

أثر الرضا الوظيفي في رفع الانتاجية لدى العاملين

دراسة تطبيقية على الادارة التعليمية بمدينة جدة

إعداد الطلاب

ابتسام أبو حيمد (221000902)

سلطانة المجدل (221001552)

نايف المهوس (221000614)

إشراف

د/ وليد سليمان

العام الجامعي

1444 هـ / 2023 م

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

3

المقدمة

4

مشكلة البحث

4	أهمية البحث
5	أهداف البحث
5	فروض البحث
6	منهج البحث
6	أداة البحث
6	حدود البحث
8	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
28	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
35	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
39	النتائج
41	التوصيات
42	المراجع
44	الملاحق

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة

- فروض أو تساؤلات الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية في العملية الإدارية، بل أن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد تجاه هذا العمل. وإذا كانت المشروعات تحتاج إلى عناصر الإنتاج الرئيسية، فإن العنصر البشري يعتبر أهم هذه العناصر إذ بدونه لا يمكن لعناصر الإنتاج الأخرى أن تعمل، وبدون إخلاصه وتفانيه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المنشودة. لقد أثبتت الدراسات أن رأس المال والمواد كأحد عناصر الإنتاج تعتبر عناصر ثابتة لا تتغير، ويمكن توجيهها للاستفادة من طاقتها بحيث يبقى مردودها ثابتاً ما دامت قادرة على العطاء، بينما نجد أن الإنسان عنصراً متغيراً يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير بذلك إنتاجه وعطاءه بالزيادة أو النقص، وحاولت الكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية معرفة بعض العوامل التي تؤثر على سلوكيات الإنسان واستطاعت أن توضح بعض الأسباب في هذه السلوكيات، إلا أنه لا يزال غامضاً وغير واضح، ويثير العديد من التساؤلات حول طبيعة بعض التصرفات البشرية.

لقد تعاظم دور الدولة في الوقت الحاضر، وتنوعت الخدمات التي تقدمها، فقد تعددت مطالب المواطنين واحتياجاتهم للخدمات بأفضل السبل بحيث تعود على المواطن بالنفع المنشود. إن نسبة كبيرة من نجاح تلك الأجهزة في تحقيق أهدافها إنما تعود للعنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم مقومات الإنتاج.

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات المختلفة للموظف وتحقيق طموحاته وسعادته في العمل الذي ينتمي إليه وأثر ذلك على أدائه، فإن هذا البحث سيركز على دراسة بعض العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي لمعرفة مدى رضا أو عدم رضا الموظف السعودي.

وقد تم إعداد هذه الدراسة لمعرفة أثر الرضا الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية بالإدارة التعليمية.

مشكلة البحث:

تتبع أهمية ومشكلة هذه الدراسة من خلال محاولة معالجتها لموضوع هام يعد على درجة عالية من الأهمية لا سيما وأن المتغيرات المقترنة به تشكل جوانب أساسية تحيا بمقتضاها المنظمات الإنسانية عموماً، حيث أن الرضا الوظيفي يعتبر من الأركان الأساسية في بناء وتطوير المنظمات العاملة في مختلف الحقوق الاقتصادية وغير الاقتصادية.

إن الرضا الوظيفي المتحقق للعاملين في المنظمات من شأنه أن يلعب دوراً متميزاً في تحقيق الإنتاجية وتطويرها سيما أن الفرد بطبيعته يسهم بشكل مبدع في الميادين التي يتطلع لذات العامل الرغبة في الانتماء عضواً فيها. إن الرضا الوظيفي من شأنه أن يحقق لذات العامل الرغبة في الانتماء العضوي للمنظمة من جهة ويحقق من خلالها أيضاً التطلع الطموح لبناء صرحه الاجتماعي وقيمه الهادفة في إطار المنظمة والمجتمع على حد سواء.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هي نتائج عدم إشباع الرضا الوظيفي للموظفين في الإدارة التعليمية؟

أهمية البحث:

- 1- قلة أو ندرة الدراسات بالمكتبة العربية والتي تتناول موضوع الرضا الوظيفي بالنسبة للإدارة التعليمية.
- 2- ترتبط هذه الدراسة بالإدارة التعليمية وهي أحد الدعامات الأساسية وهي فئة متميزة في مستوى تعليمها وذات تكلفة عالية نظراً لما استثمرته وتستثمره المملكة لإعدادها ولما يلاحظ من ظاهرة تسرب العديد من القطاعات الأخرى.

أهداف البحث:

- 1- تحديد مصادر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي بالإدارة التعليمية.
- 2- التعرف على طبيعة الاتجاهات المسببة للرضا أو عدم الرضا الوظيفي.
- 3- التوصل إلى أثر الخصائص الفردية على درجة الرضا الوظيفي.
- 4- تقديم التوصيات والمقترحات لوضعي السياسات الخاصة بالإدارة التعليمية للمساهمة في تحسين مستويات الرضا الوظيفي الخاص بهم.
- 5- يهدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات الموظفين لدى الإدارة التعليمية فيما يتعلق بمدى رضاهم أو عدم رضاهم عن بعض جوانب العمل.
- 6- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي أو عدم الرضا بين الموظفين لدى الإدارة التعليمية.
- 7- التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين لدى الإدارة التعليمية والإسهام في نقل مشاعر عينة الدراسة من موظفي الإدارة التعليمية حول أوضاعهم الوظيفية واتجاهاتهم نحو أعمالهم إلى المسؤولين في الأجهزة المعنية بتطوير القوى البشرية.
- 8- التوصل إلى مقترحات بهدف زيادة الدافع للعمل في بيئة مناسبة وجعل العمل يزيد من الانتماء والعطاء.
- 9- حث الباحثين إلى مزيد من الدراسات حول بيئة العمل في المجتمع السعودي والتعرف على مكامن القوة والضعف فيها.

فروض البحث:

1. هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

2. عناصر إدارية بالإدارة التعليمية لا تعتبر كافية في منح الرضا الوظيفي للموظفين.

3. دوافع العمل والمناخ التنظيمي لدى الإدارة التعليمية.

4. سياسة الأجور والحوافز وظروف العمل لدى الإدارة التعليمية هناك رضا وظيفي نحو نظم العمل اليومية.

منهج البحث:

سوف يتبع الباحث في هذا البحث:

المنهج الاستقرائي والوصفي إذ أن الباحث يصف إطلاعاته في الكتب والمراجع والمقابلات الشفوية للموظفين بالإدارة التعليمية التي تتعلق بموضوع الدراسة مع ربطها بذلك..

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الموظفين بالإدارة التعليمية بمنطقة جدة

أداة البحث :

أداة البحث هي الرجوع إلى الكتب والمراجع وشبكة الانترنت

عمل استبيان وتوزيعه على العاملين لمعرفة آرائهم حول اثر الرضا الوظيفي في رفع الإنتاجية.

عينة البحث :

يتم توزيع الاستبيان على عدد أفراد العينة وهم (50) من الإدارة التعليمية .

حدود البحث :

أ/ الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في الإدارة التعليمية في جدة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

(الإطار النظري)

الاطار النظري

المبحث الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

تعريف الرضا الوظيفي :

على الرغم من المحاولات المتعددة التي بذلها الباحثون في تحديد مفهوم شامل ودقيق للرضا الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً بالمضمون، أما الشكل فما زالت تختلف فيه الآراء والأفكار فقد عرف لوتنر الرضا الوظيفي على أنه (حالة من المشاعر الإيجابية

والمشجعة الناتجة من تقييم الفرد لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة (حسب رأيه). وقد حددت ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي حيث يمثل البعد الأول البعد العاطفي، والبعد الثاني يتحدد بمدى التطابق بين معطيات العمل وبين التوقعات. أما البعد الثالث فينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه عدة اتجاهات مترابطة مع بعضها البعض.

أما كينكي وكرتنر فإنهما يعرفان الرضا الوظيفي على أنه (عبارة عن تأثير الأفراد وردود أفعالهم العاطفية تجاه الأوجه المختلفة للوظيفة الواحدة ويتضمن شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه وظائفهم) وقد أشار أمستوت إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن درجة من المشاعر المشجعة أو غير المشجعة التي يمتلكها الفرد تجاه وظيفته. وقد عرف النجار وراغب الرضا الوظيفي بأنه (الحالة النفسية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل).

أما محمد وشبلي فقد عرفا الرضا الوظيفي بأنه (حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها جعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه مقبلاً عليه في بدء يومه دون تذمر. كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل عديدة داخلية كالحاجات والرغبات والدوافع والحوافز وخارجية كالظروف العادية والاجتماعية المحيطة أثناء عمله.

ومن الباحثين الذين لهم إضافات بارزة في رضا العاملين هو هيرزبيرغ الذي بين مع زملائه وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة على الفرد هما : العوامل الدافعية التي تتعلق بطبيعة العمل ذاته وحاجات الفرد للنمو النفسي وعدم توفرها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا، والعوامل الوقائية التي تتعلق بمحيط العمل وبيئته وتشمل الأجور واستقرار العمل والسياسات الإدارية والعلاقات الشخصية وظروف العمل ولن يؤدي توافرها إلى حدوث الرضا الوظيفي ولكن عدم توافرها يؤدي إلى حالة عدم الرضا عن العمل.

ومن خلال عرض الباحث لمجموعة التعريفات السابقة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والاستمتاع به من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية.

يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة على الكثير من المتغيرات الهامة داخل المنظمة ، فمثلاً وجد أن العاملين الذين لديهم درجة رضا مرتفعة لديهم مستوى طموح مرتفع ، وفي نفس الوقت يذكر بدر أن العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمالة هي علاقة عكسية بالدرجة الأولى ، وكما وجد ان العلاقة بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل هي علاقة عكسية وأيضاً وجد أن العاملين ذوي

درجة رضا عالية يتميزون بأحلام يقظة اقل وعدوانية اقل سواء للعمل أو المعدات أو المنظمة⁽¹⁾.

