



الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية

(دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي)

قدمت من قبل:

خالد علي سعد الحوتى

مشرفاً رئيسياً

د. مرعي عبدالله عقيلة المغربي

مشرفاً مساعداً

د. أحمد الزروق أمحمد الرشيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم

السياسية

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

مارس 2018

Copyright © 2018. All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy, recording scanning, or any information, without the permission in writing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi.

حقوق الطبع 2018 محفوظة. لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة إلكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.

إدارة الدراسات العليا
قسم العلوم السياسية



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد

الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية
(دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي)

إعداد

خالد علي سعد محمد الحوتي

بكالوريوس علوم سياسية - كلية الاقتصاد جامعة بنغازي 1993

لجنة الإشراف والمناقشة:

مشرفاً رئيسياً

د. مرعي عبدالله علي المغربي

مشرفاً مساعداً

د. أحمد الزروق أحمد الرشيد

ممتحناً داخلياً

د. عبدالقادر عياد عامر البرغثي

ممتحناً خارجياً

د. خالد محمد إدريس بن عمور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة التخصّص العالي (الماجستير)
في العلوم السياسية بتاريخ 7 رجب 1439 / الموافق 2018/03/25

يعتمد/ أ.د. مدير إدارة الدراسات العليا
بالجامعة

د. مدير إدارة الدراسات العليا بكلية
الاقتصاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

الإهداء

إلى روح والدي رحمة الله عليه

إلى والدي الكريمة.. حباً وبراءً وعرفاناً

إلى طلاب العلم والمعرفة والمتقنين والأكاديميين

إلى أبناء وطني الشرفاء الوطنيين

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني إلى إنجاز هذا العمل، ثم بعد حمد الله وشكره يسرني أن أتوجه بالشكر والأحترام، إلى كل من أستاذي الفاضل الدكتور/ مرعى عبدالله المغربي، الذي كان له الفضل من بعد الله على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وإظهارها إلى حيز الوجود، وإنى لادعو الله عز وجل أن يجزل له العطاء الكثير والفضل الكبير، وأن يجعله دائماً، عوناً لخدمة طلاب العلم والمعرفة. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ أحمد الزروق الرشيد، الذي لقيت منه كل التشجيع والتوجيه طوال فترة إعداد هذه الرسالة، وذلك بفضل رعايته وإرشادته وإهتمامه البالغ الذي حبانى به فله منى كل التقدير والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة والحكم على الرسالة الأستاذ الدكتور عبدالقادر عياد عامر أستاذ علم إدارة الأعمال بجامعة بنغازي الممتحن الداخلي للرسالة، والأستاذ الدكتور خالد محمد بن عمور أستاذ الجغرافيا السياسية بجامعة عمر المختار على تفضلهما قبول مناقشة الرسالة، وقد كان لتوجيهاتهما وملاحظاتهما الأثر الكبير في إبراز هذا العمل إلى حيز الوجود بصورة مقبولة علمياً ومنهجياً. ولا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر أيضاً إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم السياسية بجامعة بنغازي، لما قدموه لي من العون والمساعدة طوال فترة الدراسة.

وأخيراً وليس بآخر أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى القائمين على الدراسات العليا بجامعة بنغازي على سير إجراءات الدراسة والبحث، وإلى كل من شجعتني بكلمة هادفة كانت عوناً وحافزاً لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة من أصدقاء وزملاء دراسة وعمل، كما اشكر مديري المدارس الحكومية والمعلمين، الذين أسهموا في الإجابة على أسئلة الباحث فلهم منى كل التقدير والاحترام.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين...

الباحث

قائمة المحتويات

ب حقوق الطبع
ج قرار لجنة التوقيعات
د الآية القرآنية
هـ الإهداء
و شكر وتقدير
ز فهرس المحتويات
ل قائمة الجداول
س قائمة الاشكال
ع قائمة الملاحق
ف ملخص الدراسة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

2 تمهيد
3 الدراسات السابقة
7 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7 فروض الدراسة
8 أهمية الدراسة
8 أهداف الدراسة
9 التعريفات الاجرائية
10 مناهج الدراسة ومداخلها
11 مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات
12 نطاق الدراسة وحدودها
12 تقسيم الدراسة

الفصل الثاني

مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه

15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
16	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.....
18	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي.....
19	ثالثاً: انعكاسات الرضا الوظيفي.....
20	رابعاً: ابعاد الرضا الوظيفي.....
20	خامساً: اساليب تنمية الرضا الوظيفي.....
21	سادساً: خصائص الرضا الوظيفي.....
22	سابعاً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي.....
23	ثامناً: نموذج الرضا الوظيفي.....
24	تاسعاً: اشكال الرضا الوظيفي.....
24	عاشراً: مصادر الرضا الوظيفي.....
24	الحادي عشر: مؤشرات الرضا الوظيفي.....
26	الثاني عشر: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
29	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....
31	أولاً: نظرية ماسلو للحاجات.....
33	ثانياً: نظرية العاملين لهزبرغ.....
34	ثالثاً: نظرية الانجاز لمكلاند.....
35	رابعاً: نظرية التوقع لفروم.....
37	خامساً: نظرية العدالة لادمز.....
37	سادساً: نظرية القيمة للوك.....
38	سابعاً: نظرية الادارة العلمية لتايلور.....
38	ثامناً: نظرية الجماعة المرجعية.....
39	تاسعاً: نظرية بورتر ولولر.....
40	عاشراً: نظرية الديرفر.....
42	الحادي عشر: نظرية دوجلاس.....

42المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
42أولاً: تعريف القياس
42ثانياً: طرق القياس
54الخلاصة

الفصل الثالث

الحوافز والاداء والمحددات واثارهما على الرضا الوظيفي

56تمهيد:
57المبحث الأول: الحوافز
57أولاً: تعريف الحوافز
57ثانياً: التطور التاريخي للحوافز
59ثالثاً: انواع الحوافز
63رابعاً: اهمية الحوافز
63خامساً: كيفية نجاح الحوافز
64سادساً: العوامل المؤثرة على الحوافز
65سابعاً: اهداف الحوافز
65ثامناً: قواعد نظام الحوافز
67تاسعاً: خصائص الحوافز
68عاشراً: كيفية تصميم نظام الحوافز
69الحادي عشر: اهم اجراءات نظام الحوافز
70الثاني عشر: علاقة الحوافز بالأداء
71الثالث عشر: صعوبة نظام الحوافز
71الرابع عشر: عناصر الحوافز
72المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
72أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
72ثانياً: اهمية الأداء الوظيفي
74ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
74رابعاً: معيار الأداء
75خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته

76	سادساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.....
78	سابعاً: تقييم الأداء.....
78	ثامناً: تعريف تقييم الأداء.....
79	تاسعاً: اهداف تقييم الأداء.....
80	عاشراً: خطوات تقييم الأداء.....
81	الحادي عشر: عناصر تقييم الأداء.....
81	الثاني عشر: فوائد تقييم الأداء.....
81	الثالث عشر: خطوات تقييم الأداء.....
82	الرابع عشر: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
86	الخامس عشر: طرق تقييم الأداء.....
87	المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي.....
91	أولاً: الأجر.....
91	ثانياً: الترقية.....
92	ثالثاً: العوامل الإجتماعية.....
94	رابعاً: العوامل المرتبطة بالعمل.....
96	خامساً: العوامل الشخصية.....
98	سادساً: العوامل البيئية.....
101	خلاصة.....

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

103	تمهيد.....
104	المبحث الأول: الرضا الوظيفي بالمؤسسات الحكومية في ليبيا.....
104	أولاً- أثر الأوضاع السياسية والأمنية على الرضا الوظيفي.....
105	ثانياً- أثر الأوضاع الاقتصادية والمعيشية على الرضا الوظيفي.....
111	ثالثاً- أثر الأوضاع المؤسسية والتنظيمية على الرضا الوظيفي.....
113	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية.....
113	أولاً: منهج الدراسة.....
114	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.....

114	ثالثاً الدراسة الاستطلاعية
128	رابعاً أداة الدراسة
129	خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة
130	سادساً: متغيرات الدراسة
131	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
131	اولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
132	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
135	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
136	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
142	خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية
142	سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
143	سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
144	ثامناً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
145	تاسعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
148	عاشراً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
152	خلاصة الفصل الثالث
154	خاتمة الدراسة ونتائجها
162	توصيات الدراسة
163	مراجع الدراسة

قائمة الجداول

115	توزيع المعلمين والمعلمات في المدارس حسب المؤهل العلمي ومستوى المدرسة ...	1
116	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.....	2
117	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	3
117	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير خبرة المعلم.....	4
118	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير العمر.....	5
119	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير الراتب الشهري.....	6
119	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير مكان المدرسة.....	7
120	توزيع المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.....	8
121	توزيع مديري المدارس حسب المؤهل العلمي ومستوى المدرسة.....	9
121	توزيع مديري المدارس حسب النوع الاجتماعي.....	10
122	توزيع مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فقط.....	11
123	توزيع مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة.....	12
124	توزيع مديري المدارس تبعاً لمتغير العمر.....	13
125	توزيع مديري المدارس تبعاً لمتغير الراتب الشهري.....	14
126	توزيع مديري المدارس تبعاً لمتغير مكان المدرسة.....	15
127	توزيع مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.....	16
128	معامل ثبات استبانة المعلمين والمعلمات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.....	17
129	معامل الثبات استبانة مديري ومديرات المدارس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.....	18
129	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية أداء العمل لدى مديري	19
130	المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من للمعلمين.....	130
130	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس	20
132	الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات لمحور مكان العمل	132
132	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس	21
132	الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات لمحور العلاقة مع	
133	المعلمين.....	133
133	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري لمدارس	22
134	الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين والمعلمات لمحور العلاقة مع المسؤولين.	134

23	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحاور والدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين لمحور العلاقة مع المسؤولين.....	134
24	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي	135
25	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور أهمية الوظيفة.....	136
26	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المعلمين.....	137
27	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المسؤولين.....	138
28	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الشعور بالنجاح.....	138
29	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور مكان العمل.....	139
30	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الحوافز.....	139
31	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور مكان الترقية.....	140
32	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الأجر.....	141
33	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحاور والدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي	142
34	نتائج (معامل الارتباط بيرسون) للعلاقة بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي	142
35	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي.....	143

36	نتائج (معامل الارتباط بيرسون) للعلاقة بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي.....
144
37	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والمتغير النوع الاجتماعي.....
145
38	المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
146
39	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية الأداء لمديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
146
40	المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير الخبرة كمدير مدرسة.....
147
41	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والخبرة كمدير مدرسة.....
147
42	المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير العمر.....
147
43	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير العمر.....
148
44	المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير الراتب الشهري.....
149
45	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير الراتب الشهري.....
149
46	المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير مستوى المدرسة.....
149
47	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي وتعزى لمتغير مستوى المدرسة.....
150
48	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والمتغير مكان المدرسة.....
151

قائمة الأشكال

23ديناميكية الرضا الوظيفي.....	1
23نموذج الرضا الوظيفي.....	2
30التسلسل الهرمي لنظرية ماسلو.....	3
32نظرية هرزبرغ.....	4
35نموذج التوقع عند فروم.....	5
36إدراك الفرد للعدالة.....	6
39نموذج بورتر ولولر.....	7
41نظرية X ونظرية Y.....	8
43معدلات الغياب.....	9
44فترة ترك الخدمة للعامل.....	10
65تقسيم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور.....	11
66قواعد نظام الحوافز الفعال.....	12
70مراحل تصميم نظام الحوافز.....	13
74توضيح معايير الأداء.....	14
80الهدف من تقييم الأداء.....	15
89المقارنة بين طريقة الأهداف والطرق الأخرى للتقييم.....	16

قائمة الملاحق

171 قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 29 لسنة 2006 بشأن الوظائف الإدارية.....	1
172 رسالة توضيحية للمقابلة الشخصية.....	2
173 اسئلة المقابلة الشخصية.....	3
175 رسالة توضيحية لاستبانة مديري المدارس.....	4
176 رسالة توضيحية لاستبانة المعلمين.....	5

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء في الإدارة الحكومية لدى مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، للعام الدراسي 2016/2015، حيث بلغ عدد أفراد العينة نحو (79) مديراً ومديرة، وكذلك (329) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال استمارة الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن درجة فاعلية الاداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت مرتفعة جداً بنسبة مئوية (82%).
- 2- إن الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت متوسطة بنسبة (70%).
- 3- كما أن ترتيب محاور الرضا الوظيفي كالآتي:
 - محور الشعور بالنجاح، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (83%).
 - محور العلاقة مع المعلمين، حيث وصلت النسبة إلى (79%).
 - محور أهمية الوظيفة، حيث وصلت النسبة إلى (72%).
 - محور العلاقة مع المسؤولين، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (70%).
 - محور مكان العمل، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (70%).
 - محور الترقيات، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (69%).
 - محور الحوافز، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (57%).
 - محور الأجر، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (52%).
- 4- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وطردية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، حيث وصلت قيمة معامل ارتباط بيرسون إلى (86%) وهي درجة ارتباط مرتفعة جداً.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يندرج هذا الموضوع في نطاق الإدارة الحكومية أي الإدارة العامة التي تعتبر مكوناً أساسياً للسلطة التنفيذية من النظام السياسي للدولة، حيث يقوم النظام السياسي برسم السياسات العامة التي تشترك في صنعها عدة أجهزة رسمية وغير رسمية ثم تتولى السلطة التنفيذية تنفيذ هذه السياسات من خلال الأجهزة الحكومية بمستوياتها المختلفة، وعليه تهتم هذه الدراسة بعلاقة الرضا الوظيفي بأداء العمل في الإدارة الحكومية بالتطبيق على مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، كما أن دراسة علاقة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العامة بفاعلية الأداء تساعد في تقصي ودراسة السياسات العامة على المستوى الجزئي وفهم ما قدمته الدولة من سياسات عامة من مرتبات وحوافز خاصة بهذه الشريحة من الإدارة الحكومية وتأثير ذلك على أدائهم للعمل.

لقد تعددت الدراسات والبحوث العلمية التي تهتم بإدارة المدرسة للرفع من مستوى العنصر البشري من مُدرسين وإداريين، وفي هذا السياق تأتي مسألة الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في هذا المجال، إذ أن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح أعضائها الذين يشكلون المحور الأساسي فيها، وما يتبع هذا النجاح من إشباع لحاجياتهم، وإبراز لقدراتهم وطموحاتهم الشخصية. وبالتالي يمكن الاستدلال على الرضا الوظيفي من خلال ردود الأفعال الإيجابية التي تنشأ لدى الأفراد سواءً أكانت مادية أو معنوية.

لا شك في أن الرضا ليس حصيلة عامل واحد، بل مجموعة من العوامل المتداخلة فمنها ما يرتبط ببيئة العمل، وعمل المنظمة التي يعمل بها الفرد، إلى جانب عوامل أخرى متعلقة بالفرد نفسه، فرضا الفرد عن وظيفته تجعله يقوم بها بنشاط وحيوية، ويكون سعيداً بها، مما يزيد من فاعليته في أداء العمل، أما عدم الرضا عن وظيفته تجعل الفرد غير متوازن نفسياً، ويظهر لديه العديد من مظاهر الإحباط والملل. فالرضا الوظيفي يعتبر عنصراً من عناصر الرضا العام، الذي يجعل الفرد لديه من الطاقة ما تمكنه من أداء وظيفته والاستمرار فيها، ويجعل الفرد يُبدع في أداء العمل، ويشعر بقدر عالٍ من الفاعلية في القيام به، وتزداد قدرته وإنتاجيته فيبدع ويطور في أساليب عمله، لذلك يُعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بأداء العمل.

لقد أصبح الرضا الوظيفي عند الأفراد من أهم الموضوعات التي يهتم بها علم النفس التربوي خلال المرحلة السلوكية وما بعدها في تطور علم السياسة، وذلك لارتباطه بالدوافع والحوافز التي تساهم في الرفع من كفاءة أداء العاملين في المنظمات المختلفة. وبذلك تضاعف الاهتمام بالبحث عن العوامل التي تحقق مستوى عالياً من رضا الموظف داخل وظيفته، وأن فقدانها لهذه

العوامل يؤدي به إلى الملل والإحباط، بحيث ينعكس على فاعلية أدائه للعمل أي تقلل من فاعليته في القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

ويرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بأداء العاملين لوظائفهم على الوجه الأكمل، كما أن فاعلية الأداء تختلف من فرد لآخر، ربما يعود ذلك للجهد الذي يبذله العامل لإقناع غيره بأهداف المنظمة التي يعمل بها، وبذلك لا يمكن الحديث عن فاعلية الأداء في العمل دون دراسة الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي.

الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الدراسات في هذا الموضوع من الأمور المهمة في البحث العلمي، وذلك بهدف التعرف على المشكلة قيد البحث وبلورتها، الذي لا يتأتى إلا من خلال الاطلاع على ما تم دراسته، وما توصلت إليه الدراسات الأخرى ذات الصلة من نتائج، كل ذلك يؤدي إلى نتيجة ما إذا كان قد تمت دراسة هذا الموضوع كلياً من قبل جهة ما أم لا، والاستفادة من هذه الدراسات من جهة أخرى، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الدراسات:

1- دراسة فاطمة علي ياسين⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال خمسة أبعاد: العمل نفسه، والراتب، والفرص المتاحة للترقية، والإشراف وزملاء العمل، وتشكلت العينة من مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان الكبرى، حيث بلغ عددهم (94) مديراً ممن يحملون الدرجة الجامعية وتضم مدارسهم صفوف المرحلة الثانوية، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة مقياس وصف المهنة واستبيان الرضا العام عن المهنة.

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام، فهم يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا الوظيفي بالنسبة لبعدي الراتب، وفرص الترقية المتاحة، كما يتصفون بدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة لممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل، وأوضحت النتائج أن الذكور أبدوا درجة عالية من الرضا عن الإناث بالنسبة لبعدي ممارسة المهنة الحالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى (a - 0.05) لمتغير الجنس على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام.

(1) فاطمة علي ياسين، "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمان: الجامعة الأردنية، دط، 1990).

2- دراسة أحمد زكي الهزايمة⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى معرفة نمط المدير القيادي، وضبط الوضع المدرسي، عن كل من رضا المعلمين، وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية بعمان، وبلغت عينة الدراسة (47) مدرسة ثانوية حكومية، وعدد المعلمين (158) معلماً ومعلمة، وعدد التلاميذ (7604) طالباً وطالبة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين المدير القيادي العالي نفوذه، ورضا المعلمين عن فرص الترقية والمرتب، ورضا المعلمين العام، إلى جانب وجود علاقة بين نمط المدير القيادي المتدني نفوذه، ورضا المعلمين عن طبيعة العمل وعن المشاركة في العمل، ورضا المعلمين العام. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لمتغير الجنس، لصالح العمل في جوانب الرضا الوظيفي عن طبيعة العمل والمشاركة برضا المعلمين العام.

3- دراسة هيام الشريدي وعبدلرحيم زهير⁽²⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من الجنس، والخبرة والتدريب، على الرضا الوظيفي لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (775) معلماً من المجتمع الأصلي البالغ (5815) معلماً ومعلمة، استخدم الباحث مقياس جوردون (Gordon) لوصف السلوك القيادي، ومقياس (مينوستا) لقياس الرضا الوظيفي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين النمط الديمقراطي والنمط التسلسلي فيما يخص الرضا الوظيفي لصالح النمط الديمقراطي، وأنه لا توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة ووجود فروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات.

4- دراسة خالد العمري⁽³⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في الأردن وكذلك العلاقة بين هذا المستوى وبعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية وتكونت

(1) أحمد زكي الهزايمة، "رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التعليم العالي بمحافظة أربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، 1991.

(2) هيام الشريدي وعبدلرحيم زهير، "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، جامعة اليرموك، 1991.

(3) خالد العمري، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الثانوية وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية، (عمان: مؤتة للبحوث والدراسات، دط، 1992).

عينة الدراسة من 323 مديراً ومديرة، واستخدم الباحث استبيان (مينيسوتا) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود عوامل عديدة في الرضا الوظيفي بشكل إيجابي لدى المديرين متعلق بمستوى الإنجاز وتقدير المجتمع لهم، وعوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات، والأجور وأسلوب اتخاذ القرار، والاستقلالية مصدر ضعيف ومعيق للرضا الوظيفي.

5- دراسة نجوى حدور(1):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغط العمل في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، وتألفت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (32) فقرة في جميع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية، إلى جانب أن مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي يستمعون ويحترمون آراء المعلمين بطريقة تتناسب شخصية كل معلم، وكذلك بيئة الدراسة إن أفراد عينة الدراسة يستخدمون الأسلوب العلمي، في حل مشاكل العمل التي تواجههم ويؤمنون بالتغيير نحو الأفضل في قيادتهم للمدرسة، كما بينت الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يتخذون قرارات جريئة فيها نوع من المخاطرة، كما بينت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي يعانون من بعض ضغوط العمل خلال عملهم، ومنها غياب المعلمين عن الدوام الرسمي وعدم توفر التقنيات الحديثة في المدرسة، ونقص الأدوات والمهمات اللازمة للعمل كما بينت الدراسة، وجود علاقة عكسية بين ممارسة القيادة التحويلية وضغوط العمل.

6- دراسة أحمد القواسمي(2):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة و (432) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الابتدائية والإعدادية، وقد استخدم الباحث استبياناً مكوناً من (45) فقرة في جميع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الأداء كان دون المستوى المتوقع، إلى جانب

(1) نجوى حدور، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغط العمل دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، (ليبيا جامعة بنغازي 2017).

(2) احمد القواسمي، "تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين"، دراسات علوم تربوية، المجلد (1)، العدد (30)، ص ص 176-195.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في البحرين.

7- دراسة سيف المعمرى⁽¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية، في سلطنة عمان، لتطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (699) فرداً، من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، ومساعدتهم، واستخدم الباحث استبياناً مكوناً من (62) فقرة، موزعة على، (6) مجالات لجمع البيانات. وخلصت إلى أن درجة فاعلية مديري المدارس الثانوية، بسلطنة عمان، مرتفعة في مجال العلاقات الإنسانية، بينما كانت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية في مجالات خدمة الطلبة، وتنظيم العمل والسلوك القيادي منخفضة.

8- دراسة صادق سميح صادق القاروط⁽²⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم. كما هدفت إلى معرفة تأثير كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) على مستوى الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال العام الدراسي 2005-2006، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 642 مديراً ومديرة من محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 221 مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية بما نسبته 35% من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية 76.2%، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى 68.8%.

(1) سيف المعمرى، "فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطوير التربوي لسلطنة عمان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، (عمان: الجامعة الأردنية، 2004).

(2) صادق سميح صادق القاروط، "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006.

9- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

وبعد هذا العرض اتضح أن كل دراسة ركزت على جانب من جوانب الرضا الوظيفي، فمنها ما حاول التعرف على علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات مثل نمط القيادة لدى المديرين، ومنها ما ركز على الجانب المادي كالراتب وفرص الترقية، وكذلك منها ما ركز على عامل الخبرة بين الجنسين المديرين والمديرات، ومنها ما ركز على تقييم فاعلية الأداء. ولقد أجمعت جميع الدراسات السابقة على وجود علاقة قوية بين كل الجوانب سواءً أكانت المادية أو المعنوية على تحسين الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية وتحسين أدائهم. ورغم أن جميع هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر موضوع الدراسة الموسومة: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء لعمال لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، فإنها سوف تستفيد منها في جانب من جوانبها المتعددة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

وبما أن مدير المدرسة يكون في قمة الهرم الإداري في المدرسة، وهو محور العملية التعليمية التربوية، باعتباره مشرفاً تربوياً متواجداً بالمدرسة، ولأن مهام إدارة المدرسة الإدارية والتربوية تقع على عاتق مديرها، وجب أن يكون لديه من المهارة، والإبداع، ما يدفع به إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وتطويرها ليستطيع أن يتغلب على المشاكل اليومية. ومن خلال المشاهدة تبين تدني مستوى الأداء في بعض إدارات المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما علاقة الرضا الوظيفي بأداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي؟ وينبثق عن التساؤل السابق أسئلة فرعية أخرى:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي؟
- ما هي درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تجاه مديري المدارس الحكومية؟
- ما هي درجة فاعلية الاداء لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي؟
- ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية أنفسهم في مدينة بنغازي؟

فروض الدراسة:

1- الفرضية الرئيسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ارتفاع درجة أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تؤدي إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي.

2- الفرضيات الفرعية:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لدى تقبل المدير نفسياً وظيفته (مكان العمل، العلاقة مع المعلمين، العلاقة مع المسؤولين).

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لبيئة العمل الداخلية (مدى الشعور بالنجاح، أهمية الوظيفة).

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لدى رضا المدير عن (الحوافز، والترقيات).

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الأداء والرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية من حيث (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة).

هـ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاداء والرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية لمتغير (الراتب الشهري، مكان المدرسة، مستوى المدرسة).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة كونها تدرس مدى تأثير أداء العمل بمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، كما تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة بالباحث من حيث طبيعة العمل بحكم التعايش مع الظروف المحيطة باعتباره يعمل في قطاع التعليم وبكل ما يتعلق بموضوع الدراسة، كما تأتي أهمية هذه الدراسة بأنها تجمع بين الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العمل.

أهداف الدراسة:

إن التحديد الدقيق لأهداف أي دراسة علمية يوفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، ويحدد مجال عمله ونوعية المراجع التي يستخدمها ويستفيد منها، ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى

تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية وأداء عملهم، ويأمل الباحث بأن تساعد نتائج الدراسة في معرفة المتغيرات المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية، وأن تسهم في مساعدة مسؤولي وزارة التربية والتعليم، في تطوير فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرفع من مستواهم، ويمكن تلخيص الأهداف في النقاط الآتية:

1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي.

2- التعرف على أسباب الفروق في أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي.

3- قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة أداء العمل وفاعليته.

4- تقديم مقترحات لربط الرضا الوظيفي بزيادة أداء العمل وفاعليته.

التعريفات الاجرائية:

1- **الرضا الوظيفي:** اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أو ما يعرف بالرضا عن العمل فهو: "الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، وأيضاً مع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة"⁽¹⁾. أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي في هذه الدراسة فهو: "الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الذين يجيبون عن مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة والمعد من قبل الباحث، ويمكن الوصول إلى معرفة الرضا من خلال: (الرضا العام الرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل وأيضاً الرضا عن فرص الترقى وكذلك الرضا عن الإشراف والرضا عن جماعة العمل بالإضافة إلى الرضا عن ظروف العمل).

2- **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم وتقييم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية⁽²⁾.

3- **أداء العمل:** مجموعه النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت أو الجهد، أو مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير

(1) ناصر العديلي، "الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا (همولدت)، 1981.

(2) جودة عزة عطوى، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، (عمان: الدار العلمية الدولية، د.ط.2001).

المدرسة، بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة، دون إهدار للوقت أو الجهد⁽¹⁾.

4- **فاعلية الأداء**: سمة من سمات الشخصية الإدارية التي تساعد في التخلص من الضغوط المهنية، وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم⁽²⁾.

5- **المدرسة**: هي الوحدة الإجرائية العملية التي تترجم فلسفة التربية وأهدافها إلى عمل إجراءات لتربية التلاميذ، يقوم بها مجموعة متكاملة مدير المدرسة ومساعد له أو أكثر من مدرس، وعاملين من غير المدرسين، يعملون معاً كجماعة متكافلة متعاونة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة، ويقع على كل فرد من هؤلاء واجبات ومسؤوليات تجاه عملهم بالمدرسة وتحقيق أهدافها⁽³⁾.

6- **الإدارة الحكومية**: النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة التي تعني بالشأن العام.

مناهج الدراسة ومداخلها:

المنهجية العلمية هي الإطار الذي يتبعه الباحث ويلتزم به أثناء دراسته فهي تتضمن الطريق الذي يتبع في الدراسة (المدخل) إلى جانب الوسيلة أو الأداة في معالجة البيانات والمعلومات للمشكلة البحثية (المنهج)، كل ذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية صحيحة وموضوعية، وتوجد في هذا السياق العديد من المداخل والمناهج التي يمكن للباحث استخدامها في دراسته، وجميعها تقدم وسائل عامة لتحديد المشكلات، ونوعية البيانات الملائمة للدراسة وتطرح الأساليب الفنية المستخدمة في الحصول على البيانات والمعلومات، وطرق تحليلها، ونظراً للطبيعة التاريخية والاجتماعية والسياسية لهذه الدراسة، فإنها تستخدم منهجين دراسيين:

(1) مفضي المسعيد، "فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس"، رسالة دكتوراه غير منشورة، (عمان: جامعة اليرموك، 2006).

(2) صادق سميح صادق القاروط، "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(3) عيد الفتاح محمد سعيد الخواجا، **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع د ط 2004).

1- منهج دراسة الحالة: يتمثل هذا المنهج في التركيز على ظاهرة سياسية معينة، عن طريق دراستها من كافة جوانبها والتعمق فيها لخصوصيتها، وتحليل جميع جزئياتها ومكوناتها بهدف الوصول إلى دراسة وافية حول الموضوع⁽¹⁾. لذا أستخدم الباحث هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال التركيز على الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل لمديري المدارس العامة بمدينة بنغازي.

2- المنهج الوصفي: أداة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، ويعتمد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الظاهرة الاجتماعية أو المشكلة البحثية واستخلاص دلالاتها وربطها ببعضها البعض وإعطاء التفسيرات الملائمة لها، هذا المنهج سوف يستخدم في هذه الدراسة في معالجة ووصف العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي.

3- المنهج الإحصائي: استخدم المنهج الإحصائي لأنه يساعد على جمع المعلومات، والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ثم يتم تنظيمها وعرضها بيانياً وجدولياً لكي يعكس موضوع الدراسة المتمثل في الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، في صورة رياضية بالأرقام لاستخلاص النتائج، وإظهار الاستدلالات العلمية بشأن موضوع الدراسة، حيث استخدم الباحث عينة من أفراد الدراسة المتمثلة في مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي.

مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات:

نظراً لتعدد الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، تم الاعتماد على مصادر ومعلومات مختلفة، تتناسب مع طبيعة مصادر المعلومات المتفرقة، حيث إن بعض المعلومات والبيانات متناثرة في بطون بعض الكتب النادرة والرسائل العلمية والدوريات العلمية المتخصصة والمؤتمرات والندوات العلمية التي تناول موضوع الدراسة من قريب أو بعيد، وبعضها الآخر يحتفظ بها شخصيات لها علاقة بالنقابات ونشاطاتها. ومن هنا تم جمع المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من عدة مصادر بالوسائل والطرق التالية:

1- المصادر المكتبية والوثائقية: تم الرجوع إلى الكتب والوثائق التاريخية والاجتماعية والسياسية والقانونية، والدوريات، والمجلات والصحف المتاحة المتحصل عليها من العديد من المؤسسات

(1) مصطفى عبدالله أبو القاسم خشيم، **مناهج وأساليب البحث السياسي**، (طرابلس: الهيئة القومية للبحث العلمي، 2002).

الرسمية والنقابية، ومراكز الأبحاث والمكتبات العامة والخاصة، كذلك المواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

2- الاستبيان: أستخدم الباحث الجانب الميداني، حيث قام فيه بتطبيق أداة الدراسة متمثلة في

استمارة استبيان التي تشمل ثلاثة محاور:

أ- علاقة الرضا الوظيفي بأداء العمل.

ب- علاقة أداء المدير ببيئة العمل الداخلية.

ج- علاقة الرضا الوظيفي بالأجر ومنظومة الحوافز.

د- المقترحات التي تزيد من الرضا الوظيفي وأثره على زيادة معدلات الأداء.

3- المقابلة الشخصية: قام الباحث بإجراء مقابلة شخصية مع عدد من مديري الإدارات الحكومية

بمدينة بنغازي، بهدف معرفة آراءهم حول الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الليبية خلال فترة الدراسة وهم:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1- سامية مرعى الشرع | مديرة مدرسة شهداء بوزغيبية الثانوية للبنات. |
| 2- مبروكة أحمد بن سعود | مديرة مدرسة جبل نفوسة الثانوية للبنات . |
| 3- ماجدة ميلاد العريبي | مديرة مدرسة الشهيدة سناء الإعدادية للبنات. |
| 4- حنان عبد السلام الفلاح | مديرة مدرسة ألوية الحرية الثانوية للبنات. |
| 5- حمد أمحمد الفاخري | مدير مدرسة عثمان بن عفان الإعدادية للبنين. |
| 6- مجدي محمد الهوني | مدير مدرسة الصادق باله الإعدادية للبنين. |
| 7- إدريس أمحمد اجويلي | مدير مدرسة الرسالة المقدسة الإعدادية للبنات. |
| 8- وليد عوض الكوافي | مدير مدرسة الفويهات الثانوية للبنين. |
| 9- نعيمة رجب الدغاري | مديرة مدرسة الاقصى الثانوية للبنات. |
| 10- مبروكة على المشيطي | مديرة مدرسة نور الحرية الثانوية للبنات. |

نطاق الدراسة وحدودها:

1- النطاق المكاني:

تركز الدراسة على مديري المدارس بأخذ عينة عشوائية تمثل جميع مدارس بنغازي

الحكومية، وبالتالي فإن النطاق المكاني مدينة بنغازي بحدودها الإدارية.

