

جامعة ميدأوشن

ماجستير إدارة

تخصص إدارة



رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي
دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الحكومي بمدينة جدة

Workers' satisfaction with work and the incentives provided and its relationship to
productivity in the government sector

An applied study on government sector workers in Jeddah

إعداد الطلاب

خالد خميس الجهني

221002095

اصيل حابس الربيع

221000498

مبارك حمدان العلوني

221002089

إشراف

د/وليد صديق

العام الجامعي

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م

الفهرس

الصفحة	المحتوى
٢	قائمة الجداول
٣	المستخلص (Abstract)
٤	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
٥	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٨	فروض الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	التعريفات الإجرائية
١١	الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة
١٢	١. الاطار النظري
٢٤	٢. الدراسات السابقة
٢٧	الفصل الثالث
٢٨	تصميم البحث
٢٨	طريقة جمع البيانات
٢٨	تصميم استمارة الاستقصاء
٢٨	كيفية التحليل
٢٩	الفصل الرابع
٣٠	تحليل البيانات
٤٢	الفصل الخامس
٤٣	النتائج
٤٤	التوصيات
٤٥	الابحاث المستقبلية
٤٦	المراجع
٤٨	الملاحق
٥١	ملخص الدراسة
٥٣	الخاتمة

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	صفحة
الجدول رقم (١)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع	٣٠
الجدول رقم (٢)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية	٣١
الجدول رقم (٣)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	٣٢
الجدول رقم (٤)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل	٣٣
الجدول رقم (٥)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للقطاع	٣٤
الجدول رقم (٦)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة	٣٥
الجدول رقم (٧)	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	٣٦ - ٣٧
الجدول رقم (٨)	اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزي لمتغير النوع (الجنس)	٣٩
الجدول رقم (٩)	اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزي لمتغير القطاع	٣٩
الجدول رقم (١٠)	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لاختلاف المستويات التعليمية	٤٠
الجدول رقم (١١)	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لاختلاف الخبرة الوظيفية	٤١

المستخلص :-

تهدف هذه الدراسة لتوضيح رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة لهم وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي

وهذا من أجل المساهمة في رفع وكفاءة الموظف الحكومي في مختلف قطاعات وأجهزة الدولة .

ويمكننا صياغة هدف الدراسة الرئيسي من خلال رضا العاملين ومدى تأثير الحوافز المقدمة لهم في بيئة العمل ، أما

أهداف الدراسة الفرعية تندرج بالتعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أنه كلما زادت الحوافز المقدمة كلما ارتفع رضا العاملين وزاد من خلاله الأداء وزاد

الرضا عن بيئة العمل .

Abstract :

This study aims to clarify the satisfaction of workers with work and the incentives provided to them

and its relationship to productivity in the government sector in order to contribute to raising and

efficiency of the government employee in various sectors and state agencies. We can formulate the

main objective of the study through employee satisfaction and the impact of the incentives provided

to it .

الفصل الأول

ويشتمل على : الاطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فروض الدراسة.
- حدود الدراسة.
- التعريفات الاجرائية .

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ، فأبدأ مستعيناً بالله عز وجل في بحثي المقدم كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية والذي عنونت له بـ (رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي) والذي سنبحث فيه (بإذن الله تعالى) رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة في القطاعات الحكومية المختلفة وعلاقة ذلك بالإنتاجية.

كما سنتحدث (بإذن الله) عن مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الحوافز وعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء .

وسنتطرق إلى ضعف إنتاجية الموظف الحكومي من عدمها وأسباب الضعف إن وجد وكيفية زيادة إنتاجية الموظف الحكومي ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة التي يحتاجها المجتمع للاستفادة من نتائجها في التطوير وقام الباحث بتلخيص نبذة عن تاريخ وأثر الحوافز وأهميتها لدى موظفين القطاع العام ويرجوا فيه القبول والتوفيق.....

لقد تناول كثير من الكتاب مفهوم الحوافز باعتبارها تؤدي دوراً كبيراً في عمل المنظمات الإدارية المختلفة، لا سيما في وجود نظام حوافز دقيق يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين المادية والمعنوية وباعتبارها عنصراً هاماً في إثارة الدافعية والرضا لديهم، باعتبار أن الدافع قوة أو طاقة داخلية تنشط السلوك الفردي وتوجهه نحو غايات محددة. فالحوافز كما يعرفها عامر الكبيسي هي تلك المؤثرات الخارجية الموجبة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته.

إن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل. فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع رغباته وحاجاته، ولذلك فإن المنظمات الناجحة تعمل على توفير العوامل وتهيئة الظروف المناسبة لموظفيها بغرض تحريك قدراتهم الإنسانية وتحقيق رغباتهم الذاتية من أجل أن تزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم (عباس، ٢٠٠٧)..

ولذلك تسعى المنظمات الإدارية على وجه العموم، والقادة الإداريون على وجه الخصوص إلى تحقيق أفضل أداء من العاملين لديهم، باعتبار أن في ذلك وحده ما يجعل المنظمة تستمر وتزدهر في الحياة، في الوقت الذي لا يختلف فيه اثنان أن هناك دافعاً ذاتياً يظهر في القوة الكامنة التي تدفع الفرد بمحض إرادته للعمل تحقيقاً للقيم التي يؤمن بها، دون النظر إلى كسب مادي أو أدبي مباشر، يبقى أفضل الحوافز وأعلاها مستوى، فهو العامل الكامن وراء جلائل الأعمال، فالتضحية بالنفس من أجل الوطن والمثل العليا المختلفة لمن يحتاج إليها من بني البشر وغيرها من التصرفات التي لا يبتغي أصحابها من ورائها جزاء ولا شكورا مدينة كلها لهذا النوع من الدوافع . (الكبيسي، ٢٠٠٧).

راجياً من الله العون والتوفيق والسداد وأن يبارك في هذا العمل ويجعله خالصاً لوجهه الكريم .

كما أسأله سبحانه أن يعفو عني كل تقصير أو زلل في هذا البحث وان يستعملنا جميعاً في طاعته وأن يجعلنا مباركين أينما كنا .

مشكلة الدراسة :

نظراً للتوسع الكبير في سياسات وأنظمة الدولة في مختلف القطاعات الحكومية من مدنية وعسكرية وكثرة العاملين في هذه القطاعات المختلفة وتعدد واختلاف درجاتهم ومستوياتهم الوظيفية مما نتج عن ذلك العديد من المشاكل والممارسات السلبية لدى الأفراد العاملين لعل من أهمها عدم رضا الأفراد العاملين في هذه المنظمات عن أعمالهم والحوافز المقدمة لهم مادية كانت أو معنوية وانخفاض إنتاجيتهم في العمل ولما لهذا الانخفاض من علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والحوافز المقدمة ، الحوافز هي هاجس كل موظف، يسعى إلى تأمين عيشه، والاطمئنان على مستقبله، أنها طبيعة الإنسان، مادي بطبعه، وهي غريزة ركبها الله فيه، فهي لا تنفك عنه، ولذلك قيل: منهومان لا يشبعان، طالب علم وطالب مال، وحسب تقسيمات هرم ماسلو، فإن الإنسان لديه حاجات أساسية، وكلما أشبعت حاجة فيه برزت له حاجة جديدة، وأهدافه اليوم تتحول إلى وسائل غداً والإنسان أيضاً مدني بطبعه، فهو يجاري الزمن بمتغيراته، ويتكيف معه بظروفه، ويتأقلم مع محيطه الداخلي والخارجي، فهو أيضاً ابن بيئته، وذلك فمهما كانت ظروف الحوافز المقدمة فهو يحاول أن يتأقلم معها، وأن يتقبلها، سواء أكان راض عنها أم غير راض، فبمجرد أن يربت المسؤول على كتفه فإن في ذلك رفعاً لمعنويته، وتهدأ لخاطره، ودفعاً لعطائه. ولذلك فإن المشكلة الرئيسية لهذا البحث هي دراسة مدى رضا الموظفين في القطاع الحكومي عن نظام الحوافز المقدم، وما هو واقعها ومقارنتها بالحوافز الأخرى المتعارف عليها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وما هي آمنيات الموظفين التي يريدون تحقيقها والمتعلقة برضاهم عن الحوافز، لأن الحوافز بالنسبة لهم أمراً مهماً له دوره في تحريك واستثارة الموظفين لكي يؤديوا أعمالهم الموكلة إليهم ومن هذا المنطلق تأتي هذه المشكلة التي سنتناولها في ثنايا بحثنا ونقف على بعض الحلول لها في مقدور استطاعتنا إن شاء الله .

أهمية الدراسة :

إن لهذه الدراسة أهميتها التي تنبع من كون موضوع الحوافز موضوع حظي وما يزال باهتمام علماء السلوك الانساني، والإداري، باعتبارها - أي جميع أنواع الحوافز - متغيرات مستقلة للدافعية تركز على إطلاق وتحرير طاقات الموظفين ليكونوا أكثر ولاءً وأحسن أداءً.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كون الحوافز إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها، ومن خلال أن الحوافز تتنوع بتنوع الدوافع والحاجات التي كشفها الفكر السلوكي المعاصر، فلم تعد الحاجات المادية هي وحدها التي يبحث الموظفون عن اشباعها من خلال وظائفهم كما يظن التقليديون.

