العدالة الاجتماعية من أهم العوامل المؤثرة على العلاقات بين الموظف والمدير، وعلاقات الموظفين بعضهم ببعض، وكذلك علاقة الموظف بالمنظمة الذي يؤثر على علاقاته بالزملاء والمدراء، وكذلك سلوكياته ومخرجات الأداء لديه. إن مفهوم العدالة الاجتماعية يعد أحد محددات سلوك العاملين داخل المنظمة، نظراً للعلاقة المباشرة بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على نجاح المنظمة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها، كونها الطريقة التي ينعكس فيها المستوى الإنساني والوظيفي الذي يعامل به العامل من قبل مدراءه على أدائه في المنظمة انطلاقاً من قاعدة المساواة، والحاجة لإرضاء العاملين من قبل الإدارة، والحاجة لسلامة الإجراءات سواء أكانت في تنفيذ مهام الأعمال، أو الإجراءات الإدارية التي تقود لتحقيق الأهداف. (Armstrong, 2010) وتتعلق العدالة الاجتماعية بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرار، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين: الأولى بمدى صحة وكفاءة المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات، والثانية تتعلق بالحساسية الاجتماعية؛ أي مدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات، وتدل الشواهد على أن الناس يكونوا أكثر قبولاً للنتائج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كاملة عنها. (شاهين، 2010، ص34)

4- الأجور العادلة والأداء الوظيفي

تتطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للعاملين بالأجور التي يتقاضونها وعلى العدالة والمساواة في توزيعها، فيجب أن تساهم الأجور في المحافظة على القيم الأخلاقية، والعمل على توزيعها بشكل عادل ورفعها دوماً ما دامت هناك قدرة للرفع، لأن

الانخفاض قد يدفع الموظف إلى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض يعوض فيها النقص في قيمة الأجر. (ناصر، 2004) فأداء الموظفين يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات، والأجور أحد أهم هذه العوامل، التي تؤثر إيجاباً على الأداء في حال كانت مرضية ومشبعة لحاجة الموظفين، فهي تساهم بقدر ما في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بذات القدر التي تساهم به في تحسين أدائهم في العمل، فهي تعكس المركز الاجتماعي للموظف ولأسرته، هذا ما يفسر لنا ما يعلقه هذا الموظف من آمال على زيادة أجره، ويفسر أيضاً نظرة المجتمع له ولأسرته، بما تمكنه من الاستغناء عن حاجة الآخرين في سد حاجاته من سلع وخدمات، كل ذلك يدخل الطمأنينة في قلب الموظف ويضع الوظيفة التي يعمل بها على سلم أهميات الحياة له، ويحرص أشد الحرص في المحافظة عليها، والعمل بجدية حتى يرتقي بها، لأن هذا الارتقاء سيصاحبه ارتقاء على المستوى الشخصي له ولأسرته. (Armstrong, 2010)

رابعاً: علاقة غموض الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

بعد أن تم حصر العناصر التي ركز عليها الباحث في موضوع البحث حول غموض الحياة الوظيفية، ألا وهي قضية عدم الاستقرار الوظيفي، وعدم المساواة والعدالة، وعدم العدالة في الترقيات، وسوء الأحوال الاقتصادية والمالية. هنا وجب التنكير بالآثار السلبية وردات الفعل التي من الممكن أن تصدر عن الموظفين نتيجة هذه الضغوطات والعوامل وأثر هذه السلوكيات على الأداء الوظيفي:-

1- عدم الاستقرار الوظيفي:

شعور الموظف بعدم الرضا، وبتهديد مستقبله الوظيفي في المؤسسة، والمجهول الذي يجعله يشكك في وجوده من عدمه مستقبلاً في المؤسسة، كل ذلك سيستثير الموظف على الدوم لمراجعة مستمرة لبقائه في الوظيفة التي يعمل بها، ومحاولة البحث عن وظيفة أفضل لتحسين ظروفه، وتوفير الاستقرار والسكينة له في العمل، هذه الظاهرة إذا ما سيطرت وتغلغت في فكر الموظف، فإنها تؤدي إلى استنفاد طاقة الموظف، سواء أكانت في البحث عن هذه الفرصة الوظيفية التي تأخذ به إلى الاستقرار، أو في محاولة التخلص من الهواجس اليومية التي تلاحق الموظف أثناء أدائه لعمله، وكل هذه العوامل تؤدي في النهاية إلى ضعفة أداء الفرد والتأثير على قناعته بأن مستقبله مرتبط بمستقبل هذه المؤسسة. (Armstrong, 2010)

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الراحة النفسية للفرد، فهو يشعر بالأهمية والانتماء والاطمئنان والاستقرار لبيئته، وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، فشعور الموظف بالاطمئنان على استمراريته في العمل، وعلى مستقبله المهني وعلى راحته، وعلى عائلته، وتأمين العيش الكريم لهم، يعتبر هاجساً

يلاحقه طوال مدة حياته، فالموظف يبقى محاطاً بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان، لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز، وحوادث العمل، وأمراض المهنة، والشيخوخة، والبطالة، والوفاة، وعند تحقيق هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي. (الصريرة، 2009)

2- عدم العدالة في الترقيات:

تستحوذ الترقيات غالباً النصيب الأكبر في التأثير على أداء الموظف، وخصوصاً أن الترقية يصاحبها العديد من العمليات والتأثيرات، مثل زيادة في الراتب والدرجة، وانتقال الموظف من وظيفة ذات مستوى أدنى إلى مستوى أعلى تختلف فيها المسؤوليات والواجبات، والتي عادة ما تكون أكبر، فحساسية هذا الإجراء أكسبه أهمية كبرى، فإذا ما أخذت بعين الاعتبار أحقية هذا الموظف في هذه الترقية، وراعت الكفاءة والنجاحات التي حققها في فترة عمله، وأقدمية هذا الموظف، ومقارنتها بزملائه ممن يملكون نفس هذه الأحقية مقارنة دقيقة، فإنها تأتي بنتيجة كارثية على أداء من حرّموا من ترقية هم أحق بها من غيرهم، فالشعور بالظلم، والإحباط وزيادة الخلافات بين الموظفين وغيرها من الآثار التي من الممكن أن تكون نهجاً جديداً في سياسة العمل لهؤلاء الموظفين. (السباح، 2008)

3- عدم توفر العدالة الاجتماعية:

إن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق العدالة الاجتماعية بين الموظفين، وقدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة التي تجسد رضاهم وولائهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، ولا يتجسد ذلك إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي تعتمده في التعامل مع هؤلاء الموظفين، على المستويات النفسية والوظيفية، وما تنجزه من نزاهة وموضوعية، وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها، فعملية صنع القرارات الغير عادلة والتي ترتبط بالعديد من توزيع المهام والأدوار، أو التقييم الغير عادل للجهد المبذول من بعض الموظفين لها أثارها السلبية على الرضا الوظيفي للعاملين وانخفاض مستوى الأداء الذي يعملون به. وكذلك التعاملات والطريقة التي يعامل بها الموظف أثناء تنفيذ مهام أعماله، إذ أن هناك نوعاً من الاتصال والتواصل بين الموظف ورئيسه لا بد أن يسود لخلق التفاعل، فسوء هذا الاتصال أو التواصل قد يولد إدراكاً سلبياً لدى احساس الموظفين بالعدالة مما يؤثر بالسلب على استمرارية الدافعية للعمل بينهم. (Armstrong, 2010)

4- قصور الجانب الاقتصادي والمالي:

غالباً ما تشكل الأجور المصدر الأساسي لمعيشة الموظفين ولأسرهم، مما يجعل هذا الأجر هو المحدد الأساسي لمستوى المعيشة للموظفين ولأسرهم، وكذلك يعكس المركز الاجتماعي للموظف ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، من خلال ما يؤمنه الأجر للموظف وللأسرة، كما أنه يلعب دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للموظفين، وبالتالي فإن عدم الاستقرار في دفع الأجور أو أية ارتباكات تحدث فيه، يعني ربكة نفسية وحالة من عدم الاستقرار المادي والمعنوي طرأت على حياة الموظف، الأمر الذي ينعكس انعكاساً واضحاً على مستوى نشاطه وأداؤه.

خامساً: مخاطر تجاهل غموض الحياة الوظيفية على الأداء

يمكن تقسيم مخاطر تجاهل غموض الحياة الوظيفية إلى تكاليف مباشرة مثل تكاليف التأخير عن العمل، وتكاليف الغياب عن العمل والتوقف عن العمل، وتكلفة دوران العمل وتكلفة تعيين موظفين جدد، وتكاليف غير مباشرة مثل ضعف الروح المعنوية وتكاليف سوء الاتصال وتكاليف اتخاذ قرارات خاطئة في العمل، وتكلفة الفرصة البديلة.

وقد فسر بعض الباحثين عدداً من هذه المخاطر كالتالي (هيجان، 1998)

1- ضعف الأداء

تقع هذه المشكلة نتيجة عدم الرضا الوظيفي الذي ينشأ من جراء الشعور بالظلم والإحباط من انعدام العدالة النسبية بين الموظفين، أو الناتجة من ظروف وبيئة العمل السيئة والغير مستقرة، أو نتيجة تكليف الموظف بأعمال دون إبداء أية حرص على استيفاء حقه المالي في الراتب من قبل الإدارات العليا، حيث تبدأ مؤشرات ضعف الأداء حين ينتاب الموظف شعور اللامبالاة بالعمل، فلا يشعر بالمسئولية عن نتائج العمل، ويختفي الانتظام الجيد للموظف، وكذلك يختفي الإنجاز السريع والتعاون مع الزملاء، فلا يقدم مقترحات جديدة لتطوير العمل، ثم في مرحلة متقدمة من ذلك يبدأ الموظف بخلق المبررات لعدم الإنجاز، ويخلق المبررات للفشل والتراجع عن الإنتاج، بدلاً من إيجاد الحلول لهذا التراجع، كما يزيد معدل غيابه وتأخره عن العمل تحت مبررات واهية، فهذا الأمر يكلف المؤسسة ساعات عمل ضائعة، وأيضاً يكلف المؤسسة خسارة كبيرة في القوى البشرية الماهرة، والتي تعتبر الأسرع في تغييرها لمكان العمل كونها تتمتع بمهارات وكفاءة عالية تمكنها من إيجاد البديل الذي يناسب خبراتها وكفاءتها في سوق العمل.

2- نشوء الصراعات بين الموظفين

عندما يبدأ الموظف مساره الوظيفي وهو متأمل بالنمو الطبيعي لحياته الوظيفية، يبدأ بتخطيط مساره ليتناسب مع قدراته ويتكيف مع ذلك، وعندما يفاجأ ذلك الموظف بأن مساره الوظيفي مهدد من أشخاص غير مؤهلين للترقية، يسبقونه في النمو الوظيفي، فتكون تلك الحادثة كارثة كبرى عليه، فقد يتوقع بأنه الأجدر من بين زملائه، لهذا سيكون لهذه الواقعة أثرها السلبي على ذلك الموظف وأداءه، ويبدأ في المناكفة والصراخ على الأشخاص الذين يعتقد بأنهم سبباً لذلك الظلم الواقع عليه، وقد تتطور به الحالة إلى العنف عندما تكون بيئة العمل مشحونة بالصراعات والمشاكل، علاوة على عدم مقدرة هذا العمل على تغطية الاحتياجات الشخصية للموظف، وشعوره بالتهميش، وانخفاض مستوى العدالة والمساواة، فإن ذلك يولد حالة من الضغوط النفسية الشديدة والتي قد تؤثر على الحالة السلوكية للموظف، وتولد حالة من التصادم المستمر بين الزملاء في العمل والتفكك والافتقار لتأييد أو تحمل أفراد الجماعات داخل العمل بعضهم لبعض.

3- فشل السياسات

هذه المشكلة تنشأ من عدم قدرة متخذي القرار التعرف على البديل الملائم من القرارات، وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة، وتحرفهم عن تحقيق العدالة بين الموظفين بحيث يرون في كل منها جانباً من الصحة، ولا يستطيعون تغليب وجهة نظر الآخرين على رأيهم وعلى حساب الموظفين الآخرين، وذلك بسبب عدم توفر الكفاءة والمهارة التي يحملونها كونهم حصلوا على مراكزهم وترقياتهم الوظيفية بصورة غير سليمة، عبر الوساطة والمحسوبية الحزبية وعدم تمكنهم من المهمة الموكلة إليهم، ومحدودية معلوماتهم وانحيازهم لطرف من الموظفين على حساب الآخر، مما يؤدي إلى ظهور مشاكل الخضوع للسلطة والتي تظهر بسبب عدم تقبل المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء نتيجة عدم تقبلهم لهم.

4- ارتفاع معدل الشكاوي وأحداث العمل

تعتبر الشكاوي المقدمة كتابياً أو شفويًا من طرف الموظفين لرؤسائهم أو زملائهم أو المقربين منهم تعبيراً عن مظاهر السخط وعدم الرضا عن الوظيفة التي يعملون بها، كنتيجة لحالة الغموض وعدم الاستقرار والعدالة والحالة المتردية اقتصادياً والتي يحيوها، وكلما كانت هذه الشكاوي والتظلمات والأحداث التي تقع في العمل مرتفعة كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا والنفور من الحالة التي يعيشها الموظف داخل حياته الوظيفية، حيث تعتبر مؤشراً هاماً من مؤشرات غموض الحياة الوظيفية في المنظمة، الأمر الذي يستوجب أخذها على محمل الجد والاهتمام وتحديدها بشكل دقيق تجنباً لأية مضاعفات وتوترات قد تظهر وتؤثر سلباً على

المنظمة، وتزداد الشكاوي على صاحب القرارات الفاشلة من جراء تعدي تلك القرارات على حقوق ومصالح الآخرين، وجدير بالذكر أن هذه الشكاوي قد تخرج إلى خارج أسوار المنظمة لتنعكس إلى المجتمع المحيط وتبدأ الصورة السلبية عن المنظمة بالانتشار في محيط المجتمع والبيئة المحيطة، ما يضاعف من الآثار السلبية لحالة الغموض الداخلية التي تحياها المنظمة ويزيد الأمر إلى حالة أكثر تعقيداً.

5- تدني مستوى الإنتاج

تبدأ العلاقة بين عدم الالتزام بمعايير الترقية والتقييم العادل للأداء وفقدان الاستقرار الوظيفي وسوء الأحوال الاقتصادية للموظفين وتدني حجم الإنتاج ورداءة الخدمات المقدمة، من خلال ما تولده من مشاعر الظلم بين الموظفين، والاستغفال في أخذ الحقوق، حيث تنعدم دافعية الموظفين للإنتاج، ويتولد شعورهم باللامبالاة، وعدم الحرص على العمل، وتؤدي إلى ضياع فرص المؤسسة المحتملة في المنافسة والنمو حتى وإن كانت تمتلك أكفاً الموظفين المتخصصين في مجال عملها، فمظاهر القلق والتظلمات، والفقر الذي تولده الحالة الاقتصادية السيئة تستحوذ كل طاقات الموظف البدنية والنفسية بدلاً من توجيهها نحو تحسين الأداء والإنتاجية في العمل، علاوة على هاجس البحث عن وظيفة بديلة والذي لا يفارق عقل الموظف الذي يبحث دوماً عن حلول أو هروب من الواقع الصعب والأليم الذي يعيشه، والتي دوماً ما توجه الطاقة الفكرية للموظف لدور سلبي على متطلبات الوظيفة، بحيث ينخفض مستوى الإخلاص والأمانة في العمل، ويبرز الاستهتار في أدائه والتقليل من أهميته، وعدم متابعتها لواقع مخرجاته، والاستهتار بخطة العمل التي تصبح شيئاً غير ذات قيمة بالنسبة للموظف.

6- تفكك الارتباط الاجتماعي والمعنوي

إن ترك العوامل السلبية دون معالجة، وترك قضية غموض الحياة الوظيفية والحالات الناتجة عنها دون علاج سيضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين، وتفكك الارتباط الاجتماعي بينهم، وتدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف على المنظمة نتيجة تقشي الكره والبغضاء فيما بينهم.

7- تسرب الموظفين وخصوصاً الكفو منهم

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويزيد عليه آثاراً سلبية. (المعاني، 1996، ص70) وغالبا ما يكون ترك العمل ناتج عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل من قبل الموظفين، وهو ما يعبر عنه كذلك بتنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل المنظمة، أو من منظمة إلى منظمة أخرى نتيجة لعوامل نفسية أو اجتماعية أو مادية.

8- زيادة أعباء العمل

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على الموظفين في المنظمة ستزداد، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر، وبالتالي استنزاف الموظفين ذوي الكفاءة في المنظمة، فالموظفين الذين يشعرون بالالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوكاً مختلفاً عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام، حيث أن الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على ذلك بالآتي: (سلطان، 2004، ص21)

أ- يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

ب- المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، حيث تجد الموظفين الأكثر التزاماً أكثر عطاءً بطبيعتهم.

ج- المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الموظفين المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة.

9- فقدان روح الالتزام

بسبب ضعف الولاء وغياب الإخلاص ومحدودية ربط نتائج الأداء، وفقدان الموظف أهم الأهداف التي يصبو إليها من خلال عمله في المنظمة فإنه يلجأ على الدوم إلى التغيب عن العمل لشعوره بالاستياء تجاهه، وما يتركه من أثر على المنظمة حيث يستخدم أكثر الأسباب المقنعة للابتعاد عن العمل إما تهرباً من الواقع داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو كوسيلة للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يحيها أثناء تأديته لعمله في وظيفته سواء أكان نفوراً من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.

ويرى الباحث أنه من خلال ما سبق ذكره يمكن إيجاز الآثار السلبية لغموض الحياة الوظيفية بالآثار السلبية على مستوى الموظف، وكذلك على مستوى المنظمة، حيث تمثلت الآثار السلبية على مستوى الموظف من ناحية نفسية، من حيث تغيير لعاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة نتيجة حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الموظف، وعلاقته بالآخرين نتيجة شعوره بالقلق والتوتر، والملل، وانخفاض تقدير الذات وكذلك أخلاقيات الموظف، والإجهاد الذهني، والغضب والإحباط، والأرق وسرعة الاستثارة والغضب، وزيادة عدم الرضا عن العمل، وتزايد الرغبة في تركه له، وانخفاض الولاء التنظيمي، وفقدان الاهتمام بالعمل، وانخفاض القدرة على إشباع الحاجات، والاحترق الداخلي، وكذلك على مستوى الموظف الجسدي

من قلق وتوتر وأمراض جسدية قد تصاحب الموظف، علاوة على الآثار السلوكية للموظف من تأخر عن العمل، والشكاوي المتكررة، وترك الاهتمام بالمظهر والهندام، والعدوانية، والعصبية الدائمة واللجوء إلى الأدوية المهدئة والمغيبة للوعي، وكذلك الآثار الذهنية للموظف من تفكير وسرحان وتشتت ذهني وعدم تركيز مستمر، وعدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة والتسرع في اتخاذها، وفقدان الثقة بالنفس، وحساسية مفرطة وسلبية للمال وأصحاب الثروات والسلطة. أما على مستوى المنظمة فيسبب غموض الحياة الوظيفية العديد من الآثار السلبية التنظيمية، من انخفاض في مستوى الأداء والجودة والإنتاج والخدمة، وارتفاع للتكاليف المالية والبشرية كنتيجة للتأخير والتسيب عن العمل، وتكلفة الفاقد من الأداء أثناء العمل، وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية للموظفين والاستياء من جو العمل، وانعدام الانتماء للمنظمة التي يعملوا بها، والغياب المتكرر عن العمل وارتفاع وتيرة التظلمات والشكاوي وسوء العلاقات بين الموظفين في المنظمة، وضعف الاتصال والتواصل نتيجة العدوانية والحدق بين الموظفين، وازدياد الحوادث والإشكالات والخلافات في بيئة العمل، واختفاء روح الفريق الواحد في العمل، والجدير ذكره أن الآثار السابق ذكرها لا يمكن اعتبارها شاملة، بل إن هناك آثاراً كثيرة ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد، لحدثة الموضوع وعدم تطرق عدد كبير من الكتاب والباحثين لها.

