

Endorsement

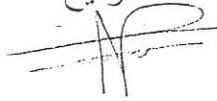
العنوان: أهمية الحوافز والحاجات لدي موظفي وزارة
الصحة الفلسطينية في محافظات غزة لسنة 1999

مشرف أول

د. فارس أبو معمر مدرس في الجامعة الإسلامية بغزة

التاريخ
١٩٩٩/١٢/٢٢

التوقيع



مشرف ثاني

د. رشدي وادي مدرس في الجامعة الإسلامية بغزة

التاريخ

25/12/99

التوقيع



ممتحن خارجي

د. رفيق الأغا مدرس في جامعة الأزهر بغزة

التاريخ

99.12.26

التوقيع



شكر

بكل العرفان والتقدير أتقدم بشكري العميق للسيد معالي وزير الصحة الفلسطينية د. رياض الزعنون والسيد مدير عام وزارة الصحة د. عماد طروية لإخلاصهم في دعم هذا البرنامج والذي كان سببا مهما في نجاحه. كما أود ان أشكر الأخ د. فارس أبو معمر المشرف الأكاديمي على هذه الرسالة لحرصه المتواصل و مساندته المستمرة لإنجاح هذه الرسالة. و شكري و امتناني للأخ د. رشدي وادي المحاضر بالجامعة الإسلامية بغزة والموجه الثاني.

كما لن أنسى أن أتقدم بعميق الامتنان للأخ د. يحيى عابد عميد كلية الصحة العامة الذي لم يأل جهدا في تقديم العون والنصيحة والإرشاد. ولكل من الأخ د. عبد الجبار الطيبي والأخ د. علي قويدر كل شكر وتقدير. والى أولئك الذين شاركوني عبئ تنفيذ هذه الرسالة، لهم كل تقدير وهم :

الدكتور رياض عواد، الأخ معين الكرييري، الأخ جهاد أحمد، الأخ مروان الديراوي، الأخ سالم الور، الأخ سمير خضر، الأخ محمد أبو سمعان، الأخ جهاد عكاشة، الأخ عائد الوحيد.

أخيرا وليس بآخر إلى الذين وافقوا على تعبئة استبيان هذه الدراسة، وكذلك الذين لم يوافقوا لهم كل الاحترام والتبجيل، كما أمل من الله العلي القدير أن تعود نتائج هذه الدراسة عليهم بالنفع، وان تعين صانع القرار بوزارة الصحة على التخطيط الذي يعود على الجميع بالنفع.

ملخص الدراسة

إن طبيعة العمل في وزارة الصحة الفلسطينية تختلف عن باقي وزارات السلطة وذلك لاختلاف فئات الموظفين. وإدراكا لواقع العمل الإداري وللجهود التي تبذلها وزارة الصحة في مجال التطوير الإداري لرفع كفاءة الأداء للموظفين فقد كانت هذه الدراسة والتي عنوانها أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة سنة 1999، وتهدف إلى:

- ♦ تحديد أهمية الحوافز لدى موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ ترتيب الحوافز من حيث أهميتها وأولويتها للموظفين العاملين في وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ تحديد العوامل المحددة لأولوية الحوافز لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ معرفة ترتيب أهمية حاجات الموظفين في وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ المقارنة بين الحاجات لمختلف فئات موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ وضع توصيات إلى صانعي القرار في وزارة الصحة لتكون الأساس في وضع نظام حوافز يتلائم مع طبيعة العمل في وزارة الصحة.

هذه الدراسة هي ذات طبيعة وصفية باعتبارها الأسلوب المنطقي لتحقيق أهداف هذه الدراسة وقد شملت موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة لسنة 1999 وعلى مختلف فئاتهم وأماكن عملهم وقد تم تحديد 421 موظفا كعينة من إجمالي الموظفين وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة حيث كانت نسبة الاستجابة 88% وكانت العينة ممثلة لكل الفئات وقطاعات الوزارة.