كما تظهر أهمية الدراسة في مسألة مهمة وهي أن هناك ضرورة ملحة تحتم القيام بتقييم مستوى الرضا لدى الموظفين في أقسام الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية عن نظم الحوافز المعمول بها في هذه الدوائر، وهي وسيلة أيضاً للتعرف على العوامل في الرضا.

كما تنبع أهمية الدراسة من أن الإدارة الناجحة تسعى دوماً إلى أن تتعرف على الحوافز الملائمة والمستوى الملائم لإشباعها، والأساليب الضرورية لاستخدامها وتطبيقها، الأمر الذي يؤدي إلى وجود نظام سليم للحوافز مبني على أسس وقواعد سليمة وموضوعية.

وسوف تركز هذه الدراسة على أهم الأسس التي يبني عليها نظام الحوافز في الدوائر الحكومية السعودية، وما هي الأساليب المستخدمة لإشباع حاجات الموظفين لجعل نظام الحوافز أكثر فاعلية، كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها ستتمكن من معرفة الأثر التطبيقي للحوافز، ومدى تقييم الموظف لها، والوقوف عن كثب على الحاجات المشبعة، من غيرها والمستوى الحقيقي الذي وصلت إليه من الإشباع، على اعتبار أنه يمكن استخدام مثل هذه الحاجات كمثيرات للدوافع تجعل منها إطاراً أكثر فاعلية لتحسين الأداء، وأثرها على الرضا الوظيفي .

كما أن هذه الدراسة سوف تدرس شريحة مهمة في المجتمع السعودي وهي الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، لمعرفة وجهة نظرهم نحو الحوافز المقدمة، من خلال بحث وتحليل ومقارنة نظم الحوافز المعمول بها حالياً والمساهمة في كشف نقاط القوة والضعف فيها.

ولا يخفى على ذي لب أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره في زيادة إنتاجيتهم ، كذلك أهمية الحوافز التشجيعية ماديةً كانت أو معنوية وأثره على الرد العامل في زيادة إنتاجيته وتحفيزه للإنجاز والإبداع في العمل ، وحيث أن هذان العاملان مهمان جداً في حياة وواقع المنظمات الحكومية ولهما أثر إيجابي كبير حال تحققهما في أي منظمة ، من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الموضوع الذي يلامس شريحة كبيرة من الموظفين في مختلف القطاعات المدنية والعسكرية من وطننا الغالي .

لذا حرصنا على التطرق لهذا الموضوع والمساهمة بشكل أو بآخر بإيجاد الحلول المناسبة والفعالة التي تساهم (بإذن الله) في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظف السعودي في القطاع الحكومي لكي يساهم في خدمة دينه ووطنه وأمتة .

أهداف الدراسة :

الحقيقة أننا في بحثنا لهذا الموضوع نهدف إلى عدة أهداف رئيسية من أهمها على سبيل المثال لا الحصر .

أولاً : المساهمة في رفع كفاءة وإنتاجية موظفي القطاع الحكومي .

ثانياً : قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين الحكوميين وأثر ذلك في إنتاجيتهم .

ثالثاً : معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته بشكل عام.

رابعاً : التعرف على الأسباب المؤدية لانخفاض إنتاجية الموظف الحكومي ووضع الحلول المناسبة لها .

خامساً : رفع التوصيات التي تساهم في حل مشكلة البحث والعمل على تطبيقها لدى المنظمات الحكومية .

فروض الدراسة :

- هل هناك علاقة بين إنتاجية الموظف الحكومي وبين المقابل الذي يأخذه على ذلك من رواتب مكافآت و حوافز

تشجيعية وغيرها ؟

-هل الحوافز والمكافآت التشجيعية مرضية للموظف الحكومي ومحققه لتطلعاته ؟

- هل هناك رضا ذاتي من العاملين عن العمل في القطاع الحكومي بشكل عام ؟

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : العام ١٤٤٤ هـ ، ٢٠١٣ م .

الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية .

مجتمع وعينة الدراسة : عينة من الأفراد العاملين بالمنشآت الحكومية من مدنية وعسكرية بالمملكة العربية

السعودية .

التعريفات الإجرائية :

الحوافز: هي تلك المؤثرات الخارجية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين بهدف الحصول على هذه الحوافز من أجل إشباع حاجاتهم الذاتية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة ثانية.

الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي يستلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع المالي والنقدي أو الاقتصادي، وتشمل:

١. الأجر: وهو ما يتقاضاه الفرد لقاء ما يؤديه من عمل ويتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمشرب..الخ.
٢. المكافآت المالية: وهي نوع من الحوافز تمنح للموظف لغرض تشجيعه على زيادة الإنتاجية وتحسين أدائه.
٣. الزيادات الدورية: وهي التي لا تعتبر حافزاً للعمل، إلا إذا تم ربطها بالإنتاج، أي أن يتم منحها على أساس كفاءة ونشاط الفرد.
٤. الترقية: وهي تحويل الفرد من الوظيفة الحالية إلى مركز وظيفي أعلى من حيث تحمل المسؤولية، وتكون مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب.
- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموظفين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال ومتطلبات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها. وتشمل الآتي:
 ١. تقدير جهود الموظفين (لوحات الشرف، أوسمة الإنتاج، كتابات الشكر).
 ٢. تحسين العلاقة مع الرئيس.
 ٣. إشراك العاملين في الإدارة.
 ٤. استحقاق جماعة العمل.
 ٥. تحسين ظروف ومناخ العمل ووسائل التدريب المتوفرة.
- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين، ومصالح المنظمة، والهدف الرئيسي منها هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة، وهي التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عملاً معيناً وتميزه في أدائه لهذا العمل.
- الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والتعليمات، وتشمل

العقاب، أو التهديد به كمدخل لتغيير السلوك عند الفرد، والتأنيب، والتوبيخ، وتخفيض الأجور، وحجب الحوافز، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل.

الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة أدائه لعمل معين أي تمنح للعامل كلاً حسب ما قام به من أداء للعمل الموكل إليه ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر.

الحوافز الجماعية: وهي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة لاشتراكهم في أداء عمل معين بحيث ينجز كل موظف قسماً أو جزءاً من هذا العمل، ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العمال توزيعاً عادلاً.

الرضا الوظيفي: هو عبارة عن مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم، وتلك المشاعر تحدث نتيجة لتفاعل عدد من المتغيرات بعضها يتعلق بالفرد نفسه مثل: عمره وجنسه وحالته الاجتماعية، مؤهله، خبراته، تخصصه، والبعض الآخر يتعلق ببيئة العمل، كنوع المهنة، وظروفها والعلاقة مع الزملاء، ونظام الإشراف أو السلطة أو الراتب، وفرص الترقية.

الموظفين: هم الموظفون السعوديون العاملون في القطاع الحكومي السعودي.

الفصل الثاني

ويشتمل على :

١- الإطار النظري .

٢- الدراسات السابقة .

١. الإطار النظري :

قبل أن نستعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث لابد وأن ندلف للجانب النظري في البحث من تعريف لمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك تعريف الحوافز ومفهوم القطاع الحكومي ومفهوم الإنتاجية وهل هناك ضعف فعلاً في إنتاجية الموظف الحكومي ؟ ولو وجد ، فما هي أسباب ضعف أو انخفاض إنتاجية الموظف في القطاع الحكومي ؟ وسنضع الحلول والتوصيات الممكنة والمناسبة في نهاية البحث إن شاء الله .

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض نظراً لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل، فالرضا في مصطلح علم النفس ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكيك المتأني حول موضوع الرضا . (المسلم ١٩٩٣ م' ص ٩) فعلى سبيل المثال يعرف عبدالخالق (١٩٨٢ ، ص ٥) الرضا الوظيفي على أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع طبيعة عمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية .

بينما يعرف (بدر ١٩٨٣ ص ٦٣) الرضا الوظيفي على أنه "عبارة عند درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة".

وفي تعريف آخر نجد أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى الوظيفة وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى (العديلي ، ١٩٨٦) ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل الوظيفي ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (الفالح ٢٠٠١ م ص ٧١) .

وعرف (كاي كيبler) الرضا الوظيفي "هو ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات ، إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته".

ويعرف الحنيطي (٢٠٠٠ م ، ص ١٥) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو

مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة ، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير .

في حين عرفه نيسيرين بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها ، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له وإنه لمن المؤكد والمحسوم أيضاً أن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالرضا عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط .

ويخلص الباحث من ذلك إلى أن الرضا الوظيفي : هو الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته .

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية وبالتالي كثرت البحوث والدارسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرًا للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن

الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (العتيبي ، ١٩٩٢ م ، ص ٩٢)

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عاملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. (الخضار وآخرون 1995 م ، ص ٢٩٤) .

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا ، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن هناك نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين .

ثالثاً : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء :

توجد ثلاثة اتجاهات بخصوص هذه العلاقة. (بدر، ١٩٩٥ ، ص ١٥٦).

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ومن ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، (بدر ، ، ص156) .

وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني. (الحيدروطالب، ٢٠٠٥ م ، ص ٥٢) .

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي والقبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء .

وعموماً عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

تعريف الحوافز:

أولاً: المفهوم اللغوي:

الجمع: حوافِزُ ، المؤنث: حافِزة ، والجمع للمؤنث: حوافِزُ

اسم فاعل من حَفَزَ

حافِزٌ: الباعِثُ ، الدَّافِعُ الَّذِي يَدْفَعُ الْإِنْسَانَ وَيَحْتُمِلُهُ عَلَى الْقِيَامِ بِعَمَلٍ مَّا .

ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما . (تحفز - تهيأ للمضي فيه) (المنجد في اللغة والإعلام 1991).

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي:

ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك . فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين ومنه الحوافز (incentives) ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذُكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور ، وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء .

فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها إلى تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواه الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه ويشبع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته (بربر، ١٩٨٧) .

وُعرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلي، ١٩٨٤ ، ص ٢١٤) . وعرف كيث (١٩٩٠ ، ص 638) ، الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات . كما تُعرف الحوافز بأنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم ، والدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز ، وبالتالي إشباع حاجته (شاويش، ١٩٩٦ م، ص ٢٠٨) .

وفي تعريف آخر تعرف الحوافز بأنها : العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه مره أخرى . (أبو الكشك ، ٢٠٠٦ ، ص ١٣٣) .

ويرى (الطيب ، ١٩٩٥) : بأن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على استنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفع أو أرباح في

أواخر السنة ، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية بتوفير جميع الظروف المساعدة على العمل . والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات. وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز (خارجي) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

وبناءً على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات (الدوافع) التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- الحاجة المعنوية للأفراد.

- درجة رضا الفرد عن عمله .

- استقرار الفرد في المنظمة.

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

- كفاءة الأداء التنظيمي.

ومن هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة هامة حول الحوافز والأفراد نوجزها في الآتي:

١ - يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة والقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل بسبب واحد يسيطر عليهم ويختلف كل منهم في الأسباب التي تدعوه للعمل.

٢ - نادراً ما يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد الاعتبارات الأخرى .

٣ - من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع المتغيرات التي تخلق مواقف الشخص واهتماماته وميوله .

أهمية الحوافز:

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات الحكومية بوجه عام ؛ لأن هناك فرقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز والغير محفز، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذنً فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الزغبى وعبيدات، ١٩٩٧ م ، ص ١٦١).

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- ١ - زيادة الإنتاج كماً وكيفاء
- ٢ - تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
- ٣ - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- ٤ - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- ٥ - تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية (يوسف، ص ٢٢).

مفهوم الإنتاجية :

لقد كان المفكر الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) من أوائل من تطرق لمفهوم الإنتاجية في كتابه ثروة الأمم (The wealth of Nations) حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج ، وتقسيم العمل ، وتنظيم التبادل التجاري. ثم جاء عدد من الاقتصاديين وأضافوا إلى نظرية آدم سميث أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسن الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية ، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وزيادة الطلب عليها ، ومن ثم زيادة الدخل القومي (نادر أبو شيخة، ١٩٨٢ م، ص ٢٠٦).

ويلاحظ المتابع للأدب الاقتصادي المعاصر ، أن مفهوم الإنتاجية قد أصبح له معاني وتعريفات مختلفة أسهمت في تطويره ، إلا أنها في ذات الوقت زادت من تعقيدته. فقد ذكر P.Hennigan و J. Burkhead أن الإنتاجية قد عُرُفت بعبارات عديدة مثل: الكفاءة Efficiency ، الفاعلية Effectiveness ، توفير التكاليف Cost Savings ، تقويم البرامج

Program Evaluation ، قياس العمل Wor Measurement ، تحليل المدخلات والمخرجات Input-Output Analysis ، فاعلية الإدارة Management Effectiveness ، معايير العمل Work Standards ، المناخ السياسي والاجتماعي Political Social Environment& (جيسي بيرخيد ، وباتريك هنيجان، ١٩٧٨م، ص:٣٤).

والإنتاجية في أوسع معانيها تُعنى بالجمع بين مدخلات الإنتاج Inputs Factor (العمالة ورأس المال والأرض والإدارة) اللازمة لإنتاج مخرجات Output من السلع والخدمات المختلفة ، هذا هو المفهوم العام للإنتاجية وهناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسئولياتها تجاه المجتمع ، حيث إن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح ، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي.

ويمكن تعريف الإنتاجية Productivity بأنها القيام بتحقيق مستوى معين من الإنتاج (المخرجات) من قيمة محددة من المدخلات.

وتعتبر الإنتاجية مؤشراً مهماً يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من الإنتاج من خلال قيمة معينة من مدخلات الإنتاج ، وبالتالي تعني الإنتاجية الكفاءة والفاعلية ، فالكفاءة ت والفاعلية Efficiency فتقاس بدرجة تحقيق الأهداف. ويتم حساب الإنتاجية عن طريق نسبة إجمالي الإنتاج إلى عدد العاملين ، أي أن إنتاجية العامل يتم قياسها عن طريق حساب عدد الوحدات التي قام العامل بإنتاجها في وقت معين.

هل هناك ضعف في إنتاجية الموظف الحكومي ؟

الحقيقة أن المتأمل في عمل الكثير من المنظمات الحكومية والوزارات لدينا في المملكة وما يوجد بها من تأخر للمعاملات وضياعها وتسبب في حضور وانصراف الكثير من الموظفين لهو مؤشر واضح ضعف وانخفاض إنتاجية الموظف الحكومي.

ولكي يكون الكلام أكثر دقة وموضوعية نستعرض معكم تحقيق قام به الأستاذ / شقران بن سعد الرشيد مدير إدارة التخطيط بمعهد الإدارة العامة والمحرر بصحيفة سبق الإلكترونية والذي نشره في مجلة التنمية الإدارية التي تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة عنوانه "إنتاجية الموظف الحكومي".. واقع محبط لا يلي الطموحات .. شارك فيه دكاترة وأكاديميين والذي يتحدث عن ضعف إنتاجية الموظف الحكومي نستعرض جزءاً منه .

يقول د. مساعد الفريان، نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والاستشارات، «أنه لا يمكن الجزم بتدني

إنتاجية الموظف الحكومي بالشكل المطلق، رغم وجود بعض الدراسات العلمية التي خلصت إلى ضعف الإنتاجية في القطاع الحكومي إلا أن نتائجها

لا يمكن تعميمها مكانياً وزمانياً على كل الأجهزة والعاملين فيها على اختلاف مستوياتهم وإنتاجهم الفعلي.

فعندما نتحدث عن الموظف الحكومي في المملكة فنحن نتحدث عن أكثر من مليون ومائتي ألف موظف يعملون في مختلف قطاعات الدولة في مملكتنا المترامية الأطراف، فكثير من الموظفين في قطاعات الخدمات الأمنية، والصحية، والبلدية، والتعليمية، والتدريبية وغيرها يعملون بكل إخلاص، وتفان وإنتاجية عالية كما وكيفا وفقا للظروف المحيطة والإمكانات المتاحة». ويضيف الدكتور الفريان «لوتوقفنا عند مصطلحي بيئة العمل، والإنتاجية قليلا لنحدد ما المقصود بهما في قضيتنا فسنجد أن بيئة العمل تعني البيئة المادية بما تشمله من مكاتب، ومبان، ومقرات مخصصة للأجهزة الحكومية، وما يتوفر بها من تسهيلات، وتجهيزات لإنجاز الأعمال، وتعني بدرجة أهم الأنظمة، واللوائح، والقواعد، والقرارات، والإجراءات، والعاملين من رؤساء، ومروؤسين، وزملاء، ومتعاملين مع المنظمة، وبالتالي فإن مصطلح الإنتاجية بشقيه الكمي، والنوعي، ودرجة، وأساليب قياسها؛ فالإنتاج قد يكون متوافقاً مع الإمكانيات كميًا، ولكن بمستوى ضعيف، وغير ملائم لمتطلبات الجودة المطلوبة من المستفيدين.

حملنا تساؤلاتنا وطرحناها على طاولة د. عبد الرحمن الوزان مدير عام البرامج العليا بمعهد الإدارة العامة الذي بادر بطرح السؤال المهم، وهو: لماذا يكون الموظف غير منتج.. ما هي الأسباب؟ ويستطرد قائلاً: السبب في رأيي مرتبط بعاملين مهمين أولهما يتعلق بالمنظمة ذاتها، وطبيعة عملها ووضوح أهدافها وأدوارها، وما تحتويه من قيم عمل إيجابية، وثقافة محفزة للموظفين على مزيد من العطاء والإنتاج..

وثانيهما يتماس مع الموظف نفسه وطريقة تفكيره، ورغباته الذاتية في التطور والعطاء والإنتاج. ويضيف إن أردنا تناول هذين العاملين بشيء من التفصيل يمكن القول إن العامل الأول المرتبط ببيئة العمل في المنظمة وقد يكون أحد أسباب ضعف إنتاجية الموظفين ويعود لعدة نقاط يمكن إيجازها فيما يلي:

١- عدم فاعلية العملية الإشرافية أو ما يعرف في علم الإدارة بالـ (coaching) وهي عملية التوجيه والتدريب المتواصلة من خلال المشرف الإداري.