ملخص الفصل الثاني:

هدف الباحث في هذه الفصل إلى التعرف على الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث بالتحدث عن مفهوم الحياة الوظيفية وعناصرها، ومفهوم ومعايير الأداء الوظيفي، ومن ثم تم ربط غموض الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي لدراسة وتتبع أثر هذا الغموض على الأداء الوظيفي، وكذلك تم توضيح مفاهيم وطرق وأبعاد وعناصر عديدة تم التطرق إليها في هذا الفصل، ومن ثم التحدث عن الآثار المترتبة على غموض الحياة الوظيفية وتأثيرها على مناحي مختلفة سواء أكانت شخصية على الموظفين العاملين في المنظمة، أو المنظمة ذاتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة الاستطلاعية

خامساً: صدق الاستبانة

سادساً: ثبات الاستبانة

سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكماً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (عبيدات، 2009).

وقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات كما

يلي:

1. المصادر الثانوية

تمثلت هذه المصادر في الكتب والرسائل العلمية والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، ومراجع أخرى وجد الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة.

2. المصادر الأولية

نظراً لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة، لجأ الباحث للمصادر الأولية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، والذي صُمم خصيصاً لغرض تغطية الإطار التطبيقي لها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام المدنيين العاملين بالوزارات المدنية في قطاع غزة، ويعتبر مجتمع الدراسة مجتمعاً متجانساً لذلك تم اقتصار تطبيق الدراسة على ثلاث وزارات هي: وزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث يبلغ عدد الموظفين في تلك الوزارات الثلاث قرابة 500 موظف.

جدول (1-3)

مجتمع وعينة الدراسة

م	البيان	عدد المفردات
1	مجتمع الدراسة	500
2	عينة الدراسة	260
3	الاستبانات المستردة	250
4	الاستبانات المستبعدة	1
5	الاستبانات التي تحقق الشروط	249

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة نظراً لتجانس مجتمع الدراسة البالغ 500 موظف مدني يعملون في حكومة غزة، وقد تم احتساب عينة الدراسة من المعادلة التالية:- (Moore et all, 2003)

معادلة رقم (1)

$$n = \left(\frac{z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: تمثل القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم $\alpha = 0.05$ أي $Z = 1.96$
m: تمثل الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً ± 0.05)

- يتم تصحيح حجم العينة في حال المجتمعات النهائية من المعادلة:

معادلة رقم (2)

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N+n-1}$$

حيث تمثل **N** حجم المجتمع

باستخدام المعادلة رقم (1) نجد أن العينة تساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2$$

$$= 384$$

وحيث أن مجتمع البحث $N = 500$ ، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 500}{500 + 384 - 1}$$

$$= 217$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يجب أن لا يقل عن 217 تقريباً. حيث قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع عدد 260 استبانة على أفراد

عينة الدراسة البالغة 500 موظف مدني في الوزارات الثلاث المذكورة أعلاه وبما نسبته 52% من حجم مجتمع الدراسة، أي بعدد يزيد قليلاً عن العينة المطلوبة لزيادة الدقة في النتائج، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة 250 استبانة بنسبة 96% من الاستبانات الموزعة، وبعد تفحص الإجابات على الاستبانات تبين أن 249 استبانة تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة فقط 249 استبانة.

- نبذة عن مجتمع الدراسة:

واجهت السلطة الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض عام 1994م تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي نجد أن السلطة الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة، وهذا ما استدعى السلطة الفلسطينية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، ولذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مطرد. (كلاب، 2004، ص89) وتعاقت منذ تأسيس السلطة الفلسطينية حكومات عديدة إلى أن جاء تشكيل الحكومة العاشرة بعد الانتخابات التشريعية الفلسطينية التي آلت لفوز حركة حماس فيها، وما تبعه من ردات فعل وتديق للمجتمع الدولي كردة فعل على هذا الفوز، كون أن حركة حماس تعارض الاتفاقات الدولية التي عقدها السلطة الفلسطينية، والتي كانت ممثلة بحركة فتح قبل الانتخابات، وبدأت منذ تلك الفترة أي تقريباً منذ العام 2006م العقوبات تنهال على جميع الحكومات التي تلت ذلك التاريخ، حتى جاءت المرحلة القاسمة والتي قسمت شطري الوطن، غزة والضفة لقسمين، وذلك بتكوين حكومتين برأسين، واحدة في غزة تمثلت بحركة حماس والأخرى بالضفة وتمثلت بحركة فتح، بعد تجاذبات سياسية حامية الوطيس وقعت بين الحركتين، وأدت لحدوث اقتتال داخلي في قطاع غزة امتد منذ اليوم الأول بعد الانتخابات التشريعية الفلسطينية في عام 2006م واستمرت لمدة تزيد عن العام بقليل، وجدير بالذكر أن كلا الحكومتين ترفض كل واحدة منهما الاعتراف بشرعية الأخرى، مما انعكس سلباً على الوضع الداخلي والدولي لعمل جميع المؤسسات الحكومية بشكل كبير، حيث قام عدد كبير من الموظفين الحكوميين بالاستتكاف عن العمل في دوائر ووزارات قطاع غزة، بناء على قرارات من حكومتهم والتي يقع رأسها في الضفة، مما اضطر لتشكيل حكومة ثانية في غزة تلقت على عاتقها تعويض هذا النقص في الموظفين، وبدأت بتعيين العديد من الموظفين

الجدد حتى وصلت أعداد هؤلاء الموظفين الجدد بغزة حتى نهاية عام 2015م حسب الإحصاءات الواردة من ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، قرابة الـ 45,000 موظف، منهم قرابة الـ 20,000 موظف مدني يعملون في الوزارات والمؤسسات المختلفة للحكومة بغزة، وانقسمت الحكومتين على المجتمع الدولي وعلاقات الحكومة في الخارج، حيث بقيت العلاقات مفتوحة إلى حد كبير بين حكومة الضفة والعالم الخارجي وانحسرت العلاقات الدولية لحكومة غزة إلى حد ضيق تبعاً لتأييد كل دولة لسياسة وأهداف ومنهجية كل حركة، واستمر العمل بهذه الحكومات على هذه الوتيرة منذ ذلك التاريخ حتى يومنا هذا من تاريخ إعداد الباحث للدراسة، والأمور تزداد تعقيداً وسوءاً من حصار تم فرضه بإحكام على قطاع غزة، وإغلاق لجميع المعابر والمنافذ التجارية والبرية لقطاع غزة، وتضاعفت الأحوال السيئة للأوضاع بعد إغلاق الحكومة المصرية لمنطقة ما تسمى بالأنفاق على الحدود الواقعة بين غزة وجمهورية مصر العربية، بعد أن عملت قرابة الثلاثة أعوام كمتنفس للبضائع المهربة والتي كانت المصدر الوحيد لإنعاش قطاع غزة، بعد المعابر الرئيسية التي يتحكم بها الاحتلال كيفما يشاء، كل ذلك انعكس على واقع الحكومة في قطاع غزة من حالة عدم الاستقرار في العمل واختلال التوازن التنظيمي بين الوزارات المختلفة في الحكومة ونقص حاد في الموازنات التشغيلية لها، وتدخل الأحزاب السياسية بصورة كبيرة وتأثيرها على قرارات ومصير الحكومة، هذه العوامل وغيرها كان لها الأثر الكبير في نفس الباحث على تحديد عينة ومجتمع ومشكلة الدراسة وتطبيقها على واقع موظفي حكومة غزة، وما توفره عينة الدراسة من ظروف وعوامل تساعد الباحث في التحقق من فرضيات الدراسة. (أبو جاسر، 2010)

ثالثاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس مدى غموض الحياة الوظيفية لدى الموظفين المدنيين العاملين بالقطاع العام في قطاع غزة وأثره على أدائهم الوظيفي. ولقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين كما يلي:

القسم الأول: وهو مخصص للبيانات الشخصية للمستجيب والمتمثلة فيما يلي:

(الجنس - الحالة الاجتماعية- العمر - المؤهل العلمي - الفئة الوظيفية - سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 58 فقرة موزعة على 5 مجالات هي:

- **المجال الأول:** مقياس عدم الاستقرار الوظيفي، ويتكون من (10) فقرات.
 - **المجال الثاني:** مقياس الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة، ويتكون من (10) فقرات.
 - **المجال الثالث:** مقياس عدم المساواة والعدالة، ويتكون من (10) فقرات.
 - **المجال الرابع:** مقياس سوء الأحوال الاقتصادية، ويتكون من (8) فقرات.
 - **المجال الخامس:** مقياس الأداء الوظيفي، ويتكون من (20) فقرة.
- تم استخدام مقياس ترتيبي من 10 درجات لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-3):

جدول (2-3)

مقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة

استجابات المبحوثين										مقياس (درجة) الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	"المجالات الأربع الأولى"
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	"المجال الخامس"

حيث تم اعتماد درجة الحياد في الاستجابة (6) بوزن نسبي 60%، ونظراً لطريقة صياغة الفقرات الإيجابية في المجالات الأربعة الأولى والتي خصصت أصلاً لقياس درجة الغموض في الحياة الوظيفية، فإنه تم مقابلة درجات الاستجابة عليها بشكل معاكس كما هو موضح في الجدول أعلاه، في حين بقيت درجات الاستجابة على فقرات المجال الخامس المخصص لقياس الأداء الوظيفي بنفس درجات استجابات المبحوثين لأن صياغة الفقرات مناسبة لما وضعت لقياسه.

وعليه فإن الدرجات التي يزيد وزنها النسبي عن 60% تعبر في حالة فقرات المجالات الأربعة الأولى عن اعتراض المستجيبين على محتوى الفقرة أما على مستوى الدرجة الكلية للمجال فتعني موافقتهم على عنوانه، والعكس بالعكس، بينما في حالة فقرات المجال الخامس للاستبانة فإن الدرجات التي يزيد وزنها النسبي عن 60% تعبر عن موافقة المستجيبين على محتوى الفقرة وكذلك الدرجة الكلية للمجال فزيادة وزنها النسبي عن 60% تعني موافقتهم على عنوانه، والعكس بالعكس.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة الاستطلاعية

تم تطبيق اختبار شابيرو ويليك (Shapiro-Wilk) على المجالات الرئيسة للاستبانة التي تم توزيعها على العينة الاستطلاعية، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع معامل الارتباط المناسب لقياس صدق الاستبانة.

جدول (3-3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة الاستطلاعية

م	المجال	القيمة الاحتمالية
1	عدم الاستقرار الوظيفي.	0.01
2	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.	0.00
3	عدم المساواة والعدالة.	0.00
4	سوء الأحوال الاقتصادية.	0.00
5	الأداء الوظيفي.	0.00
	جميع مجالات الاستبانة	0.01

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (3-3) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات أقل من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي على مستوى جميع المجالات، وعليه يجب استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة.

خامساً: صدق الاستبانة Validity:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه (عبيدات، 2009)، حيث تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. رأي المحكمين "الصدق الظاهري":

حيث عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين ملحق رقم (1) تألفت من (15) متخصص في مجالات الإدارة والإحصاء كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - أنظر الملحق رقم (3).

2. صدق المقياس:

أ- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (عبيدات، 2009)، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الموزعة على العينة الاستطلاعية والمكونة من (35) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

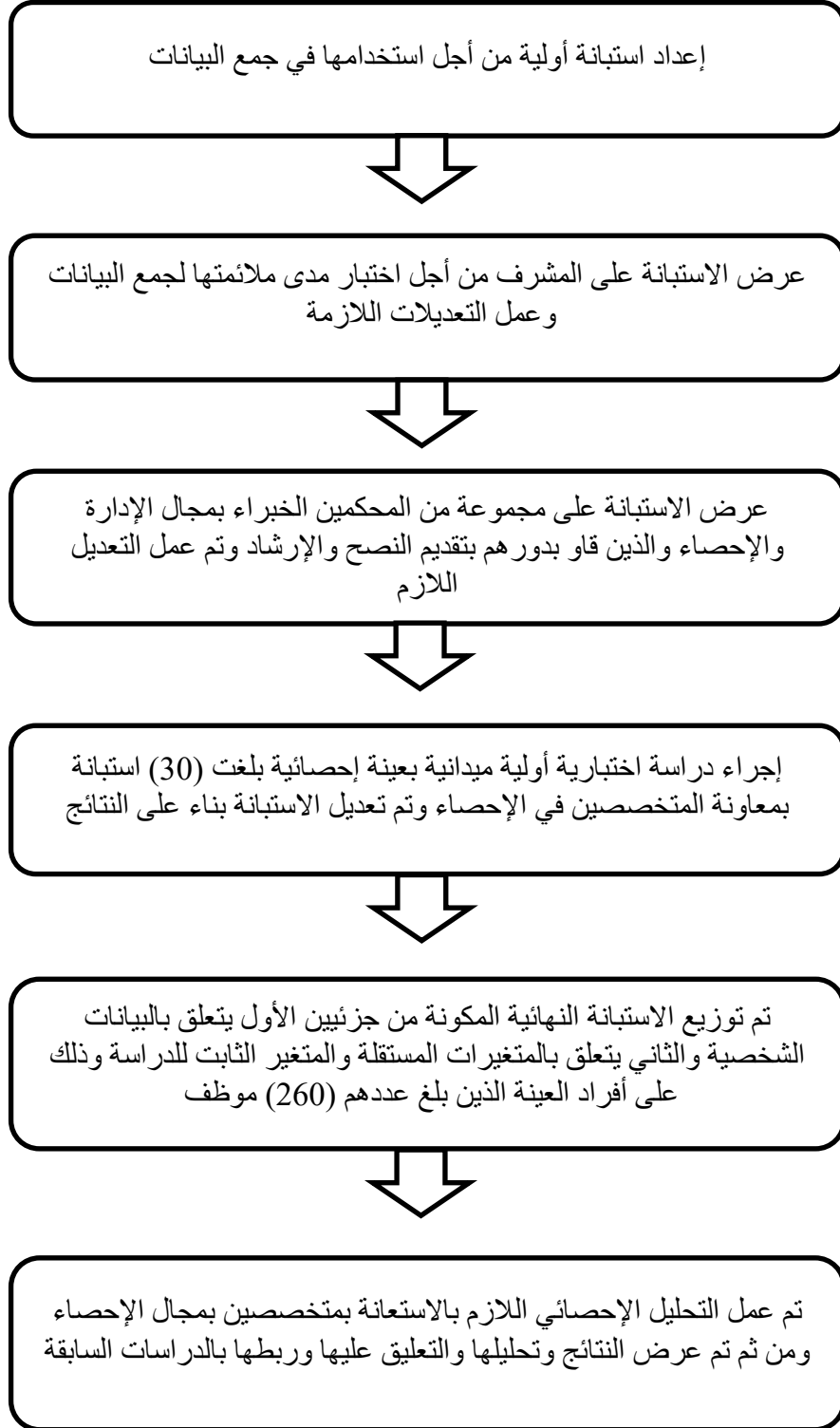
ب- صدق الاتساق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي من أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (عبيدات، 2009)، وتم حساب صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة الموزعة على العينة الاستطلاعية من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص خطوات بناء الاستبانة بالشكل التالي رقم (1-3):-

شكل رقم (1-3)

يوضح خطوات بناء الاستبانة



أولاً: نتائج احتساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

جدول (3-4)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يشعر الموظف بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعاني من هاجس الاستغناء عن خدماته مستقبلاً في الوظيفة الحكومية.	*0.70	0.00
2	يشعر الموظف بالارتياح في عمله ولا تتوفر لديه رغبة حالية أو مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع الحكومة.	*0.61	0.00
3	يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.	*0.33	0.04
4	يتمتع الموظف بحرية العمل في وظيفته.	*0.40	0.01
5	يشعر الموظف بالاحترام من قبل الآخرين والمجتمع الذي يعيش فيه بسبب عمله في وظيفته.	*0.40	0.01
6	يشعر الموظف بجودة التعامل مع الزملاء في بيئة العمل.	*0.54	0.00
7	يشعر الموظف بأنه راض عن وضعه بالوظيفة.	*0.51	0.00
8	يتوقع الموظف مستقبلاً أفضل في الوظيفة.	*0.59	0.00
9	يشعر الموظف بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي يعمل بها.	*0.42	0.01
10	يشعر الموظف بأن حياته ستصاب بالإرباك إذا ترك وظيفته الحالية في الوزارة.	*0.83	0.00

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

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه، مع ملاحظة أن الفقرة رقم (10) هي الأكثر ارتباطاً بالمجال الذي تنتمي إليه، والفقرة رقم (3) هي الأقل ارتباطاً.

جدول (3-5)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	إن أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة ملائمة وعادلة للجميع.	*0.90	0.00
2	تمنح الترقيات الاستثنائية للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.	*0.71	0.00
3	تمنح الترقيات الوظيفية للوظائف العليا والمدراء في الوظيفة بعدالة وإنصاف.	*0.64	0.00
4	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة على أسس ومعايير واضحة.	*0.51	0.00
5	يوجد فرص مستقبلية للتقدم الوظيفي والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين.	*0.72	0.00
6	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرة العملية والدرجة الوظيفية التي تمنح للموظف.	*0.37	0.02
7	يتوقع الموظف الحصول على ترقية إضافية من خلال الأداء المتميز والعمل بنشاط.	*0.62	0.00
8	يشعر الموظف بأن آخر ترقية حصل عليها كانت كافية له مقارنة بالأداء الذي قدمه في الفترة السابقة.	*0.52	0.00
9	يسير التوظيف والترقية بشكل سليم دون وجود أية دور للواسطة أو المحسوبية.	*0.68	0.00
10	يشعر الموظف بالرضى التام والانصاف عن آلية معالجة الإدارة للتظلم على الترقيات.	*0.81	0.00

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

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، مع ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين درجة الفقرة الأولى والدرجة الكلية للمجال تساوي 0.90، وهذا يدل على قوة ارتباط هذه الفقرة بالمجال، في حين كانت الفقرة رقم (6) هي الأقل ارتباطاً بالمجال.

جدول (3-6)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيمة	الفقرة
1	0.00	*0.59		يشعر الموظفون بالأجر العادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملاء آخرون لهم خارج العمل الحكومي.
2	0.00	*0.46		يحدد أداء الفرد في الوظيفة مقدار الأجر الذي يحصل عليه.
3	0.00	*0.61		تعمل الإدارة العليا في الوظيفة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.
4	0.00	*0.49		يرى الموظف أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.
5	0.00	*0.43		يشعر الموظف بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية له.
6	0.00	*0.57		يشعر الموظف بالطريقة التي يعامل بها من قبل المشرف بأنها طريقة مرنة ولينة في التعامل.
7	0.03	*0.36		يحظى الموظف بمكافئة من مرؤوسيه عن الجهد الإضافي الذي يبذله.
8	0.00	*0.49		يشعر الموظف بأن المدير يسعى دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.
9	0.00	*0.66		يشعر الموظف بأنه جزء من أسرة تتكون منها الوزارة.
10	0.00	*0.80		يرغب الموظف في استمرار العلاقة التي قامت بينه وبين زملائه في العمل حتى بعد سن التقاعد.