استخدم الاستبيان المركب لجمع المعلومات حيث قسم إلى ثلاث أقسام رئيسية و استخدمت طريقة ليكرت في القسم الأول والثالث منه. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

النتائج

- ♦ لقد أعطى الموظفون درجات أهمية عالية إلى ثلاثة عشر حافزا. و تم ترتيب هذه الحوافز تنازليا على النحو التالي:

إتقان العمل، الاحترام، علاقات العمل، تقدير الجهد، مناسبة مهام الوظيفة، المكافآت، الراتب، الترقية، فرص التدريب، المنافع الوظيفية، ظروف العمل، مجازاة المقصرين، توفر وسهولة المواصلات. كما أعطوا درجة أهمية جيدة إلى ثلاث حوافز وهي الإجازات، كتب الشكر، تولي المهام والمسئوليات.

♦ ولقد كان ترتيب أولوية الحوافز لجميع الموظفين على النحو الآتي:

الراتب الشهري، ملائمة العمل لقدرات الموظف، علاقات العمل، الفرص التدريبية وإتقان العمل، الاحترام والتقدير، الترقية وتولي المناصب، المنافع الوظيفية، ظروف العمل، الحوافز السلبية.

♦ وعلى صعيد ترتيب الحوافز فقد ظهرت أولوية الراتب الشهري كأولوية أولى لدى جميع الموظفين. أما الرتبة الثانية فقد تميز العمال عن باقي فئات الموظفين بأن اختاروا المنافع الوظيفية كأولوية ثانية بدلا من ملائمة العمل لقدرات الموظف. إن علاقات العمل كانت الرتبة الثالثة لجميع الفئات ما عدا المهن الطبية المساعدة الذين اختاروا الفرص التدريبية وإتقان العمل لتكون المرتبة الثالثة، أم العمال فقد اختاروا ملائمة العمل في المرتبة الثالثة. وقد ظهرت الحوافز السلبية في المرتبة الأخيرة.

♦ استمر الراتب الشهري الأولوية الأولى من الدرجات الدنيا بينما احتل المرتبة الثانية عند فئات الموظفين من الدرجات العليا، بينما كان ملائمة العمل للقدرات هو الأولوية الأولى عند هذه الفئات، كما حددت الفئات من الدرجات الدنيا علاقات العمل كأولوية ثانية بدلا من ملائمة العمل لقدراتهم التي احتلت المرتبة الثالثة.

♦ ظهرت المنافع الوظيفية كأولوية ثانية والاحترام والتقدير كأولوية ثالثة عند فئة الموظفين من حاملي اقل من الثانوية العامة، بينما كانت الفرص التدريبية وإتقان العمل هو الأولوية الثالثة وعلاقات العمل الأولوية الرابعة عند الجامعيين.

♦ أولي الموظفين من الفئات العمرية الصغيرة (حتى 25 سنة) أهمية كبيرة للاحترام والتقدير لتكون هذه الأولوية في المرتبة الثانية بدلا من ملائمة العمل لقدرات الموظف التي احتلت المرتبة الثالثة.

♦ أن ترتيب الحاجات لدى جميع موظفي وزارة الصحة كان يبدأ بالحاجات الآتية: المكان والمكانة، الأساسية، الاجتماعية، إثبات الذات، الأمن والأمان.

♦ رغم أن ترتيب حاجات العمال قد تميز بوضع الحاجات الأساسية المرتبة الأولى بدلا من حاجات المكان والمكانة إلا أنها بقيت تحتل أهمية كبرى. كما احتلت حاجات الأمن و الأمان المرتبة الرابعة بدلا من حاجات إثبات الذات التي احتلت المرتبة الخامسة.

♦ إن ترتيب الحاجات لدي لأطباء والتمريض والفنيين يشابه الترتيب العام لحاجات جميع الموظفين، مع وجود اختلاف في الأوساط الحسابية وقد اختلف الإداريين بوضع حاجات الأمن و الأمان في المرتبة الرابعة بدلا من حاجات إثبات الذات التي احتلت المرتبة الخامسة.