٢- ضعف التدريب المباشر على المهارات المراد إتقانها بجانب التصحيح المستمر للأخطاء التي يقع فيها الموظف، ففي حالات كثيرة تتكرر الأخطاء بشكل متواصل دون تصحيح وتوجيه لها مما يجعل الموظف في حالة من الإحباط المتكرر وهذا ينعكس على الإنتاجية.

٣- عدم وجود قنوات اتصال فاعلة بين الموظفين والمدراء أو المشرفين بشكل يساهم في التحفيز الكافي.

٤- تعدد الأوامر التي يتلقاها الموظف من جهات مختلفة في منظمة العمل أو في الوحدة الإدارية مما يؤدي للازدواجية والتداخل ويريك الموظف.

٥- إهمال الثناء من قبل المشرف على ما ينجزه الموظف من أعمال حتى ولو كانت صغيرة.

٦- عدم العدالة في توزيع الأدوار والمهام والواجبات بين الموظفين، واستغلال الموظف المنتج بشكل مبالغ فيه وتحميله حجم عمل كبير وأكثر من غيره مما يحوله إلى موظف محبط وغير منتج بجانب تعزيز الجانب السلبي لدى غير المنتج أصلاً.

أما بخصوص العامل الثاني المؤثر في تحويل الموظف إلى عامل غير منتج فيوضح د. عبد الرحمن الوزان أنه يعود للموظف ذاته من حيث ما يلي:

١- مستوى التأهيل الذي يحمله لكي يستطيع القيام بالمهام المطلوبة.

٢- الصفات والقدرات الشخصية كسرعة الاستجابة، والتركيز، والقدرة الإيجابية على التعامل مع محيط العمل ومعطياته والضغط مهما كان مصدرها.

٣- عدم وضوح تقارير الأداء الخاصة بمتابعة الموظف وحجم إنجازه وجعل ذلك جزء من تقييم أداء السنوي. لكن ما هو الحل؟ يرى د. عبد الرحمن الوزان من خلال خبرته واطلاعه أن الحل في جعل الموظف غير المنتج محب للعطاء والعمل يمكن في عدة نقاط، من أبرزها ما يلي:

١- تعزيز الدور الإشرافي في المنظمة بشكل علمي سليم.

٢- العمل على إشراك العاملين في المنظمة لاستيعاب أهمية الدور الذي يقومون به على مستوى وحداتهم الإدارية، وعلى مستوى المنظمة بشكل عام.

٣- العمل على إعطاء الموظفين مساحة أوسع في تحمل المسؤولية وتطوير العمل، والتدريب على ذلك بشكل مستمر.

٤- تعزيز قيم العمل والشراكة الإيجابية بين العاملين داخل التنظيم وجعلها جزء من الثقافة التنظيمية للجهاز أو المؤسسة.

وتكشف دراسة قام بها د. سليمان بن محمد الحسين آل جبير، من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أن ضعف الإنتاجية والسلوكيات المعوقة للإنتاج تمثل مشكلة خطيرة للكثير من المؤسسات الإنتاجية حيث قدرت بعض الدراسات العالمية أن ما بين ١٠% إلى ٣٠% من المؤسسات تعلن سنوياً إفلاسها بسبب تدني مستوى الإنتاجية بسبب تورط العاملين في ممارسات تقلل من الإنتاج. وكانت الدراسة قد أوضحت كذلك أنها استقصت آراء

عينة تتكون من (١٤٢) مديراً سعودياً، وتبين أن المشرفين في القطاع الحكومي ينظرون إلى كثرة الغياب، وإشغال الوقت في أعمال غير الأعمال المنوطة بالموظف، وترك مكان العمل من دون عذر.. كمؤثر سلبي على الإنتاجية أكثر من المشرفين في القطاع الخاص، والسبب أنهم لا يستطيعون التخلص بسهولة من الموظف الذي تظهر عليه مثل تلك الممارسات الخاطئة. (انتهى .(الرشيدي ، ١٤٣٧ هـ).

إذاً نحن أمام مشكلة حقيقية وموجودة فعلاً على أرض الواقع لكن السؤال الذي يحتاج منا جميعاً إلى إجابة ما هي الأسباب هذه المشكلة التي أدت إلى وجود هذه المشكلة ؟

أسباب ضعف إنتاجية الموظف الحكومي :

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ضعف الإنتاجية لدى الموظف الحكومي والأجهزة الحكومية نذكر منها في هذا البحث على سبيل المثال لا الحصر .

إدارياً :

إن الأجهزة العامة بمعظم البلدان النامية تواجه العديد من معوقات الإنتاجية وإدارة الأداء . ورغم أن بعض الدول النامية تتمتع بإمكانيات الدول المتقدمة من حيث الدخل المالي إلا أنها بحاجة ماسة إلى تنمية إدارية ، ويعبر عن ذلك " بالجهود التي تبذل لتطوير الجهاز الإداري من خلال وضع الهياكل التنظيمية الملائمة ، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ، وتطوير مهارات القوى العاملة ، وتحسين بيئة العمل ، وذلك لتحقيق خطة التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف " .

لقد بينت الدراسات الميدانية التي تمت للتعرف على العوامل الأساسية التي لها تأثير مباشر على مستوى الإنتاجية في القطاع العام تم التوصل إلى أن هذه العناصر :

١. " عنصر الزمن .

٢. الاتصال الإداري .

٣. التنظيم التدريب والتطوير .

٤. التقنية .

٥. الإشراف الإداري .

٦. الرضاء الوظيفي " .

وبينت الدراسات الميدانية أن هناك أكثر من عقبة تقف أمام الكفاءة الإنتاجية للمديرين والمشرفين في الإدارة العليا

والوسطى والإشرافية في عدد من الأجهزة العامة ، من أهمها :

- " صعوبة الإجراءات المالية .
- مركزية الإدارة .
- عدم الاهتمام بالتدريب .
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- عدم توافر المناخ المناسب . وبينت الدراسات أن أبرز مضيعات وقت المديرين العاملين في الجهات الحكومية هي حسب الأهمية :
- " الموظفون غير المؤهلين .
- الزيارات بدون مواعيد .
- الإجراءات الروتينية المعقدة .
- المقاطعات أثناء العمل ، الأشياء الموضوعة في غير مكانها الصحيح كالملفات والمعلومات .
- عدم التقيد بساعات العمل الرسمية .
- التلفون الذي لا يمكن التنبؤ بموعد رنينه .
- عدم تفويض السلطة بشكل صحيح .
- الاعتماد على الذاكرة بدلاً من تخطيط العمل ومتابعته .
- والتنظيم السيئ " .

وهكذا يبدو واضحاً أن مشكلة انخفاض الإنتاجية في القطاع العام في الدولة تظهر في صور مختلفة ، على مستوى الجهاز ، وعلى مستوى الوحدة ، وعلى مستوى الفرد .

والأسباب التي تؤدي إلى مثل هذا الانخفاض كثيرة ومتشابكة ، منها ما يتعلق بعدم وضوح فلسفة الإدارة العامة ومفهوم المنظمة العامة ، ومنها ما يتعلق بمفاهيم وسلوكيات العاملين في المنظمات العامة واختلاف مواهبهم وأساليبهم في الإدارة والقيادة ، لذلك فإن تحسين مستوى الإنتاجية في القطاع العام بات مقروناً بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري في تلك المنظمات من خلال تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها . (تيشوري ، ٢٠١٠)

ويرى الباحث : أن هنالك العديد من الأسباب التي أدت إلى ضعف وانخفاض إنتاجية الموظف الحكومي. نوجزها فيما يلي :

أولاً : ضعف وقلة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين في القطاع الحكومي بشكل عام، مما أثر سلباً على إنتاجية الموظف الحكومي وأدائه بشكل عام .

ثانياً : عدم تطبيق اللوائح والأنظمة الحكومية الخاصة بمبدأ الثواب والعقاب لجميع الموظفين مما انعكس بدوره على إنتاجية الموظف فأصبح من يعمل ومن لا يعمل سواء .

ثالثاً : عدم وجود الرضا الوظيفي الكامل من قبل بعض الموظفين عن عملهم ، لعدة أسباب من أهمها : ١ - طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف من حيث الميول والرغبة.

٢- تعامل بعض الرؤساء مع المرؤوسين بشكل غير لائق وخارج عن القانون ، ٣ - نظرة المجتمع لبعض الوظائف بالدونية ، مثال : عامل النظافة .

رابعاً : عدم وجود الدورات التدريبية اللازمة لتطوير إمكانيات الموظفين وصقل مهاراتهم الوظيفية لكي يؤديوا العمل بالشكل المناسب والمطلوب .

خامساً : تأخر الترقيات والعلاوات الوظيفية المستحقة للموظفين الحكوميين مما أثر سلباً على أدائهم .

والأسباب كثيرة جداً وهناك العديد من الدكاترة والمختصين من أشبع الموضوع طرْحاً وقد يكون قد تطرق لأسباب غير ما ذكرنا لكننا نكتفي بذلك ونقول يكفي من القلادة ما أحاط بالعنق .

أما فيما يخص الدراسات السابقة فالحقيقة أنه يوجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا لهذا العنوان وأشبعوا الموضوع طرْحاً وتفصيلاً في الزمن الماضي والحديث.

ونحن هنا في هذا البحث سنقوم باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث مع ذكر أهم النقاط الواردة فيها .