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

يوضح جدول (3-6) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، مع ملاحظة أن الفقرة رقم (10) هي الأكثر ارتباطاً بالمجال الذي تنتمي إليه، والفقرة رقم (7) هي الأقل ارتباطاً.

جدول (3-7)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
1	0.00	*0.57	يعتقد الموظف أنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الحكومة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها.
2	0.04	*0.33	يشعر الموظف باكتفاء الدخل الذي يحصل عليه من وظيفته ولا يراوده أي تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.
3	0.04	*0.33	يشعر الموظف بالرضا عن العلاوات والزيادات الدورية التي تضاف على راتبه سنوياً.
4	0.03	*0.35	تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير في الوظيفة.
5	0.00	*0.58	لدى الموظف ثقة وارتياح تام بأن راتبه مهما تأخر أو تجزأ فإن حصوله عليه أمر مضمون حتماً.
6	0.04	*0.33	تحرص المؤسسة على تقديم الإعانات وكذلك الاكراميات والعديدات في المناسبات.
7	0.04	*0.33	تلعب الوظيفة الحالية للموظف دوراً جوهرياً في رفع وتقدم مستواه الاقتصادي.
8	0.00	*0.81	يحرص الموظف على العمل في وظيفته الحالية حتى وإن استمر التقصير في تلقيه لراتبه.

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

يوضح جدول (3-7) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha =$ وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، مع ملاحظة أن الفقرة رقم (8) هي الأكثر ارتباطاً بالمجال الذي تنتمي إليه، والفقرات (2،3،6،7) هي الأقل ارتباطاً.

جدول (3-8)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيمة	الفقرة
1	0.00	*0.94		يحرص الموظف على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عند أدائه لواجباته الوظيفية.
2	0.00	*0.87		يخطط الموظف وينظم مهام وواجبات الوظيفة قبل تنفيذها.
3	0.00	*0.74		هناك رقابة ذاتية عند أداء الموظف لواجباته الوظيفية لضمان الجودة والنوعية.
4	0.00	*0.67		ينجز الموظف جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد.
5	0.00	*0.86		يهتم الموظف بمقارنة ما ينفذ من العمل بالخطط والبرامج المرسومة.
6	0.00	*0.65		يحرص الموظف على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.
7	0.00	*0.70		يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.
8	0.00	*0.78		الموظف قادر على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل.
9	0.00	*0.74		يصحح الموظف الأخطاء التي قد يقع فيها أثناء قيامه بعمله.
10	0.00	*0.76		لدى الموظف قدرة ذاتية على تطوير مخرجات العمل.
11	0.00	*0.85		يعتز الموظف ويفتخر بقيمة الإنجاز الذي حققه في الوظيفة.
12	0.00	*0.86		يؤدي الموظف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
13	0.00	*0.68		يستطيع الموظف التكيف والتأقلم بالظروف الطارئة وإن طالت فترتها.
14	0.00	*0.74		يشعر الموظف بالنشاط والقابلية للعمل خلال ساعات دوامه بشكل يومي.
15	0.00	*0.70		تتوفر لدى الموظف الرغبة الشديدة في إنجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه.
16	0.00	*0.78		يتقبل الموظف جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة عن رؤسائه فيما يخص العمل.
17	0.00	*0.68		يشعر الموظف برغبة ذاتية للتقيد بأوقات الدوام الرسمية.
18	0.00	*0.73		يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد.
19	0.00	*0.69		يتمتع الموظف بالقدرة على حل جميع مشاكل العمل اليومية.
20	0.00	*0.80		تتوفر لدى الموظف الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل أداء المهام المطلوبة منه.

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

يوضح جدول (3-8) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية 0.05

$\alpha=$ وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، مع ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين درجة الفقرة الأولى والدرجة الكلية للمجال تساوي 0.94، وهذا يدل على قوة ارتباط هذه الفقرة بالمجال، في حين كانت الفقرة رقم (6) هي الأقل ارتباطاً.

ثانياً: نتائج احتساب صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول (3-9)

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

م	المجال	معامل للاارتباط	القيمة الاحتمالية
1	عدم الاستقرار الوظيفي.	0.73	*0.00
2	الترقبات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.	0.64	*0.00
3	عدم المساواة والعدالة.	0.56	*0.00
4	سوء الأحوال الاقتصادية.	0.52	*0.00
5	الأداء الوظيفي.	0.72	*0.00

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

يبين جدول (3-9) أنّ معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة الموزعة على نفس العينة الاستطلاعية بطريقتين، هما: طريقة التجزئة النصفية، وطريقة معامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half) لمعرفة مدى ثبات الاستبانة، حيث تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $1 + r / 2$ حيث r معامل الارتباط

جدول (10-3)

نتائج اختبار طريقة التجزئة النصفية لمعرفة مدى ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1	عدم الاستقرار الوظيفي.	0.87	0.93
2	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.	0.88	0.93
3	عدم المساواة والعدالة.	0.84	0.90
4	سوء الأحوال الاقتصادية.	0.64	0.75
5	الأداء الوظيفي.	0.98	0.99
	جميع فقرات الاستبانة	0.98	0.99

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10-3) أن معاملات الثبات مرتفعة في جميع مجالات الاستبانة حيث تراوحت بين (0.75 ، 0.99).

كذلك كانت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.99) وهذا يعني أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة مرتفع جداً.

2. طريقة معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11-3).

جدول (11-3)

نتائج اختبار طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	عدم الاستقرار الوظيفي.	10	0.92
2	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.	10	0.94
3	عدم المساواة والعدالة.	10	0.90
4	سوء الأحوال الاقتصادية.	8	0.74
5	الأداء الوظيفي.	20	0.98
	جميع فقرات الاستبانة	58	0.98

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3-11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.74 ، 0.98) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.98) وهذا يعنى أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة مرتفع جداً. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها للتحليل واختبار فرضيات الدراسة، وعليه تكون الاستبانة في صورتها النهائية الموضحة في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع.

سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة

تم تطبيق اختبار كولمجروف سمرنوف (1-Sample K-S) على المجالات الرئيسة الخمسة للاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات.

جدول (3-12)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة

م	المجال	القيمة الاحتمالية
1	عدم الاستقرار الوظيفي.	0.00
2	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.	0.00
3	عدم المساواة والعدالة.	0.00
4	سوء الأحوال الاقتصادية.	0.00
5	الأداء الوظيفي.	0.00
	جميع مجالات الاستبانة	0.00

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3-12) أن القيمة الاحتمالية لكل مجال ≥ 0.05 ، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم تطبيق الاختبارات اللامعلمية على البيانات.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك لأنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفيما يلي كافة الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها لإنجاز الإطار التطبيقي للدراسة:

- اختبار شيبرو- ويلك، لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع معامل الارتباط المناسب لقياس صدق الاستبانة، حيث يستخدم هذا الاختبار عندما تكون عينة الدراسة أقل من 50 مفردة.
- اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار ألفا كرونباخ، لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولمجراف- سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة النهائية ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات.
- النسب المئوية والتكرارات، لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المجالات الرئيسية للاستبانة.
- اختبار الإشارة، لمعرفة الفرق بين متوسط درجة الاستجابة على الفقرة ودرجة الحياد.
- اختبار مان وتني، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار كروسكال والس، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- معامل ارتباط سبيرمان، لقياس درجة الارتباط، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي لتقدير العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ملخص الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل عرض منهج الدراسة والحديث عن مجتمع الدراسة، وكذلك طريقة احتساب العينة التي تم استخدامها في الدراسة، ومناقشة أداة الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحديد نوع التوزيع الذي تتبع له عينة الدراسة من خلال اختبار التوزيع الطبيعي للعينة الاستطلاعية، وكذلك التطرق لصدق الاستبانة وخطوات تكوينها وتحكيمها وتم إجراء اختبارات الثبات المناسبة لها، من ثم عمل الاختبارات اللازمة لعينة الدراسة وفي الختام تم عرض الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في إجراءاته.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

ثانياً: تحليل استجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من خلال البيانات الشخصية التي تم جمعها عن أفراد عينة الدراسة بواسطة القسم الأول من الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية، حيث أنّ هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

وفيما يلي عرض لأفراد عينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (1-4)

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
80.3	200	ذكر
19.7	49	أنثى
%100	249	المجموع

يبين جدول (1-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث ورد في آخر التقارير الإحصائية التي صدرت عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في عام 2015م والتي أفصحت أن نسبة الذكور بلغت حوالي 50.8% إلى 49.2% إناث في قطاع غزة، إذ أنه يمكن إرجاع تفوق عدد الذكور إلى العوامل الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث أنه مجتمع يميل إلى عمل الذكور أكثر من الإناث، وهذا ما أكدته نتائج الإحصاء الفلسطيني في تقرير الربع الأول من العام 2015م حيث بدت الفجوة حيث بلغت 71.7% للذكور مقابل 18.8% للإناث وهي نسبة قريبة جداً ما يعزز ويدعم تركيبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

2. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول (2-4)

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
32.9	82	أعزب
64.3	160	متزوج
2.8	7	أخرى
%100	249	المجموع

يبين جدول (2-4) تنوع الحالات الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة، حيث يدعم ذلك شمولية النتائج، وإن كان ما يقارب ثلثي العينة من المتزوجين كون أن هذه الفئة بحاجة أكبر للاستقرار في الحياة الوظيفية، وتتأثر بشكل أكثر من غيرها من حالة عدم الاستقرار حيث يجدون أمامهم مسؤولية مضاعفة بسبب أن هذا الاستقرار ينعكس على حياة من يعولهم، هذه العوامل في جلها تعزز نتائج الدراسة بشكل أكبر.

3. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (3-4)

النسبة المئوية %	العدد	العمر
7.6	19	أقل من 25 سنة
56.6	141	من 25 إلى أقل من 35
25.7	64	من 35 إلى أقل من 45
10.0	25	45 سنة فأكثر
%100	249	المجموع

يبين جدول (3-4) تنوع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، بما يساهم في الحصول على آراء كافة الفئات العمرية وبذلك تكون النتائج أكثر شمولية، بحيث تقيس الدراسة الأثر على مختلف الأعمار والتعرف فيما إذا كان هناك فئة تتأثر دون غيرها.

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4-4)

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
27.7	69	دبلوم فما دون
53.4	133	بكالوريوس
18.9	47	دراسات عليا
%100	249	المجموع

يبين جدول (4-4) أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس، كما أن ما يقارب خمس أفراد العينة من حملة الشهادات العليا، مما يزيد من درجة الثقة بدقة استجاباتهم وامكانية الاعتماد عليها وأيضا شملت الدراسة عدداً لا بأس به من حملة الدبلوم فما دون لضمان شمولية جميع الفئات التعليمية وعدم إغفال أيّاً من طبقات الموظفين.

5. توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية:

جدول (5-4)

النسبة المئوية %	العدد	الفئة الوظيفية
5.6	14	الفئة العليا
16.5	41	الفئة الأولى
41.0	102	الفئة الثانية
20.5	51	الفئة الثالثة
8.8	22	الفئة الرابعة
7.6	19	الفئة الخامسة
%100	249	المجموع

يبين جدول (5-4) أن هناك تنوع في الفئات الوظيفية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة، بما يساهم في الحصول على آراء كافة الفئات الوظيفية، وبذلك تكون النتائج أكثر شمولية وتغطي كافة فئات الموظفين العاملين داخل الحكومة في قطاع غزة، مع ملاحظة

أن الفئة الثانية تشكل نسبة أكبر نوعاً ما، وذلك أمر طبيعي بسبب أن هذه الفئة هي الفئة التي تشكل الأغلبية الأكبر من الموظفين العاملين بالحكومة في قطاع غزة.

6. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4-6)

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
14.9	37	أقل من 5 سنوات
63.9	159	من 5 الى أقل من 10 سنوات
13.3	33	من 10 الى أقل من 15 سنة
8.0	20	15 سنة فأكثر
%100	249	المجموع

يبين جدول (4-6) وجود تنوع في مستوى الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم 5 سنوات خبرة فأكثر، مما يعطى ثقة أكبر ويزيد من درجة الاعتماد على استجاباتهم، حيث أنهم أكثر فئة من الموظفين من يتطلعون إلى الاستقرار الوظيفي كونهم قضوا جميع هذه السنوات من حياتهم الوظيفية.

ثانياً: تحليل استجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

تم استخدام اختبار الإشارة لتحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات المجالات الخمسة الرئيسية للاستبانة بهدف قياس مدى غموض الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة، ومن ثم تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بين متغيري غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وكذلك تحليل الانحدار الخطي وكل من اختبائي مان وتني وكروسكال والس لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تعتبر هذه الاختبارات من الاختبارات اللامعلمية التي يتم تطبيقها على البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: تحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات المجالات الرئيسية للاستبانة

حيث سيتم عرض نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات جميع المجالات الخمس الرئيسية للاستبانة والتي تم تحليلها باستخدام اختبار الإشارة، وتفسير النتائج من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية لمتوسط الاستجابة على الفقرات بمستوى الدلالة والذي يساوي 0.05، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإن متوسط آراء عينة الدراسة لا يختلف

جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة فإن متوسط آراء عينة الدراسة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن درجة الحياد من خلال مقارنة الوزن النسبي للإجابة مقارنة بالوزن النسبي المحايد وهو 60%.

■ نتائج تحليل فقرات المجال الأول

جدول رقم (4-7)

نتائج تحليل فقرات المجال الأول

"عدم الاستقرار الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	يشعر الموظف بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعاني من هاجس الاستغناء عن خدماته مستقبلاً في الوظيفة الحكومية.	6.91	69.08	0.05	9
2	يشعر الموظف بالارتياح في عمله ولا تتوفر لديه رغبة حالية أو مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة.	7.91	79.08	0.00	4
3	يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.	7.24	72.37	0.00	5
4	يتمتع الموظف بحرية العمل في وظيفته.	7.02	70.24	0.00	7
5	يشعر الموظف بالاحترام من قبل الآخرين والمجتمع الذي يعيش فيه بسبب عمله في وظيفته.	7.05	70.52	0.00	6
6	يشعر الموظف بجودة التعامل مع الزملاء في بيئة العمل.	6.92	69.24	0.00	8
7	يشعر الموظف بأنه راض عن وضعه بالوظيفة.	8.08	80.76	0.00	3
8	يتوقع الموظف مستقبلاً أفضل في الوظيفة.	8.24	82.37	0.00	2
9	يشعر الموظف بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي يعمل بها.	8.37	83.69	0.00	1
10	يشعر الموظف بأن حياته ستصاب بالإرباك إذا ترك وظيفته الحالية في الوزارة.	6.86	68.59	0.01	10
	جميع فقرات المجال	7.46	74.59	0.00	

■ تفسير نتائج تحليل فقرات المجال الأول:

تم إعداد الفقرات (من رقم 1 إلى رقم 10) المُكوّنة للمجال الأول بهدف قياس مدى انعدام الاستقرار الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وقد تم تطبيق اختبار الإشارة لتحليل فقرات المجال.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (4-7) أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يشعر الموظف بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي يعمل بها" كان لها النصيب الأكبر في اعتراض أفراد عينة الدراسة على محتواها، حيث حصلت على أعلى وزن نسبي من بين فقرات المجال الأول وهو "83.69%"، في حين حصلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على: "يشعر الموظف بأن حياته ستصاب بالإرباك إذا ترك وظيفته الحالية في الوزارة" على أقل وزن نسبي من بين فقرات المجال الأول وهو "74.59%".

وبشكل عام بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات المجال الأول تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن متوسط آراء عينة الدراسة بخصوص فقرات المجال الأول بشكل عام دال إحصائياً، مما يدل على اختلافه جوهرياً عن درجة الحياد، وبما أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة والبالغ 68.84% أكبر من 60%، فهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على عدم شعورهم بالاستقرار الوظيفي.

ويرى الباحث أن ذلك جاء نتيجة لظروف الانقسام الفلسطيني التي انعكست في السنوات الأخيرة على الحياة الوظيفية بالوظيفة العمومية في قطاع غزة، حيث حالة التجاذبات السياسية التي جعلت من تذبذب الأوضاع، والأحوال مجهولة المعالم والمستقبل هي الظاهرة السائدة بين عموم الموظفين في قطاع غزة، وحالة عميقة من القلق على مستقبلهم الوظيفي، وسيطرت حالة عدم التأكد من امكانية بقاء الموظفين على رأس عملهم من عدمه في نفوس عدد كبير منهم، كل هذه الهواجس أنتجت حالة من اليأس وعدم المبالاة بالوظيفة التي أصبحت لا تلبّي أدنى متطلبات حياة الموظف، واقتناعاً من الموظف بأن هذه الوظيفة التي يتمسك بها ما هو إلا تمسك ظاهري نظراً لانعدام البدائل والفرص التوظيفية الأخرى. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حويحي، 2008) التي طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، حيث بينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد الأمر الذي يمكن أن يؤثر على وضع العاملين النفسي وتعلقهم بوظائفهم. وكذلك مع دراسة (ماضي، 2014) التي طبقت على الجامعات الفلسطينية وأظهرت أن العاملين لا يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي، حيث عزى الباحث ذلك إلى وجود عدد ليس بالقليل من العاملين الذين ينتمون إلى فئة العقود المؤقتة إما بالساعة أو بعقد سنوي قد يكون غير قابل للتجديد أو التثبيت. ومع دراسة (بن منصور، 2014) التي طبقت على شركة صرموك

للمشروبات الشرقية بالجزائر، الذي بين أن ظاهرة الاستقرار الوظيفي في المؤسسة مجسدة في الشكل الظاهري فقط، لأن العمال مجبرون على البقاء في المؤسسة والاستمرار في العمل نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي جعلت العمال يتثبتون بمناصب عملهم لا رغبة فيها، بل مجبرون بسبب قلة المفاضلات والبدائل في سوق العمل. وكذلك دراسة (Hamid et al, 2014) التي هدفت إلى التعرف على أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران الإيرانية، وأظهرت وجود عدم رضا عن الأمن الوظيفي. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (البليبيسي، 2012) التي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتي أشارت نتائجها إلى أن العاملون يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة ولا يعانون من أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم. ويعزو الباحث سبب الاختلاف في النتائج من دراسة لأخرى نتيجة اختلاف البيئة والمكان الذي طبقت فيه الدراسة لاختلاف الظروف ودرجة تأثر كل مكان بالعوامل المحيطة به.