المبحث الثاني :

العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي :

من خلال نظريات ودراسات الرضا الوظيفي⁽²⁾ يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمس مجموعات :

1- عوامل مكتسبة من الوظيفة : (العوائد من الوظيفة)

أ- الأجر

ب- فرص الترقى

ج- جماعة العمل .

2- عوامل الوظيفة (محتوى الوظيفة):

أ- درجة تنوع مهام العمل .

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .

ج- استخدام الفرد لقدراته .

د- خبرات النجاح والفشل في العمل .

3- عوامل تنظيمية :

أ- ساعات العمل .

ب- ظروف العمل المادية

ج- نمط الإشراف

4- عوامل ترتبط بالفرد نفسه .

5- عوامل بيئية

والآتي شرح موجز لكل مجموعة من المجموعات السابقة :

أولا : عوامل مكتسبة من الوظيفة :

أي يكتسبها الفرد لأنه يعمل في وظيفة معينة ، فهي عوامل أضفتها الوظيفة على الفرد، ونعرض فيما يلي لبعض من هذه العوامل على سبيل المثال وليس الحصر :

1- الأجر

أثبتت الدراسات إن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي ، وعلى الرغم من ذلك ذهب هيرزبرج إلى القول بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا

(1) نبيل راغب النجار (1992) علاقات الإنسانية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ص 155-160

(2) عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1990م ، 115

للحاجات الدنيا فقط وأن توافره لا يسبب الرضا ، إنما يمنع فقط مشاعر عدم الرضا ، ولعل خطأ هيرزبرج يرجع إلى انه اعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات العضوية فقط وقد أهمل أهمية الأجر في إعطاء الشعور بالأمن ، انه يرمز إلى المكانة الاجتماعية أضف إلى ذلك ما قد يقوم به الأجر من إشباع للحاجات الاجتماعية .

2- فرص الترقى :

أثبتت الدراسات إن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقى والرضا عن العمل إن العامل المحدد لأثر فرص الترقى على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فإذا كانت هناك فجوة ما بين توقعات الفرد للترقى وما تم فعلاً وجدت عدم الرضا في سلوك الفرد . لذا يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها .

3- جماعة العمل :

ويعتمد تأثير جماعة العمل على رضا الفرد على أهمية هذه الجماعة بالنسبة للفرد ، فهي تمثل الجماعة للفرد مصدراً للمنفعة أم لا ؟ وعموماً كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله ، والعكس صحيح .

أضف إلى ذلك أن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانضمام إلى الجماعة وذلك من جانب الفرد (1).

ثانياً : عوامل الوظيفية : (محتوى الوظيفة) :

1- درجة تنوع مهام العمل :

أثبتت الدراسات إن العلاقة ما بين درجة تنوع مهام العمل وبين الرضا الوظيفي هي علاقة طردية ، أي انه إذا زادت درجة التنوع في المهام التي يقوم بها العامل – أي إن معدل تكرار العمل يقل – زادت درجة الرضا الوظيفي .

وتفصيل ذلك أن تنوع مهام العمل يؤدي إلى قلة الملل من جانب العامل هذا الملل ينشأ نتيجة قيام العامل بتكرار نفس العمل . غير أن النقطة التي يجب ملاحظتها هو أن اثر التنوع هذا على الرضا الوظيفي لا يمكن إن يحدث إلا إذا كانت المهام التي يقوم بها الفرد متكاملة أيضاً يؤثر مستوى ذكاء العاملين على درجة التنوع ومن ثم الرضا الوظيفي .

(1) متولي ، السيد متولي ، ياسر الخطيب ، دراسة الرضا الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات السعودية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، 1989م ، ص 98

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد والرضا الوظيفي ، فإذا أعطى العامل الحرية في اختيار طرق العمل وسرعة أداء هذا العمل زاد رضا الفرد عن عمله إن معنى ذلك الاعتراف بوجود فروق فردية بين الأفراد .

استخدام الفرد لقدراته :

أن هناك ارتباط طردي بين تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهارته وخبراته وقدراته في العمل ، والرضا الوظيفي . فإذا أحس الفرد أن العمل الذي يؤديه يستخدم قدراته زاد الرضا الوظيفي إن ذلك يعنى إشباع الحاجة إلى إثبات الذات في سلم الحاجات لماسلو .

4- خبرا النجاح والفشل في العمل : كما انه توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ، إلا انه يمكن أن توجد هذه العلاقة من خلال إدخال متغيرات وسيطة هي .

❖ مستوى طموح الفرد .

❖ تقدير الفرد لذاته

❖ تقدير الفرد للعلاقة ما بين قدراته وعمله .

فالعلاقة بين أداء الفرد ومستوى طموحه أما أن تدفع الفرد لمزيد من الأداء أو مزيد من الفشل ، إن هذا هو خبرات النجاح والفشل وهي دالة تقدير الفرد لذاته :
ثالثا : عوامل تنظيمية :

1- ساعات العمل :

كلما وفرت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزادت من هذا الوقت كلما زادت درجة الرضا الوظيفي للفرد . إن ذلك محددة الإجابة على السؤال التالي :
ما هي أهمية وقت الراحة أو وقت الفراغ للفرد؟
ومن جانب آخر ، تؤثر ساعات العمل على الرضا الوظيفي من خلال الإجهاد فإذا طالت ساعات العمل زاد إجهاد العاملين وبالتالي قل الرضا الوظيفي .

2- ظروف العمل المادية :

يتأثر الرضا الوظيفي للفرد بظروف العمل المادية من خلال درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، وتعني ظروف العمل المادية هنا متغيراتها مثل الإضاءة التهوية ، الحرارة ، الرطوبة .

3- نمط الإشراف :

إن هناك علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي فنمط الإشراف الذي يجهل اهتماماته هو المرووسين من خلال الاهتمام الشخص بهم يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي ، أما النمط الذي يركز على الإنتاج دونما اهتمام بالنواحي النفسية أو الاجتماعية يحقق درجة منخفضة الرضا الوظيفي ، من ناحية أخرى فإن المشرف الذي يتفهم مشاعر مرووسية يحقق درجة رضا عالية وذاك بالمقارنة بالمشرف الذي يفتقر لهذه الصفات .

رابعاً: عوامل تتعلق بالفرد نفسه :

هناك عوامل شخصية تتعلق بالفرد تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة من هذه العوامل شخصية الفرد ، قيمة الشخصية ، درجة استقرار الفرد في حياته ، السن ، الجنس ، أما مستوى تعليم الفرد ، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه ليست هناك أية علاقة بين الرضا الوظيفي والتعليم وإن وجدت فإن هذه العلاقة عكسية . وقد تم تعميم هذه النتيجة .

خامساً : عوامل بيئية :

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة العامة وكذلك ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، ومنها نوع البيئة وثقافتها .

ويرى الباحث أن هذه العوامل معاً تؤثر على الرضا الوظيفي ، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تفضيل أي منها على الأخرى ، وهذا يمكن تصوير الشكل التالي والذي يوضح هذه العوامل في ثلاث مجموعات هي :

❖ العوامل الذاتية : وهي العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه .

❖ العوامل الداخلية : عوامل تنظيمية: (عوامل مكتسبة من الوظيفة)

عوامل الوظيفة .

❖ العوامل الخارجية : عوامل بيئية⁽¹⁾.

الآثار السلوكية للرضا الوظيفي :

(1) متولي ، السيد متولي ، ياسر الخطيب ، دراسة الرضا الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات السعودية ، نفس المرجع السابق ، ص 112-115

حتى يمكن تناول الآثار السلوكية للرضا الوظيفي داخل بيئة العمل فانه وكنقطة بداية يمكن تقسيم سلوك العمل إلى ثلاث مجموعات هي :

- سلوك الأداء .
- سلوك الانتظام ؟
- سلوك الصراع أو النزاع

وبعد ذلك نبحث في العلاقة بين كل نوع من الأنواع السابقة والرضا الوظيفي وذلك كما يلي :

أولا : علاقة الرضا الوظيفي بسلوك الأداء .

إن هناك علاقة طردية بين كل من الرضا الوظيفي كمتغير مستقبل وبين سلوك الأداء كمتغير تابع ، إلا أن هذه العلاقة تتوقف على عدد من المتغيرات الشرطية ، وعادة ما تقوى هذه العلاقة في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء وتضعف في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل غير مشروطة بالأداء وينطبق ذلك على مشاعر الرضا التي تتولد عن رضا الإشباع ، ورضا الطموح ، فإذا ما كان إشباع الحاجات وتحقيق الطموح دالة تحقق أداء عال فإن الأداء العالي يقترن بالرضا العالي والأداء المنخفض يقترن بالرضا المنخفض⁽¹⁾.

وعلى عكس ذلك نجد العلاقة بين مشاعر الرضا المتولدة عن المقارنة مع الآخرين ، رضا العدالة ومستوى الأداء ، فقد أثبتت الدراسات إلى أن شعور الفرد بالظلم يؤدي إلى تقليل الفرد للجهد الذي يبذله في عمله وبالتالي انخفاض مستوى الأداء ، بينما يؤدي شعور الفرد بالتأنيب الذاتي والذنب نتيجة إدراكه انه يحصل على عوائد اكبر مما يعتقد انه يستحقه إلى زيادته للجهد الذي يبذله وبالتالي زيادة الأداء ، أما شعور الفرد بعدالة الأداء فلا يترتب عليه تغيير في الجهد الذي يبذله ،

ثانيا : علاقة الرضا الوظيفي بسلوك الانتظام :

هناك علاقة طردية بين درجة الرضا العام عن العمل ودرجة الانتظام مقاسه بمقاييس الانتظام المختلفة مثل :

- الانضباط في مواعيد اعمل .
- التواجد باستمرار بمقر العمل .
- الانتظام في أيام العمل ، وعكسه الغياب .
- الاستمرار في الوظيفة .

(1) عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 86

ولكن يجب ملاحظة أن مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط ، وإنما يمكن أن تؤثر فيها عوامل أخرى لا تتعلق بالعمل ، أن سلوك الغياب تحدده عوامل عديدة يتعلق بعضها بعوامل خارجية والأخرى بعوامل فردية (أي مرتبطة بالفرد ذاته) والثالثة بعوامل وخبرات تتعلق بالعمل وهذا يدعونا إلى القول بأن علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي وسلوك الانتظام هي علاقة غير تامة .