٢. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية)

دراسة ميدانية) للباحث : موسى السعودي عام ٢٠١٣ م .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

تكونت عينة الدراسة من (٥١١) موظفاً وموظفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (٢٦) فقرة منها (١٣) فقرة تقيس الحوافز المادية ، و(١٣) فقرة تقيس الرضا الوظيفي ، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها .

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع ، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بالمكافآت والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بمنح المكافآت للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لتحفيزهم .

الدراسة الثانية : نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في

قطاع غزة للباحث : علاء خليل محمد العكش عام ٢٠٠٧ م.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء .

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة ، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (٣٦٨) موظفاً أو ما نسبته ١١% من مجتمع الدراسة البالغ (٣٣٥٠) موظفاً .

وكان من أهم النتائج ما يلي :

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية ، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز .
- أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني ، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت .
- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج الأداء كأساس لمنح الحوافز.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت ، وذلك أثر سلبياً على اداء الموظفين .

ومن أهم التوصيات ما يلي :

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام .
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون .
- على الإدارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجدين والمثابرين .
- يجب الربط بين نتائج تقييم الاداء السنوي في منح المكافآت والحوافز .
- أن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والإخاء بين الزملاء في العمل .
- إعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل والكفاءة.

الدراسة الثالثة : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض للباحث :

علي بن يحيى الشهري عام ٢٠٠٢ م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض ، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية : (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل التعليمي ، العمر ، الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والترقية والتقدم في العمل) .

وهدفَت الدراسة أيضاً إلى التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (٢٣٣) مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض .

أهم النتائج :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ ك (٢٨,٩٩٢) عند مستوى دلالة ٠,٠١ معامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة ٠,٠١ أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا ، كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل ، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا .

وكذلك أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين ، وأظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ لصالح ذوي المرتبات العليا ، كما أوجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل .

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا .

الفصل الثالث

ويشتمل على :

- تصميم البحث
- طريقة جمع البيانات .
- تصميم استمارة الاستقصاء .
- كيفية التحليل .

تصميم البحث : تم تصميم البحث وفقاً لخطة البحث التي تم مناقشتها مع المشرف العام على البحث د. سليمان

آل الشيخ في أول لقاء والتي حوت على أربعة فصول في كل فصل عدة نقاط ومحاوَر رئيسية .

طريقة جمع البيانات : تم جمع بيانات البحث من عدة مواقع على شبكة الإنترنت وكذلك من بعض الدراسات

الحديثة والكتب (سيتم ذكرها بالتفصيل في المصادر بإذن الله).

تصميم استمارة الاستقصاء : تم تصميم استبيان بعنوان (استبيان لقياس رضا العاملين عن العمل والحوافز

المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي) وتم الاستفادة من استبانته أعدها الباحث الأستاذ / علي بن يحيى

الشهري في بحثه الذي عنون له بـ (الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض)

وذلك عام ١٤٢٤ هـ.

وتم عمل التعديلات اللازمة عليها لتناسب موضوعي وبحثي القائم ومن ثم نشرها إلكترونياً والحمد لله بلغ عدد

المشاركين أكثر من (٢١٥) مشاركين من مختلف القطاعات المدنية .

كيفية التحليل : بعد جمع بيانات المشاركات في الاستبانة تم إرسال البيانات إلى شخص متخصص في مجال

الإحصاء وذلك من أجل تحليل البيانات تحليلاً دقيقاً واستخراج الانحراف المعياري وغيره من طرق التحليل .

الفصل الرابع

ويشتمل على :

- تحليل البيانات .
- تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري .

* * *

تحليل البيانات :

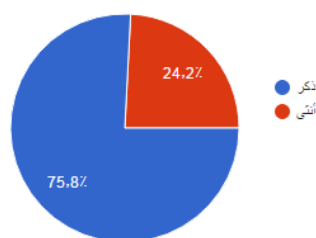
تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها، ومناقشتها من خلال استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بدأ الفصل بوصف الخصائص العامة لأفراد الدراسة، ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة للاستبانة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات العامة التي تمثل خصائص عينة أفراد الدراسة من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

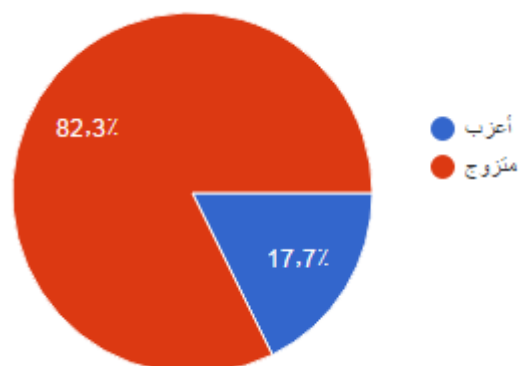
النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	163	75.8
أنثى	52	24.2
المجموع	215	100



جدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع، فقد كانت نسبة الذكور (٧٥,٨) أعلي من نسبة الإناث والتي بلغت نسبة تمثيلهم (٢٤,٢). فمعظم تمثيل عينة البحث من الذكور.

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

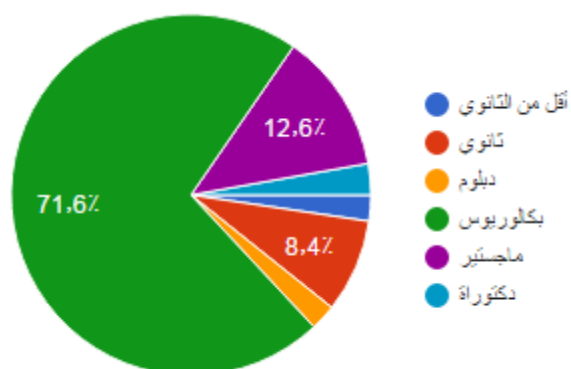
الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	38	17.7
متزوج	177	82.3
المجموع	215	100



الجدول السابق يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية، حيث كانت نسبة المتزوجين (٨٢,٣) ، بينما كانت العزاب (١٧,٧).

جدول رقم(٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي

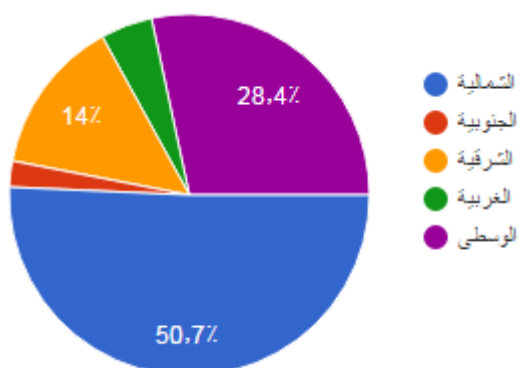
التعليم	التكرارات	النسب المئوية
أقل من الثانوي	6	٢,٥
ثانوي	18	8.4
دبلوم	4	1.9
بكالوريوس	154	71.6
ماجستير	26	12.6
دكتوراه	7	3
المجموع	215	100



جدول (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي، حيث كانت أعلى نسبة تعليم للبكالوريوس (٧١,٦)، تليها ماجستير (١٢,٦)، و الثانوي بنسبة (٨,٤)، تليها نسبة حملة الدكتوراه (٣)، ثم أقل من ثانوي بنسبة (٢,٥)، بينما كانت نسبة الحاصلين علي الدبلوم (١,٩).

جدول رقم(٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل

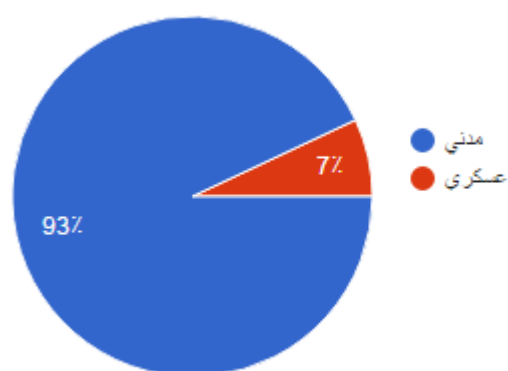
النسبة المئوية	التكرارات	مكان العمل
50.7	109	الشمالية
2.4	5	الجنوبية
14	30	الشرقية
4.8	10	الغربية
28.4	61	الوسطى
100	215	المجموع



جدول(٤) أعلاه يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمكان العمل، حيث كانت النسبة الأعلى للمنطقة الشمالية (٥٠,٧)، تليها المنطقة الوسطى بنسبة (٢٨,٤)، وجاءت بعدها الشرقية بنسبة (١٤)، بينما جاءت المنطقة الغربية بنسبة (٤,٨)، وتحصلت الجنوبية على أقل نسبة (٢,٤).

جدول رقم(٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للقطاع

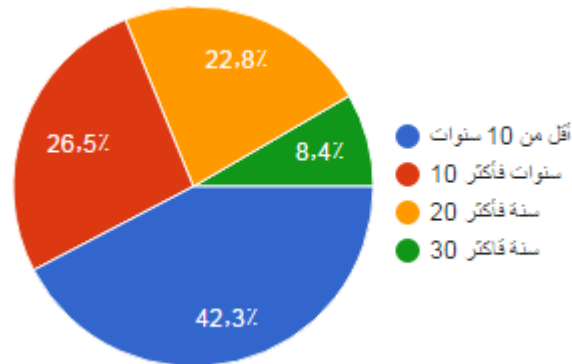
الحالة	التكرارات	النسبة المئوية
مدني	200	93
عسكري	15	7
المجموع	215	100



جدول (٥) أعلاه يشير الى توزيع أفراد عينة الدراسة علي حسب القطاع، فكانت التمثيل الأكبر في حجم العينة للقطاع المدني بنسبة (٩٣)، بينما جاء القطاع العسكري بتمثيل قليل نسبياً (٧).