أن على وزارة الصحة أن تولي اهتماما أكبر لكل من الرواتب و ملائمة العمل لقدرات الموظفين وتدريبهم والمحافظة على كرامة الموظفين واحترام ذاتهم وعدم استخدام الحوافز السلبية من قبل المديرين لأن هذا الحافز غير مرغوب به من قبل الموظفين.

إن عمل دراسات أخرى مشابهة في محافظات الضفة الغربية وذلك للوقوف على معرفة أهمية الحوافز والحاجات لكل موظفي وزارة الصحة في جميع محافظات الوطن هي من المتطلبات الهامة.

Abstract

The work in the Ministry of Health is widely differing from that in other ministries. This is because of the diversity in the employees' classes and tasks. This study that conducted in the Gaza Strip was to identify the "Needs and Incentives among the employees in the Palestinian MoH 1999".

The aim of this study was to develop the system of incentives in the Palestinian MOH taken into consideration all the classes.

Objectives:

- To study and classify the importance of incentives and its role among the employees.
- To determine the factors which play a part in incentives priority.
- To compare between the different classes regarding the employees needs
- To help the decision-makers in formulating incentives system suitable for the nature of work in the Ministry of Health.

This descriptive study comprised a sample of 421 employees, selected from the employees working in the ministry of health by a stratified random way.

The response rate was 88%. The researcher used the administered structured questionnaire with "Likert ranking method" and the data were analyzed by the SPSS software statistical package.

Results and conclusion:

- High rank incentives mentioned by employees were classified as follow:
Job fitness, respects, work relations, effort appreciation, task oriented, rewards, salaries, promotion, training opportunities and job benefits, work environment, punishment, and affordability and accessibility of transportation.

- Incentives were ranked in priority as follows:

Monthly salary, task oriented, works relations, training opportunity, respect, promotion, job benefits, work environment and negative incentives.

- Respects were the second priority among the age group 25 years old.
- The needs were classified as follow:

Self esteem, physiological needs, social needs, self-actualization and security needs.

- The needs were ranked in a similar way among all classes except that of administrators and workers whose mentioned the self-actualization as a fifth item and the safety as a fourth one. The workers mentioned the physiological needs as the first priority and the self-esteem was the second one.

Ministry of Health should pay attention for the issue of salaries, task oriented approaches, training opportunities and preserving dignity and respects. Also MOH managers should not use the negative incentives.

Further studies is urgently needed in the West Bank in order to identify clearly the priority of needs and incentives among all employees in the Palestinian Ministry of Health.

المحتويات

مستند	الموضوع	رقم الصفحة
	الفصل الأول	1
	المقدمة	1
1.	مشكلة البحث	2
2.	فرضية البحث	3
3.	أهداف الدراسة	3
4.	لمحة عن قطاع غزة	4
1.4	الخصائص الديموغرافية	5
2.4	الخصائص الاجتماعية والاقتصادية	6
3.4	الوضع الصحي في قطاع غزة	11
	الفصل الثاني	15
	الإطار النظري للدراسة	15
1.	الحوافز	18
2.	ماهية الدوافع والدافعية	19
3.	الحوافز	21
4.	نظريات الحوافز	22
1.4	النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور	22
2.4	نظرية ماسلو	22
3.4	نظرية ماسلو في الواقع	24
4.4	وجهة النظر التقليدية الخاصة بالدافعية	25
5.4	وجهة النظر الحديثة الخاصة بالدافعية	26
6.4	نظرية العلاقات الإنسانية لآلتون مايو	27
7.4	نظرية التوقع والتفضيل لفيكتور فروم	27
8.4	نظرية العامل الثنائي لهيرزبرج	28
9.4	نظرية الإنجاز لنفيد مامكلاند	28
10.4	أتكينسون ونظرية الحاجة للإنجاز	29
5.	الاتجاه الإسلامي لدوافع وحوافز العاملين	30
6.	أنواع الحوافز	34