نتائج تحليل فقرات المجال الثاني

جدول رقم (4-8)

نتائج تحليل فقرات المجال الثاني

"الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	إن أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة ملائمة وعادلة للجميع.	7.98	79.76	0.00	7
2	تمنح الترقيات الاستثنائية للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.	8.57	85.74	0.00	2
3	تمنح الترقيات الوظيفية للوظائف العليا والمدراء في الوظيفة بعدالة وإنصاف.	8.74	87.43	0.00	1
4	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة على أسس ومعايير واضحة.	7.48	74.82	0.00	9
5	يوجد فرص مستقبلية للتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين.	8.31	83.05	0.00	5
6	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرة العملية والدرجة الوظيفية التي تمنح للموظف.	6.99	69.92	0.05	10
7	يتوقع الموظف الحصول على ترقية إضافية من خلال الأداء المتميز والعمل بنشاط.	8.43	84.30	0.00	4
8	يشعر الموظف بأن آخر ترقية حصل عليها كانت كافية له مقارنة بالأداء الذي قدمه في الفترة السابقة.	7.70	77.03	0.00	8
9	يسير التوظيف والترقية بشكل سليم دون وجود أية دور للواسطة أو المحسوبية.	8.49	84.86	0.00	3
10	يشعر الموظف بالرضى التام والانصاف عن آلية معالجة الإدارة للتظلم على الترقيات.	8.25	82.49	0.00	6
	جميع فقرات المجال	8.09	80.94	0.00	

تفسير نتائج تحليل فقرات المجال الثاني:

تم إعداد الفقرات (من رقم 1 إلى رقم 10) المكوّنة للمجال الثاني بهدف قياس مدى وجود ترقيات غير مبنية على الكفاءة والمعايير العادلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم تطبيق اختبار الإشارة لتحليل فقرات المجال.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (4-8) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تمنح الترقيات الوظيفية للوظائف العليا والمدراء في الوظيفة بعدالة وإنصاف" كان لها النصيب الأكبر في اعتراض أفراد عينة الدراسة على محتواها، حيث حصلت على أعلى وزن نسبي من بين فقرات المجال الثاني وهو "87.43%"، في حين حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرة العملية والدرجة الوظيفية التي تمنح للموظف" على أقل وزن نسبي من بين فقرات المجال الثاني وهو "69.92%".

وبشكل عام بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات المجال الثاني تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن متوسط آراء عينة الدراسة بخصوص فقرات المجال الثاني بشكل عام دال إحصائياً، مما يدل على اختلافه جوهرياً عن درجة الحياد، وبما أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة والبالغ 80.94% أكبر من 60%، فهذا يعني وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على أن الترقيات غير مبنية على الكفاءة والمعايير العادلة.

ويرى الباحث من تحليل نتائج هذه الفقرة أن هناك سوء تطبيق في منح الترقيات وخصوصاً في الفترة الأخيرة التي تلت الإعلان عن اتفاق المصالحة الفلسطينية وتسليم الحكومة لمهامها لحكومة الوفاق، حيث خطت الحكومة خطوات استباقية وغير مدروسة بترقية موظفين معينين دون غيرهم من باقي الموظفين ليس لكفاءة منهم أو إنجازات حقوقها في العمل، بل لأنهم يتلونون لوناً معيناً من ألوان السياسة أو التبعية، كل هذه الأمور تركت الأثر السيئ في نفوس باقي الموظفين، والذين أصبح لديهم قلق كبير على تطور مستقبلهم وحياتهم الوظيفية داخل المؤسسة التي يعملون بها، كما نتج عنه نوعاً من الاحتقان وخصوصاً على من طالتهم مثل هذه الترقيات بغير وجه حق، فلا لكفاءة منهم ولا لشيء سوى أنهم قريبون من الجهات العليا صاحبة القرار، ويصبغون أنفسهم بالصبغات التي تحبها هذه الجهات. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العكش، 2007) التي طبقت على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وخرجت بنتائج أن الترقيات داخل الوزارات غير عادلة. ومع دراسة (السباح، 2008) التي طبقت على مكاتب البريد في قطاع غزة، وأظهرت نتائجها أن هناك عدم التزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد في قطاع غزة. واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو شرخ، 2010) التي تم تطبيقها على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بينت أن الموظفين غير راضين عن نظام الترقيات في الشركة، وأن نظام الترقيات تمنح أو توزع لمن لا يستحقها. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (البلبيسي، 2012) التي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فرص للترقيات والتقدم للعاملين في المنظمات غير حكومية. ويعزي الباحث اختلاف

النتائج بين الدراسات إلى اختلاف القطاع المستهدف الذي طبقت عليه الدراسة وكذلك طبيعة الإدارة العليا وأولوياتها في معالجة القضايا والنظر إلى خطورتها حيث أن المنظمات الغير حكومية غالباً ما يكون مركز الإدارة المركزي خارج المؤسسة، كأن تكون المؤسسة فرعاً من مؤسسة دولية عالمية، وبالتالي تكون المؤسسة الفرع حريصة كل الحرص على أن لا تظهر هذه المشكلات في إدارتها حتى لا تترك مجالاً للنقد أو سحب الصلاحيات منها وخصوصاً في هذه القضايا.

نتائج تحليل فقرات المجال الثالث

جدول رقم (4-9)

نتائج تحليل فقرات المجال الثالث

"عدم المساواة والعدالة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	يشعر الموظفون بالأجر العادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملاء آخرون لهم خارج العمل الحكومي.	7.57	75.74	0.00	5
2	يحدد أداء الفرد في الوظيفة مقدار الأجر الذي يحصل عليه.	8.73	87.35	0.00	1
3	تعمل الإدارة العليا في الوظيفة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.	7.54	75.42	0.00	6
4	يرى الموظف أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.	7.76	77.63	0.00	3
5	يشعر الموظف بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية له.	7.38	73.78	0.00	8
6	يشعر الموظف بالطريقة التي يعامل بها من قبل المشرف بأنها طريقة مرنة ولينة في التعامل.	6.47	64.74	0.44	10
7	يحظى الموظف بمكافئة من مرؤوسيه عن الجهد الإضافي الذي يبذله.	8.57	85.66	0.00	2
8	يشعر الموظف بأن المدير يسعى دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.	7.34	73.37	0.00	9
9	يشعر الموظف بأنه جزء من أسرة تتكون منها الوزارة.	7.63	76.31	0.00	4
10	يرغب الموظف في استمرار العلاقة التي قامت بينه وبين زملائه في العمل حتى بعد سن التقاعد.	7.51	75.10	0.00	7
	جميع فقرات المجال	7.65	76.51	0.00	

■ تفسير نتائج تحليل فقرات المجال الثالث:

تم إعداد الفقرات (من رقم 1 إلى رقم 10) المكوّنة للمجال الثالث بهدف قياس مدى انعدام العدالة والمساواة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم تطبيق اختبار الإشارة لتحليل فقرات المجال.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (4-9) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحدد أداء الفرد في الوظيفة مقدار الأجر الذي يحصل عليه" كان لها النصيب الأكبر في اعتراض أفراد عينة الدراسة على محتواها، حيث حصلت على أعلى وزن نسبي من بين فقرات المجال الثالث وهو "87.35%"، في حين حصلت الفقرة رقم (6) على أقل وزن نسبي من بين فقرات المجال الثالث وهو "64.74%".

وبشكل عام بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات المجال الثالث تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن متوسط آراء عينة الدراسة بخصوص فقرات المجال الثالث بشكل عام دال إحصائياً، مما يدل على اختلافه جوهرياً عن درجة الحياد، وبما أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة والبالغ 76.51% أكبر من 60%، فهذا يعني وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على انعدام العدالة والمساواة بينهم.

ويرى الباحث أن ذلك التميز يظهر واضحاً عند طبقات الوظائف العليا والمدراء، والمكلفين بمهامها بشكل كبير جداً وواضح، وما الحوافز والبدلات والمميزات التي تتمتع بها هذه الطبقة دون غيرها، وخصوصاً في مثل هذه الفترة العصيبة التي تحياها الحكومة من شح الموارد المالية والأزمات الاقتصادية، إلا واحدة من مظاهر عدم العدالة والمساواة، فاقترار منح الحوافز لطبقة المدراء العامون والمكلفين بمهامهم من صرف مركبات شخصية لهم ولعوائلهم، وتغطية نفقات الجولات الخاصة بهم على حساب الوزارة، على الرغم من ارتفاع رواتبهم عن الموظفين الذين هم أقل منهم رتبة وظيفية ولا يتم صرف مثل هذه الحوافز لهم، والتغاضي عن تأخيرهم المتكرر في الحضور إلى العمل كل يوم أو انصرافهم المبكر منه في أغلب الوزارات، وتميزهم بمعاملات خاصة، ومكاتب خاصة يتم تجهيزها بتجهيزات مميزة جداً عن ما يقدم لبقية الموظفين، وقربهم من الإدارة العليا دائماً ومركز القرار وامتلاكهم صلاحية تمرير قرارات لصالحهم، أو تسهيل خدمات لهم أكثر من بقية الموظفين، ووقوف الإدارة العليا في أغلب الأحيان بجانبهم في كثير من الأمور، والأهم من ذلك أن هذه الحوافز والمميزات لا تعطي لهم كمكافئة على جهودهم أو تقديراً لإنجازاتهم أو لشهادة علمية حصلوا عليها بل بالعكس، فإن المعروف في العمل الحكومي أن الموظفين التنفيذيين في المستويات الدنيا هم من يبذلون الجهد الأكبر في أنشطة

الوزارة، وهم من يتحمل عناء الإسراع في إنجازها أو الاحتكاك مع متلقي الخدمات التي تقدمها الحكومة، وبالتالي هم أكثر عرضة من المدراء للمشقة والتعب في العمل، وتقل هذه المشقة تدريجياً كلما ارتفعنا في الرتبة الوظيفية، وخصوصاً أن العمل الحكومي يغلب عليه الطابع الروتيني، والأعمال الروتينية في المستويات الإدارية العليا تكون أسهل منها في العمل التنفيذي، فلا يوجد هناك عدالة في توزيع الأعباء الوظيفية بشكل يتناسب مع الراتب الذي يتم صرفه، أو المهمة التي يتم تنفيذها. ونرى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (العكش، 2007) التي طبقت على الموظفين الحكوميين في قطاع غزة وتوصلت إلى أنه لا يوجد انصاف في منح الحوافز والمكافآت، ومع دراسة (شاهين، 2010) والتي طبقت على جامعتي الأزهر والإسلامية في قطاع غزة، حيث خلصت إلى عدم وجود عدالة في نظام تقييم الأداء لعدم اتسامه بالفاعلية. ودراسة (حويحي، 2008) والتي طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، حيث توصلت إلى عدم رضا العاملين عن العدالة في الاتحاد فيما يتعلق بنظام الحوافز والترقيات وتوزيع الفرص التدريبية وغيرها. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (البليسي، 2012)، والتي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود نظام مقبول وواضح وملائم لتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ويعزي الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف مجتمع الدراسة وكذلك فلسفة الإدارة العليا في طريقة تطبيق الأنماط الإدارية التي تراها مناسبة.

■ نتائج تحليل فقرات المجال الرابع

جدول رقم (4-10)

نتائج تحليل فقرات المجال الرابع

"سوء الأحوال الاقتصادية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	يعتقد الموظف أنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الحكومة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها.	7.19	71.89	0.00	8
2	يشعر الموظف باكتفاء الدخل الذي يحصل عليه من وظيفته ولا يراوده أي تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.	8.88	88.84	0.00	2
3	يشعر الموظف بالرضا عن العلاوات والزيادات الدورية التي تضاف على راتبه سنوياً.	8.62	86.22	0.00	5
4	تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير في الوظيفة.	9.52	95.18	0.00	1
5	لدى الموظف ثقة وارتياح تام بأن راتبه مهما تأخر أو تجزأ فإن حصوله عليه أمر مضمون حتماً.	8.85	88.47	0.00	4
6	تحرص المؤسسة على تقديم الإعانات وكذلك الإكراميات والعديدات في المناسبات.	8.88	88.84	0.00	2
7	تلاعب الوظيفة الحالية للموظف دوراً جوهرياً في رفع وتقدم مستواه الاقتصادي.	8.44	84.38	0.00	6
8	يحرص الموظف على العمل في وظيفته الحالية حتى وإن استمر التقصير في تلقيه لراتبه.	7.96	79.56	0.00	7
	جميع فقرات المجال	8.54	85.42	0.00	

■ تفسير نتائج تحليل فقرات المجال الرابع:

تم إعداد الفقرات (من رقم 1 إلى رقم 8) المُكوّنة للمجال الرابع بهدف تحديد مدى سوء الأحوال الاقتصادية التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة، وقد تم تطبيق اختبار الإشارة لتحليل فقرات المجال.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (4-10) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير في الوظيفة" كان لها النصيب الأكبر في اعتراض أفراد عينة الدراسة على محتواها، حيث حصلت على أعلى وزن نسبي من بين

فقرات المجال الرابع وهو "95.18%"، في حين حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يعتقد الموظف أنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الحكومة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها" على أقل وزن نسبي من بين فقرات المجال الرابع وهو "71.89%".

وبشكل عام بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات المجال الرابع تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن متوسط آراء عينة الدراسة بخصوص فقرات المجال الرابع بشكل عام دال إحصائياً، مما يدل على اختلافه جوهرياً عن درجة الحياد، وبما أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة والبالغ 85.42% أكبر من 60%، فهذا يعني وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على سوء الأحوال الاقتصادية لديهم.

ويرى الباحث أن هذا يعطي تفسيراً طبيعياً وواقعياً للحالة الاقتصادية الحالية التي يعيشها موظفي الحكومة في قطاع غزة، من عدم مقدرة الحكومة في غزة على دفع الرواتب على مدار عدة سنوات، وقصور في الانتظام في صرف السلف الشحيحة من حساب الراتب، والتي أقرت كبديل عن الراتب لتسيير أمور الموظفين البسيطة في ظل هذه الأزمة، فالأجر الذي يحصل عليه الموظف هو مقياساً لقيمته في هذه المؤسسة، فعند الدخول بأية أزمات تعصف بالمؤسسة ومواجهتها لأي من الظروف التي تحول دون تمكنها من دفع رواتبها بالكامل، واعتماد نسب معينة لشرائح تستفيد منها طبقة معينة من الموظفين بشكل أكبر من غيرهم، إنما هو مقياس لمستوى الإدراك لدى المؤسسة لهذه الطبقة من الموظفين، وليس ببعيد في هذه الحالة أن يخلق حالة من السخط والشعور بعدم المساواة، إذا ما كان هذا الانحياز نحو المستويات الإدارية العليا والمدراء في المؤسسة على حساب المستويات الدنيا، وهنا يجب لفت نظر أصحاب القرار إلى هذه الناحية الهامة لزيادة التركيز والاهتمام على الحالة المادية والمعنوية والنفسية للموظفين ككل في مثل هذه التجاوزات، وإدراك خطورة مثل هذه القرارات على الموظفين، والابتعاد عن التقديرات والأحكام الشخصية والحزبية في تقدير مواقف وأراء الموظفين لديها، أو تفصيل القرارات من قبل الإدارة العليا بما يخدم مصالحها أولاً وتبني التعبير عن الحالة النفسية والمعنوية للموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا وأصحاب القرار من الساسة بتجاهل كامل للحالة الواقعية لهؤلاء الموظفين، وحرف الرأي العام عن معاناتهم وردات الفعل الناتجة عن هذه الضغوط، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الموظفين بقدر ما تمكنهم من تحمل مسؤولياتهم تجاه عوائلهم، فسيجعلهم في حالة دائمة من التفكير والقلق على هذه المطالب، مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المطلوب تحقيقها منهم. حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة

(حويحي، 2008) والتي طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، ودلت على أن العاملين غير راضين عن الرواتب والحوافز المقدمة لهم. ودراسة (المغربي، 2004) والتي هي دراسة ميدانية على المراكز الطبية في جامعة المنصورة بمصر، وتوصلت لوجود عدم رضى لبعض الفئات العاملة في المراكز عن نظام الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها، وكذلك مع دراسة (أبو الروس والسقا، 2010) والتي درست مدى رضا العاملين بالقطاع الحكومي في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، وأظهرت رضى منخفض عن النظام، واختلفت مع دراسة (البلبيسي، 2012) والتي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وتوصلت لوجود نظام واضح وملائم وعادل للأجور داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ويعزي الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف في قيمة الرواتب التي يتم صرفها وكذلك تنوع هذه القطاعات من حكومية تمر بأزمة مالية تحول دون صرفها لرواتب موظفيها، أو مؤسسات دولية تدفع رواتب مرتفعة لموظفيها وكذلك اختلاف المكان الذي طبقت به الدراسة حيث يتنوع بروز هذه المشكلة من دولة لأخرى وفقاً للحالة الاقتصادية التي تعيشها كل دولة.

✓ ملخص نتائج تحليل فقرات المجالات الأربع الأولى

جدول رقم (4-11)

ملخص نتائج تحليل فقرات المجالات الأربع الأولى

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية
1	عدم الاستقرار الوظيفي.	7.46	74.59	0.00
2	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.	8.09	80.94	0.00
3	عدم المساواة والعدالة.	7.65	76.51	0.00
4	سوء الأحوال الاقتصادية.	8.54	85.42	0.00
	جميع المجالات أعلاه	7.90	79.05	0.00

بشكل عام بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية للمجالات الأربع تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن متوسط آراء عينة الدراسة بخصوص فقرات تلك المجالات بشكل عام دال إحصائياً، مما يدل على اختلافه جوهرياً عن درجة الحياد، وبما أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة والبالغ 79.05% أكبر من 60%، فهذا يعني وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على غموض حياتهم الوظيفية.

■ نتائج تحليل فقرات المجال الخامس

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل فقرات المجال الخامس

"الأداء الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	يحرص الموظف على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عند أدائه لواجباته الوظيفية.	4.22	42.17	0.00	7
2	يخطط الموظف وينظم مهام وواجبات الوظيفة قبل تنفيذها.	3.96	39.64	0.00	11
3	هناك رقابة ذاتية عند أداء الموظف لواجباته الوظيفية لضمان الجودة والنوعية.	4.17	41.73	0.00	8
4	ينجز الموظف جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد.	3.74	37.43	0.00	14
5	يهتم الموظف بمقارنة ما ينفذ من العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	3.58	35.82	0.00	16
6	يحرص الموظف على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	4.71	47.11	0.00	3
7	يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.	5.19	51.93	0.00	1
8	الموظف قادر على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل.	4.52	45.18	0.00	5
9	يصحح الموظف الأخطاء التي قد يقع فيها أثناء قيامه بعمله.	4.63	46.35	0.00	4
10	لدى الموظف قدرة ذاتية على تطوير مخرجات العمل.	4.07	40.72	0.00	9
11	يعتز الموظف ويفتخر بقيمة الإنجاز الذي حققه في الوظيفة.	4.07	40.68	0.00	10
12	يؤدي الموظف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.91	39.08	0.00	13
13	يستطيع الموظف التكيف والتأقلم بالظروف الطارئة وإن طالت فترتها.	3.31	33.09	0.00	17
14	يشعر الموظف بالنشاط والقابلية للعمل خلال ساعات دوامه بشكل يومي.	2.88	28.84	0.00	18
15	تتوفر لدى الموظف الرغبة الشديدة في إنجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه.	3.93	39.28	0.00	12
16	يتقبل الموظف جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة عن رؤسائه فيما يخص العمل.	4.35	43.45	0.00	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
17	يشعر الموظف برغبة ذاتية للتقيد بأوقات الدوام الرسمية.	2.93	29.28	0.00	19
18	يبدل الموظف الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	3.65	36.47	0.00	15
19	يتمتع الموظف بالقدرة على حل جميع مشاكل العمل اليومية.	4.82	48.15	0.00	2
20	تتوفر لدى الموظف الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل أداء المهام المطلوبة منه.	2.62	26.18	0.00	20
	جميع فقرات المجال	3.96	39.62	0.00	

■ تفسير نتائج تحليل فقرات المجال الخامس:

تم إعداد الفقرات (من رقم 1 إلى رقم 20) المكونة للمجال الخامس بهدف تحديد مستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وقد تم تطبيق اختبار الإشارة لتحليل فقرات المجال. وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (4-12) أن الوزن النسبي لأبي من فقرات المجال لم تزد عن "60%"، أي أنه لا توجد موافقة من أفراد عينة الدراسة على محتوى أي من تلك الفقرات، وحصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار" على أعلى وزن نسبي من بين فقرات المجال الرابع وهو "51.93%"، في حين حصلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تتوفر لدى الموظف الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل أداء المهام المطلوبة منه" على أقل وزن نسبي من بين فقرات المجال الخامس وهو "26.18%".

