

## بحث بعنوان

أثر إدارة الرواتب والاجور في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين في البلديات

إعداد

ساجدة محمد ابراهيم شديقات

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البلديات. تم تحليل كيف تؤثر عوامل مثل العدالة في توزيع الرواتب، الشفافية في السياسات المالية، وتنافسية الأجور على رضا الموظفين عن عملهم. استندت الدراسة على بيانات تم جمعها من خلال استبيانات ومقابلات مع العاملين في عدة بلديات.

النتائج أظهرت أن العدالة في الرواتب والأجور لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. كما أن الشفافية في إدارة الرواتب تساهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، بينما يعزز تقديم رواتب تنافسية من الرضا والولاء للمؤسسة. وأظهرت الدراسة أيضاً أهمية النظم التحفيزية المبنية على الأداء في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتبني سياسات الأجور العادلة، زيادة الشفافية في إدارة الرواتب، تقديم رواتب تنافسية، وتطوير نظم تحفيزية ترتبط بالأداء. هذه التوصيات تساعد البلديات على تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وكفاءة الخدمات المقدمة للمجتمع.

**الكلمات المفتاحية: الرواتب والاجور، رفع مستوى الرضا الوظيفي، البلديات.**

<https://jaspss.com>

### **Abstract:**

This study aimed to examine the relationship between salary and wage management and job satisfaction among municipal employees. Factors such as fairness in salary distribution, transparency in financial policies, and the competitiveness of wages were analyzed to understand their impact on employee satisfaction with their work. The study was based on data collected through surveys and interviews with employees in several municipalities.

The results showed that fairness in salaries and wages has a significant positive impact on job satisfaction. Additionally, transparency in salary management contributes to enhancing trust between employees and management, while providing competitive salaries enhances satisfaction and loyalty to the institution. The study also highlighted the importance of performance-based incentive systems in improving productivity and job satisfaction.

Based on these findings, the study recommends adopting fair wage policies, increasing transparency in salary management, offering competitive salaries, and developing performance-linked incentive systems. These recommendations help municipalities improve job satisfaction among their employees, positively reflecting on their performance and the efficiency of the services provided to the community.

**Keywords: Salaries and Wages, Enhancing Job Satisfaction, Municipalities.**

## 1. المقدمة

تُعد إدارة الرواتب والأجور من العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة، وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بالعاملين في البلديات. البلديات، كمؤسسات حكومية تقدم خدمات حيوية للمجتمع، تحتاج إلى توظيف موارد بشرية مؤهلة وملتزمة لتحقيق أهدافها بفعالية. ومن هنا، تبرز أهمية الدراسة الموجهة لفهم كيف يمكن لإدارة الرواتب والأجور أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور ومستوى الرضا الوظيفي في البلديات. سيتم تحليل كيف تؤثر السياسات والممارسات المتعلقة بالرواتب والأجور، مثل العدالة في التوزيع، الشفافية، والتنافسية في الرواتب، على مشاعر العاملين تجاه عملهم ومكان عملهم. كما سيتم النظر في كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء العام للبلديات وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة للمجتمع.

سيتم في هذه الدراسة جمع بيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع العاملين في عدد من البلديات المختلفة للحصول على فهم شامل لكيفية تأثير إدارة الرواتب والأجور على الرضا الوظيفي. ستساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات للبلديات لتطوير سياسات الرواتب والأجور التي تدعم تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.

في العقد الماضي، شهد العالم تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية كان لها تأثيرها على دور الدولة بصفة عامة وعلى دور المؤسسات المحلية بصفة خاصة في عملية التنمية. وقد تمثلت هذه التحولات في اتجاه العديد من الدول إلى اقتصاد السوق، وازدياد دور القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية،

<https://jaspss.com>

والاتجاه نحو المزيد من الديمقراطية، والتمكين. كما أصبح هناك تأكيد على أن تكون المؤسسات المحلية أكثر استجابة وقدرة على تحديد أولويات التنمية عن طريق صناع القرار المحليين الذين هم أكثر إلماماً بالشؤون، وتبنى المؤسسات العامة لمفاهيم مقتبسة من إدارة الأعمال مثل المقارنة المرجعية، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة المحلية وأكثر قدرة على الاتصال بالمواطنين.