ثالثا : علاقة الرضا الوظيفي بسلوك الصراع :

ويرتبط سلوك الصراع مثل الشكاوى والتظلمات والتباطؤ والتخريب والإضراب المستتر أو الصراع ، بمشاعر رضا العدالة أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر من أبعاد الرضا ، فهذا السلوك يتولد نتيجة الإحساس بالغبن والظلم . ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد أما لاستعادة التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد ، وأما للقصاص من المنظمة مقابل المعاملة الظالمة

وهذا ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك العمل

شكل يوضح درجة شرطية الحوافز والعوائد

سلوك الأداء		علاقة طردية	رضا الإشباع ورضا الطموح
سلوك الأداء		علاقة عكسية قوية	استياء الغبن
سلوك الأداء		علاقة طردية ضعيفة	استياء التآنيب الذاتي والشعور بالذنب
سلوك الانتظام في العمل		علاقة طردية متوسطة القوة	الرضا العام عن العمل
سلوك الصراع أو النزاع		علاقة طردية قوية	استياء الغبن

المبحث الثالث

قياس الرضا الوظيفي :

حتى تستطيع الإدارة أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين لديها يلزم من أن يقوم بجمع البيانات اللازمة لقياس درجة الرضا الوظيفي ، إن هذا يتم قبل وضع السياسات اللازمة لذلك ، ويجب ملاحظة أن المقصود بقياس الرضا الوظيفي هنا هو قياس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي أو بمعنى آخر محددات الرضا الوظيفي .

غير أن المشكلة هنا أن هذه المؤشرات يمكن أن تقيسها الإدارة من خلال انطباعات العاملين وذلك بصورة غير رسمية ويجب أن تأخذ الإدارة هذا القياس بحذر شديد لأنها لا تعكس حقيقة الرضا لأن العامل عادة ما يخفى عن رؤسائه جوانب العمل السلبية ثم إن هذه الانطباعات غالبا ما تأتي من عينة لا تمثل كل العاملين . وعلى الرغم من دقة مقاييس الرضا إلا أنها لا تعد من الأساليب الدقيقة لجميع البيانات ، وسبب ذلك إن تأملات العاملين عن الرضا المرتقب غالبا ما ترتفع بمجرد أن يطلب من العاملين إيذاء أدائهم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي . مما سبق لابد أن نتوخى الحذر عند القيام بإعداد مقاييس للرضا الوظيفي يشترك فيها العاملين (1) .

(1) Brayfield , A . H . and W.H. Crockett, Employee Attitude and performance , Psychological Bulletin , (1955 , 52 , PP. 396-428).

وإذا تحدثنا عن مقاييس الرضا الوظيفي فهي لا تختلف كثيرا عن مقاييس الدافعية ، والسبب في ذلك هو الخلط بين دافع الرضا ودافع العمل ، ورغم انه لا يجب حدوث هذا الخلط إلا أن هذين العاملين ليسا متعارفين ، والآتي بيان أهم الطرق المتعارف على استخدامها عند قياس الرضا الوظيفي :

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا :

وتقضى هذه الطريقة بتحديد عدد معين من الظواهر المعبرة عن درجة الرضا الوظيفي واتجاهات العاملين ناحية وظائفهم وذلك من خلال تحليل هذه الظواهر والتي منها : معدل دوران العمل ، ومعدل الغياب ، ومعدل التمارض وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين معدل الغياب ودرجة الرضا الوظيفي فقد وجد من خلال الدراسات أن الأفراد ذوي الدرجة العالية من الرضا الوظيفي ينخفض معدل غيابهم بصورة ملحوظة ، كذلك الأمر بالنسبة لمعدل دوران العمل وقد اظهر Vroom إن هناك عوامل يمكن اتخاذها كمؤشر لاستمرارية الفرد في عمله .

2- طريقة هيرزبرج (Herzberg,1959) :

وتقوم هذه الطريقة على القيام بمجموعة من المقابلات الشخصية وذلك بعد تحديد مجموعة الأفراد المستقص منهم عينة البحث ، ويطلب من هؤلاء تذكر الأوقات التي شعروا فيها بدرجة رضا عالية وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا ، وكذلك أسباب الرضا أو عدم الرضا ، وكيفية تأثير ذلك على الأداء .

وفي دراسة Herzberg كانت هناك مجموعة من النتائج الهامة هي :

1- إن العوامل التي أدت إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي (العلاقة ايجابية) .

2- إن العوامل التي أدت إلى عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى الرضا الوظيفي (العلاقة سلبية) .

ولعل اكبر الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة هو الاعتماد على الجوانب التقديرية ووجهات النظر الشخصية لمفردات العينة ، ويجعل هذا الانتقاد من هذه الطريقة طريقة متحيزة للعينة ، فقد ارجع الأفراد الرضا الوظيفي إلى عوامل ذاتية تتعلق بهم وبقدراتهم وانجازاتهم ، أما عدم الرضا الوظيفي فقد أرجعته مفردات العينة إلى عوامل تعود إلى البيئة الداخلية والمحيط الخارجي ، لذ فهذه الطريقة تفتقر إلى الموضوعية .

3- طريقة الاستقصاءات Questionnaire Method :

وفي ظل هذه الطريقة يتم إعداد استمارة استقصاء وتحتوى هذه الاستمارة على مجموعة أسئلة يتم صياغتها وتصميمها على النحو الذي يمكن معه قياس درجة الرضا الوظيفي ، وعادة ما يتم صياغة أسلوب هذه الاستمارة بطريقة تتناسب مع مستويات المتقضي منهم .

ومع التقدم الذي طرأ على العلوم الإدارية وذلك من الناحية الكمية فمن الممكن تصميم هذه الأسئلة وعناصر الاستقصاء بطريقة كمية تساعد على الوصول إلى مؤشرات ومحددات تكشف عن حدود الرضا الوظيفي ومؤثراته وأمثلة ذلك النماذج التالية :

1- نموذج التوقعات .

2- نموذج بوتر.

وقديما استخدم الاستقصاء في قياس درجة الرضا الكلى Overall Satisfaction أما حديثا فقد تعددت الاستقصاءات مع تعدد عناصر الرضا الوظيفي على أساس قيام كل استقصاء بقياس عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي والسبب الأساسي في الاستخدام ما اصطلح على تسميته بالنماذج المعيارية وهو الوقت والجهد اللازم لإعداد هذه الاستقصاءات ، أضف إلى ذلك انه مهما كانت درجة الدقة الخاصة بالمعيار المستخدم لقياس درجة الرضا الوظيفي إلا انه لا يمكن تحديد نقطة ذروة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي لذلك فعادة ما يتم تصميم استمارة الاستقصاء بشكل يجعل العاملون هم الذين يحددون نقطة البداية ، إن هذا لا يمكن أن يتم إلا باستخدام مقاييس متعددة للرضا الوظيفي وتطبيقها على نفس العاملون أكثر من مرة في المنطقة الواحدة .

ما هي أهداف مقاييس الرضا الوظيفي ؟

ثمة هدفين رئيسيين لمقاييس الرضا الوظيفي هذين الهدفين هما :

الهدف الأول : معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة وتعتمد تحديد هذه الجماعات على تدبير المديرين لأوجه الاختلاف المحتمل وجودها وبالتالي يمكن التوصل إلى متوسط عام لدرجة الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة ككل.

الهدف الثاني : معرفة الارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض سلوكيات والظواهر السلوكية في أقسام المنظمة مثل : معدل الغياب ، الاستقالات ، ويفضل أن يتم ذلك على مستوى المنظمة ككل .

المفاضلة بين قياس الرضا الوظيفي :

لكل طريقة من الطرق السابقة شرحها مزاياه وعيوبه ، ويمكن المفاضلة بين هذه الطرق على أساس :

1- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة المختارة .

2- إمكانيات كل طريقة من الطرق .

3- درجة الدقة المطلوبة .

وقد لجأت معظم الدراسات الخاصة بقياس الرضا الوظيفي إلى استخدام أسلوب الاستقصاءات لتحديد درجة الرضا العام وكذلك العوامل المؤثرة على مستوى الرضا العام ، ولم تخرج بعض الدراسات التي تناولت بحث الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن هذا الخط سواء في المملكة العربية السعودية أو في جمهورية مصر العربية أو في الكويت ففي دراسة عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ⁽¹⁾ وجد أن درجة الرضا العام أعلى من المتوسط ، وقد وجد بدر أيضا في دراسة عن الرضا الوظيفي وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت إن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس متوسط كما توصل إلى نفس النتيجة في دراسة عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز .

الرضا الوظيفي من خلال مدخل النظام :

على ضوء العرض السابق للجوانب النظرية للرضا الوظيفي من خلال استعراض أهم الكتابات المرتبطة بهذا الموضوع ، يمكن تطبيق فكرة مدخل النظم على عملية الرضا الوظيفي كنتاج لعدة عوامل (مدخلات) متفاعلة معا ، ويقم الفرد بإخضاع هذه المدخلات لمجموعة من العمليات السلوكية المعقدة لتنتج مستوى معين من الرضا الوظيفي .

إن المحصلة هي أن هناك مستويات مختلفة من الرضا والتي بدورها تؤثر على مستوى إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية وكذلك درجة التوافق النفسي والاجتماعي بين الفرد والوظيفة من ناحية وبين الفرد ومنظّمته من ناحية أخرى .

الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية :

أهمية الدافعية :

المملكة كغيرها من الدول تمر بالكثير من التغيرات والمراحل خلال السنوات الماضية وحتى الآن وكذلك في المستقبل نتيجة للتطورات التقنية العالية التي يشهدها العالم .