وبشكل عام بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات المجال الخامس تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن متوسط آراء عينة الدراسة بخصوص فقرات المجال الخامس بشكل عام دال إحصائياً، مما يدل على اختلافه جوهرياً عن درجة الحياد، وبما أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة والبالغ 39.62% أقل من 60%، فهذا يعني ضعف مستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة.

واضح من هذه النتائج وجود تراجع وضعف في الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين بقطاع غزة، لما يملكون به من أزمات أثرت على جميع النواحي المتعلقة بالموظف والتي على رأسها مستوى أدائه، من عوامل اقتصادية، وتمييز واضح بين الموظفين في قضايا عديدة منها العدالة والمساواة، ومنح الترقيات والقضايا المالية، حيث وجد أن هناك تحيز واضح لبعض من ذوي الفئات العليا، وكذلك ضعف وشح للموارد المالية وانعدام الأفق السياسي على صعيد قضية

المصالحة الفلسطينية وتحديد مصير الموظفين الحكوميين العاملين في قطاع غزة ، كل هذه العوامل خلقت حالة من الحيرة والتشتت والإحساس بالفقد وضياح المستقبل، والتي انعكس أثرها على إنتاجية الموظف وأداءه الوظيفي، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (بحر والعجلة، 2010) التي أظهرت أن جميع عناصر الأداء الوظيفي الجيد تتوفر لدى الموظفين بقطاع غزة ولكن بدرجات متفاوتة، ويعزي الباحث سبب هذا الاختلاف لاختلاف التوقيت الذي أجريت فيه الدراسة، حيث أن دراسة بحر والعجلة أجريت في عام 2010م حيث كانت الظروف الاقتصادية الأكثر انتعاشا اقتصاديا للحكومة في قطاع غزة، وذلك بسبب ما كان يتدفق من بضائع ومواد من خلال الأنفاق الموجودة على الحدود المصرية الفلسطينية برفح، وتشغيل كافة القطاعات الإنتاجية والتجارية بالقطاع، الأمر الذي كان يشكل دخلاً غزيراً لحكومة غزة في ذلك الوقت، والذي انعكس جزء منه على موظفي القطاع الحكومي من انتظام للرواتب نوعاً ما، واستقرار نسبي لأوضاع موظفي حكومة غزة، في ذلك الوقت، وكذلك قضية الترتيبات التي كانت أكثر عدالة في السابق عن وضعها الحالي وتأثير ذلك على الحالة المعنوية للموظفين الذي انعكس على الأداء الوظيفي لهم، وبتطبيق الدراسة في هذه الأوقات الصعبة، حيث اغلق هذه الأنفاق وتوقف تدفق الموارد المالية وشح الخزينة العامة، الذي أثر على دفع رواتب الموظفين منذ أكثر من سنتين حتى تاريخ هذه الدراسة، حيث بقيت الأمور على صرف سلف بسيطة لا يتعدى مجموعها التسع سلف في العام الواحد بقيمة زهيدة جداً لا تكفي لتلبية أدنى متطلبات الموظف، كل تلك العوامل كان لها التأثير الكبير على تراجع مستوى الأداء لدى الموظفين، لانشغالهم وتشنت جهودهم في توفير متطلبات الحياة الشخصية لهم ولعوائلهم، وتكدس تبعات هذه الضوائق المادية على كاهل عقولهم وتفكيرهم، وتبين ذلك التأثير واضحاً حيث تم فحص نفس المحور من الدراسة في زمنيين مختلفين وتحت طرفين اقتصاديين متضادين، وكانت النتائج في كل ظرف تبرهن صحة ودقة نتائج هذه الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين متوسط استجابات عينة الدراسة على كلٍ من مجالات الاستبانة الرئيسية الأربع الأولى والتي تتناول مجالات قياس مدى غموض الحياة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة المتمثلة في: (عدم الاستقرار الوظيفي، الترتيبات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة، عدم المساواة والعدالة، سوء الأحوال الاقتصادية)، والمجال الرئيسي الخامس للاستبانة الذي يتناول قياس مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

حيث يتم قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى وأي من فرضياتها الفرعية الأربع من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بمستوى الدلالة والذي يساوي 0.05، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرفي (مَحَوَّرِي) الاختبار، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرفي الاختبار، ويتم تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين طرفي الاختبار من خلال إشارة وقيمة معامل الارتباط، فإذا كان معامل الارتباط دال إحصائياً وإشارته موجبة فإن ذلك يدل على وجود علاقة طردية بين الطرفين، أما إذا كان معامل الارتباط دال إحصائياً وإشارته سالبة فإن ذلك يدل على وجود علاقة عكسية بين الطرفين، وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط بينهما من الواحد صحيح كلما عبر ذلك عن قوة العلاقة بينهما.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي، لاستخراج معامل التحديد والذي يعكس مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

حيث يتم قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثانية من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية لمعامل التحديد بمستوى الدلالة والذي يساوي 0.05، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا يتم قبول معادلة الانحدار وبالتالي رفض الفرضية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة فإنه يتم قبول معادلة الانحدار وبالتالي قبول الفرضية، ويتم تحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال قيمة معامل التحديد، فكلما اقتربت قيمة معامل التحديد من الواحد صحيح كلما عبر ذلك عن قوة التأثير وأن "معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة".

أخيراً لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم تطبيق كل من اختبار مان وتني لتحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى غموض حياتهم الوظيفية ومستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، واختبار كروسكال والس لتحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى غموض حياتهم الوظيفية ومستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لباقي المتغيرات المتمثلة في: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية).

حيث يتم قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية للمجالات الخمس للاستبانة بمستوى الدلالة والذي يساوي 0.05، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فإن ذلك يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة تبعاً للمتغيرات التي جرى عليها الاختبار وبالتالي رفض الفرضية البحثية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة فإن ذلك سيدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وعليه يتم قبول الفرضية البحثية.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة". ويتفرع منها أربع فرضيات:

أ) الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين عدم الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

جدول رقم (4-13)

معامل الارتباط بين عدم الاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	طرفي الاختبار
0.00	- 0.74	عدم الاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (4-13) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين الأول والخامس المخصصين لقياس عدم الاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي على التوالي تساوي -0.74 وأن القيمة الاحتمالية للمعامل تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 .

وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين عدم الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

إن حالة عدم الاستقرار الوظيفي تولد حالة من التخبط الداخلي لدى الموظف وتدخل به في هواجس بقاءه في الوظيفة من عدمه، وتسيطر عليه حالة الشكوك والاضطراب المستمر الذي يجعله على الدوم مهدراً لطاقته، إما باحثاً عن وظيفة بديلة تتوفر بها عوامل الاستقرار، أو الانشغال بحل وتفكيك الهواجس التي تنتظر مستقبله الوظيفي، فبقدر ما تمثل الوظيفة له من مصدر إشباع، بقدر ما يزيد من قوة تأثير أداءه بأية هزات تؤثر على الاستقرار الوظيفي، فلا يمكن أن يتحقق الإنتاج والأداء الجيد في ظل غياب الاستقرار الوظيفي، وإن كان هناك أداء وإنتاجية مقبولة، فقد تكون هناك عوامل أخرى ساعدت على بقاءها والتي لا يمكن لها أن تستمر، كونها عوامل تزامنت بمحض الصدفة، فسرعان ما ستزول هذه العوامل وتبقى الركيزة الأساسية والعوامل الرئيسية لجودة الأداء والإنتاج، والتي لطالما لم تتوافر مقومات وجودها فهي لن تتحقق وستظل تراوح مكانها دون أية تقدم، ويتحول الإنتاج والأداء لعملية روتينية لن تخطو خطوة واحدة

نحو التقدم، إن لم يتراجع في الأساس، فمظاهر الاستقرار الوظيفي من الأمور الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في فعالية الموظف، وتتعكس على أداءه بالرفع من إنتاجيته، وقوة انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها، إذ من الصعوبة بمكان تحقيق الأداء الكامل والجيد دون توفر الاستقرار الوظيفي الذي يعزز من تطور وتقدم هذا الأداء لانعدام الطموح والولاء والقلق المستمر والخوف على المستقبل الوظيفي والذي ينعكس على تراجع الأداء وسيطرة الشعور بحالة التبدل وعدم الرغبة في تقديم المزيد من الجهد في العمل، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (بن منصور، 2014) التي طبقت على شركة للمشروبات بالجزائر، وتوصلت لوجود علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي. ودراسة (ماضي، 2014) التي طبقت على الجامعات الفلسطينية، وتوصلت لوجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة بالاستقرار والأمان الوظيفي، وبين الأداء الوظيفي. واتفقت أيضاً مع دراسة (حويحي، 2008) التي طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وتوصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي. ودراسة (Ramstad, 2009) التي طبقت على مشاريع التنمية المستدامة في فنلندا وتوصلت لوجود ارتباط إيجابي بين ممارسات التنمية المستدامة والتي تؤثر على الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء والحياة الوظيفية في وقت واحد.

ب) الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

جدول رقم (4-14)

معامل الارتباط بين الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للاارتباط	طرفي الاختبار
0.00	- 0.56	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة ومستوى الأداء الوظيفي.

يبين الجدول رقم (4-14) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين الثاني والخامس المخصصين لقياس الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة ومستوى الأداء الوظيفي على التوالي تساوي **0.56-** وأن القيمة الاحتمالية للمعامل تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05.

وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

تشكل الترقية أهمية بالغة للحياة الوظيفية للموظف لما تحمل له في طياتها من تطور لمراحل مساره الوظيفي، وهي من أهم القرارات المصيرية التي تؤثر على حياته الشخصية والوظيفية، إذ يتطلب من الموظف بذل أقصى جهد للفوز بهذه الترقية لتحقيق تطلعاته وأمنياته للتقدم في حياته الوظيفية، فهي الوسيلة الوحيدة المشروعة في العمل من أجل رفع مكاسبه المادية، أو تملكه امتيازات خاصة، كما أنها مؤشراً جيداً لتحقيق الاستقرار الوظيفي، ومحفزاً قوياً لتنمية قدرات الموظف، وبالتالي تحفيزه على الأداء الجيد، لذلك فإن وجود أية مشاكل في قرار الترقية للموظف يولد حالة من الحقد واليأس لدى الموظفين، وتراجعاً عاماً في الأداء، وكذلك إن صعود موظفين في الوظائف العليا غير مؤهلين وقادرين على القيام بمهام هذه الوظائف يشكل خلافاً فادحاً في الوظيفة العامة، لعدم ارتباط ترقيتهم بتحقيق المصلحة العامة، وكذلك جملة القرارات الهزيلة والأداء المترجع الذي سينتج عن هؤلاء الموظفين، وسيتسلسل على من سيقوم بتنفيذ هذه القرارات من بقية الموظفين، علاوة على انعكاس أثر هذه الترقية الغير متكافئة على نفوس بقية الموظفين الذين هم أحق بهذه الترقية، وتسلق عليها غيرهم، فهي خلقت لديهم حالة من الإحباط وكره الوظيفة وتراجع الأداء والانحراف نحو طريق التسلق ممن سبقوهم وتسلقوا على ترقيتهم، من نفاق للمسؤولين والالتفاف إلى التكتلات السلبية في العمل. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (السباح، 2008) التي طبقت على مدرء مكاتب البريد في غزة، وتوصلت إلى أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدرء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين، وعلى ضعف إدارة مدير مكتب البريد، ويؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد، وكذلك يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمة البريدية. ودراسة (أبو شرخ، 2010) والتي طبقت على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت لوجود علاقة بين الترقيات والأداء الوظيفي. ودراسة (ماضي، 2014) التي طبقت على الجامعات الفلسطينية، وتوصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بفرص الترقية والتقدم والأداء الوظيفي للعاملين. ودراسة (فيروز، 2010) التي طبقت في الجزائر وتوصلت إلى أن كلاً من الترقية والنقل الوظيفي يؤثر في تحفيز العاملين وبالتالي يؤثر التحفيز على الأداء. ودراسة (Danford, et al. 2008) التي طبقت على ستة منظمات أعمال كبرى وتوصلت لوجود علاقة بين أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي وأداء الموظفين العاملين. ودراسة (العكش، 2007) التي طبقت على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين آليات

الترقية في نظام منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية. وقبول الفرضية يعني أن هناك علاقة بين طرق الترقية وآليات تنفيذها وتطبيق العدالة في منحها ومستوى الأداء الوظيفي، بمعنى أن سلامة تطبيق الترقية تضمن فعالية أكبر في تحقيق أداء أفضل، والعكس في حال الخلل والضعف وتدخل الواسطات والمحسوبيات والمحاباة في منح الترقيات، حيث سيكون له أثر سلبي على الأداء الوظيفي بشكل عام لبقية الموظفين.

ت) الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين عدم المساواة والعدالة والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

جدول رقم (4-15)

معامل الارتباط بين عدم المساواة والعدالة ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	طرفي الاختبار
0.00	- 0.73	عدم المساواة والعدالة ومستوى الأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (4-15) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين الثالث والخامس المخصصين لقياس عدم المساواة والعدالة ومستوى الأداء الوظيفي على التوالي تساوي -0.73 وأن القيمة الاحتمالية للمعامل تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 .

وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين عدم المساواة والعدالة والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

تعتبر العدالة والمساواة من أهم القضايا التي تمس أداء الموظف في المؤسسة لأنها تعمل على ردم الفجوة بين الموظفين وتعمل على ترابط العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، كما أنها تربط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها من خلال حصوله على الإشباع المادي والمعنوي الذي ينتظره من المؤسسة، وبالتالي فإن عدم توفر العدالة والمساواة من الممكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة، حيث تكثر التظلمات والشكاوي وردات الفعل السلبية وبالتالي يؤثر ذلك على الأداء الوظيفي للموظفين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حويحي، 2008) التي طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وأظهرت نتائجها بأن هناك علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل والعدالة.

ودراسة (شاهين، 2010) والتي هي عبارة عن دراسة مقارنة بين جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، حيث توصلت لوجود علاقة بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ودراسة (أبو شرح، 2010) التي طبقت على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت لوجود علاقة بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين. ودراسة (البلبيسي، 2012) التي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت لوجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية (إجراءات تقييم المظالم) وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية.

ث) الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

جدول رقم (4-16)

معامل الارتباط بين سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	طرفي الاختبار
0.00	- 0.64	سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (4-16) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين الرابع والخامس المخصصين لقياس سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي على التوالي تساوي **0.64-** وأن القيمة الاحتمالية للمعامل تساوي **0.00** وهي أقل من **0.05**.

وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

تمثل الأحوال الاقتصادية أهمية كبرى في تحديد دافعية الموظف نحو الأداء، فالأجر الذي يحصل عليه نظير عمله بالمؤسسة التي يعمل بها ومدى تلبية وإشباعه لحاجاته وحاجات من يعيلهم ينعكس انعكاساً كلياً على مستوى إنتاجيته، وعلى المستوى الاجتماعي الذي يعيشه، والذي يحرص كل الحرص للمحافظة عليه، وعلى ديمومته ما دام هذا الراتب يلبي ويغطي جميع احتياجاته، والعكس إذ كان لا يحقق له التلبية الكافية إذ يؤثر ذلك على مستوى أدائه وإنتاجيته

ويدفع الموظف نحو السلوك السلبي لتعويض هذا النقص مما يترتب عليه نتائج سلبية على أداءه وإنتاجيته وصدقه في العمل. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حويحي، 2008) والتي طبقت على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وتوصلت لوجود علاقة بين الراتب والحوافز، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. ودراسة (عابدين، 2010) والتي طبقت على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وتوصلت إلى أن الضغوط الوظيفية (بيئة العمل المادية) في شركة الكهرباء تؤدي إلى آثار نفسية وجسدية على مستوى الفرد وهذا التأثير يؤثر على الأداء الوظيفي. ودراسة (المغربي، 2004) التي طبقت على المراكز الطبية بجامعة المنصورة بمصر، وتوصلت لوجود تأثير معنوي لعامل الأجور والمكافآت على الاستغراق الوظيفي. ودراسة (البليسي، 2012) والتي طبقت على المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، وتوصلت لوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعوامل المادية على الأداء الوظيفي. ودراسة (Irfan & Aitzaz) التي طبقت على أكبر ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية وتوصلت لوجود علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزيز الأداء الوظيفي. ودراسة (أبو شرح، 2010) التي طبقت على شركة الاتصالات الفلسطينية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. ودراسة (الحلايبة، 2013) التي توصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين الأداء. ودراسة (Hamid et al, 2014) والتي طبقت على جامعة طهران الإيرانية وتوصلت لوجود علاقة للعوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. ودراسة (Daud,2010) والتي طبقت على العاملين في الشركات الماليزية، وتوصلت لوجود علاقة وتأثير إيجابي بين أبعاد الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت) والالتزام التنظيمي والذي له تأثير على الأداء الوظيفي. ودراسة (Danford et al, 2008) والتي طبقت على ستة منظمات أعمال كبرى تعمل في مجالات مختلفة حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات صلة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجور ومكافآت، وتحسين الأداء الوظيفي.

✓ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين غموض الحياة

الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

جدول رقم (4-17)

معامل الارتباط بين غموض الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	طرفي الاختبار
0.00	- 0.76	غموض الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (4-17) أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمجالات الأربع الأولى المخصصة لقياس مدى غموض الحياة الوظيفية والمجال الخامس المخصص لقياس مستوى الأداء الوظيفي تساوي -0.76 وأن القيمة الاحتمالية للمعامل تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05.

وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

ولتحديد طبيعة العلاقة نلاحظ أن معامل الارتباط بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي البالغ "0.76 -" كما هو موضح في الجدول أعلاه رقم (4-17) إشارته سالبة، وذلك يدل على العلاقة السلبية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

تتعرض ظاهرة غموض الحياة الوظيفية انعكاساً كبيراً على الأداء الوظيفي للموظفين في الوظيفة الحكومية بقطاع غزة، فصيانة الحياة الوظيفية والحفاظ عليها هو بمثابة صيانة للأداء الوظيفي والحفاظ عليه، فمعروف أن الأداء هو حصيلة جهود الموارد البشرية التي يجب أن تتاح لها كافة المقومات والإمكانات والعناصر التي تساعد على تحقيق ما تسعى إليه من أهداف في المنظمة، فالاستقرار الوظيفي والترقيات العادلة، والعدالة والمساواة بين الموظفين، وتحسين الظروف الاقتصادية جميعها عوامل أساسية يستدعي توافرها في الحياة الوظيفية للموظف، لتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والوظيفية، وغياب هذه المقومات والعناصر عن الحياة الوظيفية سيجعل الموظف دائماً في دوامة عدم الاستقرار والاطمئنان على مستقبل وظيفته وحياته، وبقاءه بالوظيفة على وضعه دون تقدم ستسيطر عليه حالة من الإحباط واليأس، وشعوره بالظلم وعدم المساواة سيخلق له حالة من الاضطهاد بداخله تجعله في تظلم مستمر، ولديه الرغبة الشديدة في الانتقام، وسوء أحواله الاقتصادية وعدم تلبية الراتب الذي يحصل عليه من وظيفته لحاجاته سيحدث لديه حالة من الإرباك وعدم الاستقرار المادي، كل تلك العناصر ستؤدي إلى

تدهور الإنتاجية ومستوى الأداء لأدنى مرحلة يمكن أن تصل إليه حالة الغموض الوظيفي التي يعيشها. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (ماضي، 2014) والتي طبقت على الجامعات الفلسطينية، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والتي تمثلت في الجوانب التنظيمية والوظيفية وظروف العمل المادية والمعنوية والجوانب الاقتصادية والمالية، والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ودراسة (البليسي، 2012) التي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت لوجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية المتمثلة بعناصر ظروف العمل المادية ورفاهية العاملين، وعوامل وظيفية، ومالية، وبيئة عمل صحية آمنة، ومشاركة العاملين في الإدارة، وإجراءات تقييم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل، داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وبين الأداء الوظيفي لعاملها. ودراسة (Hamid et al. 2014) التي طبقت على جامعة طهران الإيرانية، وتوصلت لوجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والمحتوى الوظيفي، والأداء الوظيفي. ودراسة (Sinha, 2012) التي طبقت على المؤسسات الهندية، والتي توصلت إلى تعريف العوامل المؤثرة في جودة حياة الوظيفة وتوصلت إلى استخلاص ثلاثة عوامل مؤثرة، وهي التوجه نحو دعم العلاقات في المنظمة، والتوجه نحو التكيف المهني في المستقبل، والتوجه نحو تحديد المصير الذاتي والنظام الشامل للمنظمة، وكل تلك العوامل تؤثر في الأداء الوظيفي. ودراسة (Ramstad, 2009) التي طبقت على عدد من مشاريع التنمية الفنلندية في فنلندا، وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين ممارسات التنمية المستدامة وتحسين الأداء، وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد. ودراسة (Danford, 2008) التي طبقت على ستة منظمات أعمال كبرى تعمل في مجالات مختلفة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات صلة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الأجور والمكافآت، والسلوك الاشرافي، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ودراسة (Beh et al, 2006) التي طبقت في مناطق التجارة الحرة بماليزيا على الشركات متعددة الجنسيات والصناعات المتوسطة والصغيرة، وتوصلت لوجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والمتغيرات الثلاث (الرضا الوظيفي، الإنجاز الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل). ودراسة (بحر والعجلة، 2010) التي طبقت على المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في البناء التنظيمي، والإجراءات وأنظمة العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

جدول رقم (4-18)

ملخص نتائج تحليل الانحدار

القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	المتغير المستقل
0.00	0.569	عدم الاستقرار الوظيفي
0.00	0.368	الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة
0.00	0.574	عدم المساواة والعدالة
0.00	0.383	سوء الأحوال الاقتصادية
0.00	0.565	جميع المجالات أعلاه "غموض الحياة الوظيفية"

يبين الجدول رقم (4-18) أن قيمة معامل التحديد للمجالات الأربعة الأولى المخصصة لقياس مدى غموض الحياة الوظيفية تساوي **0.565** وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05.

✓ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بناءً على ما تقدم فإنه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

واستناداً إلى قيمة معامل التحديد حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-18) فإن الترتيب التنازلي لمجالات غموض الحياة الوظيفية من حيث درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي جاءت كالتالي:

1. عدم المساواة والعدالة.
 2. عدم الاستقرار الوظيفي.
 3. سوء الأحوال الاقتصادية.
 4. الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة.
- ونلاحظ أن قوة التأثير للمتغيرات المستقلة بعضها يبعد عن الواحد صحيح ما يفسر وجود عوامل أخرى متعددة ومفاضلات مختلفة للموظفين المستجوبين تؤثر على الأداء الوظيفي

لم تتناولها هذه الدراسة، وهذا ما أكد عليه الباحث في مواضع متفرقة من مواضيع هذه الدراسة، وقد جاء الترتيب للعناصر المستقلة لمتغيرات الدراسة بهذا الموضوع تبعاً لدرجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، فجاءت قضية عدم المساواة والعدالة في المرتبة الأولى لما تشكله من أهمية كبرى لدى الموظف الحكومي فهي تشكل الرافعة التي يزن بها الموظف حقوقه ومدى توازن متطلباته الشخصية مع متطلبات العمل، وحصل الاستقرار الوظيفي على المرتبة الثانية في ترتيبه بين العناصر التي تناولتها الدراسة من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي، وهذا يعزز أهمية ودور الاستقرار الوظيفي في الحياة الوظيفية، لما يعكسه من استقرار على حياة الموظف والذي بدوره ينعكس على إنتاجيته وأداءه، وجاءت قضية الأحوال الاقتصادية في المرتبة الثالثة إذ أن جل هدف الموظف والسبب الرئيسي لكونه يذهب للعمل كل يوم هو حصوله على الأجر الذي يغطي احتياجاته، والذي من الضروري أن يكون كافياً إلى حد معقول، حتى يكون مبرراً لمداومة الموظف على العمل، ثم جاءت في المرتبة الرابعة قضية الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة، وهنا وجب التذكير بأن هذه المرتبة لا تعني التقليل من أهمية هذا العنصر، بل إنه جزء لا يقل في أهميته عن بقية العوامل، فهذه الترقيات يترتب عليها عدة أمور تترك الأثر الكبير في نفس الموظف لما لها من تحديد لمستقبل تطور مساره الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي انعكاس هذا التطور على مدخوله ومستواه الاجتماعي، وعليه فإننا نجد أن الأهمية متداخلة، ولكن جاءت مفاضلة المستجوبين بهذا الترتيب مع العلم بأن الفوارق بين الدرجات ليست بكبيرة، فقد جاءت طبقاً لما يراه كل طرف من وجهة نظره الشخصية وحسب أهميته له. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (فيروز، 2010) التي طبقت على شركة مامي للمشروبات الغازية بالجزائر، والتي توصلت إلى أن إدارة الحياة الوظيفية والمتمثلة في برامج التدريب المستمرة، وأسلوب الترقية والنقل المعتمد، وتوافق وانسجام مؤهلات عاملي الشركة ومتطلبات مناصبهم، وتخطيط مساراتهم الوظيفية، تؤثر على تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ودراسة (المغربي، 2004) والتي طبقت على موظفي جامعة المنصورة بمصر، وتوصلت لوجود تأثير معنوي لعوامل جودة حياة العمل المتمثلة بظروف العمل المعنوية، وعامل خصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات وجودة حياة العمل بصورة كلية، على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة. ودراسة (Iran & Aitzaz, 2014)، والتي طبقت على أكبر ثلاث بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، وتوصلت إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة بالتعويضات المقدمة على أساس التميز والأداء الوظيفي للعاملين، والشفافية في الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب، تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين. ودراسة

(صليحة، 2010) والتي طبقت على جامعة "أمحمد بوقرة" بالجزائر، وتوصلت إلى وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي للعاملين.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية)".

▪ نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (4-19)

نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول غموض حياتهم الوظيفية تبعاً للمتغيرات الشخصية

م	المتغير	درجة الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	الجنس	-	- 0.473	0.64
2	الحالة الاجتماعية	2	27.590	0.00
3	العمر	3	29.077	0.00
4	المؤهل العلمي	2	12.485	0.00
5	الفئة الوظيفية	5	40.241	0.00
6	سنوات الخبرة	3	18.150	0.00

▪ تفسير نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (4-19) أن القيمة الاحتمالية للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول غموض حياتهم الوظيفية وفقاً لمتغير الجنس تساوي 0.64 وهي أكبر من 0.05، بينما بلغت القيمة الاحتمالية للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول غموض حياتهم الوظيفية وفقاً لباقي المتغيرات الشخصية المدرجة في الجدول أعلاه 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول غموض حياتهم الوظيفية تبعاً للمتغيرات الشخصية المدرجة في الجدول أعلاه عدا متغير الجنس.

جدول رقم (4-20)

نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي
تبعاً للمتغيرات الشخصية

م	المتغير	درجة الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	الجنس	-	- 0.406	0.69
2	الحالة الاجتماعية	2	22.182	0.00
3	العمر	3	17.655	0.00
4	المؤهل العلمي	2	33.054	0.00
5	الفئة الوظيفية	5	39.384	0.00
6	سنوات الخبرة	3	13.536	0.00

■ تفسير نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (4-20) أن القيمة الاحتمالية للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أدائهم الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس تساوي 0.69 وهي أكبر من 0.05، بينما بلغت القيمة الاحتمالية للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أدائهم الوظيفي وفقاً لباقي المتغيرات الشخصية المدرجة في الجدول أعلاه 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية المدرجة في الجدول أعلاه عدا متغير الجنس.

✓ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

بشكل عام وبناءً على نتائج تحليل الفروق بين متوسطات آراء العينة حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية، تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين آراء الباحثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تعزى لمتغير الجنس.

ويرجح الباحث أن السبب في اختلاف استجابات الباحثين حول الغموض في الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي مع اختلاف المتغيرات الشخصية عدا متغير الجنس لأفراد العينة من العاملين في الوظيفة العمومية، هو اختلاف تأثير أبعاد الحياة الوظيفية "بدءاً من درجة الاستقرار الوظيفي وانتهاءً بالأحوال الاقتصادية" وكذلك مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بتلك المتغيرات، وهذا ما أكدته النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه رقم (4-19) و(4-20).

أولاً/ المؤهل العلمي:

من الطبيعي أن تختلف درجة استجابات المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية تبعاً للمؤهل العلمي بين الموظفين، فالموظفين الذين يحصلون على شهادات عليا هم أكثر الموظفين الذين يبحثون عن الاستقرار في وظائفهم بعد الجهد الكبير والعناء الذي أمضوه في نيلهم هذه الشهادات، كما أنهم سيعتبرون أنفسهم الأحق بترقيات عليا، ومعاملة خاصة لهم بالمؤسسة، وهم أكثر حاجة للعمل في مؤسسة تؤمن لهم الاستقرار الوظيفي والطمأنينة على مستقبلهم لتملكهم فرص الخروج من المؤسسة، وإيجاد فرصة عمل أفضل أكثر من غيرهم ممن لا يحملون الشهادات العلمية من الموظفين، وكذلك يرون أن الرواتب لا تتلائم مع شهاداتهم العلمية كونهم يتساوون مع من هم أقل منهم رتبة علمية، بل أحياناً تتجاوز رواتب من لم يحصلوا على مؤهلاتهم العلمية وراتبهم، وبالتالي فإن ادراكهم للعدالة يختلف كونهم يروا أنفسهم أنهم يعيشوا فترة من الظلم الواقع عليهم بسبب عدم مكافئتهم على تميزهم العلمي، علاوة على أنهم أكثر فئة تبحث عن مراكز اجتماعية مرموقة، إذ غالباً ما يجدوا في أنفسهم أنهم الطبقة المثقفة والتي تمتلك القدرة على قيادة وإدارة الأمور، وتولي مراكز اجتماعية عالية بين المجتمع الذي يعملوا أو يعيشوا فيه، وبالتالي تجد هذه الطبقة في اعتراض شديد ومستمر على وضعهم القائم خصوصاً في بلادنا، ويبدون تذرهم من حين لحين الأمر الذي انعكس على نتيجة إجاباتهم في استبيان هذه الدراسة.

ثانياً/ سنوات الخبرة:

تختلف آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية طبقاً لسنوات الخبرة إذ يجد الموظفون القدامى أنفسهم دائماً بأنهم يمتلكون فترة تجربة طويلة في المؤسسة، وبالتالي لديهم طريقة مستقلة للحكم على الأمور المستقبلية بناءً على نتائج التجارب التي خاضوها في حياتهم الوظيفية، وعليه فإننا نجد هناك سقفاً معيناً من التناؤل أو التشاؤم يختلف دوماً عن الموظفين ذوي سنوات الخبرة القصيرة، الذي يعني إمكانية تشخيصهم للأمور بطريقة مغايرة عن غيرهم ممن أمضوا سنوات قصيرة في الخدمة الحكومية، كذلك فإن ميول واتجاهات وطموحات ذوي سنوات الخبرة الطويلة تختلف دوماً عن غيرهم من حديثي التوظيف، وحاجة ذوي السنوات الطويلة للاستقرار الوظيفي تبدو أكثر من حديثي التوظيف، لأن الأمور تبدو لهم بأن مجموع السنوات التي قضوها في هذه الوظيفة لا يمكن لها أن تتجدد أو تتكرر في مؤسسة أخرى بنفس الحيوية والنشاط، ولا يمكنهم البدء مرة أخرى من الصفر والعودة من جديد كموظفين جدد في مؤسسات أخرى يمارسوا نفس الاجتهاد والنشاط الذي كان سبباً في تركيزهم في وظيفتهم الحالية طوال تلك الفترة، كما أنهم دوماً ما يرون أنفسهم بأنهم الأكفأ من غيرهم بالعمل وأساليبه على

الإطلاق، حتى وإن كان الواقع في بعض الأحيان غير ذلك، فهذه قناعة مترسخة في عقولهم لا يمكن زحزحتها، فدائماً ما يرون في أنفسهم الأحقية في الترقية داخل المؤسسة عن غيرهم، والأجدر لهم أن تكون رواتبهم هي الأعلى بين الموظفين، ويحملون أعلى المراكز الاجتماعية وينالون أعلى درجات التقدير والاحترام، والأقل أخطاء من غيرهم من الموظفين كونهم يمتلكون هذه السنوات الطويلة من الخبرة، وعليه فإن قياسهم للعدالة والمساواة تختلف معاييرهم عن غيرهم من بقية الموظفين وبالتدرج حسب الفئة العمرية حيث يرى كل واحد منهم هذه العدالة والمساواة ويشعرها في نفسه بالطريقة التي عاشها في حياته، وبالتالي فإنه من الطبيعي أن تختلف إجاباتهم على أسئلة الدراسة عن بقية الموظفين حديثي التوظيف وبالتدرج طبقاً لعدد السنوات التي أمضوها في الخدمة.

ثالثاً/ الفئة الوظيفية:

اختلفت آراء المبحوثين حول قضية غموض الحياة الوظيفية وفقاً للفئة الوظيفية للموظفين الحكوميين في قطاع غزة، وخصوصاً لدى موظفي الفئات العليا والمكلفين بها عن باقي الفئات حيث أن هذه الفئات العليا تتمتع بحوافز وبدلات وعلاوات كبيرة، ومميزات خاصة عن بقية الموظفين، فمثلاً لو تحدثنا عن قضية تأخر في صرف الرواتب، ونظراً لارتفاع قيمة رواتبهم وتخصيص نسبة معينة لصرف سلفة على الراتب بدلاً من الراتب في ظل الأزمة المالية الموجودة كأحد الحلول المتاحة، فإن هذه النسبة المصروفة لهذه الطبقة العليا تعتبر كافية بالحد المعقول لتسيير أمورهم الحياتية بشكلها الطبيعي، على خلاف موظفي الطبقات الأدنى الذين يتقاضون رواتب أقل من هذه الطبقة، حيث أن غالبيتهم لا تلبي قيمة السلفة لديهم الحد الأدنى من حاجاتهم الأساسية، وكذلك تحويل باقي المستحقات المالية من الراتب للفئات العليا لتسديد قيمة امتيازات سابقة حصلوا عليها بشكل خاص كتمليكهم أراضي أو شقق حكومية، هذه المميزات تجعلهم بعيدين عن مشكلة تكديس مستحقاتهم المالية على الحكومة على خلاف بقية الموظفين العاديين الذين لم يحصلوا على أيّاً من هذه المميزات الخاصة، وكذلك البدلات الخاصة بتغطية نفقات جوالاتهم الخاصة من خزينة الحكومة، وامتلاكهم لمركبات حكومية شخصية مع توفير كامل المحروقات الخاصة بها على نفقة الحكومة، وتسيير استخدام هذه المركبات لحاجتهم الشخصية وحاجة عوائلهم يبعدهم عن مشاكل النقل والمواصلات التي أثرت على الموظف في الطبقات الأدنى بكل تبعاتها، وكذلك في قضية الترقيات فمن المعروف أن الفئات العليا على وجه الخصوص، وحالات استثنائية أخرى يتم ترقيتها بقرارات من مجلس الوزراء والتي غالباً ما تمنح وفقاً لمعايير لا علاقة لها بالكفاءة، أو الاستحقاق، أو الإنجاز، بل هناك خصائص وشروط أخرى يتم منح الترقية على أساسها أهمها الولاء ومدى القرب والرضى من المستويات الأعلى،

وفي الفترة الأخيرة حازت هذه الفئات العليا على وجه الخصوص وبقية من شملتهم الاستثناءات الخاصة على نصيب وافر وغزير من الترقيات دون غيرهم من الموظفين، ما ولد حالة من السخط والقلق لدى بقية الموظفين حول مستقبلهم في الترقية، والشعور السلبي بالثقة في أصحاب هذه القرارات، وكذلك حول تمتعهم بمعاملات خاصة تميزهم عن بقية الموظفين، فقليلاً ما نجد أن مديراً عاماً فما فوق تم محاسبته بسبب تأخيره المتكرر عن الدوام في العمل، أو انصرافه المبكر منه، أو أن معاملة له سواء أكانت في المؤسسة الحكومية التي يعمل بها، أو مؤسسة حكومية أخرى، قد واجه من الصعوبات في تنفيذها سواء أكانت شخصية أم تخص العمل، فدوماً لديه مواهبة وطرقه الخاصة وإبداعاته الفذة في تسهيل جميع معاملاته دون جهد أو عناء، وأيضاً على صعيد الاحترام والتقدير سواء أكان داخل مؤسسته التي يعمل بها أم في الخارج، فغالباً ما يحظى أصحاب الفئات الوظيفية العليا بتقدير واحترام شكلي على الأقل من قبل من يحيطون بهم، وما يشكل تواجدهم شعور من حولهم بحاجتهم إليهم، وإن كانت ليس الآن فليدعم قناعة بأنهم يوماً ما سيحتاجون هذا المسؤول، وعليهم إظهار التقدير والاحترام له اليوم حتى يتمكنوا من الحصول على ما يريدوا في الغد وهكذا، وبالتالي دائماً ما يظن هذا المسئول في قناعة نفسه أنه الأفضل بين الحضور والأكثر قيمة بينهم، وبالتالي يترك الأثر المعنوي الكبير له في نفسه وفي إجابته على أسئلة الاستبانة، وكل هذه التأثيرات والعوامل تظهر بنسب ودرجات مختلفة تبعاً للدرجة الوظيفية التي يعلو بها الموظف، لذلك نجد الشعور بتقدير العدالة والمساواة الوظيفية بين الفئات العليا وهي صانعة كل القرارات يختلف عنه في درجات أخرى، حيث تشعر على الدوم بالعدالة والمساواة لأنها تري ذلك، على غير موظفي الفئات الدنيا الذين ينتابهم الشعور بالظلم واللامساواة الواقع عليهم، جميع هذه الأسباب وغيرها تركت أثراً في استجابات المبحوثين حول القضايا التي تناولها استبيان الدراسة.