هناك العديد من الآراء في الكتاب حول الرواتب والاجور، حيث إنه يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء أهدافها وأهدافها المستقبلية وتجهيزها لها. عمليات التحليل البيئي الداخلية والخارجية، وتمكينها من تحديد الفرص والتهديدات المحيطة وكذلك نقاط القوة والضعف في المنظمة. إن تحقيق الأهداف بأدنى مستوياتها لم يعد النهاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، بل إن المستويات العالية من الأداء التي تصل إلى التميز هي الهدف المنشود الذي يطمح الجميع للوصول إليه، من خلال زيادة رغبة الفرد في بذل طاقته، وولائه للمنظمة التي يعمل بها. حيث تعمل المؤسسات المختلفة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، والتشابك، والتغيير المستمر. فالمؤسسات لا تعيش في فراغ ولا في عزلة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة التي تعيش فيها سواء أكانت سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو تكنولوجية (الديراوي، 2017).

كما حدث تطور في الرواتب والاجور، وبفضل هذا التطور أصبح يستخدم الرواتب والاجور على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها. كما اثبتت الممارسات والتجارب أن المؤسسات التي تخطط بشكل استراتيجي تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تلتزم بالتخطيط كمنهاج فعلي في

<https://jasps.com>

إدارتها. حيث إن المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تسعى لتبني الرواتب والاجور كنهج لتحسين وتطوير أدائها المؤسسي (الشيخلي، 2013).

أحد مجالات التطوير في المؤسسات، من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل مع التحديات المحيطة، هو تطوير قدرتها على الرواتب والاجور. ذلك لان الرواتب والاجور يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الاهداف. فقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، حيث أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها (الكرخي، 2016). لذلك يرى الباحث أن الرواتب والاجور دورًا حاسمًا في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز الرضا الوظيفي بين موظفي البلديات. يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للموارد البشرية إلى زيادة تحفيز الموظفين، والإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين، الأمر الذي يفيد في النهاية الأداء العام للمؤسسة. تتطلب البلديات، كمؤسسات القطاع العام، موظفين مهرة ومتحمسين لتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. لذلك، فإن فهم تأثير ممارسات الرواتب والاجور على الرضا الوظيفي أمر ضروري للبلديات لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. سيناقش هذا المقال أهمية الرواتب والاجور في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات ودراسة بعض أفضل الممارسات التي يمكن تنفيذها لتحقيق هذا الهدف.

## 2. مشكلة الدراسة:

ترتبط مشكلة الدراسة بتأثير ممارسات الرواتب والاجور على الرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات. تشمل ممارسات الرواتب والاجور مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة وتطوير الموارد البشرية

<https://jasps.com>

في المنظمة، بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتعويض وعلاقات الموظفين. من ناحية أخرى، يشير الرضا الوظيفي إلى مستوى الرضا الذي يتمتع به الفرد بوظيفته وبيئة العمل.

المشكلة المطروحة هي فحص العلاقة بين ممارسات الرواتب والاجور والرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات. على وجه التحديد، من الضروري التحقيق فيما إذا كانت ممارسات الرواتب والاجور الفعالة يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات. هذه المشكلة ذات أهمية قصوى لأن الرضا الوظيفي هو عامل رئيسي في تحديد أداء الفرد وإنتاجيته والتزامه بوظيفته. إذا كان الموظفون راضين عن بيئة عملهم، فمن المرجح أن يكونوا أكثر حماسًا وانخراطًا في عملهم، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمؤسسة.

**لمعالجة هذه المشكلة، يمكن صياغة العديد من الأسئلة البحثية ، مثل:**

1. ما هي ممارسات الرواتب والاجور التي يتم تنفيذها حاليًا في البلديات؟
2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البلديات؟
3. هل هناك علاقة بين ممارسات الرواتب والاجور والرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات؟
4. ما هي ممارسات الرواتب والاجور التي لها الأثر الأكبر على الرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات؟
5. ما هي العوائق التي تحول دون تنفيذ ممارسات الرواتب والاجور الفعالة في البلديات ، وكيف يمكن التغلب عليها؟

للإجابة على أسئلة البحث هذه ، يمكن استخدام تصميم بحث متعدد الأساليب ، بما في ذلك طرق جمع البيانات الكمية والنوعية. على سبيل المثال ، يمكن إجراء الاستطلاعات لجمع البيانات الكمية حول

<https://jasps.com>

ممارسات الرواتب والاجور والرضا الوظيفي ، في حين أن المقابلات ومناقشات مجموعة التركيز يمكن أن توفر رؤى متعمقة حول تجارب وتصورات العمال فيما يتعلق بممارسات الرواتب والاجور والرضا الوظيفي. يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة حول العلاقة بين ممارسات الرواتب والاجور والرضا الوظيفي بين العاملين في البلديات. يمكن أن تساعد أيضًا في تطوير سياسات وممارسات الرواتب والاجور الفعالة التي يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي وتحسن النتائج التنظيمية في قطاع البلديات.