مستسل	الموضوع	رقم الصفحة
1.6	الحوافز الإيجابية.....	34
1.1.6	الحوافز المادية.....	34
2.1.6	الحوافز المعنوية.....	38
3.1.6	حوافز الخدمات الاجتماعية.....	42
2.6	الحوافز السلبية.....	42
.7	لماذا تفشل المكافآت؟.....	42
.8	الدراسات الميدانية والوثائق.....	45
1.8	الدراسات.....	45
2.8	الوثائق.....	49
	الفصل الثالث	53
	منهجية وتصميم البحث	53
.1	العينة و طريقة اختيارها.....	53
.2	مجتمع الدراسة.....	55
.3	متغيرات الدراسة.....	56
.4	أدوات الدراسة.....	59
.5	جمع البيانات.....	59
.6	معالجة البيانات إحصائيا.....	60
.7	تحليل البيانات.....	61
.8	الاعتبارات الأخلاقية.....	61
.9	دراسة العينة التجريبية.....	61
	الفصل الرابع	62
	النتائج	62
.1	المشاركين في الدراسة.....	62
.2	أهمية الحوافز.....	76
.3	أولوية الحوافز.....	69

رقم الصفحة	الموضوع	مسلسل
69	أولوية الحوافز لجميع فئات موظفي وزارة الصحة.....	1.3
72	أولوية الحوافز حسب الدرجة الوظيفية.....	2.3
73	أولوية الحوافز حسب المؤهل.....	3.3
74	أولوية الحوافز عند الموظفين حسب العمر.....	4.3
75	الحاجات.....	.4
77	الفصل الخامس	
77	المنافسة	
79	الحوافز.....	.1
79	أهمية الحوافز.....	1.1
81	أولوية الحوافز.....	2.1
86	الحاجات.....	.2
90	الفصل السادس	
90	التوصيات	
92	المراجع	
92	المراجع العربية.....	.1
95	المراجع الأجنبية.....	.2
	الملاحق	

الفصل الأول

المقدمة

إن نظام الحوافز في المؤسسة هو عنصر أساسي من جهود الإدارة لجذب الموظفين وحثهم وإرضائهم، ويشكل تصميم أنظمة الحوافز وأدائها واحد من أصعب مهام إدارة الموارد البشرية التي تواجه المدراء، ويحتوي هذا الحقل من سياسة إدارة الموارد البشرية على أعظم التناقضات وعد النظريات وحقيقة التنفيذ (MICHAEL, 1984).

يقصد بالحوافز كل الوسائل (مادية وغير مادية) التي تقدمها المنظمة أو المهنة لأفرادها، لتشجيعهم وحثهم علي الوصول إلي مستويات الأداء المطلوبة أو تجاوزها بغرض تحقيق نتائج عالية (JOHANNSEN, 1972).

تختلف الحوافز عن الدوافع، فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني، وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، أما الحوافز فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون مادية أو معنوية (المغربي، 1993). فالحوافز Incentives هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (بربر، 1997).

تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيس لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحافز هو شئ خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز " هي مجموعة العوامل التي

تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته "وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد: الحالة المعنوية للأفراد، درجة رضا الفرد عن عمله، استقرار الأفراد في المنظمة، جودة أداء الفرد وإنتاجيته، كفاءة الأداء التنظيمي (بربر، 1997).

منذ تولي السلطة الوطنية الفلسطينية، تطور العمل في مختلف القطاعات والمجالات، وكان التطور كبيراً في قطاع الصحة وخاصة الإنشاءات والتجهيزات والقوى البشرية. فلقد ازدادت القوى البشرية من حوالي 1800 موظفاً إلى 3396 موظفاً، حيث أن الإنسان هو العامل الأساسي والحاسم في عملية التقدم والبناء، وجاءت هذه الدراسة لتحديد الحوافز والحاجات التي من خلالها يمكن تطوير العمل في مختلف قطاعات وزارة الصحة. وإدراكاً لواقع العمل الإداري في وزارة الصحة ولجميع الجهود الطبية التي تبذلها وزارة الصحة في مجال التطوير الإداري ورفع كفاءة الأداء للموظف وزيادة فاعلية الأجهزة الإدارية، فإنه من الضروري أن يرتبط الأداء بالنتائج المرغوبة للموظف حتى يتم إحداث التكامل بين جميع الجهود المبذولة، وتحديد النتائج المرغوبة. ويتم ذلك بمعرفة درجة الأهمية لكل حافز كما يقدرها الموظف، وتحديد درجة الأهمية لكل حافز تمكن في معرفة أولوية الحوافز حسب آراء الموظفين، ويتم أيضاً عن طريق معرفة احتياجات الموظفين. لأن معرفة ذلك تسهل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحفيز العاملين وتطوير واقع العمل الإداري.