رابعاً/ العمر:

اختلفت آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية طبقاً لمتغير العمر فمن الطبيعي أن تختلف حاجة الموظف للاستقرار الوظيفي فالموظفين ذوي الأعمار الكبيرة يشعرون بأنهم بحاجة أكبر من غيرهم للاستقرار الوظيفي والاطمئنان على مستقبلهم ومستقبل من يعولهم، وكذلك يتطلعون إلى الترقية كوسيلة لتحسين دخلهم ومراكزهم الاجتماعية أكثر من ذوي الأعمار الصغيرة كونهم لا يمتلكون القدرة الكبيرة على الجمع بين أكثر من وظيفة في وقت واحد يعوضوا فيها النقص في مدخولهم، علاوة على شعورهم القوي بالحاجة لمركز اجتماعي، ونيل الاحترام حيث كثيراً ما نجد أن كبار السن يتأثرون أكثر من غيرهم ويحتاجون إلى طريقة معاملة خاصة أثناء التعامل معهم، سواء أكان في الحديث معهم أو الطلب منهم، وكذلك تختلف حاجة كبار

العمر من الموظفين للمال عنهم من صغيري أو متوسطي العمر، فنرى أنها غالباً ما تكون أكثر عقلانية في حالة كبار العمر حيث أنهم على الدوم ما يسعوا لتغطية احتياجات من يعولهم، وفي المقابل نجد أحياناً أن حاجة صغار السن للمال قد تصل لحد الترفيه في بعض الأحوال، كل ذلك يختلف طبقاً لعمر الموظف والثقافة التي ترتبط بكل جيل نشأ فيه الموظف، وبالتالي من الطبيعي أن نجد هناك اختلافات بين استجابات المبحوثين الذين يختلفون في فئاتهم العمرية.

خامساً/ الحالة الاجتماعية:

غالباً ما سيختلف تأثير الحالة الاجتماعية على درجة شعور الموظف بالغموض في حياته الوظيفية، فالمتزوج يشعر بمسؤولية أكبر لحاجته إلى الوظيفة والاستقرار فيها، وتضاعف هذه الحاجة إذا كان من المعيلين، وكذلك يجد في نفسه أنه الأقدر على تولي مسؤوليات إدارية وقيادية وبالتالي فإن طموحه نحو الترقية يأخذ منعطفاً أكبر، وتزداد حاجته للاحترام والتقدير بين زملائه في العمل، وإدراكه لمفهوم العدالة والمساواة يختلف، كون أن هذه التجربة خاضها بين أبناءه، وكذلك حاجته الاقتصادية ومقدار ما ينفقه من دخله الشهري يختلف تماماً عن الأعزب وبالتالي حاجته لتوفر الراتب في وقته تختلف عن غير المتزوج، وينسحب هذا الاختلاف على باقي الحالات الاجتماعية، فكل تلك العوامل من شأنها أن تخلق حالة من الاختلاف والتفاوت في إجابات المبحوثين على استبانة الدراسة.

سادساً/ الجنس

إن اختلاف جنس الموظف لن يؤثر بأي حال من الأحوال على أي من درجة الغموض الوظيفي للموظف أو أدائه الوظيفي، كون أن تأثير هذا الغموض لا يفرق بين أجناس الموظفين، فهو يؤثر على الجنسين تبعاً للمتغيرات والظروف السابقة التي ناقشها الباحث في هذه الدراسة.

ملخص الفصل الرابع:

تم في هذا الفصل عمل التحليل الإحصائي اللازم لبيانات الدراسة وإجراء الاختبارات اللازمة لفرضيات الدراسة، حيث تم سرد الوصف الإحصائي للعينة وتوزيعاتها المختلفة، ومن ثم التعليق على النتائج التي ظهرت من التحليل، وتبرير وشرح الاتفاقات والاختلافات مع الدراسات السابقة التي تناولها الباحث في دراسته.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الدراسات المقترحة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" وهي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، فقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة، والكتابات ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السابق، وسيتم في هذا الفصل استخلاص أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وهي كالتالي:

1. أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الأول موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية في قطاع غزة على عدم شعورهم بالاستقرار الوظيفي. كنتيجة لحالة اليأس، وعدم المبالاة بالوظيفة التي أصبحت لا تلبى أدنى متطلبات حياة الموظف، واقتناعاً من الموظف بأن الوظيفة التي يتمسك بها ما هو إلا تمسك ظاهري لانعدام البدائل والفرص الأخرى، لعدم تلبيتها وإشباعها لحاجاته وحاجته أسرته الأساسية، وعوامل أخرى قد تتواجد ولم يتناول الباحث عناصرها في هذه الدراسة.
 2. أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الثاني موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على أن الترقيات غير مبنية على الكفاءة والمعايير العادلة. كنتيجة لجملة الترقيات الاستثنائية التي تحدث من حين لآخر والتي تقتصر على الفئات العليا والمكلفين بها والمقربين منهم.
 3. أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الثالث وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على انعدام العدالة والمساواة بين الموظفين. كنتيجة التمييز الذي يظهر واضحاً عند طبقات الوظائف العليا والمكلفين بها بشكل كبير جداً وواضح، وخصوصاً بقضية منح الحوافز، والبدلات، والترقيات، والتعاملات الاجتماعية، وكذلك توزيع الأعباء الوظيفية.
 4. أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الرابع وجود موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية بقطاع غزة على سوء الأحوال الاقتصادية لديهم. وذلك بسبب توقف صرف الرواتب منذ أكثر من عامين ونصف.
 5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
- تنص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة". ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية أسفر تحليل نتائجها على ما يلي:

1/5- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين عدم الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

2/5 - "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

3/5- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين عدم المساواة والعدالة والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

4/5- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين سوء الأحوال الاقتصادية للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

6. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية على أن "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة".

7. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً: التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد من أن نضع بعض التوصيات للارتقاء بجودة الحياة الوظيفية، ومعالجة نقاط الضعف والخلل، وكشف الآثار السلبية لغموض الحياة الوظيفية في مؤسسات القطاع العام بقطاع غزة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة:

أ- على مستوى عدم الاستقرار الوظيفي:

- تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين وضمان شعورهم بالاستقرار في الوزارة التي يعملون بها وتقنين مخاوفهم من الاستغناء عن خدماتهم، لكسب ولائهم الحقيقي والحصول على أقصى أداء لهم.
- توفير بيئة عمل صحية وآمنة تستند إلى وضوح وسلاسة المهام الوظيفية، وقدرات وجهود الموظفين وترك مساحة مناسبة لهم في تنفيذها.
- محاولة الوقوف على العناصر والمعوقات والمصادر التي من شأنها خلق حالة من الغموض الوظيفي في الوظيفة العمومية.
- تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي من خلال تفعيل نظم نهاية الخدمة في حال التقاعد، وإزالة جميع الإشكالات العالقة بين حكومة غزة ومؤسسة التأمين والمعاش، وتحييدها عن الخلافات السياسية بهدف ضم موظفي حكومة غزة ضمن برامج التأمين والمعاشات المعمول بها، لإزالة القلق لدى موظفي غزة تجاه حقوقهم المالية في نهاية الخدمة، والعمل على تفعيل نظم الادخارات الطوعية للحكومة، مع إيجاد برامج استثمار آمنة لمخدرات الموظفين.
- توفير كل السبل والوسائل والإمكانات والتسهيلات للموظفين للتخفيف من صعوبات العمل التي قد تطرأ عرضاً عند الأزمات التي تعصف بظروف العمل لتحفيزهم على اجتياز هذه الصعوبات والعوائق.
- ضرورة مكاشفة الجهات العليا والمسؤولين سواء أكانوا من داخل المؤسسة الحكومية أم خارجها حول مستقبل الوظيفة العمومية بقطاع غزة بشكل عام كما تراه وفقاً للمؤشرات المتاحة لديها، كونها أكثر الجهات معرفة بذلك والابتعاد عن تجميل الأوضاع المزرية والسيئة بخطب وكلمات منمقة بهدف إطالة فترة تحمل وصبر الموظفين، حتى يتم رسم خارطة واضحة للموظف حول الاتجاهات المستقبلية لحياته داخل هذه الوظيفة.

ب- على مستوى الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة:

- الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم للترقية في الوزارة بما يضمن أهداف الوزارة وطموحات عاملها قائم على أساس النزاهة والشفافية، وبعيداً عن التحيز والمحاباة والحزبية.
- تشكيل لجان دائمة ونزيهة وأمينه ذات خبرة ومهارة علمية وعملية عالية مهمتها البحث في تطوير معايير الترقية للوظائف العامة، ووضع الامتحانات والمقابلات والإشراف عليها وكذلك البث في قضايا التظلمات على الترقية.
- العمل على إعطاء قيمة أكبر للشهادات العلمية وخصوصاً العليا منها في عملية الترقية.
- تفعيل نظام تقييم الأداء السنوي للموظفين على أسس ومعايير عادلة ونزيهة وبعيدة كل البعد عن العلاقات والمصالح الشخصية بين الرئيس والمرؤوس أو الانتماء لحزب أو فكر معين، وأخذه بعين الاعتبار عند الترقية.
- تشجيع فرص التطور الذاتي لجميع الموظفين وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية مهما كانت درجة الموظف في الوظيفة، وربط هذا التطور بمؤشرات تقييم الأداء للموظفين، وأخذه بعين الاعتبار عند الحاجة لأي ترقية مستقبلية للمسار الوظيفي للموظفين.
- ضرورة مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم والذين حققوا إنجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير الوزارة لعملهم واعترافاً منها بإنجازاتهم.

ت- على مستوى عدم المساواة والعدالة:

- الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل لتقويم المظالم داخل الوزارة، وصندوق شكاوي وتظلمات للموظفين فاعل، يعمل على معالجة هذه الشكاوي بأقصى ما يملك من سرعة ونزاهة.
- ترسيخ مبادئ العدالة والانصاف بين الموظفين والقضاء على المحاباة والمحسوبية والفئوية والحزبية في منحها، وسحب سيطرة وتدخل الأحزاب والفصائل الفلسطينية على مؤسسات الحكومة العامة بما يكفل عدالة التطبيق على جميع الفئات الوظيفية بنزاهة.
- تعديل نظام الحوافز والبدلات بما يكفل توزيعها بعدالة تامة بين الموظفين، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار مكافأة الموظفين المجتهدين وليس الموالين، ومعاقبة المخالفين والمقصرين لأنها تشجع الموظفين للعمل بشكل أفضل.
- ضرورة ضبط منح الحوافز والبدلات للإدارات العليا وربطها بالإمكانات العامة المتاحة، وعدم التشبث بالقانون الذي تم وضعه في أحسن الأوضاع الاقتصادية للحكومة لتبرير

صرفها ومنحها، فليس من المنطق أن يحرم عموم الموظفين من رواتبهم من أجل تجديد سيارة للمسؤول فلان أو إعلان تكلف أموالاً باهظة لشرائها أو إهدار المال العام بالمصاريف التشغيلية الشخصية لهذه السيارات.

- العمل على إعادة توزيع الحوافز والبدلات بعدالة وسحب جميع الحوافز، ومظاهر البذخ التي تمنح لموظفي الفئات العليا فما فوق، والمكلفين بمهامهم وخصوصاً المركبات التي تستخدم لأغراض شخصية والوقود التي تصرف عليها، والاكتفاء بحوافز معقولة تتناسب والإمكانات العامة للحكومة، والجهد الذي يبذلونه في الوظيفة، وخصوصاً أن هذه الفئات تمتاز برواتب مرتفعة جداً عن بقية الموظفين، وبإمكانها تعويض كل ما يلزمها من قيمة الراتب والبدلات والعلاوات التي تحصل عليها من الحكومة لضمان تحقيق العدالة والشفافية في التصرف بالمال العام.
- تفعيل العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين موظفي الوظائف الدنيا، والوظائف العليا، والخاصة، وربط هذه العلاقات بالواقع الاجتماعي والإنساني المحيط بالظروف الشخصية وظروف العمل للموظفين، بما يقارب من وجهات النظر ورؤية كل الأطراف للواقع الذي يعيشه كل طرف.

ث- على مستوى سوء الأحوال الاقتصادية:

- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية في مؤسسات القطاع العام، وخصوصاً على رواتب الفئات الدنيا والدرجات التي تغافلها القانون من خلال إيجاد آلية عادلة لتوزيع الرواتب، والعمل قدر المستطاع على دفعها في موعدها المحدد.
- الحرص على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظفين، لتجنب ضغوط العمل الناشئة عن عدم إشباع احتياجات الأسرة، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على معنويات الموظفين وأدائهم في العمل.
- العمل على توفير برنامج تأمين صحي شامل وعادل لجميع تصنيفات الموظفين، بحيث يغطي جميع الأمراض التي قد يتعرضون لها أو عائلاتهم الذين هم تحت إعالتهم.
- العمل على تفعيل نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، لزيادة التنافس البناء في رفع مستوى الأداء بين الموظفين.
- العمل على ربط مستوى الأجور قدر الإمكان بطبيعة المهام المطلوب إنجازها من الموظف والدرجة العلمية والمهنية التي يحملها مع تسوية الفوارق الكبيرة بينهم.
- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف في توزيع الراتب، وخصوصاً في الأزمات التي يضطر بها إلى صرف سلف مالية شحيحة بدلاً من الراتب على أن تكون عملية

الصرف بسقوف منصفة لجميع فئات الموظفين، والقضاء على التمييز بين الموظفين في عملية الصرف كأن يتم صرف مبالغ إضافية لفئة معينة منهم من تحت الطاولة.

ج- على مستوى الأداء الوظيفي:

- الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل صحيح وموضوعي حتى تكون أداة فاعلة في تصحيح وتقويم ضعف الأداء إن وجد أو مكافأة وتقدير ذوي الأداء الجيد.
- الاهتمام بتحسين كفاءة الرؤساء والمدراء، وتكثيف الدورات التدريبية لهم، لردم الفجوة التعليمية والمهاراتية والثقافية التي تكون بينهم وبين مرؤوسيه، مما يزيد من قبول المرؤوسين لرئيسهم ويعزز ثقتهم بالعمل الذي يؤديه، أو سحب صلاحيات اتخاذ القرارات منهم في حال استعصى ذلك التحسين.
- التقليل أو الحد من الصعوبات والبيروقراطية التي تقف أمام العملية الاتصالية بين موظفي الفئات الدنيا والفئات العليا فما فوق، وخصوصاً أعلى سلطة في المؤسسة (الوزير)، وعمل لقاءات مكاشفة دورية بين جميع طبقات الموظفين في المؤسسة يتم مناقشة جميع الإشكالات وتبادل وجهات النظر حول جميع القضايا، لإزالة جميع العقبات التي قد تنشأ نتيجة الخمول في العملية الاتصالية.
- العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في المؤسسة، والعمل على تشجيعهم للانخراط والإبداع في جميع أنشطة المؤسسة، من خلال زرع الثقة المتبادلة والإيمان بقدرات الموظفين.
- الابتعاد عن النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي) في القيادة والعمل قدر الإمكان على منح هامش من الحرية والمشاركة في تنفيذ أعمالهم.
- ضرورة القيام بتغذية راجعة دورية لأسلوب القيادة وتقييم الرؤساء في العمل من قبل مرؤوسيه، والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين، ونجاعة الأساليب المستخدمة في الإدارة الأمر الذي يشكل للإدارة العليا مصدراً لتطوير أدائهم ويعزز من شفافية العمل داخل المؤسسة والحد من تسلط الرؤساء على مرؤوسيه أو استغلالهم لأغراض خارج إطار العمل.
- التأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين والابتعاد عن التعصبات والتحيزات السياسية والأفكار الشاذة، وكسب انتماء وولاء جميع الموظفين لصالح أعمالهم ووظائفهم والابتعاد عن حرف مسارها تجاه التحيزات والفئوية.

- تنمية مستوى الرغبة والاستعداد لدى الموظفين للقيام بأية مهمة خارج العمل الرسمي عن طريق ترسيخ قيم العدالة، وحفظ الحقوق والمجهودات وتقديرها، وإيجاد التبرير الواقعي والبعيد عن الأكاذيب والاستغلال، الذي يحث على أداء مثل هذه المهمات.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة يقترح الباحث الدراسات التالية والتي هي امتداداً لما بدأ الباحث بدراسته في هذه الدراسة:

1. دراسة أثر غموض الحياة الوظيفية على أداء الموظفين في القطاع الخاص.
2. دراسة الآثار السلبية لغموض الحياة الوظيفية من حيث عناصر الغموض التي تناولها الباحث في هذه الدراسة.
3. إعداد دراسة مقارنة بين أبعاد غموض الحياة الوظيفية في القطاع الخاص والقطاع العام في قطاع غزة.
4. دراسة أبعاد غموض الحياة الوظيفية على مستوى تقديم الخدمات بالقطاع الحكومي في قطاع غزة.

ملخص الفصل الخامس:

تم في هذا الفصل عرض النتائج النهائية التي توصل إليها الباحث في دراسته، وإضافة الإيضاحات والشروحات اللازمة على هذه النتائج، وفي ضوء تلك النتائج التي خرجت قام الباحث بوضع التوصيات المناسبة والقابلة للتطبيق، والتي يرى أنها من الممكن أن تساهم في حل المشكلة التي تناولها الباحث في دراسته، كما وقام الباحث باقتراح عدة دراسات ترشحت مواضيعها من خلال المطالعة والبحث فترة إعداد الدراسة والتي رأى الباحث أنه من الضروري البحث فيها، كونها مواضيع جديدة ومعاصرة ولم يتم تناولها من قبل، سواء أكان من قبل الباحثين أو الكتاب، كتكميل لما بدأ الباحث في دراسته.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. ابن منظور. "لسان العرب".
2. التابعي، كمال. "التنمية البشرية - دراسة حالة مصر" مصر، مكتبة الانجلو المصرية (2001م).
3. جاد الرب، سيد محمد. "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية" مصر دار الفكر العربي للطباعة والنشر (2008م).
4. جرينبرج، جيرالد، روبرت بارون. "إدارة السلوك في المنظمات" ترجمة إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض (2009).
5. حنفي، عبد الغفار. "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر، (2002).
6. داغر، منقذ محمد، عادل، حرحوش صالح. "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" العراق، دار الكتب للطباعة والنشر، (2000).
7. زايد، عادل محمد. "إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية" مصر، كتاب الكتروني، (2003).
8. سالم، محمد نبيل سعد، عمارة، محمد محمد جاب الله. "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية" مصر، دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، الطبعة الثانية (2006).
9. سلطان، محمد سعيد أنور. "السلوك التنظيمي" مصر، الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة للنشر (2004).
10. شاويش، مصطفى. "إدارة الموارد البشرية" إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (2005).
11. عبد المتعال، محمد سيد أحمد، جودة، عبد المحسن. "إدارة الموارد البشرية" كتاب جاري ديسلر (مترجم)، السعودية، دار المريخ للنشر، (2003).
12. عبيد، عاطف محمد. "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية" مصر، دار النهضة العربية (1964).
1. عبيدات، ذوقان. "البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)" ط (11)، عمّان: دار الفكر، (2009).
13. عقيلي، عمر وصفي. "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي" عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (2005).
14. عقيلي، عمر وصفي. "تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي" مصر، المنظمة العربية للعلوم الادارية، (1976).

15. كامل، مصطفى مصطفى. "إدارة الموارد البشرية" مصر، الشركة العربية للنشر والتوزيع، (1994).
16. كشواي، بازي. "إدارة الموارد البشرية" مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية (2006).
17. لطفي، طلعت ابراهيم. "علم اجتماع التنظيم" مصر، دار غريب للطباعة، (2007).
18. المعاني، أيمن عودة. "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع" عمان، (1996).
19. هلال، محمد عبد الغني. "التفكير والتخطيط الاستراتيجي" مصر، القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، (2009).
20. هيجان، محمد عبد الرحمن، بن أحمد بن محمد. "ضغوط العمل" الرياض، مركز البحوث والدراسات، (1998).