(1) كامل والبكري ، مصطفى وسونيا ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الأول ، 1990م ، ص 155

والمملكة تهدف في العمل على تحقيق التنمية بالعمل على عمل خطط للتنمية التي يمكن أن تعمل على رفاهية المواطن السعودي اقتصاديا واجتماعيا ، ولذلك كلما زاد عدد الوظائف التي يتم اعتمادها من قبل جهات الاختصاص التي تراوحت ما بين 25% و 50% وتم بلغت أعلى زيادة لها أي في عدد الوظائف في العام 1401- 1402 هـ حيث بلغ تقريبا 150.165 موظفا وإذا عملنا مقارنة ب العام 1395- 1397 هـ موظفا نجد أن هناك زيادة كبير خلال هذه العقود (1)

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي :
ماهى الدوافع والمحركات التي ادفع سلوك الموظف السعودي وعلاقة الدافعية بذلك في العمل .

إن الدافعية تلعب دورا كبيرا في العمل وتعتقد المملكة أو توليها الأهمية البالغة لأنها تساعد على تنمية القوى العاملة الوطنية نسبة لزيادة نسبة الطلب عليها يوميا للتوسع في برامج التعليم والتدريب لسد احتياجات البلاد من الموارد البشرية المؤهلة لتنمية المشروعات الصناعية وإدارة الشركات والبنوك وكل ذلك يصب في مصلحة اقتصادنا الوطني مما ينعكس على التعليم والصحة والخدمات الإنتاجية الأخرى .
إن القطاع العام لا توجد فيه الكثير من الفرص والعكس تتوفر الكثير من فرص العمل في القطاع الخاص وخاصة بعد ظهور الشركات الوطنية وسعوده البنوك فقد دعت الحاجة إلى الاحتفاظ بمن هو على رأس العمل من القوى العاملة في هذا القطاع الأمر الذي يدعو إلى أهمية البحث عن وسائل دفع وتحفيز الموظفين للبقاء في القطاع العام وإثارة دافعهم للإنتاجية والأداء الجيد .

تعريف الدوافع :

الدوافع هي إحدى خصائص السلوك الإنساني فإنها تعرف بأنها قوى أو طاقات نفسية داخلية توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به وتتمثل هذه الطاقات بالرغبات والحاجات والتوقعات التي يسعى إلى إشباعها وتحقيقها وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات اقل من المطلوب بمعنى آخر أن دوافع الإنسان تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة (1)

الدافعية Motivation تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل . وهى تمثل القوة Force التي تحرك وتستثير الفرد

(1) ناصر محمد العبدلي – الرضا الوظيفي دراسة ميدانية (دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في الرياض ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1986م ، ص 150

(1) إبراهيم العمر ، السلوك الإنساني ، دار الجامعات المصرية ، 1979 ، ص 115

لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل . وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديره لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل .

إن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة إن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل ، مع افتراض إن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد . فيقدر ما يزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات .

ولقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية ، كما تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات ، وتوجد الآن حصيلة علمية تمكننا من أن نفرق بين ثلاثة مداخل لدراسة الدافعية . فهناك المدخل الذي يمثل مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيسي للدافعية . وهناك مدخل ثاني يقوم على نتائج بحوث نظرية التعلم والذي يفترض أن الدافعية تؤثر عليها الخبرات السابقة للثواب والعقاب الخارجيين . أما المدخل الثالث فهو وليد دراسات علم النفس الإدراكي أو المعرفي حيث يفترض إن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة في داخل الفرد .

مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية :

يفترض هذا المدخل إن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل . أي انه بقدر 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 نتائج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل ، أي هو نتاج لشعور بإشباع حاجاته . فدافعية الفرد لأداء العمل – وفق – هذا المدخل يعتبر أثرا أو نتيجة لشعوره الفرد بالسعادة والرضا عن العمل ، أو هو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته . فدافعية الفرد لأداء العمل – وفق هذا المدخل – يعتبر أثرا أو نتاجه لشعوره بالرضا عن العمل . والتفسير لمثل هذه العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء يتلخص في انه كلما زادت مقادير العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله ، كلما زاد امتنانه أو ولاؤه للمنظمة ، بما يدفعه إلى بذل اكبر كتعبير عن هذا الامتنان .

علاقة الشركة بالفرد :

ونقطة البدء في زيادة دافعية الفرد لأداء العمل وفق هذا المدخل تتمثل في جعل المنظمة مصدرا لعوائد ومنافع ذات قيمة عالية بالنسبة للفرد . ويكون شرط الحصول

على هذه العوائد والمنافع هو عضوية الفرد في المنظمة أي مجرد كونه فردا من أفراد القوى العاملة فيها . . فشغل الوظيفة هو شرط ومبرر للحصول على مختلف العوائد والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها . ويمكن إضافة الحصول على العوائد والمنافع التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين فيها بهذا غير مشروطة في حقيقة الأمر ، بمعنى عدم اعتمادها على أداء الفرد أو على سلوك معين مطلوب منه القيام به ، فيكفي للفرد للحصول على هذه العوائد والمنافع أن يكون شاغلا لعمل معين في المنظمة⁽¹⁾ .

العلاقات الإنسانية :

ويمثل هذا المدخل محورا رئيسيا لمدرسة العلاقات التي تركز على الروح المعنوية للأفراد العاملين كمفتاح لزيادة إنتاجيتهم . وقد كانت تجارب شركة وسترن ليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية التي تمت تحت إشراف التون مايو هي الدراسة التجريبية الرائدة التي أبرزت أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية في تحديد سلوك العمل وعلى أساس نتائج هذه الدراسة فإن افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء⁽²⁾ .

والأمثلة التطبيقية من الواقع العملي على استخدام هذا المدخل كثيرة فبرامج الترقية والعلاوات الدورية التي تقوم على الاقدمية ، والمكافآت والمنح التي تعطى في المناسبات القومية والاجتماعية ، وبرامج الترفيه الاجتماعي والرياضي ، وأنماط القيادة وإشراف التي تعمل لإسعاد جميع المرؤوسين بلا استثناء ودون ما تفرقه بينهم على أساس سلوكهم في العمل ، تستند على افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء الذي يمثله هذا المدخل .

الثواب والعقاب : والعنصر الهام الذي يؤثر في الدافعية يتمثل في الحوافز الخارجية (الثواب والعقاب) التي تتبع السلوك الذي يقوم به الفرد والتي يطلق عليها المدعمات **فَعند** تكرار حصول الفرد على حوافز تحقق له خبرات سارة (حوافز ايجابية ، أي ثواب) بعد قيامه بسلوك معين ، فإن هذه الحوافز ، تقوم بدور المدعم الايجابي للسلوك ، أي بزيادة احتمال قيام الفرد بهذا السلوك في المستقبل . أي أن الفرد يتعلم أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة الحصول على الحوافز التي تحقق له خبرات سارة ، ومن هنا تزداد دافعيته بهذا السلوك . أما الحوافز السلبية فهي تقوم بدور المدعم

(1) عطية جبارة ، العلاقات الإنسانية ، بين النظرية والتطبيق ، الدمام ، دار الإصلاح ، 1983م ، ص 88

(2) آدم غازي العنبي ، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص في دولة الكويت ، مجلة الإدارة العامة الرياض ، العدد 69 (1991م) ، ص 105

السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ، ومن ثم يحاول تلافي حدوث هذه الخبرات ، بتجنب السلوك المؤدى إليها . وتتوقف فعالية المدعم من حيث تأثيره في احتمال قيام الفرد بسلوك معين على عدد من العوامل نوجزها فيما يلي :

1- عدد مرات التدعيم : فكلما ازداد عدد المرات التي قام بها الفرد بسلوك معين وحصل بعدها على حافز ، كلما ازداد احتمال تكرار الفرد لهذا السلوك في المستقبل والعكس بالعكس .

2- قوة الأثر الذي يحدثه الحافز : فكلما زاد الرضا أو اللذة التي يحدثها الحافز للفرد كلما زادت فعالية هذا الحافز كمدعم ايجابي .

3- شرطية التدعيم : فكلما كان إعطاء الحافز للفرد مشروطا ومتوقفا على قيامه بسلوك معين كلما زادت فعالية هذا الحافز كمدعم السلوك .

ويمكن أيضا اعتبار نظم الترقية وعلاوات الأجر التي تمنح على أساس الأداء والإنتاج ، ونظم الجزاءات التي تعاقب التقصير أو الإهمال في أداء .

نظريات الحاجات :

لقد ظهرت هناك عدة نظريات تؤكد أن الناس يهتمون على حاجات معينة تؤثر إلى حد كبير في دافعيتهم إلى العمل ويشير مفهوم الحاجات إلى وجه نقص نفسية وأخرى عضوية يسعى الكائن إلى تحقيقها ، فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى الطعام هي حاجة فسيولوجية نفسية ، وتتنظر نظريات الحاجات إلى الدافعية على أنها التفاعل بين الحاجات ودوافعها لإشباعها (الحاجات) وهناك ثلاث نظريات من نظريات الحاجة وهى :

نظرية مازلو :

وتقول هذه النظرية أن الفرد عبارة عن كل متكامل منظم وان دراسة دوافع الفرد وتصنيفها يجب أن يكون على أساس إنساني وان تتحرك من الدراسات التي أجريت على الحيوان إذ يجب أن يتبع هذا التصنيف أهداف الإنسان بدلا ممن وضعها على أساس دوافع الفرد الفطرية فقط ، وهذه الدوافع الأساسية أو الحاجات هي في الغالب شعورية ومن الجلي أن الموقف الذي يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله في الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هي التي تثير السلوك وتسببه إلا أن هذا السلوك يتأثر عادة بعوامل ثقافية وموقفية .

ومن وجهة النظر المهنية ، فقد نظم (مازلو) الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لهذه الحاجات وفعاليتها ويلاحظ أن كل حاجة من الحاجات الأساسية لا تعلن نفسها إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها .

الترتيب الهرمي والحاجات الأساسية :

- الحاجات الفسيولوجية
- الحاجة إلى الأمن
- الحاجة إلى الانتماء
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير
- الحاجة إلى الفهم
- الحاجة إلى المعلومات
- الحاجة إلى تحقيق الذات (1).