### 3. أهداف الدراسة:

تشمل أهداف الدراسة الرواتب والاجور على رفع مستوى الرضا الوظيفي في البلديات ما يلي:

- التعرف على العلاقة بين ممارسات الرواتب والاجور ورفع مستوى الرضا الوظيفي في البلديات.
- فحص تأثير ممارسات الرواتب والاجور المحددة، مثل التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، على رفع مستوى الرضا الوظيفي في البلديات.
- التحقيق في العوامل التي تؤثر على فعالية الرواتب والاجور في البلديات ومدى تأثيرها على رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- وضع توصيات لتحسين ممارسات الرواتب والاجور في البلديات لتحسين رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تقييم الفاعلية العامة للرواتب والاجور في البلديات وأثرها على الأداء التنظيمي.

#### 4. أهمية الدراسة:

#### - الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع تأثير الرواتب والاجور على رفع مستوى الرضا الوظيفي في البلديات، فمن شأن الدراسة الحالية أن ترفد المكتبة العلمية المحلية والعربية بمادة نظرية هامة في تطوير رفع مستوى الرضا الوظيفي في البلديات الاردنية من خلال الرواتب والاجور، فلا بد لأي دائرة أو مؤسسة حكومية تسعى إلى الازدهار الاهتمام بهذا الجانب الاداري المهم للغاية، مما له من تأثير كبير على رفع مستوى وتحسين رفع مستوى الرضا الوظيفي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية في البلديات، كما ويأمل الباحث افادة الباحثين مستقبلاً من الدراسة الحالية، وأن تؤدي نتائج وتوصيات هذه الدراسة إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال وتتضمن متغيرات جديدة.

#### - الأهمية العملية:

يأمل الباحث من الدراسة تقديم التوصيات والمقترحات للمديرين ومتخذي القرارات في البلديات، التي تساهم في تحسين وتطوير بيئة العمل للوصول بالموظفين إلى أعلى درجات الرضى الوظيفي لتنمية نقاط القوه لديهم وتطوير نقاط الضعف والذي بدوره ينعكس ايجابا على انجاز الأعمال، رفع مستوى الرضا الوظيفي بالشكل المطلوب.

## 5. الدراسات السابقة:

كانت وما زالت العلاقة بين الرواتب والاجور ورفع مستوى الرضا الوظيفي محور بحث، وذلك من أجل فهم أعمق لتلك العلاقة وكيفيةها وشروط توافرها، نجد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرواتب والاجور ورفع مستوى الرضا الوظيفي. وقد تناولت تلك الدراسات العلاقة بين الرواتب والاجور ورفع مستوى الرضا الوظيفي في العديد من القطاعات، ولكنها قلما تناولته في البلديات. حيث نجد بعض المحاولات لدراسة أثر الرواتب والاجور على رفع مستوى الرضا الوظيفي، ولكن تلك الدراسات محدودة في عددها. نعرض فيما يلي لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها:

**دراسة البابا (2019) بعنوان " الرواتب والاجور مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"** كانت الدراسة حول الرواتب والاجور في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، حيث كشفت الدراسة عن أن الوزارة تمارس الرواتب والاجور بدرجة متوسطة، وأن الرواتب والاجور يواجه تحديات رئيسية تحد من تأثيره على رفع مستوى الرضا الوظيفي للوزارة.

**دراسة الأمين (2019) بعنوان " الرواتب والاجور وأثره على كفاية فاعلية أداء البلديات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية"**

تناولت الدراسة الرواتب والاجور وأثره على أداء الخطوط الجوية السودانية، وكشفت النتائج أن الرواتب والاجور يؤثر بشكل واضح على الأداء، ولذا لم يعد الرواتب والاجور خياراً، بل أمراً حتمياً لمواجهة تحديات العصر، وكشفت الدراسة عن بعض الصعوبات التي تواجه الرواتب والاجور أهمها صعوبة التنبؤ بالتغيرات وحدة المنافسة والخصخصة غير المدروسة.