ب. الرسائل العلمية والأبحاث

2. أبو الروس، سامي علي، السقا، شفا سالم. "مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة" - حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة - فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة المجلد 12 العدد 2، (2010).
3. أبو جاسر، صابرين مراد نمر. "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي" دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة (2010).
4. أبو شرخ، نادر حامد عبد الرازق. "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين (2010).
5. بحر، يوسف عبد عطية، العجلة، توفيق عطية. "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام" - دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، (2010).
6. البلبيسي، أسامة زياد يوسف. "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة (2012).
7. بن عيشي، عمار. "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر (2006).
8. بن منصور، رقيقة. "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة الحاج لخضر - باتنة (2014).
9. حجل، عامر. "أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي" رسالة ماجستير، سوريا، جامعة دمشق (2008)، ص 24-22، مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 العدد 2+1 (2010).

10. الحلابية، غازي حسن عودة. "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن (2004).
11. حواس، أميرة محمد. "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر (2003).
12. حويحي، مروان أحمد. "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل" حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة (2008).
13. خرموش، مراد رمزي. "دور العدالة التنظيمية في الحراك المعني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر (2014).
14. خليفات، عبد الفتاح صالح، المطارنة، شرين محمد. "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" الأردن، جامعة مؤتة، (2010)، مجلة دمشق - المجلد 26 العدد 2+1، (2010).
15. الريبق، محمد. "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية" دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض (2004).
16. رضا، حاتم "الإبداع الإدراكي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (2003).
17. السباح، محمد يوسف أحمد. "مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة (2008).
18. السهلي، ماجد اللميع حمود. "الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية (2007).
19. شاهين، ماجد ابراهيم. "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، (2010).
20. الشمراني، محمد بن مسفر. "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها" دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية (2006).
21. صليحة، شامي. "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر (2010).
22. عابدين، ابراهيم عبد. "علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع

- الكهرباء - محافظات غزة" دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر - غزة (2010).
23. العتيبي، آدم غازي. "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت" المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكويت العدد التاسع،(1998).
24. العربي، حكيم، منقلاتي، يزيد. "أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنطقة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر (2014)
25. عكاشة، أسعد أحمد محمد. "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين، الجامعة الإسلامية- غزة (2008).
26. العكش، علاء خليل محمد. "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية- غزة (2007).
27. العمري، عبيد بن عبد الله. "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية" رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، الرياض (1992)، مجلة جامعة أم القرى، المجلد 16 العدد 1، (2004).
28. العنزي، خالد حماد محمد. "النظام القانوني لترقية الموظف العام" دراسة مقارنة بين الأردن والكويت" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن (2012).
29. الغنيمي، زينب الحتة. "ترقية الموظف العام في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين، جامعة القدس، (2001).
30. فيروز، بوزورين. "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" - دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس الجزائر(2010).
31. ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم. "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مصر، جامعة قناة السويس، (2014).
32. محمد، جلال عبدالله. "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، جامعة السليمانية، (2010).
33. المدهون، أمانى طلب. "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، (2005).
34. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" - دراسة ميدانية - جامعة المنصورة - مصر (2004).
35. ناصر، حسن محمود حسن. "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين، الجامعة الإسلامية، (2010).

36. ناصر، سومر أديب. "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية" دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، جامعة تشرين، (2004).

ج. التقارير والمجلات والقوانين

1. تيشوري، عبد الرحمن - مجلة الحوار المتمدن-عدد3013 /24-5-2010م.
2. تقرير "تقدير الخسائر الاقتصادية الناتجة عن تعطل الموظفين في قطاع غزة"، بكار، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، (2008).
3. تقرير "الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان" بشأن أداء القطاع الصحي، (2009).
4. الشريدة، هيام. "بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية"- مجلة العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية، جامعة أم القرى، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
5. الصرايرة، خالد أحمد. "الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن: المجلد 2، عدد3 (2009).
6. قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2005.
7. محمد، لطفي راشد. "نحو إطار شامل لتغيير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها" مجلة الإدارة العامة. العدد 75، (1993).
8. مكتب العمل الدولي. "سياسات العمالة من أجل العدالة الاجتماعية وعولمة عادلة" التقرير السادس عن العمالة، جنيف، (2010).

ثانياً: المراجع الأجنبية

A. Books

1. Anderson, C.R "Management: skills, functions and Organization Performance", London, Allyn & Bacon, Inc. ., (1988).
2. Agarwal, R.D., "Organization and management" Tata Mc Graw- Hil Publishing company limited, New Delhi, (1983).
3. Armstrong, Michael. "A handbook of human resource management

- practice**"(10th edition) Kogan Page Publishers, London and Philadelphia, (2010).
4. Cooper, C.L., & Kasl, S.V. "**Stress and Health**" John Wiley and Sons, N.Y, U.S.A (1987).
 5. Daft, R.,L., "**Organization: Theory and design**" 4th ed , west publishing co.,U.S.A.1992.
 6. Dessler, Gary. "**Human resource management**" Publishing as Prentice Hall. 13 Ed, (2011).
 7. Drucker, Peter. "**The practice of management**" New York, harper and Brothers, (1954).
 8. Geet, S. D., Deshpande, A. D., & Deshpande, A. A. "**Human resource management**" (2009).
 9. Jackson, John H. Mathis, Robert L. "**Human Resource Management**" 12th, Thomson south- western, (2007).
 10. Jain, Vineet C., Nayak Bhavesh S., Shah Biren N., & Shah, Dhiren P. "**Textbook of Pharmaceutical Industrial Management**" India, New Delhi, Elsevier,(2010).
 11. Kaila, H. L. "**Industrial and organizational psychology**" India: Kalpaz Publications (2006).
 12. Mahapatro, Bibhuti Bhusan. "**Human Resource Management**" New Age International (p) Ltd. Publishers, (2010).
 13. Maslow, A. H. **A Theory of Human Motivation**. *Psychological Review* (1943).
 14. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. "**The Practice of business statistics: Using data for decisions**",(2003).
 15. Pizam, A (Ed.). "**International encyclopedia of hospitality management**"(2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd (2010).
 16. Repa, Barbara Kate, "**Your Rights in the Workplace**" 9th , USA, Nolol. (2010).
 17. Smith, Adam. "**An Inquiry into the Nature and causes of the wealth of Nations**" Reprinted by the Oxford University press, (1976).the originally book in (1776).

18. Wheelen, T.L and Hunger, D.J, "**Strategic management and business policy**" (13thed), prentice Hall, New Jersey (2012).
19. Werther, William. B. Jr. & Davis , Keith "**Human Resources and personnel Management**" New York : Mc Graw–Hill Inc. (2002).

B. Periodicals

1. Agarwal, Vikas, Naveen D. Daniel, and Narayan Y. Naik. "**Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance**" The Journal of Finance 64.5 (2009), pp2221–2256.
2. Ahmadi, F., & Salavati, "**A Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in public organization in Kurdistan province**" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 4 (1). (2012), pp235–246.
3. Andy Danford,. and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S. "**Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment**", 23 (3). (2008), pp151–166.
4. Ayesha Tabassum "**Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and. Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of. Bangladesh**" European Journal of Business and Management. Vol 4, No.2 (2012), pp79– 89.
5. Beth A. Brooks "**Quality of Nursing Work life Conceptual Clarity for the Future**" Nursing Administration Quarterly 2 April/June (2007).
6. Beth, Loosee, Idris, Khairuddin, Rose, Raduan & Uli Jegak "**Quality of work life: Implications of career dimensions**" Journal of social sciences, Vol.2, No,2 (2006).
7. Chandranshu Sinha, "**Factors affecting quality of work life: Empirical Evidence From Indian Organizations**" Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.11 (2012), pp31–40.
8. Danford, Andy, et al. "**Partnership, high performance work systems and quality of working life**" New Technology, Work and Employment 23.3 (2008), pp151–166.

9. Hamid Zare . Zolfa Haghgooyan, Zahra Karimi "**Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University Iranian**" Journal of Management Studies (IJMS) Vol. 7, No. 1, January (2014).
10. Havlovic, S. J., "**Quality of work life and Human Resource Outcomes**", **Industrial Relations**, Vol .30, No. 3, (1991).
11. Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, "**Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative studyinternational**" Journal of Hospitality Management Volume: 28, Issue: 3, (2009), pp328–337.
12. Kazan, Halim, and Sefer Gumus. "**Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application**" International Review of Management and Business Research 2.2 (2013).
13. Khosrowpour, M. **Managing information technology in a global economy**. USA: Idea Group Publishing (IGP)(2001), p378.
14. Klein, Gerald D., "**Employee–centered productivity and QWL programs: findings from an Area study**" National productivity Review, Autumn, (1986).
15. Lau, R.S. M. "**Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model**" International Journal of Service Industry Management, Vol.11, No.5, (2000), P.428.
16. M. S. Hayrol Azril "**Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia**" Journal of Social Sciences, Vol, 60(2010), pp64–73.
17. Normala, Daud. "**Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms**" International Journal of Business and Management 5.10 (2010), pp75.
18. Ramstad, Elise. "**Promoting performance and the quality of working life simultaneously**." International journal of productivity and performance management 58.5 (2009), pp423–436.
19. Robbinss, j., & Wiersema, M., "**Aresource Based Approach to Multi business firm: Empirical Analysis of portfolio Inter relationships and Corporate Financial performance**" Strategic Management Journal (1995), No.,

p.278.

20. Saleem, Irfan, and Aitzaz Khurshid. **"Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?"** Saleem, I. & Khurshid, A.(2014). Do Human Resource Practices affect Employee Performance (2014), pp669–688.
21. Sinha, Chandranshu. **"Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations"** Australian Journal of Business and Management Research 1.11 (2012), pp31–40.
22. Yousef, Darwish A., **"Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment"** International Journal of Manpower, (1997) Vol. 19, No.3.P.184.
23. Weert, J. C. M. van., Dulmen, A. M. van., & Bensing, J. M. **"What factors affect caregiver communication in psychogeriatric care?"** New York: Nova Science Publishers, (2008).

واللهم ورب السوفيين

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور / ة يحفظه / الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / طلب تحكيم استبانة

أتوجه لسيادتكم بخالص التقدير والاحترام راجياً من الله أن يسمح وقتكم، وأن أحظى بموافقتكم بالتكرم بقبول تحكيم الاستبانة المرفقة لحضرتكم، كونكم تتمتعون بخبرة علمية عظيمة ودراية واسعة، حيث يقوم الباحث بإعداد بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، وموضوعه "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"؛ دراسة تطبيقية على الوزارات المدنية الحكومية بقطاع غزة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتقديم الرأي والمشورة وإسداء النصح لي تجاه هذه الاستبانة من تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً لتطوير أداة الدراسة، لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي، ولما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام

الباحث

عماد منصور أحمد حلاوة

جوال / 0599485020

amad_halawa@hotmail.com

مرفقات:

- فرضيات ومتغيرات الدراسة
- الاستبيان

ملحق رقم (2)

قائمة محكمين الاستبانة

الجامعة	الاسم	م.
الجامعة الإسلامية	د. سامي علي أبو الروس	1
الجامعة الإسلامية	د. سمير خالد صافي	2
الجامعة الإسلامية	د. خالد عبد عبد السلام دهليز	3
الجامعة الإسلامية	د. رشدي عبد اللطيف وادي	4
الجامعة الإسلامية	د. وسيم اسماعيل الهابيل	5
الجامعة الإسلامية	د. يوسف حسين عاشور	6
الجامعة الإسلامية	د. ياسر عبد طه الشرفا	7
الجامعة الإسلامية	د. نافذ محمد بركات	8
الجامعة الإسلامية	د. وائل حمدي الداية	9
الجامعة الإسلامية	د. أكرم اسماعيل سمور	10
جامعة الأزهر	د. رامز عزمي بدير	11
جامعة الأزهر	د. نهاية عبد الهادي التلباني	12
جامعة الأزهر	د. محمد جودت فارس	13
جامعة الأزهر	د. وائل محمد ثابت	14
جامعة الأزهر	د. شادي اسماعيل التلباني	15

ملحق رقم (3)

سبح الله الرحمن الرحيم

قائمة استقصاء بحثي لدراسة
غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي
"دراسة ميدانية"

الأخ الفاضل /

(السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

عظيم تحياتي وامتناني لسعادتكم، وشاكراً ومقدراً لكم سلفاً ما ستقدمونه من معلومات، وما ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات هذا الاستبيان البحثي.
وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، وموضوعه "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" وهي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي في قطاع غزة، لذا يأمل الباحث من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة من واقع تجاربكم الشخصية خلال عملكم بالقطاع الحكومي في قطاع غزة.

ويسعدني أن ألفت انتباه سيادتكم إلى أن نجاح هذا البحث يتوقف على مدى مساهمتكم الفعالة بأرائكم البناءة، والتي تعني لي الكثير، وأعدكم بأن ما ستفضلون به من آراء وبيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولمراعاة الموضوعية وعدم الوقوع في أية إخراجات فإن ذكر الاسم غير مطلوب في تعبئة هذا الاستبيان .

والشكر لكم مقدماً على حسن تعاونكم،،،

الباحث

عماد منصور أحمد حلاوة

جوال: 0599485020

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

 ذكر أنثى

2- الحالة الاجتماعية:

 أعزب/ة متزوج/ة غير ذلك

3- العمر:

 أقل من 25 25- أقل من 35 35- أقل من 45 45 - فأكثر

4- المؤهل العلمي:

 دبلوم فما دون بكالوريوس دراسات عليا

5- الفئة الوظيفية:

 العليا الأولى الثانية الثالثة الرابعة الخامسة

6- سنوات الخبرة:

 أقل من 5 5 - أقل من 10 10 - أقل من 15 15 - فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة تتعلق بعناصر غموض الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي:

الرجاء من سيادتكم التكرم بوضع الدرجة التي ترونها مناسبة من 1- 10، حيث أنه كلما اقتربتم من الدرجة 10، دل ذلك على موافقتكم الكبيرة جداً على ما ورد في العبارة وتقل بالترتيب:

الدرجة من (1-10)	البيان
	أولاً: عدم الاستقرار الوظيفي:
	1. يشعر الموظف بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعاني من هاجس الاستغناء عن خدماته مستقبلاً في الوظيفة الحكومية.
	2. يشعر الموظف بالارتياح في عمله ولا تتوفر لديه رغبة حالية أو مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع الحكومة.
	3. يعمل الموظف في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.
	4. يتمتع الموظف بحرية العمل في وظيفته.
	5. يشعر الموظف بالاحترام من قبل الآخرين والمجتمع الذي يعيش فيه بسبب عمله في وظيفته.
	6. يشعر الموظف بجودة التعامل مع الزملاء في بيئة العمل.
	7. يشعر الموظف بأنه راضٍ عن وضعه بالوظيفة.
	8. يتوقع الموظف مستقبلاً أفضل في الوظيفة.
	9. يشعر الموظف بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي يعمل بها.

	10. يشعر الموظف بأن حياته ستصاب بالإرباك إذا ترك وظيفته الحالية في الوزارة.
ثانياً: الترقيات المبنية على عدم الكفاءة والمعايير العادلة:	
	1. إن أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة ملائمة وعادلة للجميع.
	2. تمنح الترقيات الاستثنائية للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.
	3. تمنح الترقيات الوظيفية للوظائف العليا والمدراء في الوظيفة بعدالة وإنصاف.
	4. تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة على أسس ومعايير واضحة.
	5. يوجد فرص مستقبلية للترقي والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين.
	6. يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرة العملية والدرجة الوظيفية التي تمنح للموظف.
	7. يتوقع الموظف الحصول على ترقية إضافية من خلال الأداء المتميز والعمل بنشاط.
	8. يشعر الموظف بأن آخر ترقية حصل عليها كانت كافية له مقارنة بالأداء الذي قدمه في الفترة السابقة.
	9. يسير التوظيف والترقية بشكل سليم دون وجود أية دور للواسطة أو المحسوبية.
	10. يشعر الموظف بالرضى التام والانصاف عن آلية معالجة الإدارة للتظلم على الترقيات.
ثالثاً: عدم المساواة والعدالة:	
	1. يشعر الموظفون بالأجر العادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملاء آخرون لهم خارج العمل الحكومي.
	2. يحدد أداء الفرد في الوظيفة مقدار الأجر الذي يحصل عليه.
	3. تعمل الإدارة العليا في الوظيفة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.
	4. يرى الموظف أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.
	5. يشعر الموظف بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية له.
	6. يشعر الموظف بالطريقة التي يعامل بها من قبل المشرف بأنها طريقة مرنة ولينة في التعامل.
	7. يحظى الموظف بمكافئة من رؤوسيه عن الجهد الإضافي الذي يبذله.
	8. يشعر الموظف بأن المدير يسعى دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.
	9. يشعر الموظف بأنه جزء من أسرة تتكون منها الوزارة.
	10. يرغب الموظف في استمرار العلاقة التي قامت بينه وبين زملائه في العمل حتى بعد سن التقاعد.
رابعاً: سوء الأحوال الاقتصادية:	
	1. يعتقد الموظف أنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الحكومة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها.
	2. يشعر الموظف باكتفاء الدخل الذي يحصل عليه من وظيفته ولا يراوده أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.
	3. يشعر الموظف بالرضا عن العلاوات والزيادات الدورية التي تضاف على راتبه سنوياً.
	4. تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير في الوظيفة.
	5. لدى الموظف ثقة وارتياح تام بأن راتبه مهما تأخر أو تجزء فإن حصوله عليه أمر مضمون حتماً.

6.	تحرص المؤسسة على تقديم الإعانات وكذلك الإكراميات والعديد من المناسبات.
7.	تلعب الوظيفة الحالية للموظف دوراً جوهرياً في رفع وتقدم مستواه الاقتصادي.
8.	يحرص الموظف على العمل في وظيفته الحالية حتى وإن استمر التصير في تلقيه لراتبه.
خامساً: الأداء الوظيفي	
1.	يحرص الموظف على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عند أدائه لواجباته الوظيفية.
2.	يخطط الموظف وينظم مهام وواجبات الوظيفة قبل تنفيذها.
3.	هناك رقابة ذاتية عند أداء الموظف لواجباته الوظيفية لضمان الجودة والتنوع.
4.	ينجز الموظف جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد.
5.	يهتم الموظف بمقارنة ما ينفذ من العمل بالخطط والبرامج المرسومة.
6.	يحرص الموظف على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.
7.	يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.
8.	لدى الموظف القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل.
9.	يصحح الموظف الأخطاء التي قد يقع فيها أثناء قيامه بعمله.
10.	لدى الموظف قدرة ذاتية على تطوير مخرجات العمل.
11.	يعتز الموظف ويفتخر بقيمة الإنجاز الذي حققه في الوظيفة.
12.	يؤدي الموظف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
13.	يستطيع الموظف التكيف والتأقلم بالظروف الطارئة وإن طالبت فترة هذه الظروف.
14.	يشعر الموظف بالنشاط والقابلية للعمل خلال ساعات دوامه بشكل يومي.
15.	تتوفر لدى الموظف الرغبة الشديدة في إنجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه.
16.	يقبل الموظف جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة عن رؤسائه فيما يخص العمل.
17.	يشعر الموظف برغبة ذاتية للتقيد بأوقات الدوام الرسمية.
18.	يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد.
19.	يتمتع الموظف بالقدرة على حل جميع مشاكل العمل اليومية.
20.	تتوفر لدى الموظف الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل أداء المهام المطلوبة منه.

**شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،**