2- النطاق الزمني:

تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فصل الخريف 2015-2016.

تقسيم الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة واربعة فصول، وخاتمة، تتبعها قائمة المراجع والملاحق، ويمكن تقسيم الدراسة على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويتضمن التعريف بالدراسة، والدراسات السابقة لها، وشرحاً لمشكلة الدراسة بالإضافة إلى التطرق لمفاهيم الدراسة، وعرضاً لأهميتها، وتحديد أهدافها، والمداخل والمناهج المستخدمة فيها، وأدوات جمع البيانات، ومعرفة حدود الدراسة الزمنية والمكانية.

الفصل الثاني: بعنوان مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه، ولغرض الامام بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لمفهوم الرضا الوظيفي وتعريفاته وتناول المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي، ويتضمن هذا المبحث النظريات التي تفسر مفهوم الرضا، ويتناول المبحث الثالث طرق قياس الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: بعنوان الحوافز والأداء والمحددات وأثارهما على الرضا الوظيفي، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول منها للحوافز وتناول المبحث الثاني الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث والأخير فتناول محددات الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: بعنوان الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الليبية وتناول المبحث الثاني الاجراءات المنهجية اما المبحث الثالث تناول تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

خاتمة الدراسة ونتائجها والتوصيات: تحتوي على خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وإجابة للتساؤلات والفرضيات الواردة في مقدمتها، وكذلك توصيات الدراسة بعد استعراض الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

الفصل الثاني

مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه

تمهيد

إن مفهوم الرضا الوظيفي، يرتبط بمشاعر الفرد تجاه عمله وهذه المشاعر تكون متغيرة بتغير مشاعر الأفراد، وبالتالي أدى هذا إلى عدم وجود مفهوم محدد وواضح، وذلك لاختلاف المداخل التي يتعارف عليها الباحثون، لتفسير الرضا الوظيفي، لأن كل باحث يفسر الرضا الوظيفي حسب تفسيره، وطبيعة تخصصه، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث في موضوع الرضا.

ويتناول هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وقياسه، بحيث يركز المبحث الأول على مفهوم الرضا إلى جانب استعراض تعريفات الرضا الوظيفي المتعددة، أما المبحث الثاني فيستعرض العديد من النظريات التي تعمل على تفسير الرضا الوظيفي أو عدم الرضا من خلال التعرف على أكثر نظريات الرضا تأثيراً حيث تعددت نظريات تفسير الرضا، أما المبحث الثالث فيستعرض أساليب قياس الرضا ومعرفة الاتجاهات لدى الأفراد نحو الوظيفة، وبالتالي هذه الاتجاهات لا يمكن معرفتها من خلال الملاحظة أو سلوك الفرد، ولكن من خلال الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي وعليه يستعرض هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه من خلال:

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

المبحث الأول

مفهوم الرضا الوظيفي

لقد شاع مفهوم الرضا الوظيفي منذ ثلاثينيات القرن العشرين إلا أنه ليس هناك مفهوم واضح ومحدد للرضا، وذلك لأن معظم الدراسات التي تناولت الرضا كانت من جوانب مختلفة وهذه الجوانب والمواقف كانت تعبر عن وجهة نظر أصحابها، وكذلك من حيث توافق الظروف المكانية والزمنية، حيث إن كلمة الرضا يصاحبها مدى القبول والارتياح التي تنشأ لدي الأفراد.

أولاً- تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي في الدراسات والبحوث ومعظم الباحثين عرفوه بطرق مختلفة حسب تخصصاتهم، ويُعتبر الرضا من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، وبالتالي تعددت التعريفات وتشعبت مفاهيمه والكثير من الكتاب اعتبروه من المفاهيم التي يصعب تعريفها نظراً لتعدد جوانبه، وسرعة تغيره لأن الرضا يتعلق بالشعور الذي لا يزال موضوع نقاش وجدال. إلا أن هناك مجموعة من التعريفات من أهمها:

يرى البعض الرضا الوظيفي بأنه "الشعور بالراحة في العمل، والاستمتاع في أدائه، والاطمئنان إلى استقراره وديمومته، وهذا الشعور هو ناتج عن مجموعة متنوعة من عناصر العمل كالإدارة المدرسية، والعلاقات مع الزملاء، والرواتب والحوافز، والامتيازات، ونظام الترقية، وظروف العمل⁽¹⁾.

كما أن هناك من عرفه بأنه "اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، في الواقع⁽²⁾. وفي تعريف آخر للرضا بأنه "حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته وهو بهذا المعنى يرتبط إيجابياً مع الالتزام التنظيمي الذي بدوره يؤثر على أداء الأفراد⁽³⁾.

(1) راتب السعود، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية"، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن: جامعة اليرموك، مجلد 17، عدد 13، 2001، ص 45.

(2) احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، الدار الجامعية، ط2، 2002) ص211.

(3) Maurizio ,pugno and Sara depdi(2009). Job satisfaction :an intergraded survey, paper, no

(4) university degli studied, Trento

وهناك من يرى بأن الرضا الوظيفي هو: "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل وطبيعة الإشراف في العمل نفسه، والاعتراف بواسطة الآخرين"⁽¹⁾.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي يمكن القول بأن أستون (Stone) عرّف الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"⁽²⁾.

وهناك تعريف آخر لكل من "Middle Mist and Hit" فهما يريان أن: "الرضا الوظيفي في مركز الحياة الوظيفية التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين"⁽³⁾. كما عرفه هوبك (HOPPICK) بأنه: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راضي في وظيفتي"⁽⁴⁾.

وهناك من يُعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية، وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها"⁽⁵⁾. وكذلك عرف "Vroom" الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية"⁽⁶⁾، وفي نفس السياق يرى لوك lock الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد للوظيفة أو خبرته في تلك الوظيفة"⁽⁷⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي يتضح تعدد وجهات النظر والاتجاهات في تعريف هذا المصطلح، فهناك من ينظر للرضا الوظيفي على أنه حالة القبول، وهناك من يعتقد من خلال التعريفات السابقة بأن الرضا هو مدى ردود الفعل الإيجابية للفرد تجاه وظيفته، وما تقدمه

(1) محمد صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعة، د ط، 2001)، ص 97.

(2) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعة، د ط، 2004)، ص 195.

(3) المرجع السابق، ص 196.

(4) محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، د ط، 2002)، ص 55.

(5) محمد أبو رحمة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة (فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2012)، ص 35.

(6) نبأ الحسن، مي محي، الرضا الوظيفي لدى تدريس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الاجتماعية، مجلة البحوث التربوية، العدد 31، 2011، ص 95.

(7) محمد الصيرفي المرجع السابق ذكره، ص 95.

الوظيفة ومكوناتها للفرد أو الموظف، وأيضاً هناك من يرى أن الرضا الوظيفي والاندفاع حول العمل يكون في إطار حياة العمل، التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون⁽¹⁾.

ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية أن يتحدثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وهو ما ساهم في كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول هذا الموضوع أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم الأقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي⁽²⁾، وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء:

أشار بعض المتخصصين إلى جود ارتباط إيجابي بين الأداء والرضا الوظيفي والبعض الآخر شكك في هذا الافتراض على أنه لا يوجد فرق بين الرضا عن الأجر، والرضا عن المؤسسة التي يعمل بها وبين مستوى الإنتاجية⁽³⁾.

2- أهمية الرضا بالنسبة للموظف:

إن الرضا الوظيفي للموظفين غالباً ما يزيد الإنتاجية، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، فالموظفون الذين يستمتعون بالرضا الوظيفي، يتمتعون بصحة بدنية جيدة ونفسية سليمة، كما أنهم تشع بينهم روح التكامل الاجتماعي، مثل مساعدة زملائهم، والتعاون فيما بينهم وإن شعور السخط والاستياء يتبلور في السلوك العام، ومن بعض دلالاته عدم التعاون حيث يطلب المزيد من الجهد والتردد في التطوع بالأعمال الإضافية، والوصول المتأخر للعمل أو المغادرة باكراً للعمل، وتعطيل العمل دون ذكر الأسباب والإهمال الناتج عن عدم الامتثال للإرشادات والأوامر إذاً

(1) مؤيد سعيد السلم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (الأردن: أتراف للنشر والتوزيع، د ط، 2001) ص 245 .

(2) جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، د ط، 2000)، ص 21.

(3) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الرضا المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويخفض نسبة الغياب⁽¹⁾، وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في النقاط الآتية:

أ- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء: أشار بعض المتخصصين إلى وجود ارتباط إيجابي بين الأداء والرضا الوظيفي والبعض الآخر شكك في هذا الافتراض على أنه لا يوجد فرق بين الرضا عن الأجر، والرضا عن المؤسسة التي يعمل بها وبين مستوى الإنتاجية⁽²⁾.

ب- أهمية الرضا بالنسبة للموظف: ارتفاع الرضا يؤدي بالموظف إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية حيث تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع الحاجات المادية من أكل وشرب، وملبس، وسكن، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي يشبع بشكل كافٍ فتزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- الرضا عن الحياة، حيث إن المزايا المادية وغير المادية، التي توفرها الوظيفة للموظف تساعد على مقابلة متطلبات الحياة⁽³⁾.

ثالثاً- انعكاسات الرضا الوظيفي⁽⁴⁾:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ارتفاع مستوى الرضا يؤدي لارتفاع مستوى الطموح لدي الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل. العلاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك لزيادة الإنتاج.

(1) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009، ص19.

(2) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(3) نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة درجة الدكتوراه غير منشورة، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2005)، ص 191.

(3) إيمان الحنيطي، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية"، رسالة ماجستير، (عمان: الجامعة الأردنية، 2000)، ص57.

رابعاً- أبعاد الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أبعاد وهذه الأبعاد تعمل على تحفيز العامل، للبقاء في عمله وتكون لديه الكفاءة والقدرة على تأدية عمله بكفاءة عالية، وفي حالة عدم توفر هذه الأبعاد فإن العامل سيقصر في وظيفته وقد يؤدي ذلك لترك وظيفته، وأهم هذه الأبعاد ما يلي⁽¹⁾:

– الرضا بسياسة العمل في المؤسسة وتشمل، سياسة الأجور والبدائل والتعويضات والترقيات والتأمينات وغيرها.

– الرضا بعلاقات العمل (العلاقات مع الآخرين في محيط العمل).

خامساً- أساليب تنمية الرضا الوظيفي:

من أهم أساليب زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ما يلي:

1-الإثراء الوظيفي:

ترجع أهمية الإثراء الوظيفي إلى تنوع واجبات الوظيفة ومسئولياتها، والتجديد والابتكار، في أدائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها، أن يجدد قدراته ومهاراته، وأسلوب تعامله مع الآخرين، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة التي يعمل بها، مما يكسبه أكبر قدر من الرضا عن العمل في هذه المنظمة⁽²⁾.

2- المشاركة في صنع القرار:

تؤدي عملية المشاركة للموظف في صناعة القرار داخل المؤسسة دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي لديه، لأنها تسهم في إيجاد الشعور بالرضا إذا ما وجد الموظف أن هناك جزءاً من العدالة في صناعة القرار من قبل المديرين وتتخذ المشاركة ثلاث أشكال⁽³⁾:

أ- المشاركة الكلية: وتكون المشاركة لها تأثير حقيقي على صناعة القرار.

ب- المشاركة الجزئية: ويعني ذلك أنه لا يسمح للموظف بصنع قرار حقيقي بل مجرد إبداء للرأي.

(1) عائشة أبو حمده، راتب السعود، التراخي التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد 36، 2013، ص45.

(2) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: البراء للطباعة الالكترونية، د ط، 1993)، ص 117.

(3) قاسم لجرسي، التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العريقة والناشئة، المجلة التربوية، الجزء الأول/العدد 107، المجلد الأول، يونيو 2013، ص17.

ج- المشاركة الكاملة: وتعني مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في صناعة القرار.

3- الأجور: للأموال دلالة مهمة نفسياً واقتصادياً واجتماعياً فكما أنها محل البيع والشراء، فهي أيضاً ترتبط بالتقدير، حيث إن العديد من العاملين مهتمون كثيراً بما يتناولونه من مرتبات، وأجور في المنظمة ويربطون بينها وبين مكانتهم وقيمتهم منها كما يقارنون بينهم وبين زملائهم في المنظمات الأخرى، ولاشك أنها تؤثر كثيراً على واقعية العاملين، وبرضاهم ولذلك يجب أن يقتنعوا بأن ما يتناولونه من تعويض مالي لما يؤديه من جهد ووقت يعتبر عادلاً⁽¹⁾.

4- الأمان الوظيفي: يؤدي الأمان الوظيفي إلى تأكيد استقرار العاملين والتزامهم، فهم يكونوا أكثر طواعية للمساهمة في العمل وأثره عندما لا يخشون فقدان وظائفهم أو وظائف أقرانهم واختلاف درجة الأمان الوظيفي⁽²⁾.

سادساً- خصائص الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي تترجم إلى سلوك موضوعي، يعكس حالة الفرد العامة وبالتالي يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، أذاً الرضا الوظيفي لديه أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العمل رضا نوعياً وقد يكون في جانب آخر من جوانب وظيفة العمل رضا كلياً، وبذلك تصبح مسألة الرضا الوظيفي مسألة نسبية إلى حد كبير، لعدة أسباب منها الظروف التي يعمل بها الفرد ومختلف المتغيرات المؤثرة فيها⁽³⁾.

• وللرضا الوظيفي عدة خصائص تميزه عن بقية المفاهيم الأخرى والتي من أهمها:

1- غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة، ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة⁽⁴⁾.

2- يُعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويترتب على هذا التقدير بدرجة كبيرة نجاح الشخص أو

(1) محمد فتحي، ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بإدارة الفصل في التعليم الثانوي، (القاهرة: د.ط، 2005)، ص 103.

(2) المرجع السابق، ص ص 97-98.

(3) عزبون زهية، "التحفيز وإثره على الرضا للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة 20 أوت، 2007، ص 112.

(4) محسن اسعد، نبيل إسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة السعودية، (السعودية: مركز البحوث كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز، د.ط، 1984)، ص ص 29-30.

الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات⁽¹⁾.

3- إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي الرضا لفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم⁽²⁾.

4- نظراً لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وقياس أنماطه من وقت لآخر ومن دراسة لدراسة تظهر نتائج اقتصادية للدراسات لأنها أظهرت تصوراً للظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات⁽³⁾.

سابعاً- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطوا في أعمالهم اعتقاداً منهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبق وتعد مسؤولة عن حدوثه، وهذه العوامل تكون على النحو التالي⁽⁴⁾:

- 1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
 - 2- **الدافعية:** تولد الحاجات قدراً من الفاعلية، لحث الفرد إلى التوجه نحو المصدر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - 3- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، خاصة في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجة الفرد.
 - 4- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
 - 5- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع حاجاته.
- والشكل رقم (1) يوضح كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

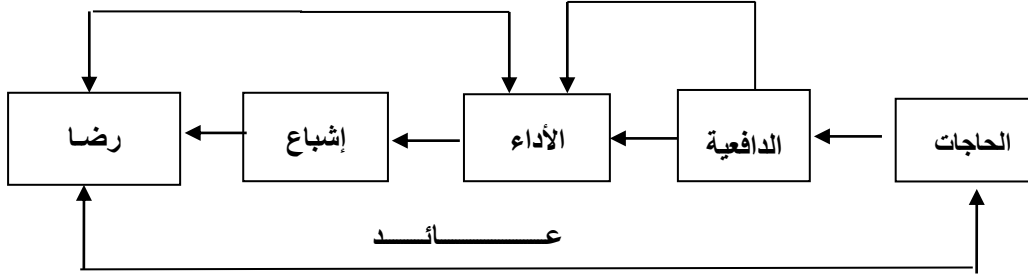
(1) محسن اسعد، نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) فرج طريف شوقي، السلوك الإداري: النظرية والتطبيق، (الأردن: مطابع التمام، د ط، 1993)، ص ص 224-225.

(3) محسن أسعد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(4) فرج طريف شوقي، المرجع السابق ذكره، ص 226.

الشكل رقم (1) كيفية حدوث الرضا الوظيفي

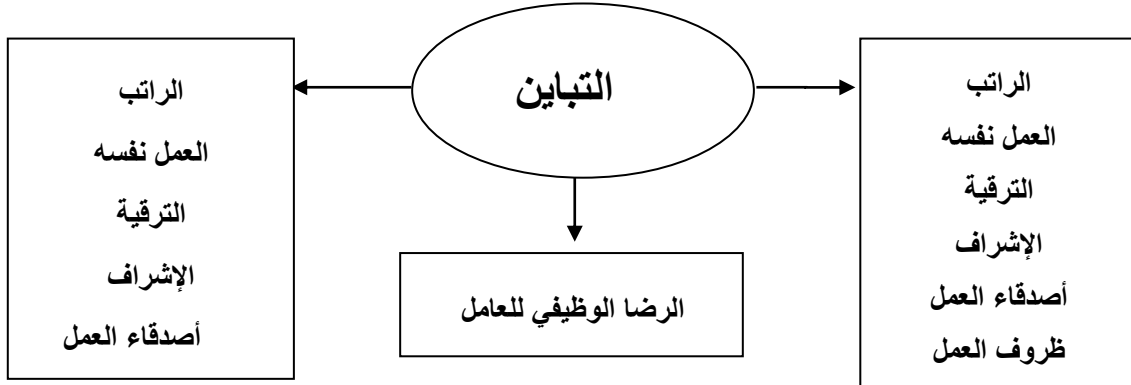


المصدر: محمد سلطان، السلوك التنظيمي في الإدارة، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 313.

ثامناً - نموذج الرضا الوظيفي:

ما الذي يجعل أو يحدد إذا كان العمال يشعرون بصفة عامة بالرضا أو الاستياء نحو وظائفهم، ثم كيف يجمع الرضا عن كل العوامل المختلفة كالأجر والترقية وغيرها ليعطي اتجاهاً كلياً ليشير إلى حب أو كره العامل لوظيفته. فلقد قام أنرولد وفدلمان (Arnold Feldman) بوضع نموذجاً للرضا الوظيفي، يعرض من خلاله العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقفاً وبين ما هو واقع فعلاً⁽¹⁾.

الشكل رقم (2) نموذج الرضا الوظيفي



المصدر: بوودن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في نظرية ماكليند للدافعية"، رسالة ماجستير، 2006، الجزائر، جامعة محمود منتوري، ص 80.

(1) بوودن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في نظرية ماكليند للدافعية" رسالة ماجستير، 2006، الجزائر، جامعة محمود منتوري، ص 75.

تاسعاً- أشكال الرضا الوظيفي⁽¹⁾:

1- الرضا العام:

يُعرف الرضا العام بأنه الاتجاه العام للفرد ونمو عمله ككل فهل هو راضي عن العمل أم غير راضي هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر لتحديد الجوانب الفرعية التي يرضي عنها العامل أكثر من غيرها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضي عنها أصلاً.

2- الرضا النوعي والجزئي:

يشير الرضا النوعي والجزئي إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حده، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تُمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته .

عاشراً- مصادر الرضا الوظيفي:

إن أي إسهامات يقدمها الموظف في وظيفته فإن هذه الإسهامات لأبد أن يتبعها مردود إيجابي من الإدارة التي يعمل بها الموظف تشمل (الحوافز - الترقيات - زيادة المرتبات) أي بمعنى العلاقة بين إسهامات الموظف في عمله وما يحصل من مردود إيجابي من الإدارة هي علاقة طردية وبالتالي تكون العلاقة بين الطرفين مريحة ومطمئنة.

ومن أهم مصادر الرضا الوظيفي ما يلي⁽²⁾:

المصدر الأول: إن الرضا يأتي من أداء العمل بشكل جيد والفخر بالمهارة مهما كانت بيئة العمل، وبالطبع هناك وظائف يصعب الرضا فيها عن غيرها خاصة حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب القدرات ولا توفي العامل حقه، لكن مضطر لها.

المصدر الثاني: لتحقيق الرضا هو بيئة العمل، التي تشمل مكان العمل والأشخاص.

الحادي عشر - مؤشرات الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه، أي بمعنى كلما انخفضت هذه المؤشرات، كان هناك دليل على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت دليل على انخفاض الرضا.

(1) فرج طريف شوقي، السلوك الإداري والإدارة والتطبيق مرجع سبق ذكره، ص 227.

(2) هناء عبد الغني الفرجاني، "الإثراء الوظيفي وانعكاساته على رضا الموظف وإنتاجيته واستقراره في العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، (بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا، 2005)، ص 36.

أهم مؤشرات الرضا الوظيفي ما يلي⁽¹⁾:

1- التغيب:

يقصد به الانقطاع عن العمل لمدة ما، سواء أكان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر وأسباب التغيب:

- المرض كان نفسياً أو اجتماعياً.
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.
- الاتجاهات والمواقف.

2- دوران العمل:

يقصد بدوران العمل تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصبه بمحض إرادته، أو تغيير الوظيفة.

3- التمارض:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل ويمكن معرفة الأفراد الذين يلجئون للتمارض عن طريق سجلات الحضور والانصراف، وملفات الموظفين، حيث إنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير لعدم الرضا الوظيفي.

4- الإضراب: شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء أكانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة يرون أن حقوقهم مهضومة، وقد تكون هذه المطالب كزيادة المرتبات، أو تحسين ظروف العمل، أو تغيير بعض المسؤولين.

5- كثرة الشكاوى:

هي مؤشر لعدم الرضا، وذلك من خلال حصر كل الشكاوى المقدمة خلال فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها، ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا.

6- اللامبالاة والتخريب:

إن العامل الحريص على أهداف المنظمة يسعى دائماً للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو مصدر الإحساس بالسعادة، في حياته المهنية والعكس صحيح.

(1) بووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الثاني عشر - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي التي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي⁽¹⁾:

1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:

تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة:

تتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه:

تتمثل في شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسيته، وأهمية العمل بالنسبة له.

5- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

أ- العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين⁽²⁾:

(1) سالم تيسير الشرايدة الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات عملية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، د ط، 2008)، ص ص 99-100.

(2) المرجع السابق، ص 105.

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

ب- العوامل التنظيمية:

وتتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء علاقات ترتبط بالوظيفة والموظف

ومن هذه العوامل:

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.
- الرضا عن الوظيفة وما تحققه هذه الوظيفة من إشباع للحاجات.
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

ج- العوامل البيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل، الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، وكل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته، وفيما يلي توضيح لتأثير العوامل السابقة على الرضا الوظيفي⁽¹⁾:

- أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زادت درجة رضائه عن العمل، تمسك به واستقر فيه.
- مستوى التعليم له تأثير على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث، أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعليماً، حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً به.
- بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة، يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري، أما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد، زاد

(1) مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، 2004)، ص 114.

- رضاه الوظيفي نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي⁽¹⁾.
- كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته وأسرته كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء أخرى خارج العمل أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له.
 - هناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي (الأجر - زملاء العمل - نوع العمل والترقي).
 - أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب زاد الرضا الوظيفي.
 - كلما كانت العلاقة جيدة بين الرئيس والزملاء ارتفع مستوى الرضا للأفراد.
- أخيراً يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين⁽²⁾.

(1) عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد 23، 1999، ص 128.

(2) عادل سلامة، المرجع السابق، ص 130.

المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي

أولاً- نظرية ماسلو للحاجات (Maslow Theory):

قام عالم النفس أبراهام ماسلو بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية، فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم توازن الفرد وتدفعه إلى سلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر وإعادة حالة التوازن الداخلي، ولا يزول التوتر بإشباع هذه الحاجات، والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى، إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي⁽¹⁾، وقسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات وزعها على النحو التالي⁽²⁾:

1- **حاجات فسيولوجية (Physiological Needs):** هي حاجات أساسية يطلبها الفرد ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد لأجل بقائه ونموها فأشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات مشبعة فإنه أول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفسيولوجية ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

2- **حاجات الأمان (Safety Needs):** بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى تتولد الحاجة للأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده الكافي لمواجهة متطلبات الحياة.

3- **الحاجات الاجتماعية (Social Needs):** بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور كالصداقة، والتعاطي مع الآخرين، وعلاقات جيدة مع الزملاء وإذا لم تُشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع الآخرين.

4- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير (Steam and Self – Respect):** الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره، وبذلك يسعى إلى تصوير صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد لهم، أي تقبل الجميع له واحترامه.

(1) عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين للرضا المهني، (الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، د ط، 1993)، ص 58.

(2) عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

5- الحاجة إلى تقدير الذات (Self – Actualization):

تمثل قمة الهرم فلن تظهر الحاجة إلى تحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، ولذلك يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنامي مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى إشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبياً يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل، كالأعتداء بنوعيه المعنوي كالثتم والمادي كالسرقة وغيرها من الظواهر السلبية التي تعتبر مؤشرات لعدم الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (3) التسلسل الهرمي لنظرية ماسلو



المصدر: مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي (المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2009)، صص 135، 134.

أهم افتراضات ماسلو التي تحكم مفاهيم نظريته ومنها⁽¹⁾:

- 1- إن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوكه.
- 2- يمكن ترتيب الحاجات حسب الأهمية والأولية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة لتحقيق الذات.
- 3- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته متدرجاً بداية من الحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن والأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تقدير الذات.

(1) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د ط، 2009)، ص 94.

الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو⁽¹⁾:

أ- يعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بحاجاتهم بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات.

ب- يفترض ماسلو أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط، في كل مرة ولا ينتقل لإشباع الحاجات العليا، إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا، وهذا غير واقعي لأن الإنسان يمكن أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في وقت واحد.

ج- يفترض ماسلو من خلال نظريته أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن الواقع يقول إن الحاجات تتغير بتغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه لإعادة ترتيبها للتوافق مع التغيرات والظروف الاجتماعية المحيطة به.

ثانياً- نظرية العاملين لهيرزبرج (Hartsburg Theory):

لقد قدم فردريك هرزبرغ نظرية العاملين ومنذ تلك الفترة ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد فقط، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي لعدم الرضا⁽²⁾.

ولقد قسم هرزبرغ العوامل إلى مجموعتين كالآتي:

1-العوامل الدافعة (Motivating Factors):

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي، وتدفع العاملين إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في الآتي⁽³⁾:

- الإنجاز وأداء العمل.
- مستوى رضا الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، د ط ، 2009) ص ص134-135.

(2) عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ إدارة الموارد البشرية في القرن 20، (عمان: دار وائل للنشر، د ط، 2009) ص 392.

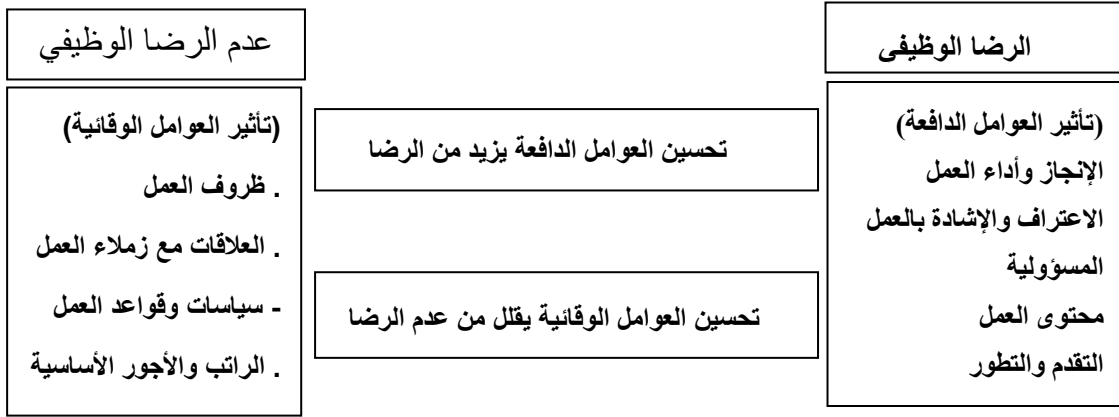
(3) المرجع السابق، ص 393 .

- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للعمل.

2-العوامل الوقائية (Hygiene Factors):

وهي عوامل مرتبطة بالظروف المحيطة بالبيئة وفي حال غياب هذه العوامل ينتج عدم رضا العمال عن عملهم، وحصرتها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، أو طبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل⁽¹⁾.

شكل رقم (4) نظرية هرزبرغ



المصدر: صلاح الأنعمي، الإدارة، (الأردن: العلمية للنشر، 2008)، ص 77.

الانتقادات الموجهة لنظرية هرزبرغ⁽²⁾:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ ومؤيديه في نظريته.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا.
- رغم كل الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبرغ تُعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

(1) احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) صادق محمد عفيفي وآخرون، إدارة مشروعات الأعمال، (الكويت: دار الكتاب، د ط، 1981)، ص 294.

ثالثاً- نظرية الإنجاز لمكلاند (Micclands Theory):

لقد قام ديفيد ماكلاند بوضع نظريته وهي نظرية الانجاز والتي اشتملت على ثلاث حاجات أساسية للفرد تتمثل في الآتي:

1- الحاجة إلى القوة (Need for Power):

إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعنى ذلك حاجاتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك يوجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة⁽¹⁾.

كما توجد خمسة مصادر للقوة وهي⁽²⁾:

- قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية وهي القوة في معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من الآخرين.
- قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال معين.

2 - الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement):

وهي الرغبة في التفوق والنجاح في انجاز العمل بمعنى أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال مناصب ووظائف فيها تحدٍ لقدراتهم وإمكانياتهم⁽³⁾.

ومن خصائص الحاجة إلى الإنجاز ما يلي⁽⁴⁾:

- الرغبة في وضع أهداف فيها تحدٍ.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يجيدون العمل المنفرد بدلاً من العمل الجماعي.

(1) طارق طه، الإدارة، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، د ط 2002) ص ص138-139.
(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والطباعة، د ط، 2002) ص 293.
(3) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.
(4) عبد الباري إبراهيم، زهير صباغ، مرجع سبق ذكره، ص 396.

- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة، فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.

3- الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation):

وهي الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الجميع، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال داخل العمل والتفاعل مع الزملاء من خلال بيئة العمل⁽¹⁾.

افتراضات نظرية ما كلاند من أهمها⁽²⁾:

- تُكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خبرات المورد البشري.
- تتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافعاً قوياً يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا في تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجاز ضعيف.

رابعاً - نظرية التوقع لفروم (Vroom Theory):

تُعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها، فهي مدخل عقلائي للتحفيز⁽³⁾، وتعتمد نظرية فروم على ثلاثة عناصر أساسية وهي⁽⁴⁾:

- **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنتائج والعوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

- **الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):** وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النتائج والعوائد المرغوبة.

- **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهو الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

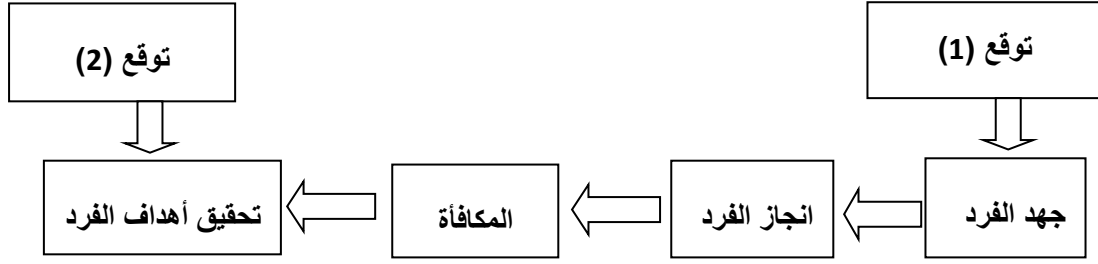
(1) عبد البارئ إبراهيم، زهير صباغ، مرجع سبق ذكره ص 396.

(2) طارق طه، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(3) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 210.

(4) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الشكل رقم (5) نموذج التوقع عند فروم



المصدر: رابوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، (الدار الجامعية الإسكندرية، 2008)، ص 133.

أهم ما تشير إليه النظرية حسب النموذج السابق⁽¹⁾:

- توجد علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.
- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلاله.
- توجد علاقة بين المكافأة وبين تحقيق الهدف المراد انجازه.