جدول رقم(٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ١٠ سنوات	91	42.3
١٠ سنوات فأكثر	57	26.5
٢٠ سنة فأكثر	49	22.8
٣٠ سنة فأكثر	18	8.4
المجموع	215	100



توزيع أفراد عينة الدراسة علي حسب الخبرة العملية في الجدول السابق، يشير الي أن سنوات الخبرة الأعلى اقل من ١٠ سنوات وبلغت نسبتها (٤٢,٣)، والخبرة ١٠ سنوات الي ١٩ سنة كانت نسبتها (٢٦,٥)، و ٢٠ سنة إلى ٢٩ كانت نسبتها (٢٢,٨) ، بينما ٣٠ سنة فأكثر فتحصلت علي النسبة (٨,٤) وهي الأقل من بين فئات الخبرة.

ثانياً: بيانات البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، فقد تم إجراء الإحصاءات الوصفية التالية: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف ترتيب الفقرات علي حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٧): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل	٤٣ (٢٠,٦)	٦١ (٢٩,٢)	٢١ (١٠,٠)	٧٥ (٣٥,٩)	٩ (٤,٣)	٣,٢٦	١,٢٥	٦
٢	طريقة تقويم الأداء الوظيفي صحيحة وعادلة	٢٣ (١١,٠)	٦٦ (٣١,٦)	٢٧ (١٢,٩)	٦٣ (٣٠,١)	٣٠ (١٤,٤)	٢,٩٥	١,٢٣	١٣
٣	يسرني ما أجده من تعاون زملائي في العمل	٥٨ (٢٧,٨)	١٠٢ (٤٨,٨)	٩ (٤,٣)	٣٤ (١٦,٣)	٦ (٢,٩)	٣,٨٢	١,٠٩	٢
٤	تلتزم الإدارة بالتأمين الصحي للعاملين	٥٠ (٢٣,٩)	٢٥ (١٢,٠)	١١ (٥,٣)	١٦ (٧,٧)	١٠٧ (١٠,٧)	٢,٤٩	١,٧٢	٢٢
٥	تحظى وظيفتي التي اعمل بها باحترام المجتمع	٦٨ (٣٢,٥)	٧٨ (٣٧,٣)	٢٢ (١٠,٥)	٣٥ (١٦,٧)	٦ (٢,٩)	٣,٧٩	١,١٥	٣
٦	أتقاضى راتباً يتناسب مع وضعي	٢٧ (١٢,٩)	٨٧ (٤١,٦)	٧ (٣,٣)	٥٩ (٢٨,٢)	٢٩ (١٣,٩)	٣,١١	١,٣٢	١١
٧	يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة	٨ (٣,٨)	٤٦ (٢٢,٠)	٨ (٣,٨)	٧٥ (٣٥,٩)	٧٢ (٣٤,٤)	٢,٢٥	١,٢٤	٢٣
٨	يعتبر راتبي مناسب مقارنةً مع زملائي في المهنة	١٨ (٨,٦)	٩٦ (٤٥,٩)	١٩ (٩,١)	٤٥ (٢١,٥)	٣١ (١٤,٨)	٣,١٢	١,٢٦	١٠
٩	راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به	٢٢ (١٠,٥)	٦٧ (٣٢,١)	١٢ (٥,٧)	٧٣ (٣٤,٩)	٣٥ (١٦,٧)	٢,٨٤	١,٣٢	١٥
١٠	الفرصة متاحة لي للتدريب الذي يؤهلني للترقية	٢٢ (١٠,٥)	٥٤ (٢٥,٨)	٢٧ (١٢,٩)	٦٣ (٣٠,١)	٤٣ (٢٠,٦)	٢,٧٥	١,٢٢	١٩
١١	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة	١٥ (٧,٢)	٦٩ (٣٣,٠)	١٣ (٦,٢)	٧٨ (٣٧,٣)	٣٤ (١٦,٣)	٢,٧٧	١,٢٥	١٨
١٢	يبرئ لي عملي فرصة لتطوير	١٦ (٧,٢)	٦٤ (٣٣,٠)	٢٨ (١٢,٩)	٦٧ (٣٧,٣)	٣٤ (١٦,٣)	٢,٨١	١,٢١	١٧

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	وسائل جيدة لأداء عملي	(٧,٧)	(٣٠,٦)	(١٣,٤)	(٣٢,١)	(١٦,٣)			
١٣	توجد عدالة في الحصول على الترقية	(١٠,٠)	(٢٥,٨)	(١٩,٦)	(٥٢)	(٤١)	(٢,٨٢)	(١,٢٦)	١٦
١٤	الترقية ترتبط بالكفاءة والإتقان	(٨,٦)	(١٩,١)	(١٤,٨)	(٧٣)	(٤٧)	(٢,٥٦)	(١,٣٤)	٢١
١٥	يتيح لي عملي فرصة للتعليم واكتساب خبرات جديدة	(١٣,٤)	(٤٤,٠)	(٦,٧)	(٤١)	(٣٤)	(٣,١٩)	(١,١١)	٩
١٦	استخدامي للحاسب والتقنية يؤثر إيجابياً على أدائي	(٣٦,٤)	(٤٥,٠)	(٤,٨)	(١٠)	(١٨)	(٣,٩٨)	(١,١٠)	١
١٧	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل	(٥,٧)	(٣٤,٤)	(١٢,٩)	(٢٧)	(٨٥)	(٢,٩٢)	(١,٠٨)	١٤
١٨	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	(١٣,٤)	(٦٠,٨)	(٤,٨)	(٣١)	(١٣)	(٣,٦٠)	(١,١٧)	٥
١٩	يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل	(٢٣)	(٤٦,٩)	(٦,٧)	(١٤)	(٣٨)	(٣,٦٤)	(١,٢٣)	٤
٢٠	يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين	(٧,٧)	(٣٩,٧)	(٩,٦)	(٢٠)	(٦٤)	(٢,٩٩)	(١,١٦)	١٢
٢١	التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة	(٨,٦)	(٤٦,٩)	(١٢,٤)	(٢٦)	(٤٩)	(٣,٢٣)	(١,١٥)	٧
٢٢	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	(٨,١)	(٢٩,٢)	(٨,١)	(١٧)	(٦٩)	(٢,٦٩)	(١,٣١)	٢٠
٢٣	هناك تفويض كافٍ من رئيسي لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل	(١٠,٠)	(٤١,٦)	(١٥,٣)	(٣٢)	(٥٦)	(٣,٢٢)	(١,١٣)	٨

الجدول أعلاه يبين ترتيب العبارات وفقاً لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت العبارة " استخدامي للحاسب والتقنية يؤثر إيجابياً على أدائي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨) مما يوضح الدور الكبير الذي يقوم به الحاسب الآلي في انجاز العمليات وتقليل الزمن. وتليها عبارة " يسرني ما أجده من تعاون زملائي في العمل " في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وذلك يدل على أن علاقات العمل بين الموظفين تسير بصورة طيبة.

وعبارة " تحظى وظيفتي التي اعمل بها باحترام المجتمع " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة " يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل " بمتوسط حسابي (٣,٦٤) مما يشير إلي توفر المساعدات والمساندة من رؤساء الأقسام لموظفيهم، وتليها عبارة " ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة " في المرتبة الخامسة والتي تحصلت على متوسط حسابي (٣,٦٠).

وعبارة و عبارة " أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) والتي تؤكد على دور رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات من مسؤوليات تجاه موظفيهم التابعين لهم ، وتليها في المرتبة السابعة عبارة " التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة " بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، أما عبارة " هناك تفويض كافٍ من رئيسي لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل " فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) حيث أن التفويض يجعل العمل ينساب بسلاسة وسرعة، بينما عبارة " يتيح لي عملي فرصة للتعليم واكتساب خبرات جديدة " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,١٩) ولذلك علي جميع الموظفين اغتنام تلك الفرصة حتي يتعلموا ويكتسبوا خبرات جديدة تضيف إلي رصيدهم الوظيفي والمعرفي.

وجاءت عبارة " يعتبر راتبي مناسب مقارنةً مع زملائي في المهنة " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,١٢) مما يدل على الرواتب مناسبة وتجد رضا بدرجة مقبولة من الموظفين، وتليها عبارة " أتقاضى راتباً يتناسب مع وضعي " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٣,١١)، وعبارة " يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وعبارة " طريقة تقويم الأداء الوظيفي صحيحة وعادلة " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي، وعبارة " هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (٢,٩٢).

وجاءت عبارة " يعتبر راتبي مناسب مقارنةً مع زملائي في المهنة " في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وفي المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٢,٨٢). وعبارة " يري لي عملي فرصة لتطوير وسائل جيدة لأداء عملي " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وعبارة " يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة " جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وتليها عبارة " الفرصة متاحة لي للتدريب الذي يؤهلي للترقية " في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وفي المرتبة العشرين جاءت عبارة " أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين " بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، بينما في المرتبة الواحد والعشرون جاءت عبارة " الترقية ترتبط بالكفاءة والإنقان " بمتوسط حسابي (٢,٥٦).