1. مشكلة البحث

لاحظ الباحث انخفاض درجة الرضا عند موظفي وزارة الصحة بسبب عدم توفر الحوافز

المرتبطة بالأداء بشكل يتناسب مع توقعات الموظفين.

2. فرضية البحث

إن للحوافز المعنوية أهمية عالية عند موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة. و يبقى الراتب في مقدمة الأولويات لدى فئات الموظفين في الدرجات الوظيفية الوسطى والدنيا. ولقد تأثرت حاجات موظفي وزارة الصحة بالظروف التاريخية التي عاشها الشعب الفلسطيني ولعبت الظروف الاجتماعية والاقتصادية والوطنية دورا هاما في تشكل هذه الحاجات لدى الموظف في القطاع الصحي.

3. الأهداف

1.3. الهدف العام

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تطوير نظام الحوافز في وزارة الصحة بحيث يتواءم مع جميع الفئات العاملة فيها.

2.3. أهداف الدراسة الخاصة

- ♦ تحديد أهمية الحوافز لدى موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ ترتيب الحوافز من حيث أهميتها وأولويتها للموظفين العاملين في وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ تحديد العوامل المحددة لأولوية الحوافز لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.

- ♦ معرفة ترتيب أهمية حاجات الموظفين في وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ المقارنة بين الحاجات لمختلف فئات موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.
- ♦ وضع توصيات إلى صانعي القرار في وزارة الصحة لتكون الأساس في وضع نظام حوافز يتلاءم مع طبيعة العمل في وزارة الصحة.

4. لمحة عن قطاع غزة

يقع قطاع غزة على شاطئ البحر الأبيض المتوسط بين رفح جنوباً وبيت حانون شمالاً بطول يبلغ 45 كم، عرضه يصل ما بين 5-7 كم في القطاع الشمالي و 12 كم في القطاع الجنوبي، وبمساحة كلية تبلغ 365 كم²، ويمتد على طول الساحل شريط من الكثبان الرملية التي قد يرتفع بعضها إلى 40 متراً، ويقدر عرضها بين 3-4 كم.

تحتل هذه المنطقة بهطول أمطار يبلغ سنوياً من 350 ملم في الشمال إلى 150 ملم في الجنوب. ويعتبر قطاع غزة - على مر التاريخ - حلقة الوصل الرئيسية بين مصر وسوريا، وكان عبارة عن ميناء بحري هام أثناء الانتداب البريطاني في الأعوام من 1919 - 1948.

يشتهر قطاع غزة بزراعة الحمضيات والمحاصيل الأخرى، إلا أن النشاط الزراعي قد عانى ولا يزال يعاني من ازدياد ملوحة التربة، بالإضافة إلى ارتفاع الكثافة السكانية. كما يواجه القطاع الزراعي صعوبات جمة بسبب وجود المستعمرات الإسرائيلية، والقيود التي فرضتها السلطات العسكرية، مما جعل الإمكانيات الزراعية واحتمالات التقدم محدودة (الخطة الوطنية الصحية أهداف واستراتيجيات. 1994).

1.4 الخصائص الديموغرافية

1.1.4 السكان

يُقدر عدد السكان في قطاع غزة لعام 1997 حوالي (1,022,207) نسمة حسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن مركز الإحصاء الفلسطيني المركزي، أكثر من 15 % يقطنون في المنطقة الشمالية و 52% في المنطقة الوسطى و 33% في المنطقة الجنوبية (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية. 1997).