### دراسة (2019) Walker بعنوان: هل الرواتب والاجور يحسن الأداء التنظيمي "

تم من خلالها مراجعة وتحليل عشرات الدراسات المنشورة حول علاقة الرواتب والاجور بالأداء، وكشفت عن أن الرواتب والاجور يؤثر في أداء مختلف البلديات العامة والخاصة والخيرية ولذا لا بد أن يصبح الرواتب والاجور ممارسة أساسية في البلديات، كما تبين أن طريقة ممارسة الرواتب والاجور ومقدار الدعم الذي يلقاه الرواتب والاجور يؤثران في علاقة التخطيط بالأداء حيث يتعاضم أثر الرواتب والاجور على الأداء في البلديات التي يمارس فيها الرواتب والاجور بطريقة حرفية مع وجود دعم من الإدارة العليا.

### دراسة الهاجري (2017) بعنوان " تقييم فاعلية الرواتب والاجور في عمل وزارة الداخلية القطرية"

حيث تناولت تقييم فاعلية الرواتب والاجور في وزارة الداخلية القطرية. تبين من خلال الدراسة الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء وخدمات الوزارة، وفي تحسين مستويات رضا المراجعين، وتقليل مشاكل العمل. كما تبين أنه من متطلبات تفعيل الرواتب والاجور الحصول على دعم القيادة العليا، مع وجود متابعة بشكل مستمرة.

### دراسة آل علي (2017) بعنوان " الرواتب والاجور بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على شرطة الشارقة".

حيث تناولت الدراسة واقع الرواتب والاجور وفوائده في شرطة الشارقة، تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من الضباط في شرطة الشارقة، حيث كشفت النتائج عن وجود وعي بأهمية الرواتب والاجور، وكشفت عن علاقته المباشرة بالأداء لأنه يساهم في تحقيق الأهداف واستثمار الطاقات والموارد، أما أهم معوقات الرواتب

<https://jasps.com>

والاجور فكانت قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط وغياب ثقافة المشاركة والموارد، أما أهم معوقات الرواتب والاجور فكانت قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط وغياب ثقافة المشاركة.

### دراسة الديراوي (2017) بعنوان " أثر الرواتب والاجور على أداء البلديات الأهلية في قطاع غزة"

حيث تناولت أثر الرواتب والاجور على أداء البلديات الأهلية في قطاع غزة، وقد تم دراسة دور قيادة البلديات كمتغير وسيط في العلاقة بين الرواتب والاجور والأداء. تبين من تحليل البيانات أن هناك علاقة واضحة بين أبعاد الرواتب والاجور (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الرواتب والاجور) وأداء البلديات الاهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الرواتب والاجور وأداء البلديات، ولتعزيز تلك العلاقة أوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين.

### دراسة عثمان (2016) بعنوان " العلاقة بين الرواتب والاجور والأداء في حالة مصرف السودان المركزي"

حيث تناولت العلاقة بين الرواتب والاجور والأداء في حالة مصرف السودان المركزي، وكشفت النتائج عن أن الرواتب والاجور يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء للمصرف المركزي. وهذا الامر له انعكاساته على المدى الطويل في تفعيل أدوار مصرف السودان المركزي في السياستين المالية والتغير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للوزارة.

### دراسة (2017) Weerasooriya بعنوان " أثر الرواتب والاجور على فعالية الأداء "

وتناولت تأثير الرواتب والاجور على فاعلية الأداء في البلديات الحكومية في سيرلانكا. تبين من نتائج البحث وجود علاقة واضحة وقوية بين الرواتب والاجور ورفع مستوى الرضا الوظيفي للمنظمات الحكومية. لذا أوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي الكافي للخطط الاستراتيجية. والنقدية في الاقتصاد الوطني.

### دراسة هلال (2016) بعنوان " تأثير الرواتب والاجور في أداء البلديات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً".

وتناولت أثر الرواتب والاجور على أداء وزارة التعلم العالي في سوريا. تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والأهداف. كشفت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على أداء الوزارة.

### دراسة جبر (2015) بعنوان " التقييم الذاتي والرواتب والاجور وعلاقته بتحسين رفع مستوى الرضا الوظيفي في وزارة الصحة "

تناولت الدراسة تأثير التقييم الذاتي والرواتب والاجور على تحسين أداء وزارة الصحة بقطاع غزة. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والرواتب والاجور وبين تحسين رفع مستوى الرضا الوظيفي للوزارة. كما تبين وجود ممارسات بدرجة متوسطة للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة.