وبذلك يمكن القول إن نظرية فروم ركزت على الفرد، من خلال تغييرات سلوكه ودوافعه

وبأن الدوافع تختلف من فرد إلى فرد.

خامساً- نظرية العدالة لآدمز (Adams Theory):

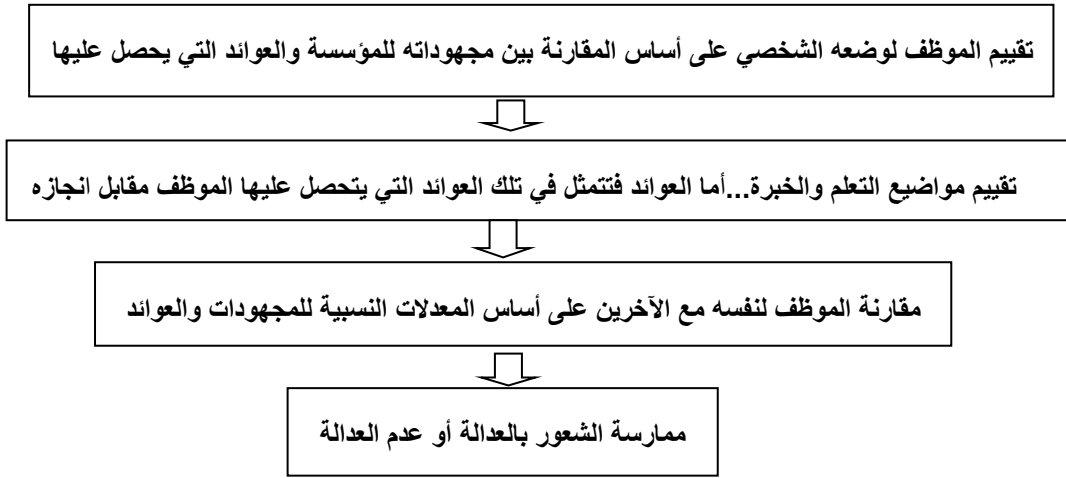
أظهرت نظرية آدمز عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تُعد أهم محددات الرضا الوظيفي ويعرف آدمز المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه وما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل زميل له، وما يترتب على أداء ذلك الشخص من نتائج وما يترتب على عدم التساوي بين محصلة النتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر، سواء أكان هذا التساوي في الدخل أو الامتيازات، أو فرص الترقى إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي وهذا يؤدي بالفرد إلى أن يخفض من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات⁽²⁾.

(1) مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث لتطبيقي، (لبنان: دار النهضة، د ط، 1983)، ص156 ص 157.

الشكل رقم (6)

إدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية



المصدر: راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص 133.

من خلال الشكل السابق يتضح أن المدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة، وأداء الواجبات، التي يجلبها الفرد معه ويوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد هي تلك المكافآت التي تنتج عن المهام كالرواتب والترقية والتقدير... وغير ذلك ويشير آدمز أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي⁽¹⁾:

$$\text{نسبة معينة} = \left(\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right) \text{ مقارنة } \left(\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right)$$

لا يتطلب الشعور بالعدالة والرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسب متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافعاً وحماساً على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذه المواقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي⁽²⁾:

- يقلل ويرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهداً أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- أن يُغير في مستوى مخرجاته بأن يطلب زيادة الأجور أو الحوافز والترقيات.

(1) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(2) نفس المرجع السابق، ص 164.

- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

سادساً- نظرية القيمة للوك (Lock Theory):

تُعتبر هذه النظرية من ضمن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وبالتالي فإن الرضا الوظيفي حسب هذه النظرية يعنى درجة التوافق الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يتحصل عليه من عوائد يرغب في الحصول عليها، ومن خلال ذلك فإن رضا الفرد (العامل) عن عمله أو احد عناصر عمله تحكمه العناصر الآتية⁽¹⁾:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه.

- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

إن الفرد كلما حصل على نتائج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، إنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة ويمكن النظر لهذه النظرية من خلال المعادلة التالية⁽²⁾:

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) \text{ ه} 1 + (\text{رف} 2) \text{ ه} 2.$$

روك: الرضا الوظيفي الكلى.

(رف) الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

(ه) أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

سابعاً: نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Taylor Theory):

وضعت هذه النظرية على يد تايلور وفيبر وفايول حيث أهتمت هذه النظرية بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل، لجعله يؤدي عمله بسرعة قصوى ورغم ذلك لم تستطع نظرية الإدارة العلمية أن تصل للرضا المطلوب⁽³⁾.

(1) احمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

عيوب نظرية الإدارة العلمية⁽¹⁾:

- اهتمامها بجانب الدوافع المادية.
- اهمالها للجوانب الإنسانية.

ثامناً- نظرية الجماعة المرجعية (Holling and Blood Theory):

اوضح هولين وبولود في هذه النظرية أن الفرد يعتبر الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها عاملاً مهماً لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه، حيث إن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلاً تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي، فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا ؟ فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا. ومما يؤخذ على نظرية هولين وبولود أنها لم توضح كيفية إختيار الفرد لجماعته المرجعية، وكيف يحدد المميزات التي يجعلها معايير للمقارنة وهذا بدوره يُحتم تدخل شخصية الفرد نفسه في اختيار جماعته المرجعية في كيفية مقارنة نفسه بها⁽²⁾.

تاسعاً- نظرية بورتير ولولر (Porter and Lower Theory):

طُور كل من بورتير ولولر نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهما يصفان أن هناك حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع الفوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا انخفضت هذه العوائد التي يعتقد الفرد أنه يستحقها، فستحدث حالة عدم رضا وتوقف الدافعية للاستمرار في المهنة. كما أضاف (بورتير ولولر) عوامل الإنجاز إلى الرضا وربطه مع العائد بنوعيه العائد الذاتي والعائد الخارجي، كما أن للعوائد تأثيراً كبيراً على الرضا مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنجاز لدى الفرد، وقد بين بورتير ولولر أن هناك نوعين من العوائد⁽³⁾:

(1) المرجع السابق، ص 58.

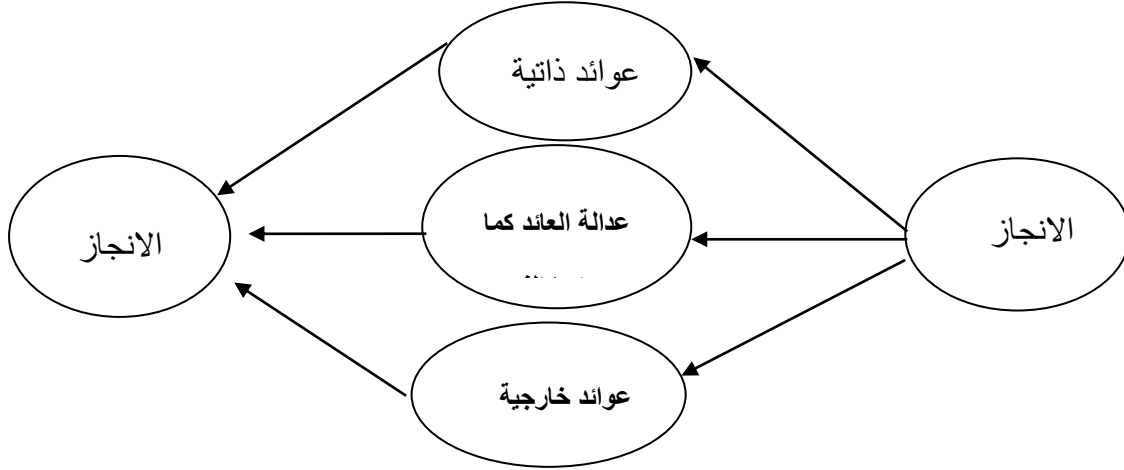
(2) على بن يحيى الشهري، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم العربية 2008، ص 53.

(3) خليل على خليل ابوجراد، "الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص 29-30.

عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تُشبع الحاجات العليا عند الفرد.

عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي.

شكل رقم (7): نموذج بورتير ولولر



المصدر: مصطفي كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000)، ص 140.

عاشراً: نظرية الديرفر (Alderfer Theory):

قام الديرفر باقتراح نظرية الحاجات مثلما فعل ماسلو وهرزبرغ، حيث يؤمن هو الآخر بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية وحاجات راقية، كما يعتقد أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات كالتالي⁽¹⁾:

1- **حاجات الكينونة:** وهي الحاجات التي يمكن إشباعها بواسطة حاجات البيئة كالأكل والشرب والهواء.

2- **حاجات العلاقات:** وهي تركز على العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

3- **حاجات النمو:** تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي بين الأفراد والمحافظة عليها.

(1) الحيدر عبد المحسن، وبن طالب إبراهيم، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض" (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 135.

ولا يتفق الديرفر في نظريته مع ماسلو في أن تلك الحاجات يجب أن تُشبع بالتدرج، حيث يعتقد أن الخلفيات الشخصية تؤدي دوراً مهماً في إشباع هذه الحاجات فليس ثمة قاعدة في تدرج مثل هذه الحاجات أي إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو(1).

الحادي عشر - نظرية X-Y (Doglas Theory):

لقد قسم ماكجريجور دوجلاس نظريته إلى قسمين:

- النظرية التقليدية (X) والتي تُبنى على الافتراضات الإنسانية التالية(2):

- 1- الإنسان بطبعه كسول ولا يحب العمل.
- 2- إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك وتحت المراقبة والوعيد.
- 3- إن معظم الناس يرغبون أن يكونوا موجهين ولا يتحملون المسؤولية.
- 4- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- 5- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث إنه لا يعمل ولا يؤتمن على شيء دون رقابة.

النظرية الإيجابية (Y):

وهي عكس النظرية التقليدية (X) وتُبنى على الافتراضات التالية(3).

- أن الإنسان إيجابي بطبعه.
- إن التهديد والرقابة الشديدة ليست الدافع والوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل.
- إن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية تحت ظروف عادية.
- معظم الناس مبدعون في عملهم ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً.
- إن الفرد يعمل أملاً في الحصول على حوافز سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية، كرضا المسؤولين عن أدائهم لعملهم.

ومن خلال ما سبق فإن الفرد في نظرية (X) يسعى لإشباع الحاجات الأساسية أي أن هذا النمط يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات وحاجات الاحترام، وهذا يعني تنظيمياً تقليدياً لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل اقتصادي، وأن ما يحرك سلوكه ويدفعه إلى العمل هو

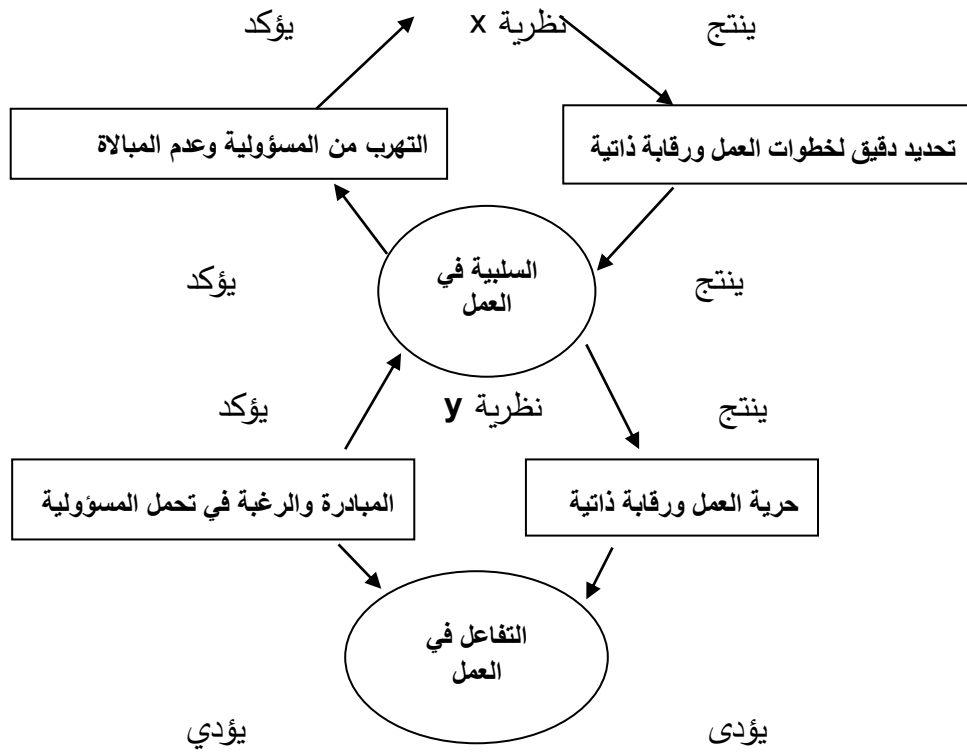
(1) خليل على خليل ابوجراد، مرجع سبق ذكره، ص 35-40.

(2) الحيدر عبد المحسن، بن طالب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(3) المرجع السابق، ص 155.

الدافع المادي فقط، وعلى نحو مخالف فإن الأفراد في ظل النمط (Y) يتصرفون بأن بذل المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، وهم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، والعمل والالتفاف حول الأهداف التي التزموا بها، ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون لتحمل المسؤوليات، وقدرات الأفراد في هذا النمط غير مستغلة، لذا على المنظمة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات، وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي وتمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالإنجاز وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى رضا الفرد عن عمله⁽¹⁾.

الشكل رقم (8) نظرية X ونظرية Y



المصدر: بوودن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدي العامل الجزائري في نظرية ماكلاوند للدافعية"، رسالة ماجستير، 2006، الجزائر، جامعة محمود متتوري، ص 80.

(1) بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

المبحث الثالث

طرق قياس الرضا الوظيفي

أولاً- تعريف القياس:

القياس هو "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث، وفقاً لقواعد معينة يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موقع القياس، أي جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه⁽¹⁾.

ثانياً- طرق القياس للرضا الوظيفي:

يُعتبر الرضا الوظيفي من أهداف وسياسات وبرامج المؤسسة، لذلك كان ضرورياً قياس الرضا الوظيفي لتقييم السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة في تحقيق أهدافها، ولذلك كانت هنالك عدة أساليب للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى الأفراد العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها.

لذلك استعمل الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها، ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، في الوقت الحاضر ومع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية والاتجاهات النفسية والرضا⁽²⁾، وتنقسم أساليب قياس الرضا الوظيفي إلى طريقتين هما:

أ- المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

وهي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالأثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا (كالتغيب- ترك الخدمة) وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه التغيرات⁽³⁾.

ومن أهم المقاييس الموضوعية ما يلي:

1- الغياب: تُعتبر درجة انتظام الفرد في عمله مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون منتظماً فيه ومرتبباً به وبالتالي أكثر حرصاً

(1) جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الإسكندرية: الدار الجامعي، د ط، 2005)، ص 308.

(2) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 400.

(3) بووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

على الحضور الدائم في مؤسسته ويعتمد هذا المؤشر على نسبة معدل غياب الفرد عن عمله، للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور لعمله، بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله، كما أن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة، مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج وتحسب كما يلي:

الشكل رقم (9) معدلات الغياب

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

المصدر: نورالدين عسيلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2009)، ص 37.

يتم حساب الغياب للأفراد كالآتي⁽¹⁾:

- مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين هو: متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- عدد أيام العمل وهو: عدد الأيام التي عملت بها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية.
- يستخدم المعدل المتحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر القنوات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة) وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس مجال العمل أو النشاط، فهذه المقارنة تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

2- الاستقالة وترك العمل: إن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (الاستقالة) تعتبر مؤشراً لدرجة عدم الرضا الوظيفي، في حين أن بقاء الفرد في وظيفته تُعتبر مؤشراً هاماً

(1) محمود شهيرة، "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2001)، ص 41.

لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها أي رضاه عن العمل⁽¹⁾، وبذلك فإن البيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل الآتي⁽²⁾:

الشكل رقم (10) فترة ترك الخدمة للعامل

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

المصدر: نورا لدين عسيلي، إدارة الصراع وأثارها على الرضا الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، 2008)، ص38.

وتقتصر أهمية هذا القياس على وجود مشكلة لترك العمل دون معرفة الأسباب الحقيقية التي أوجدت هذا القياس وبالتالي هذه أهم عيوب هذا المقياس، رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائياً من خلال التحليل الإحصائي للقياس والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة⁽³⁾.

ب- المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي:

تتميز هذه الطريقة من القياس على الطريقة المباشرة كما تعتمد هذه المقاييس على الاستمارة والمقابلة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي، وما يميز هذه الطريقة أنها تعمل للحصول على قياس الرضا الوظيفي من العمال أنفسهم ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عن العمل.

أهم الطرق المستخدمة في المقاييس الذاتية:

1- الملاحظة:

وتعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال في أدائهم للعمل وانتظامهم به كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم ورضاهم عن مختلف جوانب العمل، ومن مظاهر السلوك التي تكشف عن

(1) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 405.

(2) صادق محمد عيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، د ط، 2003) ص 36.

(3) المرجع السابق، ص37.

اتجاهاتهم هو التباطؤ في إنجاز العمل وهذه الاتجاهات تعطي الإشارة عن سلوك العاملين تجاه وظائفهم⁽¹⁾.

2-المقابلة:

يستخدم هذا النوع في مقياس اتجاهات الناس في العمل، مثلاً اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين العنصر الأول هو توافر مديرين مدربين على إجراء المقابلات، أما العنصر الثاني فهو التخطيط المُسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين⁽²⁾.

❖ أنواع المقابلات:

أ- **المقابلة المتعمقة:** وهي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جمع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء أكانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تكون من فرد واحد أو مجموعة أفراد ويطلق على هذا النوع الطريقة النوعية في جمع البيانات⁽³⁾.

ب- المقابلة الجماعية المتعمقة:

وترتكز هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة التي قد يصل عددهم من (5) إلى (10) أفراد والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمنافسة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشير للمقابلة الفردية غير الموجهة وهناك يكون دور رئيس اللجنة أكثر أهمية وإيجابية من المقابل⁽⁴⁾.

2- المقاييس:

إن المقاييس من أكثر الأساليب شيوعاً وأقلها تكلفة من حيث المقارنة بالنتائج الموضوعية التي تعطيها بشرط أن يُحسن تصميمها وتنفيذها، ويوجه المقياس إلى الأفراد المطلوب تحديد

(1) نفس المرجع السابق ذكره، ص 39.

(2) احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، (القاهرة، الدار الجامعية، د ط 2005) ص 131.

(3) جمال المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

(4) صادق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

اتجاههم أو إلى عينة محدودة، شريطة أن تكون أفراد العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ومن أهم هذه المقاييس ما يلي⁽¹⁾:

أ- مقياس التقييم المتدرج غير المقارنة:

يُعتبر هذا النوع من المقاييس التي لا يتم تزويد الفرد المبحوث بنمط محدد يمكن استخدامه في القيام بعملية التقييم بغرض المقارنة، ولا بتعليمات تتعلق بمقارنة الشيء موضوع الدراسة بمتغير آخر، على أساس مدى توفر الخاصية التي يتم قياسها في كل منها، بل يكون المبحوث حراً في مقارنة متغير الدراسة بمتغير آخر يحضر إلى ذهنه.

ب- المقاييس التصورية للتقييم المتدرج:

إن هذا النوع يطلب من المبحوث وضع علامة معينة على النقطة المناسبة من السلم المتدرج لتقييم متغير الدراسة، والذي يأخذ شكل خط يبدأ وينتهي بمستويين متطرفين في وصف المتغير أو يزود بنقاط للمقياس المستخدم لمساعدة المبحوث في تحديد موقع إجابته وهنا الباحث له الخيار في تزويد المبحوث بنقاط المقياس المستخدم، وبعد الإجابة يقوم الباحث بتقسيم السلم إلى فئات أو مجموعات في ضوء الاستجابة التي تم الحصول عليها، ثم يقوم بعملية تفرغ البيانات لكل أفراد العينة، التي يتم معالجتها عند التحليل على أنها بيانات ذات فواصل أو مراحل.

ج- مقاييس التقييم المبنية على مجموعة من البنود:

تتشابه مقاييس التقييم القائمة على مجموعة من البنود أو البدائل مع مقاييس التقييم ذات الطبيعة التصويرية، وذلك باستثناء أن المبحوث في الحالة الثانية يوجه إليه السؤال للاختيار بين عدد محدد من الفئات أو البنود بدلاً من أن يسأل بوضع علامة على خط متصل من القياس ويعتبر هذا النوع من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث والدراسات الإدارية، كما تمثل أسس بناء العديد من مقاييس الاتجاهات الأكثر تعقيداً مثل مقياس (Likert) ومقياس التمايز اللفظي (Osgood).

ركزت المقاييس السابقة على قياس متغير في الدراسة لغرض الوصول إلى تقييم عام للمتغير، وهذه الأنماط السابقة من المقاييس لا تكفي للحصول على صورة كافية للاتجاهات نحو الرضا الوظيفي عن العمل لمتغير يتسم بالتعقيد.

(1) Cybrarians journal, دورية الكترونية متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، العدد 33، ديسمبر 2013، ص55.

❖ أهم المقاييس الشائعة في قياس الرضا الوظيفي:

1- مقياس ثرستون: (Turnstone) قدم ثرستون عدداً من العبارات بينها مسافات متساوية تمثل فرقاً ظاهراً متساوياً في الأداء، وتناول ثرستون في هذه الطريقة الأساس المنطقي لأسلوبه الجديد، وهو يقسم العبارات أو الفقرات المرتبة ويبلغ عددها (9) أو (11) قسماً حيث تمثل الأقسام تدرجاً للأراء متساوياً المسافات وتبدأ أول خطوة بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يُقيم الحكام درجة الرضا الوظيفي التي تعبر عنها البيانات، ويتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي وبعد تكوين المقياس يتم تقديمه للعمال، لاختيار العبارات التي يوافقون عليها⁽¹⁾. أي بمعنى أن الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11) قسماً وفئة وتوضع العبارات ذات الموافقة الشديدة في الفئة (1)، وتوضع العبارات التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11) والعبارات المحايدة توضع في الفئة (6)، والعبارات تأخذ درجات من (1) إلى (11) تبعاً للفئة التي يقع فيها عند كل مُحكم⁽²⁾.

	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
معارض					محايد						مؤيد

ومن خلال ما سبق فإن هذا يضمن أن المقياس سيكون أقل تشدداً ذلك لأن المُحكمين سوف ينفقون بدرجة لأبأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت مما سيؤدى إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهداً كبيراً ليحدد وزناً لكل عبارة من العبارات⁽³⁾.

2- مقياس ليكارت (Likert) لقياس الرضا الوظيفي:

قام ليكارت باستخدام أسلوب مقياس الفئات المتساوية حيث تعتمد هذه الطريقة على القياس الترتيبي للاتجاهات، حيث كل العبارات في أغلبها تتعلق بالاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة وكل عنصر أو عبارة تقيس أحد الجوانب للعامل، بمعنى أن القياس الناتج هو ذو بُعد واحد ويجب أن يحتوى المقياس على عبارات بصيغة الإيجاب، وأخرى بصيغة السلب، حيث يُسأل المفحوص

(1) احمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة-الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 409 .

(2) محمود شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص44-45.

(3) المرجع السابق، ص 44.

بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء وخمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشمل الإجابات ما يلي⁽¹⁾:

<input type="checkbox"/>	موافق
<input type="checkbox"/>	موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	محايد
<input type="checkbox"/>	غير موافق
<input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة

ومن خلال قياس (ليكارت) يمكن إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته التي يتضمنها الاستقصاء⁽²⁾. وبالتالي فالعبارات التي تحصل على درجات عالية تدل على الاتجاه الموجب، والعبارات ذات الدرجات المنخفضة تدل على الاتجاه السالب. وبالتالي عند استخدام هذا المقياس إتباع الخطوات التالية⁽³⁾:

- 1- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- 2- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- 3- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- 4- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
- 5- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة.

(1) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة-الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره ص 414.

(2) محمود شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص43.

(3) محمد عمر الطانوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، (الإسكندرية: مكتبة المعارف، د ط، 1991) ص122.

أهم مميزات مقياس ليكارت⁽¹⁾:

- تُعتبر طريقة ليكارت (Likert) طريقة سلسلة وسهلة لأن المُحكِّمين في هذه الطريقة لا يشترط أن يكونوا خبراء في نفس الميدان.

- طريقة ليكارت (Likert) تزيد من ثبات القياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة.

- الفرد في هذه الطريقة يجب أن يُعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس، فهذه الطريقة تمدنا بمعلومات من المفحوص.

3- طريقة اوزجود (Osgood):

تعتمد هذه الطريقة على الأسلوب اللغوي، حيث افترض (Osgood) أن خصائص الأشياء في اللغة المكتوبة والمتخاطب بها يتم التواصل بها بدرجة أساسية بواسطة الصفات، واقترح أسلوباً عاماً يمكن باستخدامه الحصول على تقديرات للمفاهيم في سلسلة من موازين للصفات المتضادة ثنائية القطب أطلق عليها أسلوب تمايز المفاهيم، وتعتمد هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي على مجموعة مقاييس جزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويكون على شكل خط مستقيم ذي طرفين في كل طرف صفة مناقضة للصفة المقابلة، وبينهما سبع (7) درجات من 1 إلى 7 حيث تدل النقاط من 5 إلى 7 على الاتجاه الإيجابي، والنقاط من 1 إلى 3 على الاتجاه السلبي بينما النقطة 4 هي النقطة الوسيطة وتدل على الحياد، ومن خلال هذا المقياس يختار الفرد الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره تجاه كل مقياس جزئي ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل (الأجر، الترقية، ساعات العمل، محتوى العمل) ليكون هذا المجموع مؤشراً لرضاه الوظيفي⁽²⁾.

ممل	1	2	3	4	5	6	7	مثير
-----	---	---	---	---	---	---	---	------

مشجع	1	2	3	4	5	6	7	مسبب للإحباط
------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

مهم	1	2	3	4	5	6	7	تافه
-----	---	---	---	---	---	---	---	------

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، (الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، 1992) ص 143.

(2) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 414.

إذن من خلال ما سبق يتم تجميع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانباً معيناً من جوانب العمل، (محتوى العمل، الأجر، الإشراف) يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا الفرد النفسي تجاه جانب من جوانب العمل بعد ذلك يتم تجميع مجموع الدرجات التي أشار إليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عالياً بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفضاً ستستبعد من القائمة النهائية للمقاييس⁽¹⁾.

4- طريقة هرزبرغ (Herzberg):

اعتمدت هذه الطريقة بتوجيه سؤالين أساسيين للمفحوص لغرض قياس مشاعره نحو العمل، حيث يتم تقديم السؤالين كالآتي⁽²⁾:

1- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية، مثلاً على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها الباحث بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور، وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

2- الرجاء منك تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلاً، وبالتالي فإن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث، كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا اليأس.

5- طريقة جوثمان (Guttman):

عمل جوثمان على إنشاء مقياس تجميعي متدرج يحقق فيه شرطاً هاماً هو أنه إذا وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس للرضا الوظيفي يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج، بحيث يتحقق فيها الشرط الأساسي الذي وضعه جوثمان وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبياً، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها على المفحوص نفسه أن يُعبر لفظياً عن اتجاهه

(1) احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 415.

(2) المرجع السابق، ص 415-416.

الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالة يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة⁽¹⁾.

6- مؤشر وصف الخدمة (Job Description Index):

يسمى بدليل وصف العمل أو مؤشر وصف العمل لقياس الرضا الوظيفي ويرمز له باختصار (Jdi) ولقد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً حيث تم تطويره في أواخر الستينيات الماضية من طرف Smith و Kendall و Hullin، ويتضمن هذا المقياس خمسة جوانب مختلفة وهي (العمل نفسه - الأجر فرص الترقية - الإشراف - الزملاء) وعلى العامل الاستجابة بوضع عبارات: نعم أو لا؟ ومن مميزات هذا المقياس أنه يستطيع تحديد الجزء الذي سيشعر العاملون بأنهم راضون عنه أو غير راضون، وهو الأمر الذي يساعد الإدارة في معرفة عناصر الرضا من عدمه، وبالتالي تتدخل من أجل تحسين مستويات الرضا الوظيفي⁽²⁾.

7- مقياس العمل بشكل كامل (Job in general):

هذا المقياس يرمز له برمز (JIG) وصمم لقياس الرضا الإجمالي بدلاً من الرضا الجزئي يعتمد هذا القياس نفس صيغة مؤشر وصف الخدمة، ويحتوي على (18) عبارة وكل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة نحو العمل بشكل عام، ويرى هذا المقياس أن الرضا الإجمالي ليس مجموعاً للأوجه الفردية وهذا المقياس قد يكون اختياراً جيداً لقياس الرضا الإجمالي عندما يكون ذلك محل الاهتمام بدلاً من الأوجه المختلفة للعمل، وعادة ما تستخدم مقاييس الأوجه لقياس الرضا الإجمالي من خلال دمج نتائج الأوجه الفردية، وهذا يمكن تبريره بحقيقة أن الأوجه ترتبط غالباً بشكل جيد مع الرضا الإجمالي⁽³⁾.

8- مسح الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Survey):

ويرمز له باختصار JSS يعتبر هذا القياس أداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من (36) عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى، ويعتبر هذا القياس نموذجياً حيث إن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، ولهذا فإن هذا المقياس أكثر شبيهاً بمؤشر وصف الخدمة حيث يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي في الحاسوب عن طريق جمع نتائج الأوجه، وبما أن كل

(1) محمد عمر الطانوبي، مرجع سبق ذكره، ص ص123-124.

(2) Cybrarians journal دورية الكترونية متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، مرجع سبق ذكره، ص59.

(3) نفس المرجع السابق، ص59.

وجه من الأوجه التسعة يتكون من أربع عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل عبارة (1).

9- استبيان مينوستا (Minnesota Satisfaction Questionnaire):

يرمز له باختصار (MSQ) وتعرف بقائمة استقصاء جامعة Minnesota لقياس الرضا الوظيفي ويهدف هذا القياس إلى قياس اتجاهات وميول العاملين نحو الرضا الوظيفي، ويُعد من المقاييس الأكثر استعمالاً في الأبحاث العالمية لنوعية صدقه الداخلي والخارجي، ويحتوي على عدد من البنود لا يتعدى عشرين (20) بنداً وكل منها يمثل مظهراً من مظاهر العمل، فهو يأخذ أكبر عدد من الأبعاد المهنية (جوانب العمل) وقد لقي هذا المقياس قبولاً واستخداماً واسعاً في مجال علم النفس التنظيمي، و يتكون هذا الاستبيان من مائة (100) عبارة، وهناك أيضاً الصيغة المصغرة للاستبيان تتكون من (20) عبارة، وتتكون عبارات هذا الاستبيان من عبارات حول أوجه متعددة من العمل ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها لذلك الإجابات تُشير إلى حب الشئ، أو كرهه أكثر منها وصف للخدمة، وبذلك يوفر الاستبيان معلومات عن رضا العامل للأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل(2).

10- استبيان الرضا عن الأجر (Satisfaction Questionnaire Pay):

يُركز هذا الاستبيان على أنظمة الأجور ويحتوي أسئلة عن الرضا الوظيفي من خلال العوائد النقدية، مثل رضا العاملين عن الزيادة في الأجر، العلاوات، والترقيات وبالتالي الاستبيان يعتبر وسيلة ضرورية، لإجراء عملية التحقيق من خلال الآراء لذلك يجب تحديد مستوى الأسئلة من خلال الاستبيان، بحيث تصاغ الأسئلة بدقة وعناية، وأن تكون الأسئلة شاملة لكل موضوع الرضا الوظيفي وأسبابه مثل: (الترقية- محتوى العمل - الإشراف - ظروف العمل)(3).

11- طريقة فلانغان للمواقف أو الوقائع الحرجة (Flanagan):

تستخدم هذه الطريقة لقياس سلوك الفرد العامل وتعتمد على المواقف الحرجة التي مر بها الفرد أثناء العمل، وتعمل هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد العاملين المراد قياس

(1) المرجع السابق، ص 60.

(2) Cybrarians journal، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(3) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 408.

مشاعرهم، من خلال سؤالين الأول (سلبى) يخص المواقف التي يشعر فيها بالتعاسة، أما السؤال الثاني (إيجابى) خاص بالمواقف السعيدة وحيث تكون الأسئلة كالتالى⁽¹⁾:

1- عليك أن تتذكر الأوقات التي مرت عليك باستياء شديد أثناء عملك خلال الفترة الماضية، أوصف بالتفصيل ما حدث لك في كل مرة شعرت فيها بالاستياء، بمعنى حدد الأسباب التي جعلتك مستاء جداً من عملك.