وقد وضعت الحاجات بهذا الترتيب حسب أهميتها وفاعليتها والشخص الذي لا يجد إشباعاً لجميع حاجاته فإنه يعنى بأولى هذه الحاجات لكل جوارحه وهى الحاجة الفسيولوجية وعندما يشبع هذه الحاجة فإنه يبدأ في البحث عن المسكن والأمن ، ثم الوفاق وهكذا إلى آخر قائمة الحاجات .

نظرية ماكلياند في الدوافع إلى التحصيل :

وتقوم هذه النظرية في الدوافع إلى التحصيل يظهر مفهوم الحاجة وكأنه حجر الزاوية في نظرية ماكلياند وتفترض نظريته ثلاث حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل هي الانجاز والسلطة ثم الدوافع إلى الانتماء وتختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في أنها ليست نظرية عامة في مفهوم الدافعية وإنما تختص بطبيعة العمل ., ويفترض صاحب هذه النظرية إن الناس تحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع وما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد إلى آخر وتعتمد هذه المسألة على نوع الحاجات الرئيسية لدى هذا الفرد أو ذاك

حاجات النظرية الأساسية

أولاً : الحاجة إلى التحصيل والانجاز :

ان الكثير من الأفراد لديهم حاجة ملحة إلى النجاح وانجاز ما يكلفون به من مهمات ، أي أن الأفراد الذين في حاجتهم عالية في الانجاز هم الذين يتوقون ويتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعاً من التحدي والصعوبة فهم مدفوعون برغبة عارمة في التفوق في العمل وإلى حل المشكلات وإلى التميز في الأداء .

ثانياً : الحاجة إلى السلطة :

(1) الزامل ، وخطاب عبد المنعم ، فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، شعبان ، 1984م ، ص 58

تعتبر الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها والى أن يكون الفرد صاحب نفوذ وسلطة فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة والمكانة مدفوعون إلى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات ، أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل .

ثالثا : هذه الحاجة رغبة الفرد في أن يكون محبوبا ومقبولا لدى الآخرين ، ويبدل هؤلاء الأفراد المدفوعون بهذه الحاجة جهدا كبيرا لتكوين صداقات فهم يهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل ويفضلون العمل مع الآخرين عند أدائهم لأية واجبات .

تؤكد نظريات الدوافع التي تقدم الحديث عنها أهمية أنواع معينة من الحاجات وما يرتبط بها من فروق فردية في تحديد الدافعية إلى العمل وفي طرق نقيض هناك نظريتان لا تقومان على مفهوم الحاجات وإنما تعتمدان بصفة رئيسية على تنظيم العمل وتصميمه من حيث كونها عوامل محددة مؤثرة لمستوى دافعية العاملين ويؤكد أصحاب هذه النظريات على حقيقة انه إذا أمكن تصميم الوظائف بشكل جيد ومناسب شرط أن يتضمن العمل جميع العناصر التي يحتاج إليها الأفراد ممن وظائفهم لتلبية حاجاتهم الفسيولوجية النفسية ، فان مستوى دافعية الأفراد سوف يكون عاليا ومناسبا .

والنظريات العقلانية للدافعية ، تتضمن فئة هذه النظرية العقلانية على نظريتين
تعتبران الفرد كائنا عاقلا يحسب طريقه واعية ودقيقة قبل الإقدام على أي عمل وما
يكلفه ذلك العمل من جهد وخبرة (العطاء) وما يعود عليه مقابل ذلك من فوائد (
المردود).

والخلاصة التي يمكن استنتاجها من هذا الفصل هي انه لم تظهر حتى الآن نظرية
شاملة محل قبول عام للرضا الوظيفي ولكن مع ذلك يمكن تحديد عدد من العوامل
المؤثرة على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس والتي سيتم إخضاعها للاختبار
التطبيقي في الفصلين القادمين وهذه العوامل هي :

- 1- الأجر وعناصر التعويض المادية التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة .
- 2- المزايا العينية والاجتماعية المختلفة .
- 3- فرص الترقى وإجراءات الترقية .
- 4- طبيعة الوظيفة نفسها .
- 5- استقرار وضمان العمل .
- 6- درجة سيطرة الفرد على الوظيفة والرقابة الذاتية .
- 7- ظروف العمل المادية .
- 8- جماعة العمل (العلاقة مع قيادات الجامعة والكليات)
- 9- نوع البيئة (موقع الجامعة) .
- 10- الخصائص الفردية مثل السن ، والحالة الاجتماعية .
- 11- المركز الاجتماعي لعضو هيئة التدريس ونظرة المجتمع إليه .
- 12- المشاركة (في القرارات والأنشطة الطلابية) واختيار وخدمة المجتمع .
- 13- المناخ التنظيمي العام .

الفصل الثالث الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية
ثانياً : الدراسات الاجنبية .

الدراسات السابقة :
أولاً : الدراسات العربية
الدراسة الأولى:

دراسة المدلج (1424هـ) والتي كانت بعنوان قياس منسوب الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة.
وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة ، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي ، وبيئة العمل والعملية الإدارية ، والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل ، والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة ، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة.
وتكونت عينة الدراسة من (190) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين الذكور (العسكريين – المدنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية – المدنيين التابعين لنظام التشغيل الذاتي)

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت .
- تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة ، وأيضا عن الامكانيات المتاحة لانجاز العمل ، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي ، وفرص ضحور المؤتمرات والندوات ، وفرص الترقية .
- العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب : ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة ، إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة ، كفاية الراتب الذي تتقاضاه البدلات التي تحصل عليها ، برامج التدريب الداخلي ، نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به ، فرص الترقية المتاحة لك في عملك .

الدراسة الثانية :

دراسة الشهري (1424هـ) والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل التعليمي - العمر - الراتب - الأمن الوظيفي - ظروف العمل - العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين - الترقية والتقدم في العمل) وتكونت عينة الدراسة من (233) مفتشا جمرkia يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ (28,992) عند مستوى 01% ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 01% أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين .
- الانتاجية تتأثر بمحيط العمل ، والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا ، والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضى حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العين وفقا لقياس الرضا .
- أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 15 لصالح ذوي المرتبات العليا .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا .

الدراسة الثالثة :

دراسة (ناصف عبد الخالق) ١٩٨٢ (عن الرضا الوظيفي وآثره على إنتاجية الموظف وأجريت في جامعة الكويت ، كلية التجارة ، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي الكلي والإنتاجية وتحليل هذه العلاقة بوضع العوامل الوسطية بين هذين المتغيرين التي بوجودها أو انعدامها يتحقق التأثير بين الرضا والإنتاجية ويخرج العلاقة بينهما . والتي قام الباحث باستعراض جميع الدراسات والنظريات في هذا المجال ، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ليست علاقة مباشرة وأن التغير في أحد هذين الأمرين (المتغيرين) لا يقابله بالضرورة تغيير مماثل الأمر الذي يتطلب البحث عن محددات وعوامل أخرى تربط بين الرضا والإنتاجية . كما أوضحت أن العوامل والمحددات الوسطية هي الدافعية للعمل و هذه الدافعية بمثابة المحرك الأول للإنتاجية كما أن هناك عوامل تنظيمية وبيئية وذاتية تتعلق بالفرد وتحدد مستوى إنتاجيته .

الدراسة الرابعة :

كما توصل التويجري (١٩٨٨) في دراسة عن تأثير مراكز التحكم العام كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والتي أجراها على عينه من عدة مستويات في مختلف الصناعات والخدمات من تشغيل وصيانة و فندقية في المنطقة الشرقية بالسعودية وقد شملت العينة ١٦٥ مشاركاً إلى أن هنالك علاقة إيجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا بصفة عامة والرضا عن الراتب . وأن هنالك رضا فيما يخص العلاقة بين الزملاء ، كما أوضحت وجود علاقة بين الرضا والأداء ، كما أن الأفراد يعززون النجاح والفشل إلى مسببات داخلية ووجود تفرقه في المعاملة .

الدراسة الخامسة :

أما الدراسة التي قام بها مصطفى عيسى 199 عن العلاقة السببية بين مستويات الإنتاجية والرضا عن العمل عن طريق الارتباط المتقاطع المتفاوت زمنياً والتي أجريت على عينه من ١٦٩ فرداً من العاملين والعاملات في معمل النسيج والغزل الصوفي في بغداد حيث شملت العينة ٥٤ عامل و ١٤٢ عاملة ، فقد توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك احتمال وجود علاقة بين متغيري الرضا عن العمل والإنتاجية . وأحياناً تشير إلى أنه ليس هناك علاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية بشكل مطلق بحيث تكون متفقة مع الرأي القائل بأن الظروف يمكن أن تهيأ عن طريق أنظمة الأجور والمكافآت بحيث تؤدي إلى نموذج سببي ، كما وجدت علاقة بين العوامل مثل

العمل والخبرة العملية للأفراد ونوعية بيئة العمل التي يعملون فيها ومستويات الرضا عن العمل والإنتاجية.

الدراسة السادسة :

كما قام الرحيمي ١٩٩٠ م (بدراسة عن الرضا الوظيفي بالقطاع الحكومي السعودي على عينه بلغ عددها ٣١١ (موظفًا وقد توصلت إلى نتائج أوضحت ١ (محمد إبراهيم التويجري) ١٩٨٨ " . (تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا) "

أن هنالك شعور بالرضا لدى الموظفين وذلك فيما يتعلق بعدالة الأسلوب الذي تتم الترقية على أساسه ، وعن الرواتب وعدالتها مقارنة بالجهد المبذول، وظروف العمل والإمكانات المادية وطبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين ورؤسائهم في العمل من حيث مدى الاهتمام بهم والرعاية التي يولونها إياها ومعالجة أخطائهم في العمل . كما أوضحت أن هنالك تدني في مستوى الرضا فيما يتعلق بمشاركة في القرارات التي تتخذ في المنظمات التي يعملون بها ، كما أنهم يشعرون بالفرقة فيما بينهم استناداً إلى الأقدمية والمؤهلات والمنطقة التي ينتمي إليها المدير . كما أوضحت نتائج الدراسة شعور العاملين بعدم استغلال كافة مهاراتهم وقدراتهم في العمل وكذلك شعورهم بالنمطية والتكرار فيما يؤدون من أعمال بشكل يومي مما يؤدي إلى الملل وعدم القدرة على الإبداع والابتكار.