## دراسة الغزالي (2010) بعنوان " الرواتب والاجور في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"

تناولت الدراسة واقع وآثار الرواتب والاجور في المؤسسات العامة الأردنية، وكشفت النتائج عن أن الرواتب والاجور يمارس بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة الأردنية، كما كشفت عن أن ممارسة الرواتب والاجور بشكل سليم وفعال تساهم في تحسين رفع مستوى الرضا الوظيفي للمؤسسات العامة الأردنية.

### 6. التوصيات والاقتراحات

#### النتائج:

- تأثير العدالة في الأجور: تُظهر الدراسة أن العدالة في توزيع الرواتب والأجور لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. العاملون الذين يشعرون بأن رواتبهم تعكس بشكل عادل مسؤولياتهم وأدائهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.
- الشفافية في إدارة الرواتب: وجدت الدراسة أن الشفافية في سياسات الرواتب والأجور تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة. الشفافية تقلل من المشاعر السلبية والشكوك حول العدالة والتمييز في الأجور.
- التنافسية في الرواتب: تُظهر النتائج أن تقديم رواتب تنافسية مقارنةً بالسوق المحلي يعزز من الرضا الوظيفي. العاملون الذين يشعرون بأن أجورهم تنافسية يكون لديهم دافع أعلى للبقاء في وظائفهم وتقديم أداء أفضل.

<https://jasps.com>

- التقدير والتحفيز: تبين أن الأنظمة التي تعتمد على الأداء في تحديد الرواتب تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.

### التوصيات:

- تبني سياسات الأجور العادلة: يُوصى بأن تعمل البلديات على تطوير وتنفيذ سياسات رواتب تضمن العدالة والمساواة، مع مراعاة المؤهلات، الخبرة، والأداء.
  - زيادة الشفافية في إدارة الرواتب: يجب على البلديات تعزيز الشفافية في سياسات الرواتب والأجور من خلال الاتصال الفعال وتوفير معلومات واضحة حول كيفية حساب الرواتب والزيادات.
  - تقديم رواتب تنافسية: من المهم أن تقدم البلديات رواتب تنافسية تتوافق مع معايير السوق للحفاظ على المواهب وجذب موظفين جدد ذوي كفاءات عالية.
  - تطوير نظم تحفيزية مرتبطة بالأداء: يُوصى بتطبيق نظم تحفيزية تعتمد على الأداء لتشجيع العاملين على تحقيق أهدافهم الوظيفية وتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للبلديات تعزيز بيئة عمل إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوفير خدمات عالية الجودة للمجتمع.

## المصادر العربية:

- آل علي، مريم. (2017). الرواتب والاجور بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على شرطة الشارقة. بحث غير منشور. شرطة الشارقة.
- الأمين، أمل. (2009). الرواتب والاجور وأثره على كفاية فاعلية أداء البلديات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان.
- البابا، جهاد (2019). الرواتب والاجور مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير غير منشورة.
- جبر، عبد القادر (2015). التقييم الذاتي والرواتب والاجور وعلاقته بتحسين رفع مستوى الرضا الوظيفي في وزارة الصحة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.
- الديراوي، عزة. (2017). أثر الرواتب والاجور على أداء البلديات الأهلية في قطاع غزة. جامعة غزة الإسلامية.
- الشخيلي، أسيل أمين إبراهيم. (2013). أثر الرواتب والاجور على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عثمان، السيد (2016). العلاقة بين الرواتب والاجور والأداء في حالة مصرف السودان المركزي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية.

<https://jasps.com>

- الغزالي، كرمة. (2010). الرواتب والاجور في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- الكرخي، مجيد، (2016). الرواتب والاجور المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث - دولة قطر، الصفحات: 306.
- الهاجري، فهد (2015). تقييم فاعلية الرواتب والاجور في عمل وزارة الداخلية القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية والتدريب.
- هلال، فراس (2016). تأثير الرواتب والاجور في أداء البلديات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشور الجامعة السورية الافتراضية.

#### المصادر الأجنبية:

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010).

**Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7).**

- Hussey, R. & Collis, J (2013). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. **Macmillan International Higher Education.**

<https://jaspss.com>

- Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance. **Public Administration Review**. 19 (5). Pp. 725-746.
- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. **Journal of Public Administration**. 32 (2). Pp. 45-67
- Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. **Journal of Planning**, 9 (32). Pp13-23.