2- حاول أن تتذكر الأوقات التي كنت فيها سعيداً، بوظيفتك خلال الفترة الماضية والسؤالين الأول والثاني يكونان بنفس الأسلوب.

إلا أن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط، وأن ذلك غير كافٍ لوصف المشاعر الوجدانية أو الاستياء وهذا لأننا في موقف واحد في العمل لأحداث متعددة ومتداخلة، حيث إن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط، دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا، الذي يبديه الفرد أو العامل في عمله.

(1) المرجع السابق، ص 410.

خلاصة

توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى أن هناك عدة تعريفات للرضا الوظيفي ولا يوجد مفهوم محدد للرضا لذلك تعددت تعريفاته، لاختلاف المداخل التي تناول بها الباحثون تفسيراً دقيقاً لمفهوم الرضا الوظيفي، وذلك نظراً للتباين بين الباحثين في تفسير الرضا لأن كل باحث يفسره حسب طبيعة تخصصه، إلا أنه اتضح من خلال الدراسة والبحث أنه من خلال التعريفات المتعددة للرضا، بأنه من أهم الموضوعات التي اهتم بها علم النفس خلال المرحلة السلوكية وما بعدها في تطور علم السياسة.

أوضحت الدراسة أن نظريات الرضا الوظيفي تختلف وتعدد، وتتنوع، إلا أن كل النظريات رغم تعددها وتنوعها أكدت أهمية الرضا للأفراد العاملين، وذلك لأن الأفراد العاملين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكون إقبالهم على العمل بشكل كبير، حيث يشعرون بالسعادة والتفؤل والسرور، ويكونون أكثر إنتاجية عكس الأفراد العاملين الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي، هذا ما أكدت عليه كل النظريات في تفسير الرضا الوظيفي.

كما أوضحت الدراسة أن طرق قياس الرضا الوظيفي متعددة ومختلفة في قياسها للرضا الوظيفي من طريقة لأخرى، كما أكدت الدراسة على طرق القياس وهي الملاحظة والمقابلة وعمل الاستبيان، وكلها تعمل على قياس اتجاهات الأفراد العاملين تجاه عملهم لأنه خلال عملية القياس يمكن تحسين رضا الأفراد والرفع من مستوى أدائهم. ويعتبر هذا الفصل كإطار نظري تمهيد للفصول القادمة التي تتناول الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

الحوافز والأداء والمحددات وأثارهما على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الحوافز

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي

الفصل الثالث

الحوافز والأداء والمحددات وأثارهما على الرضا الوظيفي

تمهيد:

إن تعدد الحوافز وتنوعها يرتبط بالعديد من وجهات النظر، التي تتعلق بمكانة الفرد العامل بالمؤسسة من خلال تطور مراحل الحوافز، وبالرغم من تعدد تعريفها يبقى الهدف الأساسي من الحوافز هو تحفيز الفرد العامل لتحقيق الهدف الأساسي من الحوافز للطرفين المؤسسة والفرد، كما تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي من خلال تعريفاته المتعددة، حيث إن الأداء الوظيفي يعكس الأهداف والوسائل الضرورية لتحقيق الأداء، ويرتبط الأداء بالمخرجات التي تعمل مختلف المؤسسات على تحقيقها، حيث يدل الأداء على قدرة الفرد العامل ومهاراته وإمكانياته المهنية، فكلما كان الرضا مرتفعاً كان الأداء مرتفعاً والعكس صحيح، أي أنه هناك علاقة بين الرضا والأداء ولتحديد مستوى الأداء وكفاءة العاملين لابد من تقييم أداء العاملين. والغرض من تقييم الأداء هو تحديد نقاط الضعف واحتياجات العاملين لتطوير أدائهم للرفع من قدراتهم ومهاراتهم المهنية للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء، كما تناول هذا الفصل محددات الرضا الوظيفي التي من شأنها أن تجعل الفرد مستاء من ظروف عمله، أو راضياً عن بيئة عمله التي يعمل من خلالها وهذه المحددات تمثلت في الراتب والترقية وأنظمتها وعلاقة الفرد العامل مع الزملاء، وخبرته المهنية وكذلك العوامل البيئية المتمثلة في الإضاءة والتهوية وتوفير سبل الراحة للعامل داخل مؤسسته التي يعمل بها فإذا نقصت هذه المحددات قد تجعل من الفرد العامل أنه غير راضي عن عمله ومستاء منه إلا أنه هذه المحددات تختلف من مكان لآخر ومن فرد لآخر ومن مجتمع لآخر ولكن تبقى مهمة للرضا الوظيفي. لذلك سوف يستعرض هذا الفصل الحوافز والمحددات والأداء الوظيفي من خلال:

المبحث الأول: الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي

المبحث الأول الحوافز

أولاً- تعريف الحوافز:

تعددت تعريفات الحوافز واختلف الباحثون في مفهوم محدد للحوافز من حيث الشكل، ولكن كان هناك اتفاق في المضمون، ورغم تعدد الكتابات في الحوافز إلا أنه يمكن عرض عدة تعريفات تناولت مفهوم الحوافز.

فيرى البعض الحوافز "بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكياته وتصرفاته"⁽¹⁾. وهناك تعريف آخر للحوافز "بأن الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها، سواء أكانت مادية أو معنوية فردية أو اجتماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى وذلك لمراعاة الظروف البيئية المحيطة"⁽²⁾.

كما أن هناك من عرف الحوافز "بأنها المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجتهم المادية وخلق حاجة جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"⁽³⁾. والبعض يرى أن الحوافز "هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها"⁽⁴⁾.

ثانياً- التطور التاريخي للحوافز:

1- المرحلة التقليدية⁽⁵⁾:

وتُعرف هذه المرحلة بالمرحلة الكلاسيكية التي يعود إليها المدخل الأساسي للإدارة، بالرغم من التباين في وجهات النظر ومنها:

- (1) على السلمي، إدارة الموارد البشرية ولاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، د ط 2001)، ص 300.
- (2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر، د ط، 2007)، ص 235.
- (3) موسى اللوزي، التطور التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 115.
- (4) عبد الفتاح الخوجة، الإدارة الذكية المطورة للمرووسين والتعامل مع الضغوط النفسية، (الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، د ط 2001)، ص 96.
- (5) كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، د ط، 1997)، ص 17.

- الإدارة العلمية: بقيادة فريدريك تايلور (Taylor) الذي يرسى تطبيق الأسس العلمية لإدارة أداء العمل.
- الإدارة البيروقراطية: وتعنى سلطة المكتب ورئدها ماكس فيبر، الذي ركز بأن البيروقراطية نظام له مجموعة مزايا تتمثل في الدقة والسرعة والمعرفة والاستمرارية والوضوح، مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية.

2- المرحلة السلوكية:

ركزت هذه المرحلة على أن المؤسسة نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون هذا النظام من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المرحلة تنظر إلى الإنسان على أن له مشاعر وأحاسيس، ويعمل داخل الجماعات ومن خلال المرحلة الكلاسيكية والسلوكية، نجد وجود تطور مع الفرد ومع المؤسسة باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية وكذلك وحدة اجتماعية، وبذلك يكون هناك تنوع للحوافز من مادية ومعنوية⁽¹⁾.

3- المرحلة الحديثة:

هي مرحلة نظريات الإدارة الحديثة، كنظرية الأهداف ونظرية النظم، وحاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة، مستفيدة بذلك من تجاربها، حيث ترى هذه المرحلة أن الجهاز الإداري في المؤسسات نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما كان في المدرسة الكلاسيكية والسلوكية⁽²⁾.

ومن خلال المدارس السابقة حاولت كل مدرسة المساهمة في تحسين أداء المؤسسة والفرد، وذلك من خلال أفكار كل المدارس السابقة فالمدرسة التقليدية وضحت أن للجانب التنظيمي للمؤسسة أهمية كبيرة في تحسين أداء الأنشطة المختلفة، كما أظهرت المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الاهتمام بالعنصر البشري من الناحية المادية لا يكفي لجعله يبذل مجهوداً إضافياً بل الاهتمام بالناحية المعنوية، أما المدرسة الحديثة فجاءت لتجمع بين الجانب الإنساني والكمي في تسيير المؤسسة من خلال ما يسمى الإدارة بالأهداف، وذلك باختيار المدخلات الجيدة وحسن معالجتها⁽³⁾.

(1) كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص17-18.

(2) سليمان الفارسي، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (1)، 2001، ص27.

(3) فرحات الغول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: دار الخلدونية، د ط، 2008)، ص 39.

ثالثاً- أنواع الحوافز:

1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ- الحوافز المادية (1):

تعتبر الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان، لذلك يعمل العاملون على بذل الجهد في العمل وتعزيز قدراتهم، وبالتالي الحافز المادي هو الحافز المالي أو النقدي، ومن هذه الحوافز المكافآت التشجيعية، الرواتب، العلاوات، ولعل أهم الحوافز المادية ما يلي (2):

- الأجر الأساسي: هو الحافز الأهم مادياً لأنه قادر على إشباع كل الحاجات الأساسية للموظف.

- المكافآت: ويتحصل عليها الموظف نظير أعمال قام بها غير عادية، وهي حافز مهم لكثير من المؤسسات للفئات الإدارية بها.

- الترقية: حيث تعمل الترقية على تحفيز العاملين سواء أكانت ترقية عادية حسب تسلسلها التاريخي أو ترقية استثنائية لأن الترقية تعتبر حافزاً مادياً.

- التأمين الصحي: يخفف التأمين الصحي الأعباء المالية للعاملين بالمؤسسة وعائلاتهم.

أهم مزايا الحافز المادي (3):

1- شعور الفرد العامل بالأثر المباشر للحافز المادي.

2- تطوير وتحسين الأداء بالنسبة للعامل.

3- تأثير الحافز المادي نفسياً واجتماعياً لدى العامل.

4- من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة الفورية.

ب- الحوافز المعنوية:

هي حوافز غير مادية تقدمها المؤسسة، وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع، وفرص الانتماء للمؤسسة وإلى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة، ولكنها مهمة للكثير من الأفراد العاملين الذين هم في حاجة لها، لدفع قدراتهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها، وهي تلك الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث إن

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

(2) المرجع السابق، ص 153.

(3) على عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، (الرياض: د ط، 1982)، ص ص 47- 48.

الحوافز المادية لا تكفي وحدها لتحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بل يجب إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية بشكل متكامل⁽¹⁾.

أهم الحوافز المعنوية⁽²⁾:

1- **الوظيفة المناسبة:** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقته وإمكانياته.

2- **الإثراء الوظيفي:** يعمل الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته، ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء بالمسؤولية.

3- **المشاركة في اتخاذ القرار:** ويعنى إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات ذات علاقة بهم.

4- **الترقية:** وهي حافز معنوي إلى جانب كونها حافزاً مادياً، إذ أنها تحمل زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

5- **لوحات الشرف:** وهو إدراج أسماء المتميزين في العمل على لوحات الشرف، داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم لمزيد من الجهد.

6- **المركز الاجتماعي:** بما أن الوظيفة تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً، إذاً فهي تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان، والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد لاكتسابها والحفاظ عليها.

7- **تسلم الأوسمة:** وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويُعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها:

أ- حوافز إيجابية:

وهي حوافز مرتبطة بالحوافز المادية والمعنوية، فهي تدخل فيها كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين لأنها تتبع مناخاً صحياً، ومناسباً لظروف العمل المحيطة وتشجع الأفراد العاملين على إحداث سلوك مرغوب فيه.

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، (عمان: دار وائل للنشر، د ط، 2001)، ص 256.

(2) على عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- عدالة الأجور.
- منح العلاوات الاستثنائية.
- شكر العاملين نظير أعمالهم.
- الترقية.
- إقامة دورات تدريبية.
- توفير الجو المناسب للعمل.
- ثبات العمل واستقرار العامل في عمله.
- شعور الفرد بإنجازه.

وتتمى الحوافز الإيجابية روح الإبداع والتجديد لدى العامل، كحافز المكافأة النقدية التي تمنح له مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير⁽¹⁾.

ب- الحوافز السلبية⁽²⁾:

تعتبر الحوافز السلبية من الحوافز التي لا يرغب الموظف في الحصول عليها، ويحاول تجنبها مثل الخصم والفصل من الخدمة والإنذار والقسوة من المسؤولين، والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية.

ثالثاً- الحوافز من حيث المستفيدين:

أ- الحوافز الفردية⁽³⁾:

تختص بالحوافز الفردية للفرد ولا تشمل الجماعات، كأن تمنح مكافأة مالية لأحسن وأفضل موظف، أو توجيه خطاب شكر وتقدير لفرد حقق قدراً عالياً من الأداء، وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس والتسابق داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد ومن أمثلة الحوافز الفردية ما يلي:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المؤسسة.

(1) كامل بربير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، (لبنان: دار المنهل، د ط، 2008)، ص 299.

(2) جبر مشلح المطيري، "مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن"، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 54.

(3) المسلم سلمان بن ناصر، السلوك المهني الوظيفي، منهج تطور المهارات، (الرياض: د ط، 2003)، ص 81.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ب- الحوافز الجماعية⁽¹⁾:

تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، وقد توجه هذه الحوافز إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة وقد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية، ومن مزايا الحوافز الجماعية ما يلي⁽²⁾:

- الرغبة والمنافسة في تحقيق المصلحة العامة.

- الرعاية الصحية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

- إشباع حاجات الولاء والانتماء.

رابعاً- الحوافز من حيث ارتباطها:

أ- الحوافز الداخلية⁽³⁾:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء مهم من العمل ونتائجه وتوفر هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير، كما توفر له المعلومات، ويتحقق من خلال الحوافز الداخلية ما يلي:

- الاستقلالية في العمل.

- استخدام مهارات متنوعة.

- الحصول على معلومات مرتدة من العمل.

ب- الحوافز الخارجية⁽⁴⁾:

هي تلك الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة وتعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة، حيث تتمثل الحوافز الخارجية في الآتي:

1- الأجر النقدي.

2- الإجازات.

3- التأمين الصحي.

4- الوجبات المجانية.

(1) المسلم سلمان بن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

(2) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، العمليات والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، د ط، 2004)، ص 301-302.

(3) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 75 ص 76.

(4) إسماعيل محمد السيد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (القاهرة، د ط، 1997)، ص 50.

ولذلك الحوافز الخارجية لها تأثير على الفرد، إلا أن الحوافز الداخلية والخارجية تتعامل مع بعضها في تأثيرها على الأداء.

رابعاً- أهمية الحوافز:

إن الحوافز ترتبط بأداء العاملين الذين يعملون بالمؤسسة، وبالتالي تعتبر الحوافز أداة مهمة تملكها القيادات الإدارية في أي مؤسسة، ولذلك يمكن أن تستخدم الحوافز لتقوم بمهمة وظيفية حيوية، تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة ورقى وتقدم إدارتها، وبذلك يكون للحوافز أهمية في تحسين ورفع كفاءة العاملين في المؤسسة، ويمكن أن تكون أهمية الحوافز وفقاً للآتي⁽¹⁾:

1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة تعزيز انتماء الأفراد العاملين وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها.

2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم، وتعزيز التناسق بينهم، بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه، أو تعديله أو إلغائه.

4- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتقديمها.

5- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من العاملين.

6- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

خامساً- كيفية نجاح الحوافز:

توجد عدة شروط يجب توفرها لنجاح الحوافز في تطوير وتحسين أداء العاملين وتنمية مهارتهم والرفع من كفاءتهم ومن أهم هذه الشروط ما يلي⁽²⁾:

- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) مهدي زويلف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار مجدلاوي، د ط، 2000)، ص 62.

- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت المناسب لاستخدام الحوافز، وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد.
- أن تكون السياسة التي تُنظم الحوافز تتسم بالعدالة والمساواة والكفاءة وأن تُنمى الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء والحصول على الحافز.

سادساً- العوامل المؤثرة على الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته في أي مؤسسة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز، ويتم تقسيم الحوافز كالآتي:

1- على مستوى الدولة (عوامل خارجية) تتأثر فيها الحوافز بعاملين⁽¹⁾:

- أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المؤسسات وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

2- على مستوى إدارة المؤسسة (عوامل داخلية)، تتأثر العوامل الداخلية بالتالي⁽²⁾:

- أ- نوع الجهاز الإداري: وهو قدرة الجهاز الإداري على إختيار نظام حوافز مناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في إختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وأهداف المؤسسة.
- ب- اقتصاديات المؤسسة: وهو مدى فعالية نشاط المؤسسة ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية اقتصادها زادت من فرص نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد.

ج- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطاتها من القدرة بالتأثير على سلوك العاملين وحثهم على حُسن أداء العمل والمفهوم الإداري، لذلك فإن القيادة ديمقراطية، وبالتالي فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

(1) احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(2) جودة عزة عطوى، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- اهتمام المسؤول بالعمل يجعله قدوة حسنة للموظفين.
 - احترام المسؤول لمرؤوسيه.
 - توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.
 - إعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في إعداد الخطط واتخاذ القرارات.
- سابعاً: أهداف الحوافز⁽¹⁾:

لابد للمؤسسة من مراعاة أهداف معينة عند عملية التحفيز من أهمها:

- 1- تحسين الإنتاجية للعامل.
- 2- إبراز أنشطة المؤسسة.
- 3- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 4- الاحتفاظ بالعاملين أو الموظفين الممتازين.
- 5- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- 6- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

الشكل رقم (11) تقسيم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور

م	العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1	القوانين والتشريعات	أهداف المنظمة
2	المنافسون	استراتيجية المنظمة
3	العرض والطلب	استراتيجيات الموارد البشرية
4	النقابات	دورة حياة المنظمة
5	ثقافة المجتمع	تصميم الوظائف
6	-	احتياجات العاملين

المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، الدار الجامعية، ط2، 2002) ص211

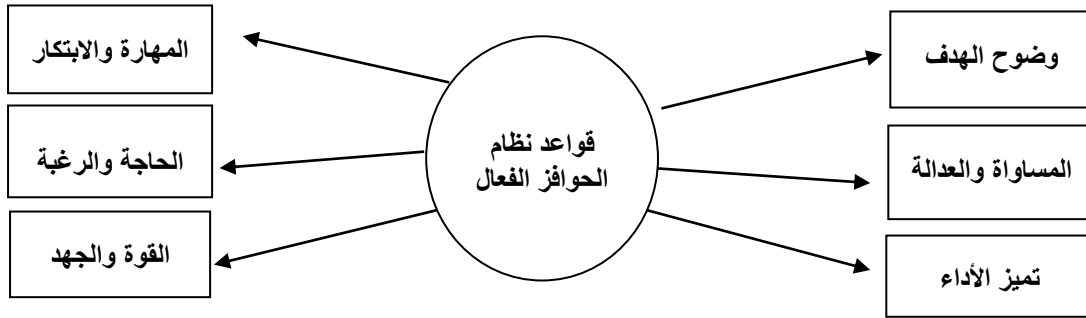
ثامناً- قواعد نظام الحوافز:

للحوافز مجموعة مهمة من القواعد الهامة لنظام حوافز فعال، وعليه يجب الاهتمام بهذه القواعد حتى يمكن أن يحقق نظام الحوافز فعاليته للمؤسسة والفرد، وتتمثل القواعد فيما يلي⁽¹⁾:

(1) عمر الخرايشة، الحوافز وتطبيقاتها، متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا؟ مجلة الإنماء وإدارة، (عمان: 1995مجلد 17، العدد 63)، ص 95.

- أ- **وضوح الهدف والغاية:** حيث يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والبعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف الفرد والجماعة والمؤسسة لتحقيق الأهداف.
- ب- **المساواة والعدالة:** لا بد أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة لذلك لكل فرد الحق أن يتحصل على نصيب عادل من الحوافز، من خلال الالتزام بالأسس والمعايير المحددة للحوافز.
- ج- **تميز الأداء:** يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها حتى يتم حساب الحوافز.
- د- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفقاً لقدرة الفرد أو الجماعة، على انتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب بناءً على النتائج.
- هـ- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم.
- و- **المهارة والابتكار:** وهي الاهتمام بالأفراد الذين يحصلون على دورات تدريبية أو الذين يقدمون حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل الإدارية.

الشكل رقم (12) قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجية حميد "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة" رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة منتور، 2013-2014، ص 36.

(1) باجية حميد، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة منتور، 2013/2014، ص 35.

تاسعاً- خصائص الحوافز⁽¹⁾:

هناك عدة خصائص يتميز بها نظام الحوافز أهمها:

- 1- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- **إمكانية التطبيق:** يشير إلى تحرى الواقعية والموضوعية، عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه، واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من خلال إجراءات تطبيقه وحسابية.
- 4- **التحفيز:** يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحديد الأداء المنشود.
- 5- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز، الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- 6- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8- **الملاءمة:** تقعد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، وكذلك الأعمار السنية والحاجات الإنسانية، والكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد الحوافز.
- 9- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- 10- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

(1) باجبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص37-38.

عاشراً- كيفية تصميم نظام الحوافز:

إن تصميم نظام للحوافز ليس من السهل، لأنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أو مؤسسة لأخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة أو المؤسسة، وهذا يعنى أن يناسب أهداف المنظمة أو المؤسسة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، كما يجب أن يكون نظام الحوافز يناسب طبيعة الأداء وطرق قياسه، وعدم الأخذ في الحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده أفضل من وجوده، لذلك يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز⁽¹⁾.

ومن شروط نجاح نظام الحوافز ما يلي:

1- مرحلة تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرسه جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وتشجيع الأفكار الجيدة أو تحسين جودة العمل أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام سواء كان للمؤسسة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية، وذلك يعنى ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل داخل كل وحدة، انتقالاً من الإدارات العامة إلى الإدارات إلى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، أو تحقق مبدأ المشاركة في وضع نظام الحوافز⁽²⁾.

2- دراسة الأداء:

تعتمد هذه الخطوة على وصف الأداء المطلوب وفقاً للآتي:

وجود وظائف ذات تصميم سليم: بمعنى أن المهام لا تكون أكثر ولا أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونتائج واضحة⁽³⁾.

- **وجود عدد سليم من العاملين:** فلا أعداد أكثر من المطلوب ولا أقل منها، وهل العاملون في الوظيفة أعمالهم متشابهة أم متكاملة أم متتابعة؟ لأن الإجابة على هذا السؤال ربما يحدد نوعية الحوافز هل هي جماعية أم فردية⁽⁴⁾؟

(1) محمد الفحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (الرياض: دار نشر، د ط، 2005)، ص 74.

(2) المرجع السابق، ص 76.

(3) المرجع السابق، ص 76.

(4) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- وجود طرق عمل ملائمة: بمعنى أن هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للاتصال والأداء وخطوات للحصول على مدخلات للعمل، وخطوات للمراحل والعمليات⁽¹⁾.
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد به المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضاً نتائج العمل⁽²⁾.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: حيث لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، وأن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد نتائج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات الأداء أو مؤشرات إنجازه⁽³⁾.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

- المقصود بميزانية الحوافز هي تلك المبالغ التي لدى مدير نظام الحوافز لكي يكون المبلغ المتوفر يغطي ميزانية الحوافز وفقاً للآتي⁽⁴⁾:
- قيمة الحوافز والجوائز: وتمثل ميزانية الحوافز المادية، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تعمل على تغطية بنود معينة، مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل الكتيبات التعريفية، والمراسلات وخطابات الشكر.

4- وضع إجراءات النظام:

- وهي ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات تهتم بتسجيل الأداء، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز⁽⁵⁾.
- الحادي عشر: أهم إجراءات نظام الحوافز⁽⁶⁾:

- تحديد الأدوار:

- وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة مثل (مدير

(1) المرجع السابق، ص 76 .

(2) المهدي زويلف، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

(3) المهدي زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 69 .

(4) نفس المرجع السابق ذكره، ص 70 .

(5) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 76 .

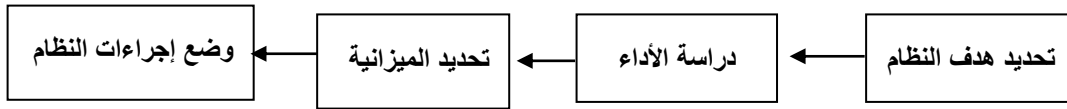
(6) نفس المرجع السابق ذكره، ص 77 .

إدارة العاملين، الرؤساء المباشرين) لاعتماد الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.

- الاجتماعات:

- قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز أو غيره من المديرين.
- **توقيت تقديم الحوافز:** بمعنى هل الحوافز شهرياً أو ربع سنوياً أم نصف سنوياً أم سنوياً؟ أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تعطى في مناسبات معينة.
- **نوع الحوافز:** هنالك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفضيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

الشكل رقم (13) مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع، 2001)، ص 256.

الثاني عشر: علاقة الحوافز بالأداء:

مما لا شك فيه أن الحوافز بجميع أنواعها لها أثر على أداء العاملين، كما لها آثار اقتصادية واجتماعية للعاملين، وتتمثل هذه الآثار في الموظف الذي سيبدل جهداً لتلقى الحوافز، وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز، لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء، الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين، بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب⁽¹⁾. ومن أثر الحوافز على العاملين أن هذا الأثر من الحوافز يتعدى الموظفين الآخرين، وذلك في محاولة للتنافس على الحوافز، وهذا يعني زيادة الأداء إلى الأفضل وكذلك من

(1) توفيق عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات للإدارة، (الرياض، د ط، 1998)، ص 22.

ناحية الأثر الاجتماعي والاقتصادي للحوافز، فهو يساهم في حل بعض المشكلات المادية للعامل، بمعنى أن العامل سيشعر بولائه وانتمائه إلى هذه المؤسسة⁽¹⁾.

الثالث عشر: صعوبات نجاح الحوافز⁽²⁾:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- 4- عدم دقة تقييم أداء الأفراد.
- 5- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 6- سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين.
- 7- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- 8- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- 9- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

الرابع عشر: عناصر الحوافز:

يوجد ثلاثة عناصر مهمة في عملية التحفيز وهذه العناصر هي المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز أهمها ما يلي⁽³⁾:

- 1- **القدرة**: فالشخص المؤهل القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه، عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل.
- 2- **الجهد**: يعنى الوقت والطاقة اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث انه وجود القدرة وحدها لا تكفي.
- 3- **الرغبة**: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تنخفض حتى ولو تم أدائه فعلاً.

(1) على عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 362.

(2) على عبد الوهاب، مرجع سابق ذكره، ص 371.

(3) الطيب كشروء، مرجع سبق ذكره، ص 441.

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

أولاً - تعريف الأداء الوظيفي:

ظَهَرَت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء، ويرجع ذلك لأهمية الأداء سواء أكان على مستوى المؤسسة أو الفرد، وذلك لأن العنصر البشري هو العنصر المهم في الأداء لما يحققه من إسهامات في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال أداء الفرد لمهامه وخبرته وقدرته على الأداء.

ومن هذه التعريفات للأداء الوظيفي "بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁽¹⁾، وهناك من عرف الأداء الوظيفي "بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁽²⁾.

وفى تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه "ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل"⁽³⁾. وكذلك هناك تعريف آخر للأداء "سمة من سمات الشخصية الإدارية التي تساعده في التخلص من الضغوط المهنية، وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم"⁽⁴⁾.

ثانياً- أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وعليه فإن المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحددة لقيمته هو أدائه، وتكمن أهمية الأداء في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، د ط، 2004)، ص 56.

(3) عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، د ط، 1999)، ص 209.

(4) صادق سميح صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

التغيير، وبالتالي فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والتميز من إدارة المؤسسة، حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء⁽¹⁾.

وتتمثل أهمية الأداء لأي مؤسسة في الآتي⁽²⁾:

1- بالنسبة للعاملين:

- يُعد أداء الفرد على مختلف المستويات انعكاساً لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة، هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً.
- أن يكون الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والانتداب لمناصب عليا، ولذلك يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من مرتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

2- بالنسبة للمؤسسة⁽³⁾:

- يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً حين يكون أداء العاملين مميزاً.
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، ولكن تتعدى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاجتماعية للدولة.

(1) منصور احمد منصور، القوى العاملة- تخطيط وظائفها وتقييم ادائها، (القاهرة، مكتبة غريب، د ط، 1986)، ص135.

(2) المرجع السابق ذكره، ص 136.

(3) شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010، ص 64.

- إن أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة يرجع إلى ارتباط الأداء بالمؤسسة، من خلال ارتباطه بالمرحل المختلفة للمؤسسة، وهي (مرحلة الظهور، مرحلة الاستقرار، مرحلة التميز) وبالتالي قدرة أي مؤسسة على تخطى مرحلة من مراحل النمو يعود في الأساس إلى مستوى تميز الأداء بها.

ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها⁽¹⁾:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

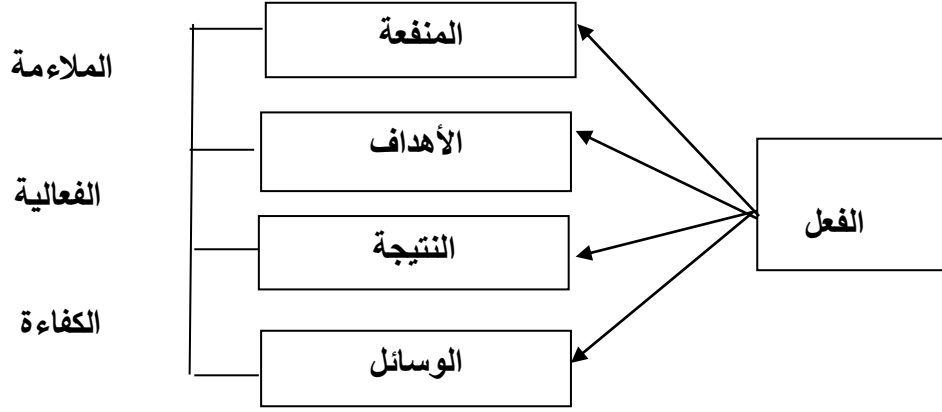
رابعاً- معيار الأداء:

يُعبّر عن معيار الأداء الوظيفي بوحدات مادية أو وحدات خدمية، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، وبالتالي تتعدد معايير التقييم في المؤسسات، فبعض المؤسسات تعتمد معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المؤسسة، وتعتبره مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين يتحصل على ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام يتحصل على جيد وهكذا، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، مثلاً من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية، بتقدير حالة الموظف، من الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد المهام المنجزة، وعدد

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، (عمان: دار الشروق للنشر، د ط، 2003)، ص 76.

الملفات أو المعاملات المنجزة، أو معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة المحيطة به مثل روح الفريق الواحد، والقدرة على المبادرة⁽¹⁾.

الشكل رقم (14) معايير الأداء



المصدر: على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) ص 107.

خامساً- العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية (دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد ويتعلق بالوظيفة، وقد تم تقسيم محددات الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي⁽²⁾:

1- **معرفة تقريرية:** تشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريرية.

2- **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب ادائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، وكذلك التحفيز، والبناء وتنسيقها.

(1) توفيق مرعي، "قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"، مجلة الملك سعود، مجلد 17 العدد، 30، 2003، ص 69.

(2) ماهر محمد الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، 2000، العدد 76، ص 83.

3-الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، واستمرار المبدول أي الإصرار، وبذلك فإن الأداء يتحدد بثلاثة عناصر أساسية وهي كالآتي⁽¹⁾:

أ- الجهد المبذول: ويعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب- القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة إلى درجة فعالية الجهد المبذول.

ج- إدراك الفرد لوظيفته: يعنى تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

سادساً- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات:

إن رفع مستوى الأداء للأفراد العاملين في المؤسسات لا يمكن أن يتم فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق العمل، أو ترشيد معايير الأداء، أو تطوير الأجهزة والأدوات، إنما يتطلب ذلك الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، والاهتمام بهم، من خلال رفع الروح المعنوية أو بتحقيق زيادة رضاهم، والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته⁽²⁾. ويمكن تقسيم العلاقة بين الرضا والأداء من خلال المجالات التالية⁽³⁾:

1-مجالات رضا العاملين في المؤسسات: أي أنه كلما زادت درجة إشباع حاجات العاملين زاد الرضا، وتعددت المجالات التي تكون موضوعاً لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

- فرص التدريب والتطوير.
- العمل نفسه من حيث تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل.
- فرص الترقية.
- نمط الإشراف.
- ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، والنظافة، وساعات العمل، وفترات الراحة.
- جماعات العمل من خلال علاقات العمل الموجودة.

(1) ماهر محمد الصواف، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2) عبد الحميد عبدوني، فهم سلوك العامل وحاجة علم التنظيم إلى علم النفس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، العدد، 1994، ص 25.

(3) نفس المرجع السابق، ص 26.