2.1.4 النمو السكاني

كان متوقعاً أن يزداد عدد السكان بنسبة 45% تقريباً من عام 1992 حتى عام 2002 وذلك بسبب الزيادة السريعة في عدد السكان، حيث تكون مناطق الزيادات السكانية في المركز والجنوب. قد لوحظ انخفاض معدل الزيادة الطبيعية من 5.2% في عام 1994 إلى 3.1% في عام 1997 ويعزى ذلك لانخفاض في نسبة المواليد (وزارة الصحة الفلسطينية. 1997).

3.1.4 التوزيع السكاني حسب الجنس والأعمار وتأثيراتها الواقعية

لقد بلغت نسبة الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة 50.2% من عدد السكان في عام 1997، بينما وصلت نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 65 عاماً فما فوق إلى 2.9%، وكان توزيع فئات الأعمار حسب المناطق متشابهاً، وعليه يكون حوالي 50% من السكان يعتمد على نصفه الآخر. كما وأن نتائج التوقعات المستقبلية سيكون لها تأثيرات واقعية على نوع وموقع الخدمات الصحية اللازمة، وتشمل تلك التوقعات ما يلي:-

ملحق رقم (٥)

أهمية الحوافز ألى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة لعام ١٩٩٩

رقم الأستبيان

مسمى الوظيفة

الدرجة الحالية

الحالة الاجتماعية

الجنس

مكان العمل

المؤهل

العمر

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
2	3	4	5	
3	4	5		
4	5			
5				

رعاية أولية مستشفيات أخرى
محافظه الشمال
محافظه غزة
المحافظة الوسطى
محافظه خان يونس
محافظه رفح

أقل من ثانوية عامة
ثانوية عامة
دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة
جامعة
دراسات عليا

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
أقل من (٢٠)	من (٢٠) حتى (٢٥)	أكثر من (٢٥) حتى (٣٠)	أكثر من (٣٠) حتى (٣٥)	أكثر من (٣٥) حتى (٤٠)	أكثر من (٤٠) حتى (٤٥)	أكثر من (٤٥) حتى (٥٠)	أكثر من (٥٠) حتى (٥٥)	أكثر من (٥٥) حتى (٦٠)	أكثر من (٦٠)

مكان الإقامة

الخبرة في الوزارة

صافي الدخل

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
2	3	4	5	6	
3	4	5	6		
4	5	6			
5	6				

محافظه الشمال
محافظه غزة
المحافظة الوسطى
محافظه خان يونس
محافظه رفح

حتى (٥) سنوات
أكثر من (٥) حتى (١٠) سنوات
أكثر من (١٠) حتى (١٥) سنوات
أكثر من (١٥) حتى (٢٠) سنوات
أكثر من (٢٠) حتى (٢٥) سنوات
أكثر من (٢٥) سنة

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
حتى (١٠٠٠) ش	من (١٠٠١) - (١٥٠٠) ش	من (١٥٠١) - (٢٠٠٠) ش	من (٢٠٠١) - (٢٥٠٠) ش	من (٢٥٠١) - (٣٠٠٠) ش	من (٣٠٠١) - (٤٠٠٠) ش	أكثر من (٤٠٠٠)

أولوية الحوافز

يرجى ترتيب الحوافز التالية حسب أولويتها من ناحية الأهمية بالنسبة لك وذلك بإعطاء رقم (1) لأهم حافز ورقم (2) للحافز الذي يليه في الأهمية وهكذا رقم (9) إلى أقل الحوافز أهمية بالنسبة لك:

الأولوية	الحافز
	الفرص التدريبية وإتقان العمل
	ملائمة العمل لقدرات الموظف
	علاقات العمل (بين المرؤوسين و الرؤساء و بين العاملين مع بعضهم البعض)
	الترقية وتولي منصب إداري
	ظروف العمل (إضاءة , المكتب , التهوية وغيرها)
	الحوافز السلبية (نقل , فصل , توبيخ , الإجبار علي العمل بالتهديد وغيرها)
	المنافع الوظيفية (التأمين الصحي والضمان الاجتماعي , توفر السكن , المواصلات , ...)
	الراتب الشهري
	الاحترام والتقدير (كتب الشكر والثناء , تقدير الجهد وغيرها ..)