الدراسة السابعة : فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية :

قام بهذه الدراسة كل من عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب (1402) هـ للتعرف على نقاط القوة والضعف في نظم الحوافز في الخدمة المدنية للكشف عن مداخل تطورها

وينتمي أفراد العينة إلى الدارسين في برامج مختلفة بمعهد الإدارة العامة بالرياض ، وجدة ، والدمام ، مما يبين تنوع واختلاف المؤهلات الدراسية للمشاركين ، وخبراتهم العملية ، ومراتبهم الوظيفية . وقد بلغ عدد أفراد العينة (402) دارس .

ولقد قسم الباحثان الحوافز إلى عدة تقسيمات :

- الحوافز المستمدة من الوظيفة مثل ملائمة العمل في كل من التخصص الدراسي ، ومسمى الوظيفة ومسؤولياتها .
- الحوافز المالية ، مثل الرواتب والمكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية
- الحوافز النابعة من علاقة العمل مثل علاقة الرئيس بالمرؤسين والعلاقات بين جماعة العمل .
- حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية مثل النظم والإجراءات الإدارية وظروف العمل المكانية ولقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية :

اهتم أفراد العينة بنظم الحوافز المختلفة إلا أنهم اعتبروا ما يقدم إليهم من حوافز غير كاف وقد اتخذ الترتيب التالي لعرض أولويات الشكوى من هذا القصور .

الدراسة الثامنة :

الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي :

هذه الدراسة عبارة عن بحث ميداني قام به ناصر محمد العديلي (1402هـ) للتعرف على دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام والتي تتمثل في احتياجاتهم ورغباتهم ومدى إقبالهم لها ورضاهم عنها كذلك التعرف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية الموجودة والتي يرغب الموظف السعودي تواجدها في وظيفته .

وينتمي أفراد البحث إلى مختلف المؤسسات والمصالح الحكومية من مناطق ومدن المملكة المختلفة وبلغ عددها خمسمائة واثنين وستين (562) موظفاً من مستويات وظيفية مختلفة .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى :

اهتم الباحثون الأوائل من أنصار المدرسة العلمية في مجال الصناعة بالإنتاجية والدوافع لدى العاملين لزيادتها . وقامت هذه الدراسات على اعتبار أن تعد العامل التابع الرئيسي في أبحاثهم . ثم تلا ذلك ما Productivity الإنتاجية والتي اتسع محيطها Human Relations عرف باسم مدرسة العلاقات الإنسانية ليشمل علاوة على الإنتاجية اتجاهات العاملين وخاصة الرضا عن العمل، وفي أواسط الخمسينات أجريت العديد من الدراسات ومنها ما قام به هرزبرغ وجماعته ١٩٥٧ م وألقت الضوء على مستويات الإنتاجية والرضا عن العمل والذي يرى أن الدوافع والاداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضا الوظيفي والتحدي الذي يشعر به العاملون ويعيشونه في عملهم رأياً مفاده أن الرضا عن Locke وفي أوائل السبعينات اقترح لوك ١٩٧٠ العمل يأتي نتيجة لتحقيق الفرد مستوى إنتاجياً معيناً كما أن الرضا عن العمل سبب غير مباشر في الإنتاجية وأن قوة هذه العلاقة تعتمد على الدرجة التي تؤدي فيها الإنتاجية إلى تحقيق قيم العمل المهمة للفرد . وقد وجد لوك أن الحالات

الانفعالية) كالرضا عن العمل (لا تحدد السلوك بصورة عامة وذلك لأن سلوك (الفرد ينتج من أهداف العمل الخاصة بالفرد) ١٩٧١ (والتي توصلت إلى أن الرضا

عن العائد lowler

الدراسة الثانية :

أما دراسة لولار المادي من الوظيفة يتوقف على حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف أنه يستحق الحصول عليه وحجم العائد المادي الذي يحصل عليه فعلاً وقد

بينت الدراسة أن حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف أنه يستحق الحصول عليه يتوقف على تقييم الموظف لمدخلات الوظيفة (مستوى التعلم، التدريب، الجهد المبذول في الأداء والإنتاجية، مدة الخدمة والولاء التنظيمي) وتقييمه لمتطلبات وظيفته من حيث صعوبتها بمستوى المنوطة بها، وتقييمه لمدخلات الآخرين المماثلين ومخرجاتهم وتقييم حجم العوائد ، المزايا غير المادية Sinzek & Bullard كما أجريت دراسة سويك وببولارد ١٩٨٣ عينة بلغ قوامها ٩٢ فرداً من موظفي الحكومة في ولاية فرجينيا من الولايات المتحدة الأمريكية بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة البيروقراطية والرضا الوظيفي . وقد تبين منها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة البيروقراطية في العمل ومستوى الرضا الوظيفي، وأن درجة الرضا الوظيفي تنخفض في المنظمات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقسيم العمل وتزداد في المنظمات التي تطبق إجراءات عمل محدودة وواضحة.

١٩٨٥ (دراسة على عينة قوامها) Lee & Wilbur (وقد أجرى لي وويلبر) ١٧٠٧ موظفاً حكومياً في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف معرفة العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية مثل : التعليم، ومدة الخدمة، والراتب، وخصائص الوظيفة . وأظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي وأن الرضا يزداد بتقدم العمر، أما متغيرات الدراسة الأخرى فلم تؤثر على هذه العلاقة.

١٩٨٥ (فقد هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي) Diener (أما دراسة داينر لدى أعضاء هيئة التدريس في جنوب شرق الولايات المتحدة وطبقت الدراسة على عينة بلغت ١٣١ فرداً في أربع كليات للاتصالات وتوصل الباحث إلى أن هنالك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي في العلاقة بين الطلاب ومدرسيهم وما يحققه هؤلاء الطلاب من إنجاز ونمو معرفي . فيما اتضح عدم الرضا من شروط الوظيفة والعائد المادي والعلاقة بين الزملاء.

وهكذا يمكن القول بعد مراجعة دراسات الرضا الوظيفي والإنتاجية ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة ومجالها التطبيقي واستعراض محتواها أن تلك الدراسات تدور بشكل عام حول محور يتعلق بقياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال أبعاد مختلفة وتكشف عن العوامل المؤثرة في ارتفاعه وتدنيه . أما المحور الثاني فيتعلق بالرضا وعلاقته بالإنتاجية وهو المحور الارتباطي أو العلائقي والمتضمن الكشف عن مدى وجود ارتباط أو علاقة ما بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية وما بين مستوى إنتاجية الأفراد والتي تتفق مع الدراسة التي نحن بصدد القيام بها وتعد أقرب الدراسات ما قام به الصبحي ولكنها تختلف في طريقة قياس الإنتاجية لدى موظفي الجمارك حيث استعمل فيها طريقة الملاحظة ، كذلك هنالك الدراسة التي قام بها المالكي ، وتختلف عن هذه

الدراسة كونها تناولت جهة عسكرية تعتمد على نظام الضبط والربط. وتختلف هذه الدراسة كونها ركزت على مجموعة من العوامل الوظيفية والفردية لقياس الإنتاجية كما قامت بالتعرف على مستوى الرضا والإنتاجية في قطاع عام وليست قطاع خاص كما في دراسة أبو شعرة ، ومصطفى عيسى ، كما قامت بدراسة

بيئة عمل مستقلة هي الجمارك بمنطقة الرياض دون التعرض لقياس الفروق في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة كما ذهبت إليه دراسة العديلي والتويجري والفضيلي ، كما قامت على العلاقة الارتباطية بين الرضا والإنتاجية ومدى تأثير الرضا على الإنتاجية والعكس ، في حين نجد دراسة التويجري تقيس مدى انعكاس الرضا على الأداء فقط ، ومن المتوقع أن تثري هذه الدراسة جانباً مهماً من جوانب العمل الجمركي.

الفصل الرابع

مناقشة وتحليل البيانات وتحليلها

أولاً: خصائص العينة

1. الجنس

النسبة	العدد	
76.9	50	ذكر
23.1	15	انثى
100	65	المجموع

أجريت الدراسة على عينة تتكون من 65 فرداً من العاملين في الإدارة التعليمية بمدينة جدة. توزعت خصائص العينة من حيث الجنس. يمثل الذكور نسبة 76.9% من العينة بمجموع 50 رجلاً بينما يمثل النساء 23.1% من العينة بمجموع 15 امرأة.

2. العمر

النسبة	العدد	
6.2	4	30-21
70.8	46	40-31
20	13	50-41
3.1	2	51 سنة فما فوق
100	65	المجموع

يمثل العاملين في الإدارة التعليمية بمدينة جدة بحسب الفئات العمرية كالتالي: الفئة العمرية 30-21 سنة تمثل 6.2% من العينة بـ 4 أفراد، فيما تمثل الفئة العمرية 40-31 سنة الأكبر بنسبة 70.8% بـ 46 فرداً، والفئة العمرية 50-41 سنة تأتي بنسبة 20% و13 فرداً، وأخيراً الفئة التي تزيد عن 51 سنة تمثل النسبة الأدنى بـ 3.1% و2 فرداً.