- الأجر وملحقاته:

وبالتالي كلما تم إشباع حاجات الفرد في العمل، وقدم له مجموعة من الحوافز المناسبة أسهم ذلك في رضاه، وعزز من دافعيته نحو الأداء الفعال، حيث يُعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة، ومدى إدراك الفرد لعدالتها، إن رضا الفرد في المؤسسة لا يتحقق بسهولة، لأن العمل غير المجدي للعامل يجعله يؤثر سلباً على معنوياته، وثقة العامل في عمله وتمسكه به تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، كالحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين على تلبية الحاجات المادية الأولية، ويعود تحقيق الحاجات المعنوية للعاملين في المؤسسة إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعة من جهة، وعلاقته بالمشرفين من جهة أخرى⁽¹⁾.

2- علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات:

يمكن تصور علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات من خلال أربع حالات كالآتي⁽²⁾:

أ- قد يزيد الرضا ولا يزيد الأداء: ومن أسباب هذه الحالة تواضع الولاء والانتماء للمؤسسة، وانخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فعالية القيادة الإدارية وتنظيم العمل بالمؤسسة بشكل عام.

ب- قد ينخفض الرضا لكن الأداء يرتفع: وتعود أسباب هذه الحالة إلى يقظة ضمير العامل بالمؤسسة، أو يرى العامل أن تلك الوظيفة هي فرصته الوحيدة، حيث لا توجد وظيفة أخرى متاحة.

ج- قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل، خاصة إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو سوء نمط القيادة وغير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا.

لذلك عندما تنخفض درجة رضا الأفراد يؤدي ذلك لأثار سلبية على الأداء، وتتنوع هذه الأثار السلبية لتشمل الاستمرار في العمل دون أداء فعال، أو الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس، يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعي أو ترك العمل.

(1) ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية نظرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د ط 2004)، ص 126.

(2) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، د ط 2004)، ص 405.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا عن العمل والأداء، ويستمد هذا الرضا من عوامل متعددة، بعضها يتصل بالعمل الذي يقوم به العامل، وبعضها الآخر بالمحيط الذي يعمل فيه العامل، ومن الخطأ الاعتقاد أن الفرد إذا كان راضياً على جانب معين أغفل الجوانب الأخرى، فقد يعتقد البعض أن الراتب الجيد كفيلاً بجعل الفرد راضياً عن عمله، ومهما كانت ظروف العمل أو أجواء المعاملة السائدة، ويعتقد البعض الآخر أن المعاملة الإنسانية هي مفتاح الشعور بالرضا عن العمل متناسين العمل نفسه والظروف المحيطة به، لذلك يجب أن يتوفر التنظيم الفعال والإدارة الحكيمة والعلاقات الإنسانية الصحيحة، وهذه العناصر هي القادرة على تحسين الأداء في المؤسسات⁽¹⁾.

سابعاً- تقييم الأداء :

لقد حظيت عملية تقييم الأداء باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، إنما يعنى الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل، أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تعباً لها كل الطاقات والإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة⁽²⁾.

ثامناً- تعريف تقييم الأداء :

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء ومن هذه التعريفات بأن تقييم الأداء "هو عملية إصدار حكم على سلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"⁽³⁾. وفي تعريف آخر لتقييم الأداء بأنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية

(1) خليل محمد حسن الشباع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع، د ط 2001)، ص 268.

(2) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (الجزائر: جامعة قسطنطينية، د ط، 2010)، ص 91.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁽¹⁾.

كما يُعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى لما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً"⁽²⁾.

وهناك من عرف تقييم الأداء بأنه "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط بها"⁽³⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة فإن قياس الأداء يمتاز بالتالي⁽⁴⁾:

- عملية القياس تهتم بكفاءة العاملين والتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم.
- عملية القياس عملية دورية ومستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.
- عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد وإنجازه في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
- نتائج عملية قياس الأداء يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة.

تاسعاً- أهداف تقييم الأداء⁽⁵⁾:

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء العمل بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف تحسين الأداء.
- 3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

(1) عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 95.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، 2005)، ص 103.

(3) محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، (الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004)، ص 137.

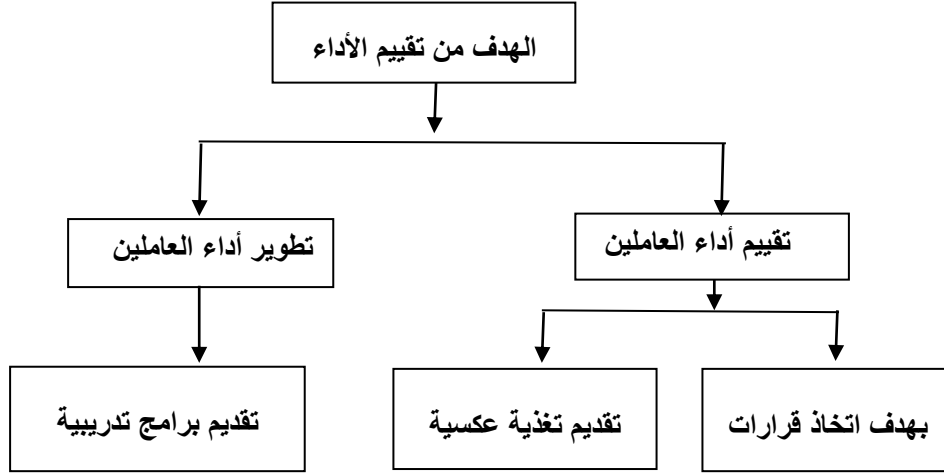
(4) موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، ص 16.

(5) احمد يونس، "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك: أربد الأردن، 1998 ص 56.

4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين، ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

الشكل رقم (15) الهدف من تقييم الأداء



المصدر: بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع 2008)، ص 63.

عاشراً - خطوات تقييم الأداء:

يتم تحديد خطوات قياس أداء العاملين وفقاً للآتي⁽¹⁾:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين. أهم هذه الأسس ما يلي:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون.
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، د ط، 2010)، ص 281.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنافى أي خروج عن المعايير المحددة.

الحادي عشر - عناصر تقييم الأداء:

عند وضع نظام جيد للتقييم يجب أن يتضمن الآتي⁽¹⁾:

- أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون بسيطة كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب.
- عناصر التقييم: وهي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل المواظبة، ونوعية التقييم.
- معايير الأداء: ويعنى معيار الأداء جيداً أو ضعيفاً.
- البيانات: وهي تلك البيانات التي تستخدم في التقييم التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- تحديد أساس التقييم: والذي قد يكون تقييماً مطلقاً أو نسبياً.
- أدوات التقييم: وتشمل تقارير أو استمارات ومواعيد.
- مواعيد التقييم: حيث تكون مواعيد التقييم مرة في السنة أو مواعيد أخرى.
- الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.
- إجراءات التقييم: وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.
- تحليل نتائج التقييم واستخدامها: وهي ترتبط بأغراض التقييم.

الثاني عشر - فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات الإدارة العامة، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية.

ومن أهم فوائد تقييم الأداء التي يمكن الحصول عليها ما يلي⁽²⁾:

- الروح المعنوية: حينما يشعر العاملون بأن جهودهم في تأدية أعمالهم موضع تقدير واهتمام من الإدارة، فإن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر، ط3، 2007)، ص 238.

(2) مهدي زويلف، إدارة الأفراد، (الأردن، مكتبة المجتمع العربي، د ط، 2003)، ص 192-194.

المرووسين برؤسائهم وبالادارة، حيث إن ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة.

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة، تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤولياته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: يجب على الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن يتحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.
- الرقابة على الرؤساء: إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية، وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعمل عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فالتقديرات المرتفعة تدل على سلامة اختيار العاملين وتعيينهم.

الثالث عشر - خطوات تقييم الأداء:

تُعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، ولذلك على من يقوم بتقييم الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في الإدارات، أن يخططوا تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه⁽¹⁾.

ومن أهم هذه الخطوات ما يلي⁽²⁾:

1- وضع معايير قياس الأداء:

قبل عملية التقييم لا بد من تحديد المعايير التي من خلالها سيقيم الأداء، لذلك يجب أن تكون المعايير واضحة للموظفين، من خلال تحليل الوظيفة وتوصيفها.
ومن أهم معايير الأداء ما يلي:

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخربشة، إدارة الموارد البشرية (الأردن دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، د ط، 2011)، ص ص 165-166.

(2) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، (مصر، دن، د ط، 2009) ص 517.

- **الصدق:** يقصد بصدق المقياس وإمكانياته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، وبالتالي فإن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه.
- **الثبات:** ويقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، حيث يوفر لمتخذي القرار فرصة إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- **القبول:** إن المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، هو ذلك المعيار المقبول حيث يمكن تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد، أو على أساس النتائج المنجزة، فالمعيار على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء أكانت سلبية أو إيجابية، أما المعيار المبني على النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.

2- الجانب القانوني لمعايير الأداء:

من خلال وضع معايير للأداء تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وذلك في إطار التشريعات أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية، فإن على إدارة المؤسسة توثيق عملية تقييم الأداء مستنداً حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من العاملين أو النقابات أو غيرهم⁽¹⁾.

3- قياس الأداء⁽²⁾:

تُعتبر هذه الخطوة مبنية على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

من أهم مصادر المعلومات التي تساعد على تقييم الأداء:

- **الرئيس المباشر:** اتفقت معظم الآراء بأن أفضل شخص لديه معلومات كافية عن أداء الموظف هو رئيسه المباشر، لأنه أكثر شخص لديه دراية كاملة بكل ما يتعلق بمؤوسيه،

(1) محمد سيد الحجاب، مرجع سبق ذكره، ص 519-520.

(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 144.

كما أن لديه القدرة على تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلى ونهائي على الرئيس المباشر فقط، لأنهم يعتبرون أن هذا الوضع سوف يمنحه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، وبالتالي يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر، من خلال مراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي⁽¹⁾.

- **التقييم الذاتي:** بما أن التقييم الذاتي ليس المصدر الوحيد للمعلومات، إلا أنه لازال أحد المصادر المهمة، حيث يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى عنصرين مهمين⁽²⁾:

○ إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية، مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

○ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية، مثل عدم تعاون الزملاء وسوء الإشراف، انخفاض الجودة، ضغوط العمل.

- **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا التقييم عندما يكون بين الموظف وزملائه اتصالات عمل مستمرة، ولنجاح هذا التقييم لابد من توفر الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزايا هذا التقييم أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، حين لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف⁽³⁾.

- **المرؤوسون:** ويقصد هنا قيام المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، ليبدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي بينهم ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلى على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس ومرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس عل علم

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(2) عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2008)، ص 272.

(3) المرجع السابق، ص 273.

بحقيقة أدائه، ورأى مرؤوسيه فيه مما يساعد على تلافي أخطائه مستقبلاً، وتلافي تطوير أدائه نحو الأفضل⁽¹⁾.

4- تحليل ومناقشة تقارير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في التقييم وقياس الأداء، وذلك لتعلقها برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبناء على تقارير كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ القرارات على أساس موضوعي، والمهارات الواجب ترميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوى الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة⁽²⁾.

5- مدة التقييم:

تختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى مؤسسة وقد تختلف أيضاً من مجتمع لمجتمع آخر، فعلى سبيل المثال المجتمع الأمريكي ومؤسساته تستخدم أسلوب التقييم الدوري السنوي، أما المجتمع الياباني ومؤسساته يستخدم أسلوب التقييم طويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، إضافة لذلك فإن حجم المؤسسة وطبيعة أهدافها من التقييم تعتبر من العوامل الأساسية لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، وبشكل عام يمكن أن يكون التقييم إما بشكل دوري أو سنوي، وفي العادة يكون التقييم للعاملين بعد انتهاء فترة التجربة لتثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو رفعهم إلى وظائف جيدة، لذلك التقييم يعتمد على حاجة المؤسسة لهذا التقييم⁽³⁾.

6- الإجراءات التصحيحية بعد الانتهاء من التقييم:

يجب على إدارة المؤسسة تحليل ودراسة نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تساعد على تطوير كفاءة العاملين وسياسة العاملين، ويلاحظ أنه يتم الاحتفاظ بتقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل، حيث إنه يجب الاهتمام بنتائج التقييم، نظراً لأهمية هذه النتائج لما لها من تأثير على الفرد والمؤسسة، وبالتالي يجب على إدارة المؤسسة تقديم المكافآت المادية والمعنوية، للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما العاملون المتحصلين على

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(1) نفس المرجع السابق ذكره، ص 106.

(3) خضري كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

تقديرات منخفضة فينبغي توقيع عقوبات عليهم كحرمانهم من الترقية، أو العلاوات الدورية وبالنسبة لتقييم المؤسسة فإن التقييم يساعد المؤسسة على تحسين برامج وسياسات إدارة المؤسسة، وتعتبر نتائج التقييم مقياساً لنجاح إدارة العاملين في سياستها المختلفة⁽¹⁾.

الرابع عشر- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين تهدف إلى كونها أدلة موضوعية في اتخاذ القرارات الملائمة في المجالات التالية⁽²⁾:

1- الترقية: إن معظم الإدارات تعتمد على الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة، داخل المؤسسة ولذلك عملية تقييم الأداء للعاملين تكشف مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأن أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته، وقدراته، وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية: لإعداد خطة تدريبية تقوم إدارة العاملين بإعداد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها، ومن يشارك فيها وهي خطوة أساسية مهمة لإعداد دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت خاصة إذا كان عدد العاملين كبيراً حيث من فوائد إعداد القائمة التفصيلية هو العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين تحصلوا على تقييمات ضعيفة فمثلاً قد نجد من خلال تحليل نتائج تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين في العمل، فهذا يساعد في اقتراح دورات تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم، من خلال تقييم الأداء وما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منح علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه كنوع من أنواع الحوافز.

3- التعيين والنقل: إن نتائج تقييم الأداء تعتبر معياراً مهماً على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراته.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، (الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، د ط، 2000)، ص 305.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الخامس عشر- طرق تقييم الأداء :

إن طرق تقييم الأداء هي الطريقة التي يستخدمها القائم لتقييم وتقدير كفاءة العامل، التي تعمل على شرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء، وبالتالي هناك عدة طرق مختلفة لتقييم الأداء للأفراد ومن أهم هذه الطرق لتقييم الأداء الوظيفي ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني: وهي من أقدم الطرق والأكثر شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف حسب معايير محددة كنوعية الأداء والتعاون والحضور في المواعيد، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صف أو عنصر من عناصر التقييم، فهذا المقياس يبدأ من القيمة (0) كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة (10 أو 20) كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص، فيما يخص الصفة المقاسة ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي، لتساعد المسؤولين على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، وبالرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أن لديها بعض المشاكل التي من أهمها تأثر الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه في الميزان الأعلى، حيث يمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين⁽¹⁾.

2- طريقة الملاحظة المباشرة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المدير بنفسه للاطلاع على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء، لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في أعمالهم، ومن أهم عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- إن وقوف المدير شخصياً على العاملين للتعرف على سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت، وصعوبة التعرف على كافة العاملين وما يؤدونه من أعمال⁽²⁾.

3- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

تعتبر هذه هي الطريقة لرصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، والمقصود بالحادثة هو ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث وإنما

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 281 .

(2) عوض محمد الونداني، اثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 58.

على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، حيث تبرز هذه الطريقة نقاط القوة والاحتفاظ بتنميتها وتكشف نواحي القصور وعلاجها وتحسين الأداء في المستقبل، ويعاب على هذه الطريقة اضطرار المشرف بمراقبة العاملين باستمرار وذلك عن قرب مما يشعر العاملين بأن المشرف يحصى أخطاءهم في الدفتر الأسود الصغير⁽¹⁾.

4- طريقة الترتيب العام:

يعمل الرئيس من خلال هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، ومن أهم مميزاتها أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس، إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لهم، ومن عيوب هذه الطريقة، أن تقييم العامل يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز⁽²⁾.

5- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

وهذه الطريقة هي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يُقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدى فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً، وقد يكون تفصيلاً بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط الضعف والقوة فيها والنتائج العامة لعمل⁽³⁾.

6- طريقة الاختيار الإيجابي:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع أربع عبارات ثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، وثنائيتين أيضاً كل منهما يعبر عن ناحيتين غير مرغوب فيهما، ويضع المشرف العلامة أمام كل عبارة ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- هذا الشخص سريع الفهم والملاحظة.
- أنه شخص حاضر البديهة.
- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
- من صفات هذا الشخص التردد في أوقات الأزمات.

(1) نوري منير، نفس المرجع السابق، ص 350-351.

(2) سعد بحيرى، اتجاهات الرؤساء التنقيدين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض، 1991، ص 14.

(3) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 347.

أما من ناحية مميزاتها فإنها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المُقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة⁽¹⁾.

7- طريقة الإدارة بالأهداف:

تُعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في تقييم الأفراد ومن أكثرها قابلية للتطبيق، وتركز على زيادة مشاركة المرؤوس في تحديد الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة، وتعتمد هذه الطريقة على عدة لقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين، الغرض من هذه اللقاءات تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية التي سيتم استخدامها مستقبلاً لتحديد وقياس الأداء⁽²⁾ ومن أهم خطوات الإدارة بالأهداف ما يلي⁽³⁾:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساساً في أداء المرؤوس.
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعاملين ونصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله.
- يجتمع الرئيس مع مرؤوسيه في فترة محددة متفق عليها لدراسة مشاكل الأداء والصعوبات التي تعترض تحقيق الأهداف، وتذليل هذه الصعوبات.
- وجود تقييم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة كل سنة.
- ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي⁽⁴⁾:
- اعتماد هذه الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية كالتعاون والمبادرة، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، من خلال إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الأطراف والفئات المختلفة، وتحقيق أدنى درجة رضا لجميع الفئات.

(1) نوري محمد، مرجع سبق ذكره، ص352.

(2) سهيلة فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض 1987، ص135.

(3) منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، (وكالة المطبوعات، الكويت، د ط، 1979)، ص125.

(4) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص440-441.

الجدول رقم (16)

المقارنة بين طريقة الأهداف والطرق الأخرى للتقييم.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
○ الأداء السابق فقط	○ الأداء السابق والمستقبل	○ التركيز
○ محاسبة الفرد	○ تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	○ الهدف
○ عامه تطبق على جميع الأنواع	○ خاصة بحقل أو وظيفة	○ المعايير المستخدمة
○ منخفضة	○ المساعدة والنصح والإرشاد	○ درجة رضا الفرد عنها
○ إصدار الحكم والتقييم	○ المشاركة التقييم بهدف التعليم	○ دور الرئيس
○ تبرير السلوك والدفاع عن النفس	○ يعرفها مسبقاً	○ دور المرؤوس
○ نادراً ما يعرفها فهي سرية	○ عالية	○ معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم
○ منخفضة	○ قوى بالمناقشة وتبادل الآراء	○ مساهمتها في تطوير الاثنين
○ ضعيف		○ التماسك بينهما.

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ط2، الأردن، 2006، ص118.

ومن خلال استعراض طرق التقييم المختلفة في الإدارات، والصعوبات التي تواجه كل طريقة يتضح أن هذه الطرق مرت بعدة تطورات وتغيرات ومازالت كذلك، من أجل تنمية وتطوير العنصر البشري في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة والعامل معاً، ومن خلال ذلك ظهرت عدة اتجاهات ترتبط بطرق التقييم أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- 1- الاتجاه للتقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- 2- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- 3- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عملية التقييم.

(1) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 109.

المبحث الثالث

محددات الرضا الوظيفي

للإنسان عدة حاجات تدفعه للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات، كذلك يوجد عدة محددات تجعل الفرد العامل في حال توافر هذه المحددات راضياً عن ما يقوم به من عمل داخل المؤسسة التي يعمل بها، أو يكون غير راضي عن عمله إذا لم تتوفر هذه العوامل والمحددات، ولعل أهم محددات الرضا الوظيفي ما يلي:

أولاً- الأجر:

يرى بعض الباحثين عدم أهمية الأجر والتقليل من شأنه، إلا أن الأجر يعتبر أهم محددات الرضا لأنه يفرض نفسه كعامل ومحدد أساسي للرضا، وبالتالي يُعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافاً لما يعتبره هرزبرغ في نظريته أن الأجر مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، إلا أن الأجر يعمل على تعزيز المكانة الاجتماعية للفرد ويعزز من مستوى الشعور بالأمن والاستقرار، كما أن الأجر يساعد الفرد على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال الاشتراك في كثير من المناسبات، وتبادل الزيارات، وكذلك فإن قيمة ومستوى الأجر ينعكس على درجة تفوق الفرد العامل ونجاحه في عمله، وبالتالي فإن العائد المادي يعتبر عاملاً رئيسياً يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة، خصوصاً في ضوء ما ينجزه العامل من توقعات فكلما تناسبت توقعاته مع مستوى الأجر زاد مستوى الرضا⁽¹⁾.

1- تعريف الأجر:

يُعرف الأجر على أنه "ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة في إدارات حكومية، مؤسسات عامة، أو مؤسسات خاصة، وذلك بتأديته عملاً معيناً أو وظيفة معينة"⁽²⁾. وفي تعريف آخر للأجر "أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله"⁽³⁾.

(1) وبطريقة حمو، دوقة احمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية، (دار طب الملكية للنشر والتوزيع والإعلان ط1، الجزائر 2007)، ص ص49-50.

(2) فوزي حبش، الموظف العام حقوقه وواجباته، (المنظمة العربية للعلوم الادارية، د ط، بيروت، 1982)، ص43.

(3) منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (دار الشعب، د ط، القاهرة 1976)، ص 113.

2- العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي:

تعددت الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا ومن هذه الدراسات (طومسون Themopson) ودراسة ميلر (Miller) فهذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل⁽¹⁾. وكذلك من أهم الدراسات في هذا الجانب دراسة (Dyer، Therlault) حول الرضا عن الأجر من خلال عينات مكونة من مديريين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس (Jdi) وقد أعطى أيضا للمديرين معلومات بشأن رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية، التي أتوا بها مثل التدريب، الخبرة، الأداء والأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، وقد دلت النتائج أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماماً للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كلما كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة إيجابية بين الأجر ومستوى المعيشة، أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة (Winer) حول الرضا عن الأجر لمقياس (Msq) ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات، الغياب، دوران العمل، وبحساب معامل الارتباط الثنائي لكل المتغيرات، تبين أن العمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفصيلاً في اتجاهاتهم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة إيجابية⁽²⁾.

ثانياً- الترقية:

ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للترقي إلى مناصب أعلى في السلم الإداري، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي إلى جانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري، وإذا ارتقي إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزاً اجتماعياً، فالموظف عندما ينتمي إلى المؤسسة فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، فالرغبة في النمو والتطور تدفعه إلى التطلع للترقية، وبالتالي فإن رضا الموظف عن هذا الجانب يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى

(1) عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم، نماذج ونظريات، (منشورات جامعة قاريونس د ط بنغازي، ليبيا 1995)، ص 485.

(2) عمار الطيب كشرود، المرجع السابق، ص 486.

له، بحيث تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة وكلما كانت تطلعاته للترقية اكبر مما هو متاح قل رضاه عن العمل⁽¹⁾.

تعريف الترقية:

هناك عدة تعريفات للترقية من أهمها⁽²⁾:

الترقية هي "انتقال الموظف إلى أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات، وزيادة في الراتب، وتحسين في المركز الاجتماعي".

وتُعرف الترقية أيضاً على أنها "انتقال الموظف في المنظمة أو المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل آخر، مع زيادة صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانيات ومن ضمن التعاريف أيضاً للترقية هي "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعيين مقروناً بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الراتب" من خلال التعريفات السابقة نستنتج ونلاحظ أن أغلبها يشترك في تحديد الشروط الواجب توفرها في الترقية وهي رتبة وظيفية أعلى - مسؤولية أكبر - أجر أو راتب أعلى - مكانة اجتماعية أعلى.

نظام الترقية:

يستند نظام الترقية إلى أساليب موضوعية لخلق بيئة ومناخ مناسب لتقييم الأداء، وبالتالي الترقية المبنية على أسس سليمة وواضحة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وهذا بدوره يؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

أنواع الترقية:

يوجد ثلاثة أنواع للترقية كما يلي⁽³⁾:

1- الترقية بالأقدمية:

المقصود بها الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته.

(1) عبد الله بن عبد المحسن المدلج، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية في السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003، ص 28.

(2) إبراهيم محمد العبود، منصور عبد العزيز المعشوق، تقييم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، د ط، الإدارة العامة للبحوث، 1999، ص 21.

(3) عبد الرحمن بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، (الجزائر: دار الهدى، د ط، 1994)، ص 24.

2- الترقية بالجدارة:

تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية.

3- الترقية بالأقدمية والجدارة:

في هذه الحالة يتم الجمع بين النوعين السابقين ومن مزايا هذا النظام ما يلي⁽¹⁾:

- يساعد المنظمة في إختيار الموظفين الأكثر كفاءة، وذوي الخبرة الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.
- تحفيز العاملين للاستمرار في الخدمة كما يحفزهم على الأداء الجيد.
- الحد من المحاباة والتحيز والمؤثرات الشخصية.
- احترام وتقدير الموظفين أصحاب الخبرة الطويلة.

❖ علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:

إن معظم الدراسات تشير إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فدراسة فروم (Vroom) تشير إلى أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي يعتبر طموحاً وكذلك توقعات الفرد لفرص الترقية، وبالتالي رضا العامل يقل كلما كانت فرص الترقية المتاحة له أقل من طموحاته، بمعنى إذا لم تحقق المؤسسة للفرد كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلاً زاد رضاه⁽²⁾.

ثالثاً- العوامل الاجتماعية:

ومن أهم العوامل الاجتماعية ما يلي:

1- **جماعة العمل:** لجماعة العمل تأثير على الفرد بقدر ما لهذه الجماعة من مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه أو حاجاته أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسبباً إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية⁽³⁾.

(1) عبد الرحمن بن سالم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(3) مرجع سبق ذكره، ص 156.

2- استياء الفرد من العمل، ذلك لأن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية⁽¹⁾.

ولذلك فإن طبيعة العلاقة السائدة بين العمال تلعب دوراً مهماً في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة اليأس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيراً من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم رضا عن العمل⁽²⁾.

3- **الثقافة العمالية:** الثقافة العمالية هي تلك الخدمات المتمثلة في مجموعة أعمال هدفها إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من مهارات ووعي في حياتهم وفي نشاطهم النقابي⁽³⁾.

4- **الاتصال في العمل:** إن المقصود بالاتصال في العمل هو نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال والعكس، كما إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالأخص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلاً وممكناً، كان هناك تماسك بين أعضاء التنظيم ساهم في خلق جو من المودة وخاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

5- **الإشراف:** أوضحت نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فقد أشارت جامعة متشجن إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام وقيم علاقات طيبة بينهم وبينه، على أساس من التفاهم والانسجام ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويذلل العقبات التي تعترض طريقهم، كلما يساعد الرئيس في كسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين، وإذا لجأ المشرف إلى اعتبار الفرد العامل لديه حالة ثانوية، ولم يعطه الاهتمام المطلوب، فإنه بذلك

(1) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره ص 156.

(2) عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي -- المصنع ومشكلاته الاجتماعية، (المكتب الجامعي الإسكندرية، د ط، 1984)، ص 173.

(3) محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، (الدار العربية للكتاب، د ط، طرابلس، 1984)، ص 154.

(4) محمود عبد المولى، المرجع السابق ذكره، ص 158.

يساعد على خلق بيئة لاجتذاب المرؤوسين، مما قد يفقده ولاءهم ومودتهم⁽¹⁾، ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية⁽²⁾:

- الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها.
- الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.
- تفويض سلطات وحریات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.

رابعاً- العوامل المرتبطة بالعمل:

1- ساعات العمل:

تُعتبر ساعات العمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوربية، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية وتتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية⁽³⁾. وتوصلت الدراسات إلى انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة، كما تؤثر ساعات العمل الطويلة على الإجهاد وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه، ولذلك تعمل بعض المنظمات على تنظيم أوقات عملها بشكل لا يفيد بصفة صارمة العامل⁽⁴⁾.

2- محتوى العمل:

إن الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا لم تظهر إلا حديثاً، حين ظهرت دراسة (هرزبرغ) والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل، وهي فرص الإنجاز، طبيعة أنشطة العمل، تقدير الآخرين لأداء الفرد، الترقية، وكل هذه المتغيرات هي التي لها تأثير على

(1) عبدا لله بن عبدا المحسن المدلج، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية في السعودية"، رسالة ماجستير مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 155-156.

(3) محمود عبدا المولى، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(4) احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 157.

رضا الفرد، إلا أن هناك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار والتي تزيد أو تخفض من درجة الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة⁽¹⁾.

أهم عوامل محتوى العمل:

أ- درجة تنوع المهام:

إن تنوع المهام يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا عند العمال، لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل، ولكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل، وإلا حدث العكس إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذو مستوى الذكاء المنخفض الذين يفضلون المهام المتكررة ونظراً لأهمية تنوع المهام فإن بعض المنظمات توسع أنشطة الأفراد التي يمارسونها وتسد لهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم⁽²⁾.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتحها للفرد في أدائه للعمل، ويفترض فروم (vroom) أنه كلما زادت حرية الفرد العامل في اختيار طرق أدائه للعمل، وكذلك اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله زاد رضاه عن العمل، وتؤكد المعطيات أن زيادة الحرية للفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق والسرعات لأداء المهام على جميع الأفراد، فلا يأخذ في الاعتبار اختلاف ولاء الأفراد وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمال استيائهم⁽³⁾.

ج- خبرات النجاح والفشل:

إن صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا من خلال نجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته، وربطه بين عمله وقدراته أي أنه كلما اعتقد الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته، شعر الفرد بالنجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للفشل،

(1) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، نفس المرجع السابق، ص 157- 158 .

(2) غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، (المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، د ط، 1980)، ص 42.

(3) غانم فنجان، المرجع السابق، ص 43.

ويمكن الحديث هنا عن مستوى الطموح فكلما حقق له عمله مستوى معيناً من طموحاته، تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا⁽¹⁾.

د- استخدام الفرد لقدراته:

عندما يدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل من خلال ما يقدمه من مجهود، ولقد أكد ذلك نتائج دراسة كل من بروفي (Broove) فروم (Vroom) وحسب تصور ماسلو فإن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات⁽²⁾.

سادساً- العوامل الشخصية:

يوجد عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الاستياء) يمكن إيجازها في العناصر التالية (السن - الجنس - المستوى - التعليمي - الأقدمية في العمل)، وهي كالاتي⁽³⁾:

أ- السن:

مُعظم الدراسات أوضحت أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث إن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء هم العمال الأصغر سناً، وأن الأكبر سناً هم الأكثر رضا.

ب- الجنس:

مُعظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بنوع الجنس تعد متناقضة، إلى حد ما فقد أشار (Smith) أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما لطبيعة التعليم والراتب ومدة الخدمة، ومن خلال هذه الدراسة إذا ما تحكنا في هذه العناصر يصل إلى رضا وظيفي متساوي ولقد أكد هذا الرأي (Saucer and York)، في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجد أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ماعدا في الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

ج- المستوى التعليمي:

مُعظم الدراسات تشير إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين عن غير الجامعيين، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا والاستياء.

(1) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

(2) محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، د ط، 2000) ص65.

(3) بووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص118.

د- الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية:

تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسياً، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري.

سابعاً- (بيئة العمل):

إن بيئة العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه (1) إذاً بيئة العمل هي الظروف التي يعمل بها الفرد، وتؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك على سلوكه، وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله، ويمكن لبيئة العمل إذا لم يتحكم فيها الفرد أن تؤثر على الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل وتمنعه عن أداء عمله، وعلى الجهد المطلوب، بل تؤدي إلى حالة من المرض أو الإعاقة (2). إلا أن للإنسان قدرات محدودة لتحمل بيئة العمل (كالإضاءة والحرارة - التهوية - البرودة - الضوضاء - النظافة) وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنه يؤثر أيضاً على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة، وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير معظم الدراسات أن لسوء ظروف بيئة العمل غير المريح علاقة بعدم الرضا عن العمل، وأن ظروف العمل الجيدة تؤدي إلى إحساس العامل بالارتياح وبالتالي الرضا عن العمل (3).