استقصاء الحاجات الإنسانية

كل واحدة من العبارات التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين :

الاستجابة: موافق تماماً موافق موافق قليلاً لا أدري معارض قليلاً معارض معارض تماماً

يرجى وضع علامة ✓ أمام كل عبارة تتوافق مع استجابتك أو رأيك :

العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق قليلاً	لا أدري	معارض قليلاً	معارض	معارض تماماً
1- ينبغي أن يكون هناك ارتباط واضحاً بين الترقية والمكافآت من ناحية وبين أداء العمل من ناحية أخرى							
2- إن التحديد الواضح للمهام يساعد الموظفين على معرفتهم بما هو مطلوب للأداء منهم .							
3- إن تقدم الموظف في وظيفته مرتبط بامكانية الوزارة على تحقيق أهدافها المرسومة .							
4- من المهام الأساسية للمسؤول الاهتمام بالبيئة التي يعمل فيها التابعين له .							
5- يمثل عدم افتخار الموظف بالعمل الذي يقوم به حافزاً سلبياً قد يدفعه إلى التقصير في عمله .							
6- إن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يؤثر لديهم شعور بعدم الاستقرار .							
7- يرتبط إخلاص الموظفين في العمل بالتأمينات المختلفة التي تقدمها الوزارة .							

العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق قليلاً	لا أدري	معارض قليلاً	معارض	معارض تماماً
8- يشعر الموظفون بالرضا الدائم عندما يستفاد من كفاءتهم وقدراتهم في وظائفهم .							
9- يرتبط بقاء الموظفين بوظائفهم بالمزايا التي تدفعها الوزارة .							
10- غالباً ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بالوزارة بطريقة تحفز الموظف علي الإنجاز وتثير لديه التحديات التي تصقل مهارته .							
11- يسعى معظم الموظفين علي بذل أقصى جهد لديهم في العمل أياً كانت طبيعته .							
12- يرتبط اهتمام الوزارة بالموظفين العاملين بها من خلال عنايتها بالنواحي الاجتماعية بعد دوام العمل							
13- يتطلب من المسؤول خلق مناخ من الود بينه وبين الموظفين التابعين له .							
14- يميل الموظفون إلي الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة إثبات عكس ذلك .							
15- المطلوب من الإدارة العليا الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتسخيرها لتحقيق الأهداف العامة .							

العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق قليلاً	لا أدرى	معارض قليلاً	معارض	معارض تماماً
16- يركز الموظفون اهتماماتهم علي المكافآت المادية .							
17- لا بد وأن يعترف المسؤول بأهمية الموظف نو الأداء المتميز لارتباطه بكفاءته بالعمل .							
18- يرغب الموظفون باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم .							
19- يميل الموظفون إلي الوظائف التي توفر لهم الأمن حتى ولو كان العائد المادي قليلاً .							
20- إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد علي إنجاز الأعمال .							
21- إن للمكانة الوظيفية التي يتمتع بها لموظف في الوزارة تأثيراً هام علي ولاءه والتزامه بأهدافها .							
22- إن شيوع العلاقات الطيبة في العمل يؤدي إلي عدم جرح إحساس الموظف .							
23- يؤدي النجاح في العمل إلي خلق الشعور بتحقيق الذات .							
24- إن شعور الموظفون بالارتياح في علاقاتهم يساعد علي زيادة إقبالهم علي العمل .							
25- يلعب المسؤول دوراً أساسياً لضمان تفرغ الموظفين للعمل إذا أهتم بحاجاتهم الحياتية .							