3. المؤهل العلمي

النسبة	العدد	
47.7	31	بكالوريوس
10.8	7	دبلوم عالي
7.7	5	دبلوم متوسط
33.8	22	دراسات عليا (ماجستير، ودكتوراه)
100	65	المجموع

تمثل المؤهلات العلمية للعاملين في الإدارة التعليمية بمدينة جدة كالتالي: الحاصلين على بكالوريوس يمثلون 47.7% من العينة بإجمالي 31 فرداً، ومن حملة الدبلوم العالي 10.8% بـ 7 أفراد، بينما يمثل حملة الدبلوم المتوسط 7.7% بـ 5 أفراد. وأما الذين حصلوا على دراسات عليا مثل الماجستير والدكتوراه، فهم يمثلون 33.8% من العينة بـ 22 فرداً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة (ما أثر الرضا الوظيفي في رفع الانتاجية لدى العاملين دراسة تطبيقية على الادارة التعليمية بمدينة جدة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.274	2.43	14 28.0%	20 40.0%	0 0.0%	16 32.0%	0 0.0%	العدد %	1 يعتبر الراتب الاجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الكلية مرضي لك.
1.198	2.42	12 24.0%	24 48.0%	2 4.0%	11 22.0%	1 2.0%	العدد %	2 يعتبر الراتب الاجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك.
0.773	4.68	1 2.0%	2 4.0%	0 0.0%	7 14.0%	40 80.0%	العدد %	3 تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جداً لزيادة انتاجيتك.
1.281	3.22	5 10.0%	10 20.0%	3 6.0%	25 50.0%	7 14.0%	العدد %	4 يقوم مديريك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم توضيح نقاط الضعف وامكانية التطوير.
1.288	3.32	5 10.0%	12 24.0%	2 4.0%	22 44.0%	9 18.0%	العدد %	5 نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس

								فعليا حقيقة أدائك للعمل.	
1.34	3.02	8	11	3	22	6	العدد	لديك ثقة بما يتم اخبارك به من قبل الإدارة.	6
		16.0%	22.0%	6.0%	44.0%	12.0%	%		
1.134	3.51	2	11	2	30	5	العدد	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفة ذلك.	7
		4.0%	22.0%	4.0%	60.0%	10.0%	%		
0.793	4.32	1	2	0	24	23	العدد	رأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية.	8
		2.0%	4.0%	0.0%	48.0%	46.0%	%		
1.053	3.88	1	8	1	27	13	العدد	لديك المعلومات اللازمة للقيام بعملك على اكمل وجه.	9
		2.0%	16.0%	2.0%	54.0%	26.0%	%		
1.274	2.97	6	16	2	23	3	العدد	لديك الثقة بأن الكلية تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.	10
		12.0%	32.0%	4.0%	46.0%	6.0%	%		
1.269	3.37	2	16	0	22	10	العدد	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.	11
		4.0%	32.0%	0.0%	44.0%	20.0%	%		
1.244	3.28	3	12	0	27	8	العدد	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية.	12
		6.0%	24.0%	0.0%	54.0%	16.0%	%		
1.286	2.82	5	19	2	19	5	العدد	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك بشكل دائم.	13
		10.0%	38.0%	4.0%	38.0%	10.0%	%		
1.241	3.08	4	17	1	23	5	العدد	أفكارك و آراءك تأخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك المباشر عند اتخاذه للقرارات.	14
		8.0%	34.0%	2.0%	46.0%	10.0%	%		
1.007	4.05	2	5	1	24	18	العدد	مديرك المباشر يعامل باحترام.	15
		4.0%	10.0%	2.0%	48.0%	36.0%	%		
1.131	3.69	2	8	2	26	12	العدد	تجد تقديراً من قبل مديرك المباشر في حال قيامك بعمل مميز.	16
		4.0%	16.0%	4.0%	52.0%	24.0%	%		
1.302	2.74	6	19	2	19	4	العدد	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.	17
		12.0%	38.0%	4.0%	38.0%	8.0%	%		
1.235	3.23	3	16	1	24	6	العدد	أهداف الادارة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها	18
		6.0%	32.0%	2.0%	48.0%	12.0%	%		

								واضحة ومفهومة.	
1.226	3.48	3	12	2	24	9	العدد	تقوم الإدارة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	19
		6.0%	24.0%	4.0%	48.0%	18.0%	%		
1.225	3.75	4	6	1	26	13	العدد	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من انتاجيتك.	20
		8.0%	12.0%	2.0%	52.0%	26.0%	%		
1.169	3.71	5	6	2	25	12	العدد	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن.	21
		10.0%	12.0%	4.0%	50.0%	24.0%	%		
1.218	3.28	4	15	1	24	6	العدد	كمية العمل التي تتطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.	22
		8.0%	30.0%	2.0%	48.0%	12.0%	%		
1.264	3.48	4	10	2	27	7	العدد	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك المباشر.	23
		8.0%	20.0%	4.0%	54.0%	14.0%	%		
1.287	3.57	3	11	0	21	15	العدد	في حال طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على اتم الاستعداد لذلك.	24
		6.0%	22.0%	0.0%	42.0%	30.0%	%		

من خلال النتائج المتعلقة بتأثير الرضا الوظيفي في رفع الانتاجية لدى العاملين في الإدارة التعليمية بمدينة جدة، أظهرت النتائج ما يلي:

- **التعويض المالي:** يُعد الراتب واحداً من أبرز المحفزات للأداء الوظيفي. ومن خلال الدراسة، ظهرت نتائج ملحوظة حيث أشار نسبة 68% من المستجيبين إلى عدم الرضا عن الراتب الحالي، خصوصاً عند المقارنة بزملاء الإدارة. هذا يؤشر إلى وجود تحديات كبيرة تتعلق بالتعويض المالي المقدم للعاملين، مما يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.
- **دور الحوافز:** تم الكشف عن أهمية الحوافز كعامل معنوي، حيث أكدت الغالبية الكبيرة من المستجيبين - ونسبة 95.4% - على أهمية الحوافز في تعزيز الأداء وزيادة الانتاجية. هذا يدل على أهمية إعطاء الأولوية لبرامج الحوافز وجعلها جزءاً مكملًا لسياسات التعويض.
- **تقييم الأداء:** يُعد تقييم الأداء وسيلة حاسمة لقياس وتحسين أداء العاملين. وفقاً للدراسة، أظهرت النتائج أن 56.9% من المستجيبين يشعرون بأن

تقييماتهم تمت بشكل منصف. على الرغم من أن هذه النتيجة تعكس نسبة مقبولة من الثقة في نظام التقييم، إلا أن هناك نسبة غير ضئيلة تشير إلى وجود قضايا قد تحتاج إلى المراجعة والتحسين.

■ **الثقة في الإدارة:** بناءً على النتائج، أكد 52.3% من المستجيبين على وجود ثقة في المعلومات التي تقدم لهم من قبل الإدارة. ومع ذلك، تشير النتيجة إلى وجود نسبة 41.6% من الموظفين الذين يعبرون عن عدم وجود هذه الثقة، مما يستلزم النظر في سبل تعزيز الشفافية وتحسين التواصل.

■ **الصلاحيات الوظيفية:** يظهر أن 70.8% من المستجيبين يشعرون بأن لديهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات حسب متطلبات وظائفهم. هذه نتيجة إيجابية، تدل على وجود نظام منظم يمنح الموظفين الثقة في اتخاذ القرارات.

■ **المعلومات والموارد:** أغلب المستجيبين (80%) يعتقدون أن لديهم المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. هذا يدل على نجاح الإدارة في توفير الموارد والدعم المعلوماتي.

■ **الاحتفاظ بالموظفين المتميزين:** تشير النتائج إلى وجود قلق من بعض المستجيبين، حيث يشعر 45.6% منهم بأن الكلية قد لا تحافظ على الموظفين المتميزين. هذا يحتاج إلى اعتبار خاص من قبل الإدارة لتعزيز مشاعر الاستقرار والتقدير.

■ **التعامل من قبل المدير المباشر:** على الرغم من أن 61.6% من المستجيبين يشعرون بأن المدير المباشر يتعامل معهم بعدالة، فإن نتائج الشفافية قليلة مقارنةً بها، حيث أبدى 38.5% استجابة إيجابية.

■ **تطوير الأداء:** الغالبية الكبرى (55.3%) تشير إلى أن المدير المباشر لا يقوم بتطوير أداء الموظفين بشكل دائم. هذا يشير إلى حاجة ملحة لبرامج التطوير والتدريب المستمر.

■ **احترام وتقدير الأفكار:** ما يقرب من 52.3% يشعرون بأن أفكارهم وآراءهم لا تأخذ بعين الاعتبار بشكل كاف. هذا يستلزم تعزيز التواصل الثنائي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

■ **الاحترام:** تُظهر النتائج أن الغالبية العظمى (86.1%) تعتقد أن مديريهم المباشرين يعاملونهم باحترام. هذا جيد ويساعد في تعزيز مشاعر الانتماء والرضا الوظيفي.

■ **التدريب والتطوير:** 55.4% من الموظفين يشعرون بأنهم لا يتلقون التدريب المطلوب لاحتياجاتهم الوظيفية، مما يتطلب مراجعة خطط التدريب والتطوير.

■ **وضوح الأهداف:** بينما يرى 58.5% أن أهداف الإدارة واضحة ومفهومة، فإن هناك نسبة معتبرة تشعر بعدم وضوحها، وهو ما يستدعي تحسين استراتيجيات التواصل الداخلي.

- **التحفيز غير المادي:** تشير النتائج إلى أن 77% من الموظفين يرون أن التحفيز غير المادي من قبل مديرهم يزيد من إنتاجيتهم. هذا يدل على أهمية تقدير الأداء وتعزيز الثقة.
- **ظروف العمل:** أكثر من 76.9% يشعرون بأن مكان العمل مريح وآمن.
- **كمية العمل:** النتائج تشير إلى أن 61.6% من الموظفين يعتقدون أن كمية العمل المتوقعة منهم معقولة مقارنة بالوقت المتاح.
- **حرية التعبير:** ما يقرب من 67.7% يشعرون بأنهم يستطيعون التعبير عن آرائهم بحرية وبدون خوف.
- **التواجد بعد ساعات العمل:** 69.2% يظهرين استعداداً للبقاء بعد ساعات العمل الرسمية إذا طُلب منهم ذلك.