أهم العوامل البيئية ما يلي:

أ- الإضاءة:

قد يجد الفرد في محيط عمله مجالاً للرضا أو عدم الرضا، لأن ذلك المحيط مفروض على تواجد الفرد فيه والتكيف مع ما يشتمله من ضوء ورطوبة وتهوية، فإذا تم توفير تلك العوامل بما يتلاءم مع كل الظروف، فإذا لم تراعى تلك العوامل ولم تضبط كما ينبغي استاء الفرد العامل، وكانت درجة تكيفه مع محيط عمله منخفضة، والأهم من ذلك المتاعب المتراكمة في كل ساعة تمر من ساعات العمل، والمؤثرة في النهاية على أداء الفرد، إن الفرد بمكوناته العضلية والعصبية والنفسية له درجة معينة من التحمل وتختلف من فرد لآخر، لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة توفير ما يلزم من جعل محيط العمل آمناً ويساعد على العمل، وأهم ما يحتاجه العامل من الإضاءة

(1) محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(2) محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، (جامعة الاسكندرية: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، د ط، 1988)، ص 462.

المناسبة لتأدية العمل بإتقان سواء أكانت طبيعية أو اصطناعية، ولعل أول دراسة تناولت تأثير الإضاءة على مردود العاملين تلك الدراسة التي قام بها (أولتون Alton) ومجموعة من الأساتذة والباحثين من جامعة هارفرد بمصانع هاوثرن لشركة إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية، وليس من السهل الحكم على توفر إضاءة مناسبة من عدمه، فهي تتطلب تصميم نظام سليم للإضاءة يعهد به إلى متخصصين لدراسة مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من أنواع الأعمال⁽¹⁾.

ب- الضوضاء:

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة ذات تأثير مباشر في القدرة على العمل سواء تعلق ذلك بالأعمال الفكرية أو البدنية، مما يجهد الأعصاب وتدرجياً يصل إلى ضعف السمع، وإن كان التحكم فيها أمراً معقداً إلا أنه مع التطور في تقنيات تصميم الآلات، وغيرها يؤدي ذلك للتخفيف من حدة الأصوات المرتفعة، ويمكن القول بأن هناك وسائل متعددة لتخفيف حدة الضوضاء⁽²⁾.

ج- تلوث الهواء الداخلي:

يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن حصرها في طبيعة العمل نفسه كالبخار، الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولاشك أن هذا التلوث يؤثر كثيراً على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائماً بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة تنقية للهواء⁽³⁾.

إذن ظروف بيئة العمل الممتازة تساعد الأفراد وتميز أداءهم وتساهم في ارتفاع رضاهم عن العمل واستمرارهم فيه وتزيد من حماس وأداء الفرد العامل في عمله.

(1) بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص77.

(2) بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص77.

(3) بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص78.

الخلاصة

من خلال هذا الفصل تبين أن الحوافز لها تأثير على الرضا الوظيفي من حيث خصائصها، ومراحل تطورها، حيث تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات الخارجية، ومن خلال أساليب الحوافز يوجد انها متعددة ومتنوعة فقد تكون حوافز إيجابية أو سلبية أو في شكل مادي أو معنوي، مروراً بمراحل الحوافز من مرحلة تقليدية اهتمت بالجانب المادي للحوافز، ثم التطور لمرحلة العلاقات الإنسانية وهذه المرحلة اهتمت بالحوافز المعنوية، ثم جاءت المرحلة الحديثة للحوافز وهي التي ربطت بين الحوافز المادية والمعنوية.

واتضح من خلال المبحث الثاني أن الأداء الوظيفي، من خلال تعريفه وأهميته ومعايير الأداء بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، ولكي تتمكن أي مؤسسة من تحسين نوعية الخدمات والارتقاء بها لمستوى يضمن المنافسة والتطور، يجب على المؤسسة تحسين مستوى أداء موظفيها. كما تناول المبحث الثاني عملية تقييم الأداء كونها تعتبر من العمليات الهامة التي يجب على الإدارة العليا أن تمارسها على جميع المستويات ابتداءً من الإدارة العليا مروراً بإدارة العاملين، ولتحقق عملية التقييم أهدافها يجب أن يكون التقييم منتظماً ودقيقاً، ويشارك فيها جميع العاملين حتى يتم الاستفادة من نتائج التقييم، أما المبحث الثالث فتناول محددات الرضا الوظيفي التي تعتبر لازمة لشعور الفرد العامل برضاه عن العمل وفي حال عدم توفرها قد يشعر بالاستياء وتمثلت هذه المحددات في الراتب، والعلاقة مع زملاء العمل كذلك الترقيات لما لها من تأثير معنوي على العامل.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الليبية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض الإطار العام النظري للدراسة في الفصلين الثاني والثالث، فإن التحليل العلمي الدقيق لتفسير الظاهرة محل البحث والتعمق في أبعادها وتحديد العلاقات بين مكوناتها، يتطلب ذلك من الباحث تجاوز الجانب النظري حول علاقة الظاهرة السياسية بمختلف العوامل المتحكمة فيها، بل تدعيم ذلك بجانب ميداني بهدف الوقوف على العلاقة بين متغيري الظاهرة أمبيريقياً باستخدام أداة الاستبيان، وبذلك جاء هذا الفصل لاستعراض الجانب العملي والذي يبدأ بوصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل أيضاً وصفاً للإجراءات التي تمت في تصنيف أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل الدراسة.

المبحث الأول

الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الليبية

يُعاني منتسبو المؤسسات الحكومية بصفة عامة، والمدارس الحكومية بصفة خاصة من أوضاع معيشية واقتصادية متردية، سببها انقطاع التيار الكهربائي، وغلاء المعيشة، وارتفاع أسعار العملات الصعبة، وتوقف المصارف عن العمل وسوء الخدمات الصحية، بالإضافة إلى سوء الأوضاع الأمنية وانتشار الجريمة مثل الاختطاف بغرض الابتزاز بدفع الفدية ولدوافع أخرى، والقتل العمد والعشوائي والإخفاء القسري. تلك هي الخطوط العامة للواقع الليبي الذي بدأت تتشكل ملامحه بهذه الصورة المأساوية منذ عام 2011، واقع تبدو مشاهدته بارزة حتى الآن من دون أي أفق يُخرج البلاد من حالة الفوضى العارمة والمستفحلة.

أولاً- أثر الأوضاع السياسية والأمنية على الرضا الوظيفي:

من بين المسائل المؤثرة على العمل الإداري هي مسألة انتشار السلاح بين المواطنين بمن فيهم الطلاب والموظفين، حيث يرى بعض مديري المدارس والعاملين في القطاع الحكومي أن مشكلة انتشار السلاح له تأثير سلبي على أمنهم وسلامتهم وأدائهم لوظائفهم. فمشكلة انتشار السلاح وحمله من جانب أشخاص غير مرخص لهم بذلك يحتاج إلى معالجة حكيمة، وقد أشار بعض منتسبي المؤسسات الحكومية ممن شملتهم المقابلة أن انتشار السلاح الموجود حالياً على أرض الواقع انتهاك لحرمان الأماكن العامة وخاصة المدارس، باعتبارها مؤسسة حكومية (عامة). فانتشار السلاح له تأثير على رضا مديري المدارس وعلى تطبيق وظيفتهم على أكمل وجه، ويقلل انتشار السلاح من فاعلية أداء مديري الإدارات بالقطاع الحكومي.

وأشارت نعيمة الدغاري هل يعقل أن يمارس موظفو القطاع الحكومي وظيفتهم المكلفون بها تحت تهديد السلاح؟ كيف لنا ذلك وأصبحنا نعمل تحت الوعيد والتهديد بالسلاح الذي وقع تحت أفراد غير مدركين وواعين لخطورة حمله على المجتمع، وهو ما تسبب في عرقلة أداء وظيفتنا التي تحتاج إلى بيئة آمنة ليتحقق من خلالها الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

(1) من لقاء الباحث مع نعيمة رجب الدغاري، مديرة مدرسة الاقصى الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/10.

واضافت سامية الشرع أن الرضا لا يتحقق إلا من خلال شعور الموظف الحكومي بالراحة في العمل والاستمتاع بأدائه واستقراره في عمله، وكذلك وجود بيئة عمل آمنة خالية من الأسلحة، بيئة تعطي قدراً من الإيجابية نحو العمل للتجديد والابتكار في أدائنا لعملائنا⁽¹⁾.

وتشير بالخصوص مبروكة المشيطي إن انتشار السلاح وضعف الأمن يؤثر على مهام الموظف الحكومي من حيث التعدي عليه أثناء الدوام الرسمي، مما قد يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية داخل مكان وظيفته، وبالتالي هذه الاختراقات ستؤدى بالموظف لعدم القدرة على البقاء في عمله والقدرة على تأدية عمله بكفاءة عالية وعلى الحكومة أن تضع خططاً لحماية مؤسسات الدولة حتى لا تتوقف عجلة الإنتاج داخل هذه المؤسسات الحكومية⁽²⁾.

كما افادت حنان الفلاح في هذا الشأن إن انتشار السلاح أعاق مسيرة عملنا بصورة واضحة وأثر على سير العملية التعليمية، وقلل من أدائنا الوظيفي داخل المدرسة، وذلك لأن مستوى الضغط النفسي جاء نتيجة انتشار السلاح، وهو ما يؤثر على أداء وظيفتي كمديرة مدرسة والمهام المكلفة بها⁽³⁾.

ثانياً- أثر الأوضاع الاقتصادية والمعيشية على الرضا الوظيفي:

وفيما يخص تأثير تدنى مستوى المعيشة ودخل الفرد على رضا مديري المدارس الحكومية، أفاد أغلب مديري المدارس بأن تدنى مستوى المعيشة أصبح واضحاً للجميع، وخاصة المعلمين الذين أصبحت مرتباتهم هزيلة لا تكفي لسد حاجياتهم الأساسية.

وأشارت سامية الشرع بأن مستوى تدنى المعيشة يؤثر سلباً على عمل مديري المدارس، حيث أصبح مستوى المعيشة متدني بشكل كبير نتيجة للارتفاع المتزايد للأسعار بشكل واضح بحيث لا يستطيعون توفير حاجياتهم الأساسية لهم ولأفراد أسرهم، وهو ما أثر بشكل كبير على أداء وظائفهم. كما اكدت من خلال المقابلة أن الحاجات الأساسية مهما اختلفت تعتبر المدخل الأساسي لفهم السلوك الإنساني وتوجيهه وضبطه والتحكم فيه، وبالتالي فإن تدنى مستوى المعيشة وعدم إمكانية توفر الحاجات الأساسية يكون له مردود سلبي على السلوك في الوظيفة، وكذلك على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء لأنه عندما ينخفض الرضا ينخفض معه الأداء⁽⁴⁾.

(1) من لقاء الباحث مع سامية مرعى الشرع، مديرة مدرسة شهداء بوز غيبة الثانوية للبنات بينغازي بتاريخ 2016/1/1.

(2) من لقاء الباحث مع مبروكة على المشيطي، مديرة مدرسة نور الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/12.

(3) من لقاء الباحث مع حنان عبدالسلام الفلاح، مديرة مدرسة ألوية الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/13.

(4) من لقاء الباحث مع سامية مرعى الشرع، مديرة مدرسة شهداء بوز غيبة الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/11.

كما أوضحت نعيمة الدغاري بأن الرضا الوظيفي غالبا ما يزيد الانتاجية، ويرفع من معنويات الموظفين ورغبتهم في الإبداع والابتكار وكلما زاد دخل الموظف زاد رضاه عن العمل، وذلك لأن العلاقة بين الرضا عن العمل والدخل هي علاقة طردية، أي أنه كلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي، ويكون لهذا الرضا انعكاس ايجابي على الأداء الوظيفي للموظف الحكومي في وظيفته⁽¹⁾.

وأكد ذلك وليد الكوافي عن وجود علاقة طردية قوية بين الدخل ومستوى المعيشة من جانب، والرضا الوظيفي من جانب آخر، لأن الدخل المرتفع سيحقق كل المتطلبات والاحتياجات الأساسية، وكلما انخفض الدخل تدنى الرضا عن العمل، وبالتالي سيصبح الموظف الحكومي دائما في حالة قلق وتشتت ذهني وتفكير دائم، فالراتب المرتفع من أهم محددات الرضا الوظيفي. ويلاحظ أن سبب هذا التدني هو الراتب الضعيف الذي يدفع الموظف للبحث عن العمل الإضافي والعمل الخاص ليوفر حاجاته وحاجات أفراد أسرته، وهذا يكون على حساب عمله الأصلي، باعتبار أن الوظيفة الأساسية لا توفر له دخلاً يتناسب وأدائه للعمل، وعليه سينعكس ذلك على الرضا الوظيفي للموظف وأدائه للعمل⁽²⁾.

وتُعد مسألة نقص السيولة بالمصارف العاملة في البلاد من الأزمات المزمنة التي يعاني منها الاقتصاد الليبي، وهي عرض لمرض مزمن سببه الاعتماد شبه المطلق على حصيلة الصادرات النفطية في تمويل كافة أوجه الواردات، وتدني مساهمة القطاعات غير النفطية. لاشك أن تردى الأوضاع السياسية والأمنية خلق حالة من عدم الثقة في النظام المصرفي عامة، مثلما أسهم في تعميق تفضيل الجمهور للاحتفاظ بالسيولة النقدية واكتنازها وإتمام المبادلات عن طريق الصكوك المصرفية ووسائل الدفع الأخرى غير المتاحة وغير المتطورة في الاقتصاد الليبي، مما أدى إلى نقص السيولة في المصارف العاملة.

ويشير إدريس أجويلي إلى أن نقص السيولة يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي لمديري المدارس لأنهم يصبحون مضطرين للوقوف لساعات طويلة أمام المصارف، وهو ما يضطرهم للغياب عن العمل، وعدم تواجدهم خلال ساعات الدوام الرسمي داخل المدرسة كلما توفرت سيولة في المصارف وهي محدودة في الأساس، وهذا يربك سير الدوام بالكامل⁽³⁾.

(1) من لقاء الباحث، مع نعيمة رجب الدغاري، مديرة مدرسة الاقصى الثانوية للبنات، بتاريخ: 2016/1/10 .

(2) من لقاء الباحث، مع وليد عوض الكوافي، مدير مدرسة الفويهاات الثانوية للبنين، بتاريخ 2016/1/14.

(3) من لقاء الباحث، مع إدريس أحمد أجويلي، مدير مدرسة الرسالة المقدسة الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016 1/17.

كما أكدت سامية الشرع على أن نقص السيولة له تأثير مباشر على رضا مديري المدارس الوظيفي وعليها هي شخصياً كمديرة مدرسة حكومية بصفة خاصة، وكل العاملين في الدولة بصفة عامة، حيث إن متطلبات الحياة اليومية، وتلبية الحاجات الأساسية أصبحت كثيرة وصعبة⁽¹⁾.

وأفادت بالخصوص حنان الفلاح بأن لنقص السيولة تأثيراً كبيراً على سير عملها كمديرة مدرسة، فالظروف الاقتصادية تؤثر سلباً في العملية التعليمية، سواءً على مستوى الدولة من حيث توفير الوسائل والمستلزمات التعليمية والمتمثلة في توفيرها للمعلمين أو حتى المستلزمات الخاصة بالمدرسة من أحبار وأوراق سحب، والتي أصبحت أسعارها خيالية لا يستطيع مدير المدرسة توفيرها، ولا تستطيع وزارة التعليم صاحبة الاختصاص توفيرها. أما على الصعيد الشخصي فإن عدم دفع المرتبات في موعدها المحدد، وكذلك نقص السيولة، وانخفاض سقف السحب للراتب، كل ذلك لا يكفي لإشباع الحاجات الأساسية⁽²⁾.

كما أكدت نعيمة الدغاري أن للجانب الاقتصادي تأثيراً كبيراً على التقدم والابتكار والإبداع في الوظيفة نظراً لما يشكل الجانب الاقتصادي من أهمية كبيرة لذوي الدخل المحدود. ومن خلال السؤال عن المرتب الحالي الذي يتقاضاه مدير المدرسة بمعنى هل يتناسب مستوى الأسعار الحالية، مع الارتفاع غير المسبوق للأسعار في السوق المحلية؟

أشارت في هذا الشأن مبروكة بن سعود بأن مرتبات مديري المدارس لا تتناسب إطلاقاً مع هذه الأسعار الخيالية، حيث يعتبر الراتب من أهم محددات الرضا الوظيفي، فالراتب ليس مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، وبالتالي فإن قيمة ومستوى الراتب يكون له انعكاس على أداء الفرد العامل، وكلما ارتفع الراتب كلما كان لذلك مردوداً إيجابياً على رضا الفرد⁽³⁾.

وأوضح حمد الفاخري أن ما نتقاضاه من رواتب لا تتناسب إطلاقاً مع الأسعار الموجودة في السوق المحلية، فالأسعار ارتفعت من ضعفين إلى خمسة أضعاف، والراتب كما هو لم يتغير أو يتحسن، فالراتب هو الحافز الأهم مادياً لأن الراتب يعتبر أهم محددات الرضا الوظيفي ويعزز من شعور الفرد بالأمن والاستقرار في وظيفته، ونطلب من السلطة التشريعية والتنفيذية أن تنظر بعين الاعتبار إلى مسألة تحسين الرواتب الحالية لقطاع التعليم⁽⁴⁾.

(1) من لقاء الباحث، مع سامية مرعي الشرع، مديرة مدرسة شهداء بوزغيبية، الثانوية للبنات بتاريخ 2016/1/11.

(2) من لقاء الباحث مع حنان عبد السلام الفلاح مديرة مدرسة أولية الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/13.

(3) من لقاء الباحث مع مبروكة احمد بن سعود، مديرة مدرسة جبل نفوسة الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/17.

(4) من لقاء الباحث مع حمد أمحمد الفاخري، مدير مدرسة عثمان بن عفان الإعدادية للبنين، بتاريخ 2016/1/19.

وأشارت سامية الشرع أن وظيفة مدير المدرسة لا توجد فيها أي مميزات تميزه عن غيره مادياً بل أحياناً ينفق المدير بعض ما يتوفر لديه من مدخرات لتسيير أمور المدرسة مثل القرطاسية وأدوات التصوير، في الوقت الذي يستوجب على وزارة التعليم توفير هذه الأدوات لسد هذه الاحتياجات الأساسية لتسيير العملية التعليمية داخل المدرسة. فمدير المدرسة يتحمل متطلبات المدرسة بالإضافة إلى متطلباته الخاصة فتزيد من تشتته وإرهاقه ذهنياً لأن المرتب الذي يفترض أن يكفل له حياة مرموقة لا يكفي للوفاء بالمتطلبات الأساسية للأسرة. فالراتب يعتبر عنصراً أساسياً وضرورياً للرضا الوظيفي، فالوضع الاقتصادي المميز يكفل مكانة اجتماعية ميسرة لمدير المدرسة وكذلك فإن قيمة وحجم الراتب تعزز من ارتفاع الأداء لمدير المدرسة وتعزز نجاحه الوظيفي، فكلما تناسب دخله زاد ذلك من مستوى رضاه الوظيفي⁽¹⁾.

وبالانتقال إلى الزيادة المستقطعة للراتب على سبيل المثال أكد السيد وليد الكوافي بأنه لا تكفي سنوات عديدة نظراً لارتفاع الأسعار المستمر في السوق المحلية، وبذلك لن ترضى طموحي في تأمين الحاجات الأساسية لي ولأفراد أسرتي⁽²⁾، وبينت ماجدة العريبي أتمنى أن تكون الزيادة مستمرة وليست مستقطعة لأن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على عملي واستقراري الوظيفي والنفسي بحيث أكون راضياً على عطائي وأدائي الوظيفي⁽³⁾.

وأشارت مبروكة بن سعود خلال المقابلة الشخصية ماذا ستقدم الزيادة ب 300 دينار على الراتب وكل الحاجات الأساسية في ارتفاع مستمر؟ فهل ستكفي تلبية المأكل والملبس والتزامات أبنائي لأننا كمواطنين ليبين نتأثر بما يتأثر به المواطن العادي⁽⁴⁾.

وأفادت بالخصوص نعيمة الدغاري بان زيادة الراتب تعد عاملاً أساسياً ومهماً من ناحية الرضا الوظيفي، والدور الذي يبذله الموظف الحكومي من جهد جسماني وعقلي في عمله ليحصل على راتب مرتفع ذات مردود إيجابي على أدائه⁽⁵⁾.

وبالانتقال إلى الحوافز المادية وتأثيرها على رضا مدير المدرسة يشير حمد الفاخري بأن الحوافز المادية لها تأثير مباشر على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي يقوم

(1) من لقاء الباحث مع سامية مرعى الشرع مديرة مدرسة شهداء بوزغيبية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/11.

(2) من لقاء الباحث مع وليد عوض الكوافي، مدير مدرسة الفويهات الثانوية للبنين، بتاريخ 2016/1/14.

(3) من لقاء الباحث مع ماجدة العريبي، مديرة مدرسة الشهيد سناء الاعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/12.

(4) من لقاء الباحث مع مبروكة احمد بن سعود، مديرة مدرسة، جبل نفوسة الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/17.

(5) من لقاء الباحث مع نعيمة رجب الدغاري، مديرة مدرسة الاقصى الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/10.

الموظفون يبذل الجهد في عملهم من خلال الإبداع والابتكار، وذلك من أجل الحافز المادي الذي يعتبر الحافز الأهم لرضا الموظف الوظيفي⁽¹⁾.

واكد إدريس اجويلي إن الحوافز من أفضل الطرق في تشجيع مديري المدارس لتحسين أدائهم، فهي تخلق ظروفاً مناسبة لأداء العمل إلا أن نحن كمديري مدارس ليست لدينا حوافز لامادية ولا معنوية وهذا ما أثر سلباً على رضانا الوظيفي ولو ربط المدير عمله بتلك الحوافز لكان أول من يترك وظيفته فلا حوافز تشجيعية ولا ترقيات تأتي في موعدها الذي حددته اللوائح والقوانين فهي دائماً متأخرة وناقصة لقد تعودنا العمل على أكمل وجه رغبة في تحقيق أكبر قدر من الأداء. فعلى سبيل المثال الإشراف على امتحانات الشهادات العامة تحدد فيه حوافز مادية يفترض أنها تقدم بانتهاء الامتحانات إلا أنه دائماً تأتي متأخرة قد تصل إلى حد العامين كي تصرف هذه الحوافز⁽²⁾.

إن الحوافز أداة مهمة في تحسين الأداء سواء كانت مادية او معنوية فهي تعمل على تحسين بيئة العمل فكلما كانت الحوافز موجودة كان ذلك دافعاً إيجابياً في المساهمة في إشباع حاجات الموظفون في القطاع الحكومي والرفع من معنوياتهم وتنمية طاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المؤسسات الحكومية إلا أن القطاع الحكومي لا يبدي اهتماماً لهذا الجانب المعنوي ربما يكون الجهاز الإداري للقطاعات الحكومية على اختيار هذا النظام من الحوافز لديه مشاكل في التطبيق ولكن على كل حال نحن كموظفين حكوميين نعمل بكل طاقتنا الإبداعية في النهوض بمؤسساتنا دون النظر إلى نظام الحوافز الذي طال أمد تطبيقه على أرض الواقع⁽³⁾.

واكدت مبروكة بن سعود إن تدني مرتبات قطاع التعليم إلى جانب القطاعات الأخرى كان بسبب القانون (15 لسنة 1981)، والذي مازالت تبعاته شاخصة إلى اليوم، وهو ما دفع ببعض مديري المدارس إلى التفكير بالانتقال إلى وظائف أخرى، فهناك من يعتقد أن الانتقال للعمل بوظيفة أخرى قد تحسن من الوضع المادي لمدير المدرسة. ربما التفكير بالانتقال لوظيفة أخرى براتب أفضل قد يساعد مدير المدرسة في الحصول على حاجاته الأساسية، ولعل سبب ذلك ضعف المرتب الذي يتقاضاه من وزارة والتعليم، فوظيفة أخرى قد توفر مزايا أفضل ومرتب أعلى كما هو الحال عند موظفي الشركات النفطية الذين يتقاضون ضعف مرتبات التعليم بأربعة مرات، أو

(1) من لقاء الباحث مع حمد أحمد الفاخري، مدير مدرسة عثمان بن عفان الإعدادية للبنين، بتاريخ 2016/1/19.

(2) من لقاء الباحث مع إدريس أحمد اجويلي، مدير مدرسة الرسالة المقدسة الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/18.

(3) من لقاء الباحث مع وليد عوض الكوافي، مدير مدرسة الفويهات الثانوية للبنين، بتاريخ 2016/1/14.

صندوق الضمان الاجتماعي الذي يمنح مرتبات أفضل بكثير، ويوفر تامين صحي لهم ولأفراد أسرهم. كل هذه العوامل تشجع على ترك الوظيفة في مجال التعليم والانتقال من هذه الوظيفة إلى وظيفة أخرى⁽¹⁾. وفي رأى آخر مخالف، أشارت ماجدة العريبي لا أتمنى الانتقال إلى عمل آخر رغم ضعف مرتبي كمديرة مدرسة لأنني اعتبر أن المدرسة هي كيانى الوظيفي وكل عطائي طيلة فترة عملي في هذه الوظيفة⁽²⁾. في حين أغلب مديري المدارس الذين أجريت معهم المقابلة الشخصية يؤكدون بأنهم لو جاءت الفرصة بمرتب أفضل لو وظيفة أخرى سينتقل من أجل تحسين أوضاعهم المادية، وذلك بهدف مواجهة متطلبات المعيشة، وغلاء الأسعار كشركات النفط أو المصارف العاملة.

وفي ما تقدم ذكره، يعتبر وليد الكوافي مرتبات موظفي قطاع التعليم غير مناسبة بغيرها من الوظائف الأخرى، فهي الأقل والأدنى من حيث الأداء والخدمات خاصة وأنه قطاع حيوي، ومهم وجب على المسؤولين الاهتمام بدخل موظفي قطاع التعليم للرفع من مستويات ومعدلات الأداء⁽³⁾. ويشير حمد الفاخري بأن مرتبات مديري المدارس لا تكفى أيضاً وليس من العدل أن يعانى المعلم الفقر والعوز، بينما ينعم موظفو القطاعات الأخرى بمرتبات مرتفعة ومزايا خاصة، مما يضطرهم للتفكير في الانتقال لوظيفة أخرى ومن المؤكد أن العلاقة بين الراتب والرضا الوظيفي علاقة طردية أي أنه كلما زاد الراتب زاد الرضا عن العمل⁽⁴⁾.

وأما بخصوص تعرض مديري المدارس للسب والتهديد من الطلبة أو أولياء الأمور، اكدت مبروكة بن سعود بأنها لم تتعرض إطلاقاً لمثل هذه التصرفات لكن هناك زملاء تعرضوا لمثل هذه التصرفات وعدم وجود جهة رقابية تهتم بهذه الظاهرة التي لها تأثير مباشر وسلبي على الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية⁽⁵⁾.

وأشارت ماجدة العريبي بأنها تعرضت لمثل هذه التصرفات غير المسؤولة من العديد من أولياء الأمور نتيجة لعدم الرضوخ لمطالبهم المتمثلة في رفع درجات الطلبة في الامتحان أو لرغبة

-
- (1) من لقاء الباحث مع مبروكة احمد بن سعود، مديرة مدرسة جبل نفوسة الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/17 .
 - (2) من لقاء الباحث مع ماجدة ميلاد العريبي، مديرة مدرسة الشهيذة سناء الإعدادية للبنين، بتاريخ 2016/1/12 .
 - (3) من لقاء الباحث مع وليد عوض الكوافي، مدير مدرسة الفويهات الثانوية للبنين، بتاريخ 2016/1/14 .
 - (4) من لقاء الباحث مع حمد أمحمد الفاخري، مدير مدرسة عثمان بن عفان الإعدادية للبنين، بتاريخ 2016/1/19 .
 - (5) من لقاء الباحث مع مبروكة احمد بن سعود، مديرة مدرسة جبل نفوسة الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/17 .

ولى الأمر في وضع ابنه في المقعد الأول وهذه الأمور لها تأثير سلبي على وظيفتي وعلى أدائي داخل المدرسة لذلك أتمنى من المسؤولين بوضع قانون لحماية المعلمين ومديري المدارس⁽¹⁾.

ثالثاً- أثر الأوضاع المؤسسية والتنظيمية على الرضا الوظيفي:

تُعد أزمة انقطاع التيار الكهربائي وبشكل متكرر ظاهرة اعتاد عليها الليبيون بعد فبراير 2011، بحيث لم تستطع الحكومات المتعاقبة على السلطة وضع حلول ناجعة لها، ومما فاقم من الأزمة هو الانقسام السياسي الذي أثر بشكل مباشر على كل نواحي الحياة سواء أكانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية. ومن ضمن مشاكل انقطاع الكهرباء هو عزوف الشركات الأجنبية التي تم التعاقد معها قبل عام 2011 على الالتزام بتعهداتها وإتمام ما تم التعاقد عليه، أضف إلى ذلك الاعتداءات المتكررة على ممتلكات الشركة العامة للكهرباء وسرقة معداتها كل ذلك أدى إلى عجز شركة الكهرباء عن القيام بواجباتها في صيانة الشبكات وتطويرها.

هذه الأسباب وغيرها ساهمت في الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي، وأن ذلك له تأثير كبير على سير العملية التعليمية داخل المدارس، فإذا انقطعت الكهرباء تضطر إدارة المدرسة لكتابة الرسائل الإدارية يدوياً ما يعتبر غير قانوني في المراسلات الإدارية، وتصبح الفصول الدراسية مظلمة وخاصة في فصل الشتاء، ونشعر لحظتها أننا ندرس في بلد مثل الصومال التي لطالما سمعنا عنها من قبل، وليس ليبيا الدولة الغنية. كل ذلك يؤثر سلباً على العملية التعليمية وينعكس على أداء الوظيفة على أكمل وجه لنصبح مضطرين لاستكمال ما بدأناه من سنة دراسية⁽²⁾. إذاً لانقطاع الكهرباء تأثير على الأداء الوظيفي لمديري المدارس فهو يعطل العمل الإداري من خلال المراسلات الإدارية لوزارة التربية والتعليم، والتي شبه يوماً من خلال الإجراءات الإدارية .

واضافت نعيمة الدغاري بأن انقطاع الكهرباء يؤثر على عملي داخل المدرسة لتعطل اجهزة الحاسب الألي الذي تعمل به وحدة الشؤون الادارية بالمدرسة بالإضافة إلى المعامل المدرسية التي تعمل بالكهرباء⁽³⁾.

أما مسألة النزوح من مناطق لأخرى وتوطين النازحين في بعض المدارس الحكومية اشارت سامية الشرع أن لذلك تأثير سلبي على سير العملية التعليمية، ولم يكن هنالك تنسيق مسبق مع

(1) من لقاء الباحث مع ماجدة ميلاد العريبي، مديرة مدرسة الشهيد سناء الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/12 .

(2) من لقاء الباحث مع نعيمة رجب الدغاري، مديرة مدرسة الأقصى الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/11 .

(3) من لقاء الباحث مع سامية مرعى الشرع، مديرة مدرسة شهداء بوزغيبية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/18 .

مديري المدارس بل تم التوزيع بشكل عشوائي وغير مدروس. فقرار توطين النازحين في المدارس أثر سلباً بحيث ساهم في تعطيل الدراسة في بعض المدارس نتيجة وجود نازحين بها أو الاستعانة بمدارس أخرى لاستضافة بعض المدارس بمعلميها وطلبتها وطاقمها الإداري⁽¹⁾. لقد جاء توطين المواطنين النازحين داخل المدارس الحكومية بسبب عدم قدرتهم على نفقات المعيشة في ظل عجز الحكومة على تلبية حاجاتهم وتوفير سكن لهم، وهو ما أثر سلباً على سير الدراسة وعلى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، فعندما يكون نصف المدرسة بها نازحون والنصف الآخر به طلبة فكيف لهذا المدير أن يحقق أداء وظيفي طبيعي وأن يبدع ويبتكر في وظيفته، وهو لا يعمل بكل القوة العمومية للمدرسة من فصول دراسية إضافة إلى أنه لا يستطيع أن يستوعب كل طلبة المدرسة في سور واحد بل يتم توزيعهم على المدارس الحكومية الأخرى إضافة إلى أن الدراسة قد انتهت في بعض المدارس لوجود نازحين بها مما كان له الأثر السلبي على المدرسة الفعلية التي ليس بها نازحون والمدرسة الأخرى المستضيفة تعليمياً وإدارياً⁽²⁾.

وعن تقييم انضباط المعلمين بالحضور والانصراف أفاد أغلب مديري المدارس بأن عدم انضباط المعلمين في الحضور والانصراف يرجع للظروف التي تمر بها البلاد، فبعض المعلمين عانوا أنفسهم من النزوح، وهو ما يجعلهم يقدمون المبررات بعدم الحضور. كما يقدم النازح وبالتنسيق مع وزارة التعليم نموذجاً وقرار نزوح حتى وإن كان غير نازح أصلاً، حيث من السهل الحصول على نموذج نازح حتى لا يتم تسجيله غياب وأصبحت بذلك ذريعة يتذرع بها الأفراد غير المنضبطين وغير المسؤولين⁽³⁾. ونتيجة لما نعانيه من ظروف اقتصادية واجتماعية ونفسية يوجد تفاوت كبير في انضباط والتزام الموظفين من حيث الحضور والانصراف⁽⁴⁾.