وجاءت في المرتبة الثانية والعشرون عبارة " تلتزم الإدارة بالتأمين الصحي للعاملين " بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وتليها

في المرتبة الثالثة والعشرون عبارة" يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة" بمتوسط حسابي (٢,٢٥).

اختبار(ت) لدلالة الفرق في استجابات المبحوثين:

جدول رقم (٨) اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزي لمتغير النوع(الجنس)

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	النتيجة
ذكور	٨٢,٤٨	١,٥٧	١٦,٦٨	٠,٠٠٠١	دالة
إناث	٣٤,٩	١,١٨			

تشير نتيجة اختبار (ت) في الجدول أعلاه الي وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير النوع(الجنس)، وذلك لصالح الذكور بمتوسط حسابي (٨٢,٤٨).

جدول رقم (٩) اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزي لمتغير القطاع

القطاع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	النتيجة
مدني	٧٤,٣٨	١,٧٨	٧,٦١	٠,٠٠٠	دالة
عسكري	٢٥,٥	٧,٢١			

جدول(٩) يوضح نتيجة اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزي لمتغير القطاع ، فكشفت النتائج عن وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير القطاع (مدني-عسكري)، وذلك لصالح القطاع المدني بمتوسط حسابي (٧٤,٣٨).

تحليل التباين الأحادي:

تم اجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع المحاور

تعزي لاختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لاختلاف

المستويات التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الخطأ	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	98078.894	5	19615.8	73.72	0.000
داخل المجموعات	54013.872	203	266.08		
الكلية	15292.766	208			

جدول (١٠) يبين نتيجة اختبار تحليل التباين للتعرف على دلالة الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور

الدراسة تعزي لاختلاف المستويات التعليمية لأفراد العينة، حيث أشارت النتائج الي وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

بين المتوسطات ترجع لاختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين .

جدول رقم (١١) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لاختلاف الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الخطأ	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	137060.209	5	45686.731	623.03	0.000
داخل المجموعات	15032.556	203	73.330		
الكل	152092.766	208			

جدول (١١) يشير إلى نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة الوظيفية، حيث دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لاختلاف الخبرة الوظيفية، مما يؤكد على الخبرة الوظيفية لها دور كبير في تقييم محاور الدراسة.

الفصل الخامس

ويشتمل على :

- نتائج البحث .
- التوصيات .
- الأبحاث المستقبلية .

النتائج :

بعد تحليل النتائج واستعراضها في الفصل السابق، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

تبين من استجابات أفراد عينة الدراسة أن استخدامهم للحاسب والتقنية يؤثر إيجابياً على أدائهم، وهذه تعتبر ميزة نسبية حيث أن التقنية تلعب دوراً هاماً وحيوياً في أداء الموظف، مما يوضح الدور الكبير الذي يقوم به الحاسب الآلي في انجاز العمليات وتقليل الزمن، وأجمع أفراد العينة على أنهم يسرهم ما يجدونه من تعاون الزملاء في العمل مما يشير إلى أن علاقات العمل بين الموظفين تسير بصورة طيبة.

كذلك كانت عبارة تحظى وظيفتي التي أعمل بها باحترام المجتمع على درجة كبيرة من التوافق بين أفراد العينة الشيء الذي يعكس حرص الموظفين على عملهم حتى يكسبوا احترام أفراد المجتمع. وتركزت استجابات المبحوثين على عبارة "يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل" مما يشكل دافعاً معنوياً للموظف للأداء ويحسن من مقدراته الإنتاجية مما يشير إلى توفر المساعدات والمساندة من رؤساء الأقسام لموظفيهم.

وكذلك كشفت النتائج أن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، ومن المؤمل فيه خلق روح معنوية عالية لدى الموظفين وحثهم على أداء عملهم بشكل متميز ومن ثم تطويرهم لمهاراتهم في العمل.

أقل العبارات والتي جاءت الموافقة عليها بدرجة ضعيفة هي أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين، والترقية ترتبط بالكفاءة والإتقان، وتلتزم الإدارة بالتأمين الصحي للعاملين، بينما كانت العبارة الأقل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة، وذلك دلالة على عدم تنوع الحوافز المقدمة للعاملين وعدم تناسبها مع طموحاتهم في الحصول على قدر معين من الحوافز.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ١- تفعيل نظام الحوافز بشكل أكبر مما عليه الآن، حتى يخلق نوع من التنافس لتحسين الأداء ومن ثم زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق النظر لمقدار إنتاجية الموظف وليس وضعه الوظيفي .
٢. تشجيع العاملين والموظفين في مختلف القطاعات على تطوير أنفسهم والارتقاء بمهاراتهم العملية من خلال الزج بهم في دورات تدريبية تطويرية مهنية من شأنها تطوير قدرات العاملين في عملهم وحثهم على الإنجاز.
٣. ضرورة تلمس مشاكل العاملين والقرب منهم، حتى يشعروا بذاتيتهم ومن ثم يزداد في دواخلهم الحماس والولاء الوظيفي للعمل .
٤. تدريب العاملين والموظفين على استخدام التقنية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مجال الحاسب الالى والتقنية في مختلف المراكز المتخصصة ، حتى ينجز العمل في زمن وجيز، وتحاشي الروتينية التي تؤخر انجاز العمليات خاصة في الدوائر الحكومية.
٥. الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية العاملين لصقلهم للعمل ومن ثم تحسين إنتاجيتهم.
٦. توفير التأمين الطبي للعاملين، حتى يتلقوا العلاج بأمان لهم ولأسرهم وهذا يزيد من فرص الولاء الوظيفي للعاملين بدرجة كبيرة .

آلية تنفيذ التوصيات :

١- تفعيل نظام الحوافز بشكل أكبر مما عليه الآن، حتي يخلق نوع من التنافس لتحسين الأداء ومن ثم زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق النظر لمقدار إنتاجية الموظف وليس وضعه الوظيفي وذلك من خلال إعداد خطة كاملة للحوافز المادية والمعنوية من قبل وزارة الخدمة المدنية يكون التركيز فيها على إنتاجية الموظف وتكون بشكل تدريجي .

٢- تشجيع العاملين والموظفين في مختلف القطاعات على تطوير أنفسهم والارتقاء بمهاراتهم العملية من خلال الزج بهم في دورات تدريبية تطويرية مهنية من شأنها تطوير قدرات العاملين في عملهم وحثهم على الإنجاز ويتم التعاون مع بعض المراكز التدريبية

(الخاصة) المتقدمة في هذا المجال ولا يكون الاعتماد بشكل كبير على معهد الإدارة .

٣- ضرورة تلمس مشاكل العاملين والقرب منهم، حتى يشعروا بذاتهم ومن ثم يزداد في دواخلهم الحماس والولاء الوظيفي للعمل من خلال الندوات وورش العمل المفتوحة والتي تساعد الموظف على طرح مشكلته وإيجاد الحلول الممكنة لها .

٤- تدريب العاملين والموظفين على استخدام التقنية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي والتقنية في مختلف المراكز المتخصصة ، حتى ينجز العمل في زمن وجيز، وتحاشي الروتينية التي تؤخر إنجاز العمليات خاصة في الدوائر الحكومية.

٥- توفير التأمين الطبي للعاملين بكافة مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية وذلك من خلال التقاعد مع شركات التأمين المتخصصة ، حتى يتلقوا العلاج بأمان لهم ولأسرهم وهذا يزيد من فرص الولاء الوظيفي للعاملين بدرجة كبيرة .

الأبحاث المستقبلية :

١ - أنواع الحوافز المقدمة ومدى تأثيرها على العاملين في القطاع الحكومي .

٢ - علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في القطاع الحكومي .

٣ - طرق تحقيق الولاء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي .

المراجع :

- ١- "إنتاجية الموظف الحكومي". واقع محبط لا يلبي الطموحات إعداد/ شقران الرشيدى مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العدد (١٣٥) رجب ١٤٣٧ .
- ٢- إبراهيم عبود . ورقة عمل مقدمة من المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، إلى الاجتماع الإقليمي السابع لشبكة تطوير تنظيم إدارات الاتصالات في عمان من ١٥-١٨/١١/١٩٩٩ في موضوع التطوير الإداري وإدارة الجودة وهندسة التغير (إعادة هندسة نظم العمل) .
- ٣- أبو الكشك ، محمد نايف ، (٢٠٠٦م) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن .
- ٤- الإصلاح الإداري - الواقع والمتطلبات (نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سورية أ.د.علي إبراهيم الخضر .
- ٥- إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحسين الأداء ، الدكتور ثامر بن ملح المطيري مدير مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية في السعودية تشرين أول ٢٠٠٢ .
- ٦- البرنوطي ، سعاد نايف (٢٠٠٤م) أساسيات إدارة الأعمال ، الشركة العربية المتحدة، القاهرة .
- ٧- تدني أداء الموظفين: فتش عن المدير! تحقيق شقران الرشيدى مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العدد (١٣٥) رجب ١٤٣٧ .
- ٨- الحنيطي ، إيمان محمد علي (٢٠٠٠م) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا .
- ٩- د .كمال محمد صبيح - السعودية . لماذا ينبغي أن نحسن عملياتنا الإدارية .
- ١٠- د. صلاح الدين دسوقي رئيس المركز العربي للإدارة والتنمية- مصر: الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري .
- ١١- د. محمد بن يوسف العطيات- الأردن . التغيير الجذري الفعال في أداء المؤسسات.
- ١٢- دراسة عن التنظيم الإداري بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية - سلطنة عمان - شبكة الانترنت .
- ١٣- السلمي ، علي (١٩٨٤م) الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .
- ١٤- السلمي ، علي (١٩٨٥م) إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة .
- ١٥- السلمي ، علي (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة .
- ١٦- شاويش ، مصطفى نجيب ، (١٩٩٦م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن .
- ١٧- عبد الرحمن تيشوري- سورية - مقالات وأبحاث منشورة .
- ١٨- العديلي ، ناصر ، محمد ، (١٩٨٤م) ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- ١٩- الفالح ، نايف بن سليمان (٢٠٠١م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، الرياض .
- ٢٠- القطاع الحكومي وانخفاض إنتاجية الموظف السعودي د.علي جاسم الصادق (مقال في جريدة الاقتصادية السعودية العدد (٦٧٥٧) ١٩ /٥/ ١٤٣٣ هـ .
- ٢١- ماريو مانويوز خبير إدارة وتنمية الموارد البشرية الإقليمي (للإتحاد الدولي للاتصالات لأمريكا اللاتينية)

- ٢٢- محمد الحسن التيجاني يوسف ، أطروحة ماجستير إدارة أعمال بعنوان : التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- ٢٣- مدلول الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية د . عبد الباري الشهابي .
- ٢٤- المسلم ، بسامة خالد ، (١٩٩٣م) ، الرضاء الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت ، مطبوعات جامعة الكويت ، كلية التربية .
- ٢٥- نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية الدكتور عبدا لرحمن بن عبدا لله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية.
- ٢٦- نورة ، ديب ، (١٩٩٩م) ، التحفيز بوحدة نوميديا ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة قسطنطينية ، معهد العلوم ، الجزائر .

الملاحق :

- نموذج استبانة بعنوان : قياس رضا العاملين على العمل والحوافز المقدمة في القطاع الحكومي .

نموذج للاستبانة المستخدمة في البحث :

استبيان لقياس رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي

أولاً: المعلومات الشخصية :

الاسم : (اختياري)

تاريخ الميلاد:

الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐

المؤهل العلمي : أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ جستير ☐ دكتوراه ☐

منطقة العمل : الشمالية ☐ الجنوبية ☐ الشرقية ☐ الغربية ☐ الوسطى ☐

القطاع : مدني ☐ عسكري ☐

جهة العمل :

عدد سنوات الخبرة : أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر ☐ ٢٠ سنة فأكثر ☐ ٣٠ سنة فأكثر ☐

مسمى الوظيفة :

أولاً : قياس الرضا عن العمل (الأمان في العمل) :

م	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل					
٢	طريقة تقويم الأداء الوظيفي صحيحة وعادلة					
٣	يسرني ما أجده من تعاون زملائي في العمل					
٤	تلتزم الإدارة بالتأمين الصحي للعاملين					
٥	تحظى وظيفتي التي اعمل بها باحترام المجتمع					

ثانياً : قياس الرضا عن العمل (الراتب) :

م	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أتقاضى راتباً يتناسب مع وضعي					
٢	يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة					
٣	يعتبر راتبي مناسب مقارنةً مع زملائي في المهنة					
٤	راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به					
٥	الفرصة متاحة لي للتدريب الذي يؤهلني للترقية					
٦	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة					

ثالثاً : قياس الرضا عن العمل (الترقية والتقدم) :

م	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يبرئ لي عملي فرصة لتطوير وسائل جيدة لأداء عملي					
٢	توجد عدالة في الحصول على الترقية					
٣	الترقية ترتبط بالكفاءة والإتقان					
٤	يتيح لي عملي فرصة للتعليم واكتساب خبرات جديدة					

رابعاً : قياس الرضا عن العمل (الظروف الملائمة للعمل):

م	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	استخدامي للحاسب والتقنية يؤثر إيجابياً على أدائي					
٢	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل					
٣	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة					
٤	يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل					

خامساً : قياس الرضا عن العمل (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين) :

م	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين					
٢	التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة					
٣	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين					
٤	هناك تفويض كافٍ من رئيسي لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل					

أي إضافات أو أفكار أخرى لم يتم ذكرها :

.....

.....

.....

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة على قياس رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي وذلك من أجل المساهمة في رفع وكفاءة الموظف الحكومي في مختلف قطاعات وأجهزة الدولة

تم تصميم استبانة لقياس رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة تقيس أكثر من معيار خاص برضا العاملين عن العمل كقياس الرضا عن العمل (الأمان في العمل) وقياس الرضا عن العمل (الراتب) وقياس الحوافز (الترقية والتقدم) وقياس الرضا عن العمل (الظروف الملائمة للعمل) عن العمل في القطاع الحكومي شارك فيها أكثر من ٢١٥ موظف وموظفة في مختلف القطاعات الحكومية .

تم تحليل الاستبانة ووضع النتائج والتوصيات التي من شأنها تساهم في حل مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وهي على النحو التالي :

النتائج :

بعد تحليل النتائج واستعراضها توصلت الدراسة للنتائج التالية:

تبين من استجابات أفراد عينة الدراسة أن استخدامهم للحاسب والتقنية يؤثر إيجابياً على أدائهم، وأجمع أفراد العينة على أنهم يسرهم ما يجدونه من تعاون الزملاء في العمل مما يشير إلى أن علاقات العمل بين الموظفين تسير بصورة طيبة.

كذلك كانت عبارة تحظى وظيفتي التي أعمل بها باحترام المجتمع على درجة كبيرة من التوافق بين أفراد العينة الشيء الذي يعكس حرص الموظفين على عملهم حتى يكسبوا احترام أفراد المجتمع وتركزت استجابات المبحوثين على عبارة "يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل" مما يشكل دافعاً معنوياً للموظف للأداء ويحسن من مقدراته الإنتاجية وكذلك كشفت النتائج أن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، ومن المؤمل فيه خلق روح معنوية عالية لدي الموظفين وحثهم على أداء عملهم بشكل متميز ومن ثم تطويرهم لمهاراتهم في العمل.

أقل العبارات والتي جاءت الموافقة عليها بدرجة ضعيفة هي أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين، والترقية ترتبط بالكفاءة والإتقان، وتلتزم الإدارة بالتأمين الصحي للعاملين، بينما كانت العبارة الأقل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة، وذلك دلالة على عدم تنوع الحوافز المقدمة للعاملين وعدم تناسبها مع طموحاتهم في الحصول على قدر معين من الحوافز.

التوصيات :

- ١- تفعيل نظام الحوافز بشكل أكبر مما عليه الآن، حتى يخلق نوع من التنافس لتحسين الأداء ومن ثم زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق النظر لمقدار إنتاجية الموظف وليس وضعه الوظيفي .
٢. تشجيع العاملين والموظفين في مختلف القطاعات على تطوير أنفسهم والارتقاء بمهاراتهم العملية من خلال الزج بهم في دورات تدريبية تطويرية مهنية من شأنها تطوير قدرات العاملين في عملهم وحثهم على الإنجاز .
٣. ضرورة تلمس مشاكل العاملين والقرب منهم، حتى يشعروا بذاتيتهم ومن ثم يزداد في دواخلهم الحماس والولاء الوظيفي للعمل .
٤. تدريب العاملين والموظفين على استخدام التقنية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي والتقنية في مختلف المراكز المتخصصة ، حتى ينجز العمل في زمن وجيز، وتحاشي الروتينية التي تؤخر انجاز العمليات خاصة في الدوائر الحكومية.
٥. الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية العاملين لصقلهم للعمل ومن ثم تحسين إنتاجيتهم.
٦. توفير التأمين الطبي للعاملين، حتى يتلقوا العلاج بأمان لهم ولأسرهم وهذا يزيد من فرص الولاء الوظيفي للعاملين بدرجة كبيرة .

الخاتمة :

ختاماً حاولت من خلال هذا البحث دراسة علاقة الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة بالإنتاجية للعاملين في القطاع الحكومي والوصول إلى النتائج والتوصيات التي من شأنها تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية للعاملين في القطاع الحكومي .

فإن كان هناك من سداد وتوفيق فمن الله وحده وإن كان هناك من خطأ أو سهو فمن نفسي ومن الشيطان .

راجياً من الله ثم منكم العفو عن كل تقصير وخلل وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الكريم .

وصلى الله وسلم على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

Midocean University
Master of Management
Management college



Workers' satisfaction with work and the incentives provided and its relationship to
productivity in the government sector

An applied study on government sector workers in Jeddah

Prepared by :

Khaled Khamiss Aljohani

221002095

Asial Habes Alrabea

221000498

Mubark Hamdan Alalwani

221002089

Supervised by :

Dr. walid Seddik

Year:2023