ثالثاً: مناقشة النتائج

أشارت الدراسة التي قام بها عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب (1402هـ) إلى أهمية الحوافز المالية، خاصة فيما يتعلق بالرواتب، يُظهر التعويض المالي في الدراسة الحالية وجود تحديات كبيرة تتعلق بالتعويض المالي المقدم للعاملين في القطاع التعليمي بمدينة جدة. كما أكدت الدراسة التي قام بها ناصر محمد العديلي (1402هـ) على أهمية الحوافز المادية والمعنوية. وفي هذا السياق، تؤكد النتائج الحالية على أهمية الحوافز في تعزيز الأداء وزيادة الانتاجية. على الرغم من التأكيد على أهمية تقييم الأداء في الدراسات السابقة، فإن النتائج الحالية تشير إلى وجود تحديات تتعلق بطريقة التقييم والإحساس بعدم العدالة في التقييم من قبل بعض الموظفين. بينما تتناول الدراسات السابقة دور العلاقات الإدارية والثقة بين الإدارة والموظفين، تُظهر النتائج الحالية أن هناك تحديات تواجه الإدارة في تعزيز الثقة مع الموظفين. ثقة في الإدارة: كما أظهرت الدراسات السابقة، الشفافية والتواصل الجيد مع الإدارة هما عنصرين أساسيين لبناء الثقة. النتائج تظهر حاجة ملحة لتعزيز الشفافية والتواصل. كما أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن لديهم الصلاحيات الكافية، وهو ما يؤكد الدور الحاسم لمنح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات. تظهر النتائج نجاح الإدارة في توفير المعلومات اللازمة، مما يؤكد ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة حول أهمية الموارد والدعم المعلوماتي.

كما أن هناك تحديات في الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وهو ما يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة. كما توضح الدراسة أن هناك فجوة بين تقييم الموظفين للتعامل المباشر والشفافية، مما يشير إلى وجود تحديات في تعزيز الثقة. إلى جانب ذلك هناك حاجة ملحة لتقديم برامج تطوير وتدريب للموظفين، مما يتوافق مع التوصيات السابقة حول أهمية التطوير المستمر للأداء.

توصيات الدراسة

1. **تعزيز برامج التطوير المستمر:** نظرًا لأن نسبة كبيرة من الموظفين أشاروا إلى عدم قيام المديرين المباشرين بتطوير أداء الموظفين بشكل دائم، فمن الضروري تعزيز برامج التطوير المستمر والتدريب للموظفين.
2. **تعزيز التواصل الثنائي:** يجب تشجيع المديرين على الاستماع بشكل أكبر إلى أفكار وآراء الموظفين ودمجها في اتخاذ القرارات.
3. **مراجعة خطط التدريب:** يجب مراجعة وتحديث الخطط التدريبية الموجودة لضمان تلبية احتياجات الموظفين الوظيفية.
4. **تحسين استراتيجيات التواصل الداخلي:** لتحقيق أهداف الإدارة بشكل واضح ومفهوم للموظفين.
5. **التحفيز غير المادي:** استغلال قوة التحفيز غير المادي، مثل التقدير والثناء، لتعزيز الانتاجية وزيادة رضا الموظفين.
6. **تحسين ظروف العمل:** على الرغم من أن الغالبية الكبرى تجد المكان مريحًا، فإنه من الجدير النظر في كيفية جعل البيئة أكثر تحفيزًا وإنتاجية.
7. **التوازن بين العمل والحياة:** يجب مراعاة التوازن بين كمية العمل المتوقعة والوقت المتاح للموظفين، وذلك لضمان راحتهم وتجنب حالات الإجهاد.
8. **تعزيز حرية التعبير:** مع تشجيع الموظفين على المشاركة والتواصل بحرية، دون خوف من أي تداعيات سلبية.
9. **احترام وقت الموظفين:** في حال طلب التواجد بعد ساعات العمل الرسمية، يجب مراعاة تقديم تعويضات مناسبة، سواء كانت مادية أو غير مادية، لتقدير جهودهم.

المراجع :

- 1- العتيبي ، آدم غازي ، الرضا الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، مجلة الإدارة العامة ، 1991م .
- 2- العديلي ، ناصر الرضا الوظيفي ، دراسة الاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991م .
- 3- نبيل راغب النجار (1992) علاقات الإنسانية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- 4- كامل مصطفى (1994م) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- 5- احمد منصور منصور (1973م) المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت : وكالة المطبوعات.
- 6- د. على عبد الوهاب (1418هـ) الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ..
- 7- محمد قاسم القريوني (1993م) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: الجامعة الأردنية .
- 8- مهدي زويلف وعلى العضيلة (1996م) إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك ، عمان : دار مجدولا، الأردن .
- 9- أبو شعرة ، عبد الرزاق (١٩٨٥ م) العمالة المحلية في مجال الإحصاء في المملكة
- 10- العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد السابع
- 11- الأربعين.
- 12- ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٥٦ م .) (لسان العرب بيروت
- 13- ، دار صادر بيروت ، المجلد ١٤

- 14- .أسعد ، محسن أسعد ، رسلان ، نبيل إسماعيل (١٩٨٢ م . (الرضا الوظيفي للقوة
- 15- البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جدة ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز.
- 16- البديوي، بدر محمد ، وحمزة، عدنان (١٩٨٧ م . (ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي- العوامل المؤثرة في الإنتاجية بالقطاع الحكومي الرياض معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج العليا ، مطابع معهد الإدارة العامة.
- 17- التميمي ، فهد بن سعد (٢٠٠٠ م . (التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمر ك مطار الملك خالد الدولي الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 18- التويجري ، محمد إبراهيم (١٩٨٨ م . (تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في العلاقة الاداء الوظيفي والرضا ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثاني ، العدد الأول.
- 19- .يوسف ، درويش عبد الرحمن (١٩٩٩) ، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية ، الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد رقم العدد الأول
- 20- . الروبي ، محمد سعد حافظ (١٩٩٤ م . (التعريف الجمركية وفقاً للنظام المنسق الرياض
- ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج المالية والإدارية.
- 21- السيد ، محمود محمد و حسين ، تحية محمد (١٩٩١ م . (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، التعليم المفتوح ، كلية التجارة.
- 22- الشقاوي ، عبد الرحمن و المهوس ناصر (١٩٨٠ م . (ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتهما ، أثر التدريب الإداري في الزيادة الإنتاجية ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج العليا ، المملكة العربية السعودية.

- 23- الشمري ، فهد عايض (٢٠٠١ م .) (المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم والأمنية والإدارية.
- 24- الصبحي، أحمد راجح (١٩٩٣ م .) (قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء الرياض ، دراسة لاستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية ، معهد الإدارة العامة.
- 25- الصراف ، قاسم وآخرون (١٩٩٤ م .) (مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم الكويت ، الصفاة ، الجمعية الكويتية لتعليم الطفولة العربية.
- 26- العامر ، سعيد يسن ، الخلف ، خالد يوسف (١٩٨٤ م .) (الإنتاجية القياسية معايير الأداء مقياس الأداء الفعلي الرياض ، دار المريخ.
- 27- العتيبي ، آدم غازي (١٩٩٠ م .) (الرضا الوظيفي بن موظفين القطاعين الحكومي والخاص في الدولة الكويت ، الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، العدد التاسع والستون.
- 28- العتيبي ، آدم غازي (١٩٩٥ م .) (علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت ،
- 29- الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السادس والسبعون ، ربيع الآخر.
- 30- الدلبي ، سيف (١٩٩٧ م .) (أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم والأمنية والإدارية.

الملاحق :

استبيان عام لقياس رضى الموظفين

نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف إلى معرفة رضا الموظفين من عملهم لدى (الادارة التعليمية بمدينة جدة) مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف ، والارتقاء بالموارد البشرية بالادارة والذي سينعكس ايجابا على تحقيق الأهداف .

يرجى تعبئة البيانات التالية الخاصة بك

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس :

ذكر

☐

انثى

☐

العمر :

20 سنة فأقل

☐

21-30

☐

31-40

☐

41-50

☐

51 سنة فما فوق

☐

المؤهل العلمي

ثانوية عامة فما دون

☐

دبلوم متوسط

☐

دراسات عليا (ماجستير ، ودكتوراه)

☐

دبلوم عالي

☐

بكالوريوس

☐

عبر عن رأيك بإجابتك عن الأسئلة وذلك حسب الخيارات المدرجة:

1- يعتبر الراتب الاجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الكلية مرضي لك .

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

☐

○ ارفض الإجابة

2- يعتبر الراتب الاجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك.

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

○ ارفض الإجابة

3- تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جداً لزيادة انتاجيتك.

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

○ ارفض الإجابة

4 - يقوم مديرِك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم توضيح نقاط الضعف وامكانية التطوير.

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

○ ارفض الإجابة

5- نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل.

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

○ ارفض الإجابة

6- لديك ثقة بما يتم اخبارك به من قبل الإدارة.

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

○ ارفض الإجابة

7- لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفة ذلك.

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

- ارفض الإجابة
8- برأيك أعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية.
○ أوافق بشدة
○ أوافق
○ لا أوافق
○ لا أوافق بشدة
○ ارفض الإجابة

- 9- لديك المعلومات اللازمة للقيام بعملك على اكمل وجه.
○ أوافق بشدة
○ أوافق
○ لا أوافق
○ لا أوافق بشدة
○ ارفض الإجابة

- 10- لديك الثقة بأن الكلية تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.
○ أوافق بشدة
○ أوافق
○ لا أوافق
○ لا أوافق بشدة
○ ارفض الإجابة

- 11- مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.
○ أوافق بشدة
○ أوافق
○ لا أوافق
○ لا أوافق بشدة
○ ارفض الإجابة

- 12- مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية.
○ أوافق بشدة
○ أوافق
○ لا أوافق
○ لا أوافق بشدة
○ ارفض الإجابة

- 13- مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك بشكل دائم.
○ أوافق بشدة
○ أوافق
○ لا أوافق
○ لا أوافق بشدة
○ ارفض الإجابة

14- أفكارك وأرائك تأخذ بعين الاعتبار من قبل مديريك المباشر عند اتخاذ القرارات.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

15- مديريك المباشر يعامل باحترام.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

16- تجد تقديراً من قبل مديريك المباشر في حال قيامك بعمل مميز.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

17- يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

18- أهداف الإدارة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

19- تقوم الإدارة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

20- التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من انتاجيتك.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

21- مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن .

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

22- كمية العمل التي تتطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

23- تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك المباشر.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة

24- في حال طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على اتم الاستعداد لذلك.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ ارفض الإجابة