وعن التقييم العام عن مستوى الرضا الوظيفي والأداء في ظل الظروف والأوضاع التي تمر بها البلاد، فإن أغلب مديري الإدارات الذين أجريت معهم المقابلة قد أوضحوا بأنهم غير راضين عن وظائفهم، ويعتبرون أنفسهم غير راضين تماماً عن الوظائف التي يقومون بها وذلك بسبب قلة الإمكانيات المتاحة لهم⁽⁵⁾. في حين أن القليل منهم يرون في أنفسهم راضين نسبياً

(1) من لقاء الباحث مع مجدى محمد الهوني، مدير مدرسة الصادق باله الإعدادية للبنين، بتاريخ 2016/1/14 .

(2) من لقاء الباحث مع إدريس أحمد اجو يلي، مدير مدرسة الرسالة المقدسة الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/18 .

(3) من لقاء الباحث مع حنان عبد السلام الفلاح، مديرة مدرسة أولية الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/13 .

(4) من لقاء الباحث مع مبروكة على المشيطي، مديرة مدرسة نور الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/10 .

(5) من لقاء الباحث مع ماجدة ميلاد العريبي، مديرة مدرسة الشهيد سناء الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/12 .

كمديري إدارات في ظل الظروف المحيطة من اقتصادية وسياسية فالمدير الناجح يستوعب كل الظروف للرقى بمهامه الوظيفية⁽¹⁾.

ومن هنا ومن خلال المقابلات الشخصية التي اجريت مع مديري المدارس الحكومية، والوقوف على آراءهم، يمكن القول بأنه كان هناك اتفاقاً عاماً بأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في حياتهم الشخصية والمهنية، وإن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء علاقة طردية وأكدوا أن أهم محددات الرضا هو الراتب الذي يعتبر أهم حافز مادي يعمل على إشباع حاجاتهم الأساسية ويعزز من قدراتهم الإنتاجية، وإن الأداء سمة من سمات الشخصية الإدارية لأن أداء الفرد يعتبر انعكاساً للمؤسسة التي يتبعها الموظف من خلال توفير المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية والمرتب المرتفع يزيد من رضا الافراد عن عملهم ويؤدي الى رفع مستوى فاعلية الأداء لدى الأفراد العاملين.

(1) من لقاء الباحث مع وليد عوض الكوافي، مدير مدرسة الفويهات الثانوية للبنين، بتاريخ 2016/1/14 .

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية

أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى معرفة علاقة الرضا الوظيفي بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية، حيث إن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة مجتمع الدراسة من الجنسين ومن فئات عمرية مختلفة، إذ تم دراسة وتحليل البيانات، ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في التحليل واختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة، وقد اعتمد الباحث في توفير معلومات الدراسة على مصدرين هما:

- 1- مصادر ثانوية تشمل الكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، أو الدراسات ذات الصلة.
- 2- مصادر أولية أداها الاستبيان، تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان، التي وزعت على مفردات العينة لمعرفة الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية وفاعلية أداء العمل لديهم.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2016/2015 وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (79) مديراً ومديرة، بنسبة مئوية 31.6%، كما ضمت الدراسة عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لقياس فاعلية الأداء لدى مديري المدارس بلغ عددها (329) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية 13% حيث تعذر الوصول إلى معظم المدارس في مدينة بنغازي لوقوع معظم المدارس في مناطق الاشتباكات وعدم نقلها لمكان آخر مثل باقي المدارس الموجودة وخاصة أن الدراسة الميدانية تمت في الفترة ما بين (2015-2016).

ثالثاً- الدراسة الاستطلاعية:

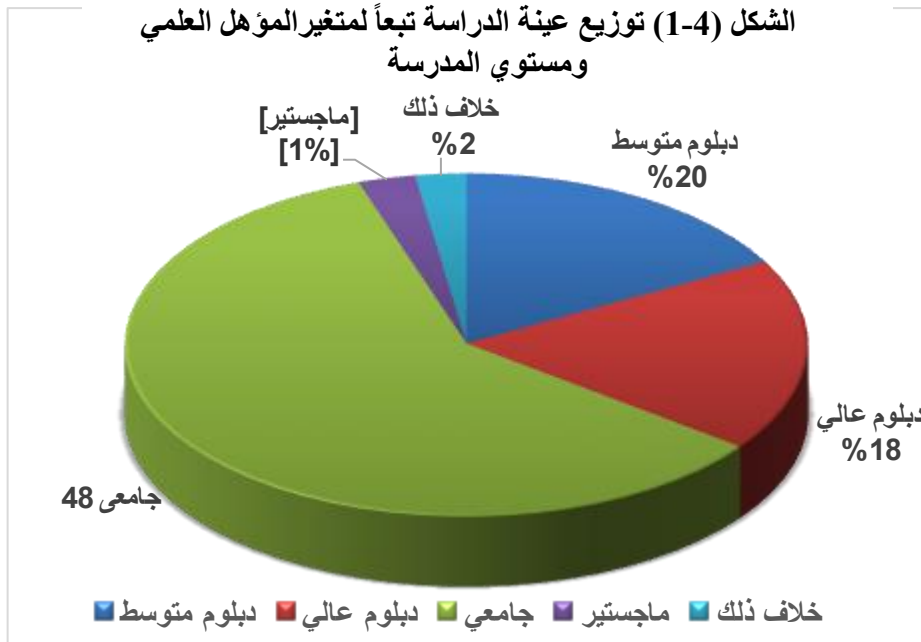
الدراسة الاستطلاعية هي اللبنة الأولى للدراسة الميدانية والغرض منها هو معرفة إمكانية القيام بالدراسة الأصلية من عدمها، ومعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد العينة

الاستطلاعية (10) مديرين من الجنسين، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بغرض تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب صدق وثبات أدوات الدراسة بالطرق الاحصائية المناسبة.

الجدول (1-4)

توزيع المعلمين والمعلمات في المدارس حسب المؤهل العلمي ومستوى المدرسة

المجموع	مستوى المدرسة حسب المرحلة				المؤهل العلمي
	المرحلة الثانوية	المرحلة الابتدائية والإعدادية	المرحلة الإعدادية	المرحلة الابتدائية	
56	20	2	31	3	دبلوم متوسط
60	21	4	17	18	دبلوم عالي
196	48	6	63	79	جامعي
9	1	1	2	5	ماجستير
8	2	1	3	2	خلاف ذلك
329	92	14	116	107	المجموع



يوضح الجدول رقم (1-4) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي ومستوى المدرسة، حيث تبين أن المؤهل الجامعي قد سجل أعلى نسبة بين المعلمين في جميع المراحل بعدد (79)

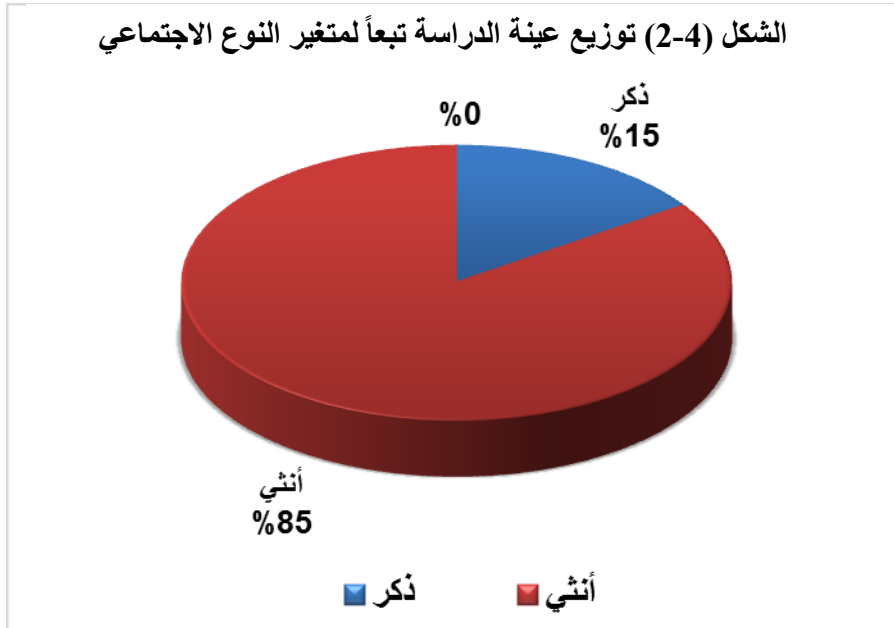
ويليها في الترتيب دبلوم عالي بعدد (60) ثم دبلوم متوسط (56) أما عدد أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الماجستير فبلغ عدد هم 9 فقط، وخلاف ذلك من مؤهلات عددهم (8).

الجدول (2-4) (3-4) (4-4) (5-4) (6-4) (7-4) (8-4) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة.

الجدول (2-4)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	51	15.5
أنثي	278	84.5
المجموع	329	100



يوضح الجدول السابق (2-4) توزيع المشاركين حسب النوع، فكان النوع الغالب على العينة هن الإناث، حيث بلغ عددهن (278) أي بنسبة (84.5%)، في حين بلغ عدد الذكور (51) أي بنسبة (15.5%)، وهذا يعكس في واقع الأمر أن عدد المعلمات أعلى من عدد المعلمين خاصة في المراحل الابتدائية والإعدادية.

الجدول (3-4)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
17	56	دبلوم متوسط
18.2	60	دبلوم عالي
59.6	196	جامعي
2.7	9	ماجستير
2.5	8	خلاف ذلك
100	329	المجموع

يظهر من الجدول السابق رقم (3-4) توزيع المشاركين وفقاً للمؤهل العلمي، حيث يتضح أن عدد (196) من أفراد العينة أي ما نسبته 59.6% من المشاركين يحملون مؤهل جامعي، وأن (60) من أفراد العينة أي ما نسبته 18.2% من حملة دبلوم عالي، وأن ما عدده 56 من أفراد العينة أي بنسبة 17% مؤهلاتهم دبلوم متوسط، أما المؤهلات العليا فبلغ عددها 9 من أفراد العينة أي بنسبة 2.7% من حملة الماجستير، وهذا مؤشر جيد لمستوى التأهيل العلمي.

الجدول (4-4)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير خبرة المعلم

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
27.4	90	أقل من 5 سنوات
25.2	83	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
17.9	59	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
29.5	97	15 سنة فأكثر
100	329	المجموع

يظهر من الجدول السابق رقم (4-4) توزيع المشاركين وفقاً لمتغير خبرة المعلم، حيث يتضح أن عدد (97) من أفراد العينة أي ما نسبته 29.5% من المشاركين لهم خبرة 15 سنة وأكثر، وأن (90) من أفراد العينة أي ما نسبته 27.4% لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، وأن ما عدده 83 أي بنسبة 25.2% تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل

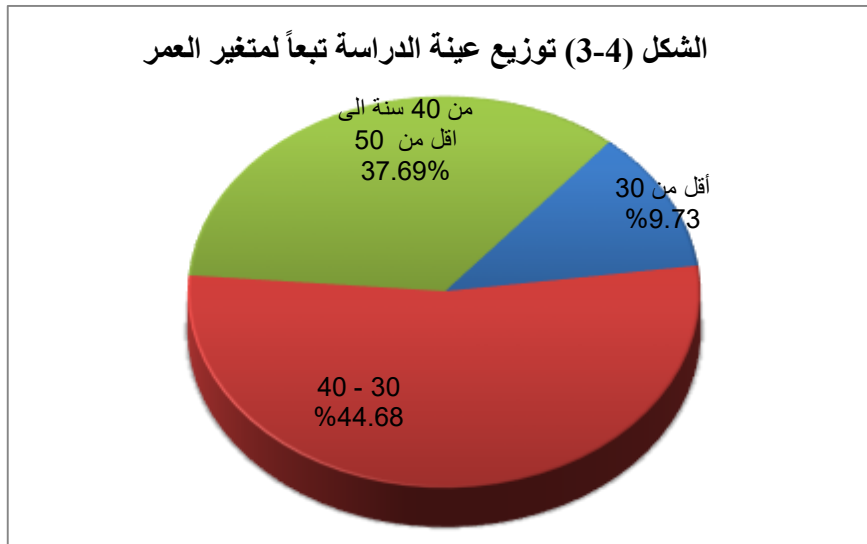
من 10 سنوات، وأن (59) من أفراد العينة أي ما نسبته (17,9%) تراوحت خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

الجدول (4-5)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
9.73	32	أقل من 30 سنة
44.68	147	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
37.69	124	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
7.9	26	من 50 سنة فأكثر
100	329	المجموع

يوضح الجدول رقم (4-5) توزيع المشاركين حسب العمر، حيث أن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) تشكل أعلى نسبة من أعمار العينة بعدد (147) بنسبة (44.68%)، تليها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بعدد (124) بنسبة (37.69%)، بينما تمثلت الفئة العمرية 30 سنة فأقل بعدد (32) بنسبة (9.73%) والفئة (50 سنة فأكثر) بعدد 26 بنسبة (7.9%).



الجدول (4-6)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير الراتب الشهري

النسبة المئوية (%)	التكرار	الراتب الشهري
61.1	201	اقل من 750 دينار
37.1	122	من 750 إلى اقل من 1000 دينار
1.8	6	1000 دينار فأكثر
100	329	المجموع

يبين الجدول رقم (4-6) توزيع المشاركين حسب متغير الراتب الشهري، حيث تبين أن نحو (201) من أفراد العينة أي ما نسبتهم (61.1%) لم تتجاوز مرتباتهم 750 دينار، وأن نحو (122) من افراد العينة أي بنسبة (37.1%) تتراوح مرتباتهم من 750 إلى أقل من 1000 دينار، وأن عدد (6) من افراد العينة أي ما نسبته (1,8%) تزيد مرتباتهم عن 1000 دينار.

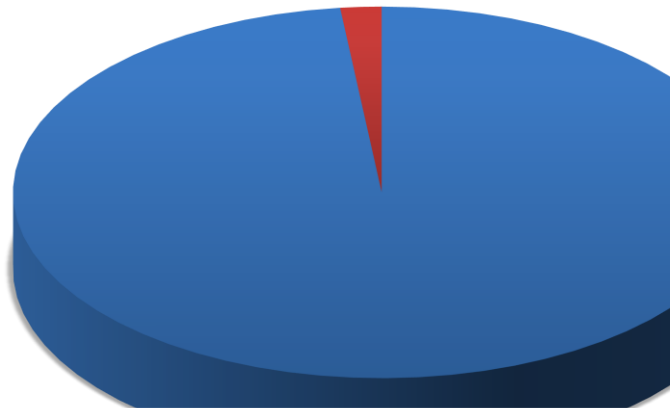
الجدول (4-7)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير مكان المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	موقع المدرسة
98.2	323	مركز المدينة
1.8	6	ضواحي المدينة
100	329	المجموع

الشكل (4-4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان المدرسة

توزيع



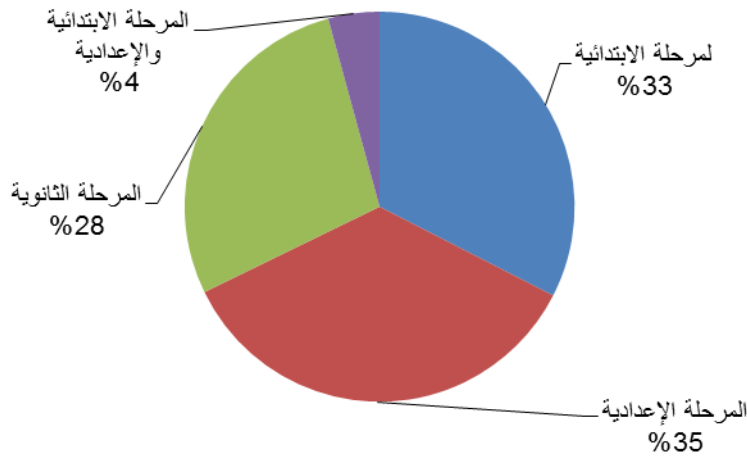
يوضح الجدول رقم (4-7) توزيع المشاركين تبعاً لمتغير مكان المدرسة، حيث تبين أن نحو (323) من أفراد العينة أي ما نسبته (98.2%) يعملون في مدارس تقع في مركز المدينة، في حين (6) فقط من أفراد العينة أي ما نسبته (1.8%)، فقط في ضواحي مدينة بنغازي.

الجدول (4-8)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى المدرسة
32.5	107	لمرحلة الابتدائية
35.3	116	المرحلة الإعدادية
28.0	92	المرحلة الثانوية
4.2	14	المرحلة الابتدائية والإعدادية
100	329	المجموع

الشكل (4-5) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مستوي المدرسة



يوضح الجدول (4-8) توزيع المشاركين حسب متغير مستوى المدرسة، حيث تبين أن نحو (116) من أفراد العينة أي ما نسبته (35.3%) يعملون في المرحلة الإعدادية، وأن نحو (107) وبنسبة (32.5%) يعملون في مدارس للمرحلة الابتدائية، وأن عدد (92) أي ما نسبته (28.0%) في مدارس المرحلة الثانوية، في حين لم يتجاوز عدد ممن يعملون في مدارس ابتدائية وإعدادية (14) أي ما نسبته (4.2%) من أفراد العينة ويعكس هذا التفاوت توزيع المدارس وتركيز الطلبة فيها.

الجدول (4-9)

توزيع عينة مديري المدارس حسب المؤهل العلمي ومستوى المدرسة

المجموع	مستوى المدرسة				المؤهل العلمي
	المرحلة الثانوية	المرحلة الابتدائية والإعدادية	المرحلة الإعدادية	المرحلة الابتدائية	
21	0	1	8	12	دبلوم متوسط
16	3	1	12	0	دبلوم عالي
40	21	0	15	4	جامعي
1	0	1	0	0	ماجستير
1	1	0	0	0	خلاف ذلك
79	25	3	35	16	المجموع

الجدول (4-10) و(4-11) و(4-12) و(4-13) و(4-14) و(4-15) و(4-16) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة.

يوضح الجدول رقم (4-9) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي ومستوى المدرسة، حيث تبين أن المؤهل الجامعي قد سجل أعلى نسبة بين مديري المدارس في جميع المراحل بعدد (40)، يليها في الترتيب دبلوم متوسط بعدد (21) ثم دبلوم عالي بعدد (16) أما عدد أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الماجستير فبلغ عددهم (1) فقط، وخلاف ذلك من مؤهلات عددهم (1) فقط.

الجدول (4-10)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
نكر	51	64.6
أنثي	28	35.4
المجموع	79	100

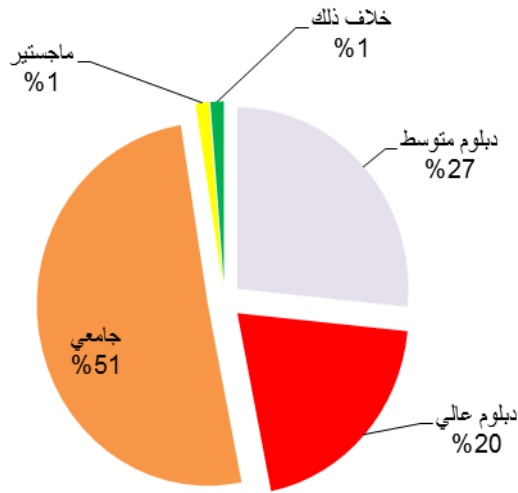
يوضح الجدول السابق (4-10) توزيع المشاركين حسب النوع، وكان النوع الغالب على العينة هم الذكور، حيث بلغ عددهم (51) أي بنسبة (64.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (28) أي بنسبة (35.4%)، وهذا يعكس في واقع الأمر أن عدد مديري المدارس أعلى من عدد مديرات المدارس وهو ما يؤكد تفوق الذكور على الإناث في المناصب الإدارية القيادية.

الجدول (4-11)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
26.5	21	دبلوم متوسط
20.3	16	دبلوم عالي
50.6	40	جامعي
1.3	1	ماجستير
1.3	1	خلاف ذلك
100	79	المجموع

الشكل (4-6) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



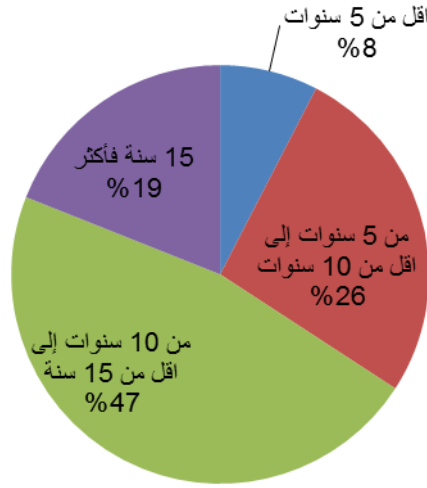
يظهر من الجدول السابق رقم (4-11) توزيع المشاركين من مديري المدارس وفقاً للمؤهل العلمي، حيث يتضح أن عدد (40) من أفراد العينة أي ما نسبته 50.6% من المشاركين يحملون مؤهل جامعي، وأن (21) من أفراد العينة أي ما نسبته 26.5% من حملة مؤهل متوسط، وأن ما عدده 16 أي بنسبة 20.3% مؤهلاتهم دبلوم عالي، أما المؤهلات العليا فبلغ عددها (1) فقط من أفراد العينة أي بنسبة 1.3% من حملة الماجستير، وواحد فقط خلاف ذلك أي ما نسبته 1.3%.

الجدول (4-12)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
7.6	6	أقل من 5 سنوات
26.6	21	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
46.8	37	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
19.0	15	15 سنة فأكثر
100	79	المجموع

الشكل (4-7) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير خبرة مديري المدارس



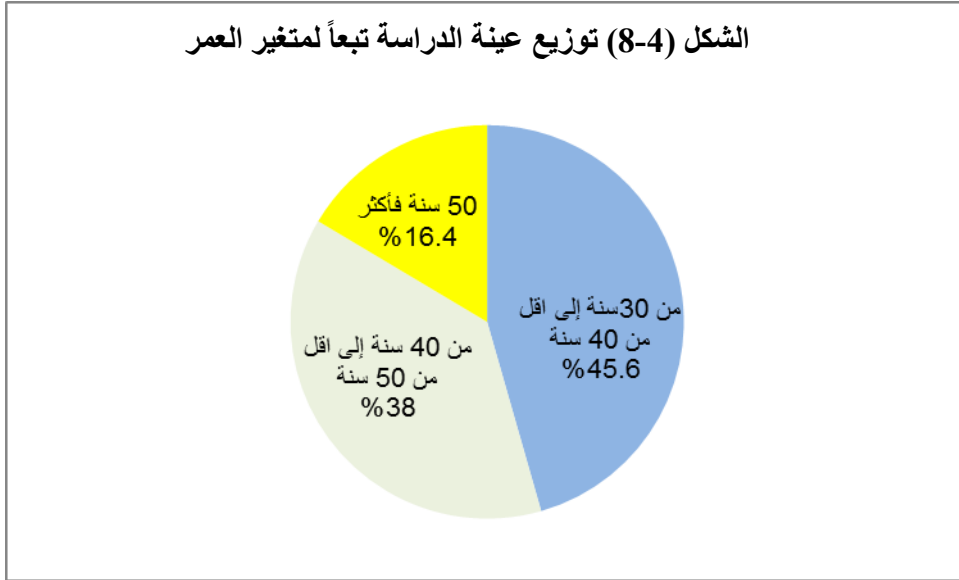
يظهر من الجدول السابق رقم (4-12) توزيع المشاركين وفقاً لمتغير خبرة مدير المدرسة، حيث يتضح أن عدد (37) من أفراد العينة أي ما نسبته 46.8% من المشاركين لهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأن (21) من أفراد العينة أي ما نسبته 26.6% تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن ما عدده (15) من أفراد العينة أي بنسبة 19.0% تراوحت خبرتهم من 15 سنة، في حين لم يتجاوز عدد مديري المدارس الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبنسبة 7.6%.

الجدول (4-13)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 30 سنة	0	0
من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	36	45.6
من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	30	38.0
50 سنة فأكثر	13	16.4
المجموع	79	100

الشكل (4-8) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

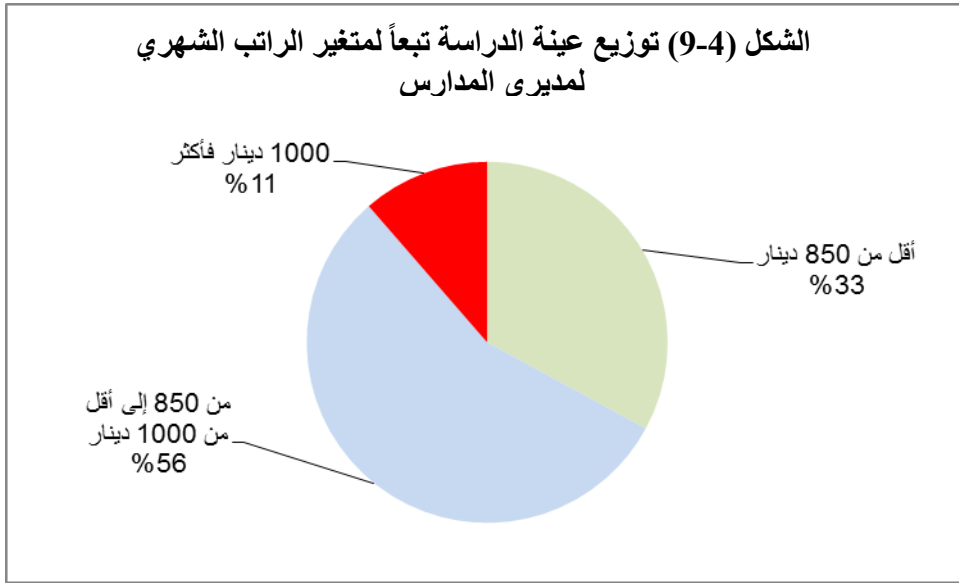


يوضح الجدول رقم (4-13) توزيع المشاركين حسب العمر، حيث تبين أن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) تمثل أعلى نسبة بعدد (36) وبنسبة (45.6%)، ويليهما من حيث الأهمية الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بعدد (30) بنسبة (38.0%)، وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بعدد (13)، وبنسبة قدرها 16.4%.

الجدول (4-14)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير الراتب الشهري

النسبة المئوية (%)	التكرار	الراتب الشهري
32.9	26	أقل من 850 دينار
55.7	44	من 850 إلى أقل من 1000 دينار
11.4	9	1000 دينار فأكثر
100	79	المجموع



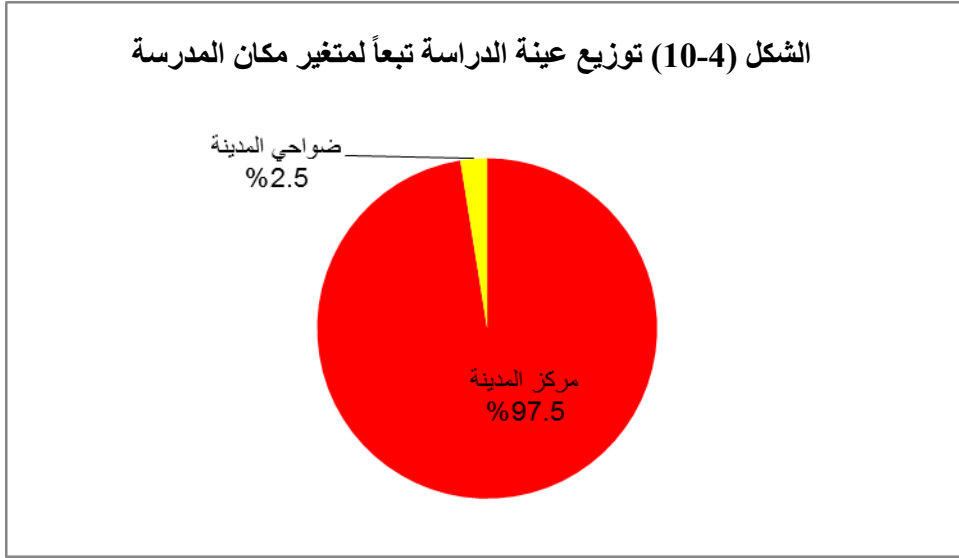
يوضح الجدول رقم (4-14) توزيع المشاركين حسب متغير الراتب الشهري، حيث تبين أن نحو (44) من أفراد العينة أي ما نسبتهم 55.7% تتراوح مرتباتهم من 850 إلى أقل من 1000 دينار، كما يلاحظ أن نحو (26) أي ما نسبته 32.9% لم تتجاوز مرتباتهم 850 دينار، في حين بلغ عدد مديري المدارس (9) وبنسبة 11.4% من أفراد العينة الذين تجاوزت مرتباتهم 1000 دينار.

الجدول (4-15)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير مكان المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	موقع المدرسة
97.5	77	مركز المدينة
2.5	2	ضواحي المدينة
100	79	المجموع

الشكل (4-10) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان المدرسة



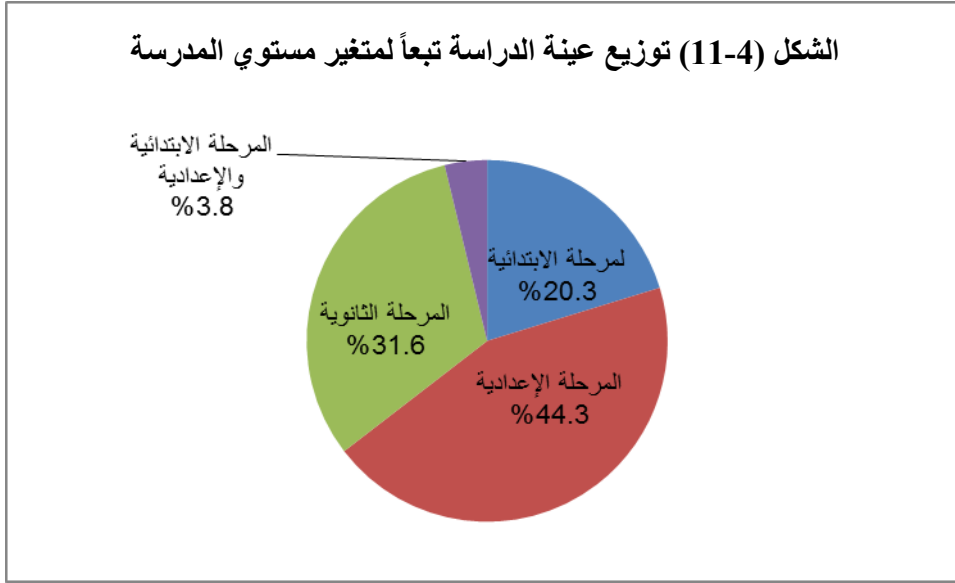
يوضح الجدول رقم (4-15) توزيع المشاركين تبعاً لمتغير مكان المدرسة، حيث تبين أن نحو (77) من أفراد العينة أي ما نسبته 97.5% يعملون في مدارس تقع في مركز المدينة، في حين 2 فقط من أفراد العينة أي ما نسبته 2.5%، فقط في ضواحي مدينة بنغازي.

الجدول (4-16)

توزيع عينة مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى المدرسة
20.3	16	لمرحلة الابتدائية
44.3	35	المرحلة الإعدادية
31.6	25	المرحلة الثانوية
3.8	3	المرحلة الابتدائية والإعدادية
100	79	المجموع

الشكل (4-11) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة



يوضح الجدول رقم (4-16) توزيع المشاركين حسب متغير مستوى المدرسة، حيث تبين

أن نحو (35) من أفراد العينة أي ما نسبته 44.3% يعملون في المرحلة الإعدادية، وأن نحو (25) وبنسبة (31.6%) يعملون في مدارس المرحلة الثانوية، وأن عدد (16) أي ما نسبته (20.3%) في مدارس المرحلة الابتدائية، في حين لم يتجاوز عدد من يعملون في مدارس ابتدائية وإعدادية (3) أي ما نسبته (3.8%) من أفراد العينة، ويعكس هذا التفاوت توزيع المدارس وتركيز الطلبة فيها.

رابعاً- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: قام الباحث بتصميم استمارة استبيان في صورتها الأولية معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء في الإدارة الحكومية.
القسم الثاني: تكون هذا القسم من استبيانين وهما:

أ- استبانة خاص للمعلمين والمعلمات حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Liker) الخماسي وذلك على النحو التالي:
يتضمن المقياس أربعة محاور هي:

- المحور الأول: فاعلية الأداء ويتكون من (سبع فقرات).
- المحو الثاني: مكان العمل ويتكون من (خمس فقرات).
- المحور الثالث: العلاقة مع المعلمين ويتكون من (ثمانية فقرات).
- المحور الرابع: العلاقة مع المسؤولين ويتكون من (فقرة واحدة).

ب- استبانة خاصة لمديري ومديرات المدارس حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وذلك على النحو الآتي:

- بدرجة كبيرة جداً تأخذ (5) درجات (موافق بشدة).
- بدرجة كبيرة تأخذ (4) درجات (موافق).
- بدرجة متوسطة تأخذ (3) درجات (محايد).
- بدرجة أقل تأخذ (2) درجتين (غير موافق).
- بدرجة كبيرة جداً تأخذ (1) درجة واحدة (غير موافق بشدة).

ويتضمن المقياس خمسة محاور وهي على النحو الآتي:

- المحور الأول: فاعلية الأداء ويتكون من (سبع فقرات).
- المحو الثاني: أهمية الوظيفة ويتكون من (ثلاث فقرات).
- المحور الثالث: العلاقة مع المعلمين ويتكون من (ست فقرات).
- المحور الرابع: العلاقة مع المسؤولين يتكون من (أربع فقرات).
- المحور الخامس: الشعور بالنجاح يتكون من (فقرة واحدة).

خامساً- صدق وثبات أداة الدراسة:

المقياس الجيد هو الذي يتسم بالصدق والثبات، ويقصد بالثبات مدى التوافق أو الاتساق في نتائج المقياس إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وأن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، إلى جانب وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها وأن تكون مفهومة لمن سوف تشملهم الاستبانة، وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي، وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. لقد قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين، وعرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوى الاختصاص من جامعة بنغازي، حيث بلغ عددهم (7) محكمين، وقد أعيدت الاستبانتين المُحكمتين جميعها وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (75) فقرة، وقدم المُحكّمون آراءهم وملاحظاتهم التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة من حيث تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وتعديل صياغة بعض الفقرات لغويًا، بحيث أصبح مجموع الفقرات (61) فقرة، وذلك بعد اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (80 %) من المحكمين الذين تمت الاستعانة بهم في تقويم الاستبانة، أما الثبات، فقد تم التحقق من ثبات الأداة للاستبانتين باستخدام معادل كرونباخ ألفا، والجدول (3-17) التالي يبين ذلك.

الجدول (4-17)

معامل الثبات لاستبانة المعلمين والمعلمات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المحور	الثبات
فاعلية الأداء	0.91
مكان العمل	0.79
العلاقة مع المعلمين	0.89
الدرجة الكلية	0.93

ويتضح من الجداول (4-17) أن معاملات الثبات للمحاور تراوحت بين (0.79-0.91)

وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.93) وهذا يفي بأغراض الدراسة.

الجدول (4-18)

معامل الثبات لاستبانة مديري ومديرات المدارس باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا

الثبات	المحور
0.49	فاعلية الأداء
0.19	أهمية الوظيفة
0.67	العلاقة مع المعلمين
0.31	العلاقة مع المسؤولين
0.87	الترقّيات
0.76	الراتب
0.63	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول (4-18) أن معاملات الثبات للمحاور تراوحت بين (0.19-0.87)، وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.63) وهذا يفيد بأغراض الدراسة.

سادساً: متغيرات الدراسة:

أولاً- المتغيرات المستقلة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، الراتب الشهري، مكان المدرسة، مستوى المدرسة).

ثانياً- المتغير التابع: وتمثل استجابات أفراد العينة على استبانة فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

المعالجات الإحصائية:

نظراً لأن الباحث قام باستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، لذلك فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو الإحصاء الوصفي المتمثل في التوزيعات التكرارية والمئوية، والمتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة اتجاه المبحّثين، تجاه عبارات المقاييس كذلك استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، بالإضافة الى معامل ارتباط الفا كرو نباخ.

المبحث الثالث

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ولتحديد ذلك ومعرفة درجة الأداء استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وكذلك الدرجة الكلية لكل المحاور التي وردت في الاستبيان وذلك على النحو التالي:

- أكثر من 80% درجة أداء كبيرة جداً.
- من 80% الى أقل من 70% درجة أداء كبيرة.
- من 70% الى أقل من 60% درجة أداء متوسطة.
- من 60% الى أقل من 50% درجة أداء قليلة.
- من 50% فأقل درجة أداء قليلة جداً.

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية من قبل المعلمين والمعلمات؟

الجدول (4-19) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية

أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين (ن = 329)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداء
1	يتمتع مدير المدرسة بالخبرة في مجال العمل الإداري ولديه معرفة بنظم العمل وإجراءاته	4.25	0.827	0.90	كبيرة جداً
2	لديه القدرة في التغلب على الصعوبات	4.20	0.814	0.84	كبيرة جداً
3	لديه القدرة على تحمل مسؤولياته كمدير مدرسة	4.31	0.793	0.86	كبيرة جداً
4	يتقبل مدير المدرسة النقد ووجهات النظر المغايرة	3.97	0.878	0.79	كبيرة جداً
5	يلتزم مدير المدرسة بالموضوعية في تعاملاته	4.14	0.780	0.83	كبيرة جداً
6	يوظف مدير المدرسة كل وقته لتحقيق الأهداف التربوية	4.11	0.873	0.82	كبيرة جداً
7	يمتلك مدير المدرسة خطة واضحة لإنجاز الأهداف التربوية	4.04	0.860	0.81	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمحور	4.20	0.661	0.84	كبيرة جداً

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي كانت كبيرة جداً في جميع الفقرات بينما بدرجة كبيرة في الفقرة (4)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لفاعلية الأداء فكانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (84%).

ثانياً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- ما درجة الرضا الوظيفي تجاه مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات؟ وتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وكذلك الدرجة الكلية للمحاور.

1- محور مكان العمل:

الجدول (4-20) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات لمحور مكان العمل (ن = 329)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداء
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنوع أساليب التعلم	4.08	0.805	0.82	كبيرة جداً
2	يطلع مدير المدرسة المعلمين على ما يستجد من تعليمات وقرارات لها علاقة بالعملية التعليمية	4.29	0.750	0.86	كبيرة جداً
3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي	4.09	0.896	0.82	كبيرة جداً
4	يقدم التسهيلات المناسبة من وسائل وأدوات تعليمية لتطوير أساليب العمل	3.96	0.910	0.79	كبيرة
5	يقارن مدير المدرسة بين مدرسته والمدارس الأخرى لتقديم الأفضل	3.96	0.959	0.79	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	4.06	0.673	0.81	كبيرة جداً

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-20) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات لفقرات محور مكان العمل كانت كبيرة جداً على الفقرات (1)، (2)، (3) حيث كانت النسبة المئوية أكثر من (80%) بينما باقي الفقرات بدرجة كبيرة تقريباً (79%). وفيما يتعلق بدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة

بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات لمحور مكان العمل فكانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81%).

2- محور العلاقة مع المعلمين:

الجدول (4-21) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات لمحور العلاقة مع المعلمين (ن = 329)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداء
1	يوفر المناخ المناسب الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين	3.95	0.990	0.79	كبيرة
2	يستمتع جيداً للآخرين ويتحقق من صحة ما ينقل له	4.11	0.916	0.82	كبيرة جداً
3	يناقش مع المعلمين المشكلات التي تواجه قراراته للاستفادة من مقترحاتهم في التغلب عليها	3.94	0.907	0.79	كبيرة
4	يعمل على إيجاد حلول فاعلة للمشكلات التي تعترض المعلمين	4.06	0.874	0.81	كبيرة جداً
5	يهتم مدير المدرسة بإشباع حاجات المعلمين	3.73	0.989	0.75	كبيرة
6	يعمل مدير المدرسة على تقدير الظروف الاجتماعية للمعلمين	4.37	0.679	0.87	كبيرة جداً
7	يقوم مدير المدرسة بالاطلاع على كراسات التحضير من وقت لآخر	4.01	0.947	0.80	كبيرة جداً
8	يميز مدير المدرسة المعلم المتميز عن المعلم المقصر	4.06	0.964	0.81	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمحور	4.03	0.597	0.81	كبيرة جداً

* أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-21) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين والمعلمات لفقرات محور العلاقة مع المعلمين كانت كبيرة جداً على الفقرات (2)، (4)، (6)، (7)، (8) كانت النسبة المئوية تتراوح تقريباً ما بين (80% و 81%) بينما باقي الفقرات بدرجة كبيرة تقريباً (79%-75%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين والمعلمات لمحور العلاقة مع المعلمين كانت كبيرة جداً فكانت النسبة المئوية للاستجابة (81%).

3- محور العلاقة مع المسؤولين:

الجدول (4-22) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري لمدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين والمعلمات لمحور العلاقة مع المسؤولين (ن = 329)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	يحرص مدير المدرسة على نقل مقترحات ووجهات نظر المعلمين إلى إدارة التعليم	3.95	0.932	0.79	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	3.95	0.932	0.79	كبيرة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-22) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين والمعلمات لفقرات محور العلاقة مع المسؤولين كانت كبيرة حيث كانت النسبة المئوية تقريباً (79%) متساوي مع الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات.

4- خلاصة نتائج الرضا الوظيفي:

الجدول (4-23)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحاور والدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين لمحور العلاقة مع المسؤولين (ن = 329)

الترتيب	المحاور	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	محور العلاقة مكان العمل	4.06	0.673	0.81	كبيرة جداً
2	محور العلاقة مع المعلمين	4.03	0.597	0.81	كبيرة جداً
3	محور العلاقة مع المسؤولين	3.95	0.932	0.79	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	4.02	0.734	0.80	كبيرة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-23) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من المعلمين والمعلمات كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية تقريبا (80%).

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- ما هي درجة فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي؟ ولتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وكذلك الدرجة الكلية للمحاور.

الجدول (4-24) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

درجة فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأداء
1	أجد تقديراً من المسؤول في حال قيامي بعمل مميز	3.89	0.660	0.78	كبيرة
2	أبحث باستمرار عن أساليب مبتكرة للقيام بعمل على نحو أفضل	4.62	0.666	0.93	كبيرة جداً
3	في حالة وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأني على أتم الاستعداد لذلك	4.48	0.503	0.90	كبيرة جداً
4	توفر لي وظيفتي صلاحية كافية لأداء عملي	4.23	0.530	0.85	كبيرة جداً
5	خلال العام الحالي لم أفكر بترك عملي كمدير مدرسة	4.09	0.664	0.82	كبيرة جداً
6	لدى الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعي كمدير مدرسة ذلك	4.33	0.524	0.87	كبيرة جداً
7	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي	3.72	0.659	0.74	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	4.12	0.335	0.82	كبيرة جداً

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل :

يتضح من الجدول (4-24) بان أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي كانت كبيرة جداً في جميع الفقرات، بينما بدرجة كبيرة في الفقرة (1) بينما الدرجة الكلية لفاعلية الأداء فكانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82%).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي؟ ولتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وكذلك الدرجة الكلية للمحاور.

1- محور أهمية الوظيفة

الجدول (4-25) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى

مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور أهمية الوظيفة (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	تتوافق وظيفتي مع المستقبل الذي أطمح إليه	4.30	0.585	0.86	كبيرة جداً
2	تتيح لي وظيفتي كمدير مدرسة تأمين مستقبلي	3.05	0.696	0.61	متوسطة
3	أتضايق من ظروف العمل غير الملائمة في المدرسة	3.43	0.915	0.67	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.59	0.461	0.72	كبيرة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-25) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لفقرات محور أهمية الوظيفة كانت كبيرة جداً على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية (86%) بينما باقي الفقرات بدرجة متوسطة تقريباً ما بين (60% - 69.9%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي فكانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72%).

2- محور العلاقة مع المعلمين.

الجدول (4-26) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المعلمين (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	يوجد نظرة سلبية لعملي من المعلمين	2.49	0.890	0.50	قليلة
2	يسود الاحترام بيني وبين المعلمين في بيئة العمل	4.43	0.547	0.87	كبيرة جدا
3	التفاهم والانسجام هو السمة الغالبة في علاقتي مع المعلمين	4.43	0.547	0.87	كبيرة جدا
4	يستجيب المعلمين لتوجيهاتي المتعلقة بإجراءات الامتحانات	4.41	0.543	0.88	كبيرة جدا
5	توزيع الجدول المدرسي على المعلمين يمتاز بالعدالة	4.08	0.501	0.82	كبيرة جدا
6	أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار	4.00	0.555	0.80	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمحور	3.97	0.374	0.79	كبيرة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-26) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لفقرات محور العلاقة مع المعلمين كانت كبيرة جداً على الفقرات (2)، (3)، (4)، (5)، (6) حيث كانت النسبة المئوية تتراوح تقريباً ما بين (79% - 88%) بينما الفقرة (1) كانت بدرجة كلية بلغت (50%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المعلمين كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (79%).

3- محور العلاقة مع المسؤولين:

الجدول (4-27) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى

مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المسؤولين (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	اقتراحاتي تلقى القبول من المسؤولين	4.14	0.635	0.83	كبيرة جداً
2	التعليمات الصادرة عن وزارة التعليم واضحة وملائمة	3.72	0.598	0.74	كبيرة
3	عند تعيين معلمين جدد في مدرستي يؤخذ برأي	3.34	0.766	0.67	متوسطة
4	المسؤول المباشر يتخذ القرارات بمفرده	2.77	0.697	0.55	قليلة
	الدرجة الكلية للمحور	3.49	0.386	0.70	متوسطة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-27) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لفقرات محور العلاقة مع المسؤولين كانت متباينة بين درجة قليلة وكبيرة جداً، بينما كانت الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المسؤولين متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (70%).

4- محور الشعور بالنجاح

الجدول (4-28) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الشعور بالنجاح (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	أشعر أن ما أقوم به من عمل يحقق لي الشعور بالإنجاز والتفوق والتميز	4.15	0.579	0.83	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمحور	4.15	0.579	0.83	كبيرة جداً

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-28) أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور العلاقة مع المسؤولين كانت **كبيرة جداً** حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (83%).

5- محور مكان العمل:

الجدول (4-29) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور مكان العمل (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	زيادة عدد الطلبة في المدرسة يقلقني	3.59	1.068	0.72	كبيرة
2	توفر لي وظيفتي فرصاً لتأمين مستقبلي من خلال (التقاعد وتعليم الأبناء)	2.41	1.019	0.48	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمحور	3.00	0.665	0.70	متوسطة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-29) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لفقرات محور مكان العمل كانت الفقرة (1) بدرجة كبيرة (72%) بينما الفقرة الأخرى قليلة جداً بنسبة (48%)، بينما كانت **الدرجة الكلية** للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور مكان العمل متوسطة بلغت النسبة المئوية للاستجابة إلى (70%).

6- محور الحوافز

الجدول (4-30) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الحوافز (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز	3.35	0.734	0.67	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.35	0.734	0.67	متوسطة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-30) أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الحوافز كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (67%) وهي نسبة متوسطة.

7- محور الترقيات:

الجدول (4-31) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الترقيات (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	أشعر بعدالة نظام الترقيات	3.35	0.661	0.67	متوسطة
2	الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير وتضحية ومحددة	3.52	0.766	0.70	متوسطة
3	يتم الالتزام بالموضوعية في الترقية	3.57	0.710	0.71	كبيرة
4	ترتبط الترقية بالكفاية وفعالية الأداء	3.44	0.859	0.69	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.47	0.635	0.69	متوسطة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-31) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لفقرات محور الترقيات كانت الفقرات (1)، (2)، (4) بدرجة متوسطة بينما الفقرة (3) بدرجة كبيرة ما بين (70%-71%). أما يتعلق بدرجة الكلية لرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي بدرجة متوسطة بنسبة المئوية للاستجابة إلى (69%).

8- محور الأجر:

الجدول (4-32) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمحور الأجر (ن = 79)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداة
1	يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي أبذله	2.89	0.891	0.58	قلية
2	أشعر أن راتبي قليل مقارنة بالوظائف الأخرى	3.06	1.066	0.61	متوسطة
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع تكاليف المعيشة	2.34	0.638	0.47	قلية جدا
4	زيادة راتبي السنوية مرضية	2.32	0.544	0.46	قلية جدا
5	مستوى الدخل الذي يعود من عملي يرضى طموحاتي	2.29	0.865	0.46	قلية جدا
6	يوفر راتب التقاعد للموظف حياة كريمة في المستقبل	3.04	1.564	0.61	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	2.58	0.537	0.52	قلية

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجة

التحليل:

يتضح من الجدول (4-32) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لفقرات محور الأجر كانت درجة الفقرات تتراوح ما بين متوسطة وقليلة جداً بينما الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي كانت بدرجة قليلة بنسبة مئوية للاستجابة إلى (52%).

خامساً: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ارتفاع درجة أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تؤدي لزيادة معدل الرضا الوظيفي؟

الجدول (4-33) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحاور والدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي (ن = 79)

الترتيب	المحاور	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة أداء
1	محور الشعور بالنجاح	4.15	0.579	0.83	كبيرة جدا
2	محور العلاقة مع المعلمين	3.97	0.374	0.79	كبيرة
3	محور الأهمية الوظيفية	3.59	0.461	0.72	كبيرة
4	محور العلاقة مع المسؤولين	3.49	0.386	0.70	متوسطة
5	محور الترقيات	3.47	0.635	0.69	متوسطة
6	محور الحوافز	3.35	0.734	0.67	متوسطة
7	محور العلاقة مكان العمل	3.00	0.665	0.60	قليلة
8	محور الأجر	2.58	0.537	0.52	قليلة
	الدرجة الكلية للمحاور	3.50	0.262	0.70	متوسطة

*أقصى درجة الاستجابة (5) درجات

التحليل:

يتضح من الجدول (4-33) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي في المحاور السابقة كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (70%).

سادساً - النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (مكان العمل-العلاقة مع المعلمين - العلاقة مع المسؤولين).
- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (مكان العمل-العلاقة مع المعلمين - العلاقة مع المسؤولين).

للإجابة عن السؤال (استخدام معامل الارتباط بيرسون) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-34)

نتائج (معامل الارتباط بيرسون) للعلاقة بين فاعلية

أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (ن = 329)

الدالة	الارتباط	الرضا الوظيفي		فاعلية الأداء	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
0.000	0.860	0.650	4.01	0.661	4.16

التحليل:

يتضح من الجدول (4-34) أن العلاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما إلى (0.860) وهي دالة إحصائية (أقل من 0.05).

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (مدى الشعور بالنجاح - أهمية الوظيفة).
 - فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (مدى الشعور بالنجاح - أهمية الوظيفة).
- للإجابة عن السؤال (استخدم معامل الارتباط بيرسون) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-35)

نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين فاعلية أداء

مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (ن = 329)

الدالة	الارتباط	الرضا الوظيفي		فاعلية الأداء	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
0.05	0.207	0.329	3.873	0.335	4.122

التحليل:

يتضح من الجدول (4-35) أن العلاقة إيجابية، وذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينها إلى (0.207) وهي دالة إحصائياً (أقل من وتساوي 0.05).

ثامناً- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0) لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (- الحوافز - الترقيات).
- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (- الحوافز - الترقيات). للإجابة عن السؤال استخدام (معامل الارتباط بيرسون) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-36)

نتائج (معامل الارتباط بيرسون) للعلاقة بين فاعلية

أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (ن = 329)

الدالة	الارتباط	الرضا الوظيفي		فاعلية الأداء	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
0.174	0.15	0.441	3.135	0.335	4.122

التحليل:

يتضح من الجدول (4-36) أن العلاقة سلبية، وضعيفة لمحور الحوافز والترقيات وليس لها دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينها إلى (-0.174) وهي ليس لها دالة إحصائياً (أكبر من 0.05).

تاسعاً- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

أ- النوع الاجتماعي:

فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى للمتغير المستقل (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر).

- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (T) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (37) تبين ذلك:

الجدول (4-37) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والمتغير النوع الاجتماعي (ن = 79)

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		فاعلية الأداء
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.606	-0.517	0.338	4.108	0.338	4.108	

التحليل:

يتضح من الجدول (4-37) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الدلالة أكبر من 0.05).

ب- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (متغير المؤهل العلمي):

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (4-38) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (4-39) نتائج التحليل.

الجدول (4-38)

المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس

الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 79)

المؤهل العلمي					فاعلية أداء
خلاف ذلك	ماجستير	جامعي	دبلوم عالي	دبلوم متوسط	
4.17	4.17	4.23	4.11	3.93	

الجدول (4-39)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية الأداء

لمديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 79)

الدلالة	(ف) F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر الاختلاف	فاعلية الأداء
0.024	2.978	0.304	4	1.215	بين المجموعات	
		0.102	74	7.547	داخل المجموعات	
			78	8.762	المجموع	

التحليل:

ويتضح من الجدول (4-39) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (الدلالة أصغر من 0.05).

ج-النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (متغير الخبرة):

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير الخبرة كمدير مدرسة.

- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير الخبرة كمدير مدرسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (4-40) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (4-41) نتائج التحليل.

الجدول (4-40)

المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس

الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير الخبرة كمدير مدرسة (ن = 79)

الخبرة كمدير مدرسة				فاعلية الأداء
من 15 سنة فاكثر	10 سنوات إلى 15 سنة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
3.98	4.23	4.08	4.00	

الجدول (4-41)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية أداء

مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والخبرة كمدير مدرسة (ن = 79)

الدلالة	(ف) F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر الاختلاف	فاعلية الأداء
0.05	2.629	0.278	3	0.834	بين المجموعات	
		0.106	75	7.928	داخل المجموعات	
			78	8.762	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول (4-41) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير الخبرة كمدير مدرسة (الدلالة تساوى 0.05).

د- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (متغير العمر):

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير العمر.

- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (42) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (43) نتائج التحليل.

الجدول (4-42)

المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري

المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير العمر (ن = 79)

العمر الحالي			فاعلية الأداء
أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	
4.16	4.11	4.05	

الجدول (4-43) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية بين فاعلية أداء

مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير العمر (ن = 79)

الدلالة	(ف) F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر الاختلاف	فاعلية أداء
0.609	0.500	0.057	2	0.114	بين المجموعات	
		0.114	76	8.648	داخل المجموعات	
			78	8.762	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول (4-43) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير العمر (الدلالة أكبر من 0.05).

عاشراً- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

أ- (متغير الراتب الشهري):

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير الراتب الشهري.

- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير الراتب الشهري.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (4-44)

المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (4-45) نتائج التحليل.

الجدول (4-44)

المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس

الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير الراتب الشهري (ن = 79)

الراتب الشهري			فاعلية الأداء
أقل 850 دينار	من 850 إلى أقل من 1000 دينار	1000 دينار فأكثر	
4.19	4.08	4.13	

الجدول (4-45) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية لفاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير الراتب الشهري (ن = 79)

الدالة	(ف) F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر الاختلاف	فاعلية الأداء
0.470	0.763	0.086	2	0.172	بين المجموعات	
		0.113	76	8.589	داخل المجموعات	
			78	8.762	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول (4-45) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير الراتب الشهري (الدلالة أكبر من 0.05).

ب- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة (متغير مستوى المدرسة):

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير مستوى المدرسة.
- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (4-46)

المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (4-47) نتائج التحليل.

الجدول (4-46)

المتوسطات الحسابية لفاعلية أداء مديري المدارس

الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مستوى المدرسة (ن = 79)

مستوي المدرسة				فاعلية الأداء
المرحلة الثانوية	المرحلة الابتدائية والإعدادية	المرحلة الإعدادية	المرحلة الابتدائية	
4.20	4.11	4.13	3.99	

الجدول (4-47)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق المعنوية لفاعلية أداء

مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مستوى المدرسة (ن = 79)

الدلالة	(ف) F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر الاختلاف	فاعلية الأداء
0.279	1.304	0.145	3	0.435	بين المجموعات	
		0.111	75	8.327	داخل المجموعات	
			78	8.762	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول (4-47) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مستوى المدرسة (الدلالة أكبر من 0.05).

ج- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة (متغير مكان المدرسة):

- فرضية العدم (H_0) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مكان المدرسة.
- فرضية البديل (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مكان المدرسة. لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (T) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (4-47) تبين ذلك.

الجدول (4-48)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق لفاعلية أداء مديري

المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مكان المدرسة (ن = 79)

الدلالة	(ت)	ضواحي المدينة		مركز المدينة		فاعلية الأداء
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.044	-7.068	0.118	4.75	0.323	4.11	

التحليل:

يتضح من الجدول (4-48) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير مكان العمل (الدلالة أصغر من 0.05).

خلاصة

توصلت الدراسة في هذا الفصل من خلال التحليل الإحصائي للمتغيرات الدراسية والمعالجات الاحصائية التي تم اعتمادها في تحليل الدراسة، بأن فاعلية الأداء كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة إلى 82%. كما اظهرت الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي بأن مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي كان متوسط في معظم فقرات الاستبانة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الى 70%. ومن خلال ما سبق ذكره تبين وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين الرضا الوظيفي وفاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، وهذا يعنى أن الشخص الراضي عن وظيفته يكون أكثر فاعلية في الأداء مما يدل على أنه كلما كان مدير المدرسة راضياً عن وظيفته، كان لذلك انعكاساً إيجابياً عن أدائه الوظيفي.

خاتمة الدراسة ونتائجها والتوصيات

خاتمة الدراسة

تناولت هذه الدراسة بالشرح والتحليل الرضا الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، وعلاقته بفاعلية أداء العمل في ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الثاني مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته المتعددة وطرق قياسه المختلفة، وتبين أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد التعاريف وليس هناك تعريف محدد بذاته، فهو متعدد المعاني بصيغ مختلفة فكل مفكر وباحث يُعرف الرضا حسب تخصصه، وقد تناول هذا الفصل نظريات الرضا الوظيفي التي مجملها تهتم بالأفراد العاملين، فهي نظريات متنوعة ومتعددة بحيث لا يمكن التأكيد على أن إحدى هذه النظريات تضع تفسيراً للرضا الوظيفي أو عدم الرضا، كما تناول هذا الفصل أساليب قياس الرضا الوظيفي ومعرفة اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، وهذه الاتجاهات لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال طرق القياس المتعددة والمختلفة.

بينما تناول الفصل الثالث الحوافز رغم تنوعها وتعددتها، إلا أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في أداء العاملين وتكمن أهميتها من حاجة الفرد العامل للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومهام ومجهودات، كما تناول الفصل الثاني الأداء الوظيفي وهو الذي يعكس الأهداف اللازمة لتحقيقه، وحيث إن الأداء يدل على قدرات ومهارات الفرد العامل وكلما كان الأداء مناسباً للعمل حقق أغراضه، أما إذا كان الأداء ليس في المستوى المطلوب فهنا ضروري من وجود طرق لقياس أداء الموظفين لتحسين قدراتهم ومهاراتهم، عن طريق تقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف عند الفرد العامل والعمل على تطويرها، حتى يكون هناك أداء فعال يتماشى مع أهداف المؤسسة، كذلك تم تناول المحددات في هذا الفصل باعتبارها مهمة لرضا الفرد عن العمل، مثل الراتب والترقيات وزملاء العمل فكلها محددات مهمة للوصول إلى الرضا الوظيفي.

وتناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية، فتناول المبحث الأول معرفة الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية في ليبيا، وتناول المبحث الثاني الاجراءات المنهجية في ضوء أسئلة وفرضيات الدراسة وأهدافها، حيث هدفت الدراسة للتعرف على درجة فاعلية أداء العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من متغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والراتب الشهري وموقع المدرسة ومستوي المدرسة) كما تناول المبحث الثالث النتائج واختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصيل إليها.

نتائج الدراسة

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من قبل المعلمين والمعلمات؟

لقد أظهرت نتائج جدول (4-19) أن درجة فاعلية الأداء في العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي كانت كبيرة جداً في جميع العبارات وكما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لفاعلية الأداء في العمل كانت أيضاً كبيرة جداً بالنسبة المئوية (82%).

ويري الباحث أن السبب في هذه النتيجة أن مديري المدارس يتمتعون بأداء عالٍ وذلك

لتحملهم المسؤولية تجاه الطلبة وتحصيلهم العلمي من خلال تحديدهم للأهداف العلمية والإدارية وذلك من خلال تفاعلهم مع العمل الإداري وحرصهم على العملية التربوية داخل المؤسسة التعليمية مما ينعكس إيجاباً على المدرسة ومستوى طلابها فالمديرون عندما يتم اختيارهم تحدد مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية وتتم لهم امتحانات في العمل الإداري، وهذا كان حتى عام (2010) حيث معظم مديري المدارس خاضعين لامتحانات اختيار مديري المدارس الحكومية.

ثانياً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

- ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مدينة بنغازي تجاه مديري المدارس الحكومية؟

لقد أظهرت نتائج الجداول (4-20) - (4-21) - (4-22) - (4-23) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، وترتيب محاور الرضا الوظيفي جاءت على النحو التالي:

المرتبة الأولى: محور العلاقة بمكان العمل، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81%) وهي درجة رضا كبيرة جداً.

المرتبة الثانية: محور العلاقة مع المعلمين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81%) وهي درجة رضا كبيرة جداً.

المرتبة الثالثة: محور العلاقة مع المسؤولين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (79%) وهي درجة رضا كبيرة.

كذلك فإن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (70%).

ويرى الباحث أن هذه النتائج للرضا الوظيفي تعود إلى عدة أسباب منها أسباب داخل المدرسة، متمثلة في معاملة مدير المدرسة مع المعلمين من خلال التعاون بينهما، وأخرى خارج المدرسة، تتعلق بالعلاقة خارج المدرسة مع وزارة التعليم.

ثالثاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

- ما هي درجة فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية أنفسهم في مدينة بنغازي؟

لقد أظهرت نتائج الجداول جدول (4-24) أن درجة فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي كانت كبيرة جداً، في أغلب العبارات وكما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للفاعلية في أداء العمل كانت كبيرة جداً بالنسبة المئوية (82%).

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة أن مديري المدارس لديهم الخبرة الإدارية من خلال عملهم التربوي والمهني، فكلما كان مدير المدرسة يتمتع بالكفاءة والمهنية في عمله حقق مستوى عالياً من الأداء، وحقق نجاحاً على الصعيد المهني والتربوي، من خلال وضع الأهداف وأدراك قيمهم الشخصية، من خلال قدرتهم على وضع أهدافهم واستغراقهم في عملهم الإداري والتربوي، مما ينعكس إيجابياً على الطلبة والمعلمين والرفع من سمعة المدرسة.

رابعاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

- ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية أنفسهم في مدينة بنغازي؟

لقد أظهرت نتائج الجداول (4-25) - (4-26) - (4-27) - (4-28) - (4-29) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، وأن ترتيب المحاور للرضا الوظيفي جاءت على النحو التالي: المرتبة الأولى: محور الشعور بالنجاح، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (83%) وهي درجة رضا كبيرة جداً.

المرتبة الثانية: محور العلاقة مع المعلمين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (79%) وهي درجة رضا كبيرة.

المرتبة الثالثة: محور أهمية الوظيفة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72%) وهي درجة رضا كبيرة.

المرتبة الرابعة: محور، الترقيات حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (69%) وهي درجة رضا متوسطة.

المرتبة الخامسة: محور العلاقة مع المسؤولين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (69%) وهي درجة رضا متوسطة.

المرتبة السادسة: محور الحوافز، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (67%) وهي درجة رضا متوسطة.

المرتبة السابعة: محور العلاقة بمكان العمل، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (60%) وهي درجة رضا متوسطة.

المرتبة الثامنة: محور الأجر، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (52%) وهي درجة رضا قليلة.

كذلك فإن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (70%).

خامساً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداة مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (مكان العمل-العلاقة مع المعلمين -العلاقة مع المسؤولين).

أظهرت نتائج الجدول (4-34) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ودالة إحصائية بين فاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي. وأن هذه العلاقة الإيجابية وبحسب رأى الباحث، أن الشخص الراضي عن عمله يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداء عمله بالمقارنة بشخص آخر غير راض عن عمله.

سادساً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي (مدى الشعور بالنجاح -أهمية الوظيفة)

أظهرت نتائج الجدول (4-35) وجود علاقة ارتباطية طردية لها دالة إحصائية بين فاعلية أداء العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، لمحور الشعور بالنجاح واهمية الوظيفة وأن هذه العلاقة إيجابية وبحسب رأى الباحث، أنه كلما شعر الفرد بالنجاح في عمله زاد الاهتمام بوظيفته.

سابعاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي والرضا الوظيفي لمتغير (الحوافز - الترقيات)

أظهرت نتائج الجدول (4-36) وجود علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين فاعلية أداء العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، لمحور الترقيات والحوافز وبحسب رأى الباحث، كلما كان هناك وجود لحوافز مادية ومعنوية بالإضافة إلى الترقيات زاد ذلك من فاعلية أداء العمل وزاد الرضا الوظيفي، وكلما انخفضت هذه المتغيرات انخفض الرضا الوظيفي.

ثامناً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي تعزى للمتغيرات الاجتماعية (النوع - المؤهل العلمي - الخبرة - العمر - الرتب الشهري - مستوي المدرسة - مكان المدرسة).

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير (النوع الاجتماعي).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ويبين الجدول (4-37) نتائج الاختبار حيث أظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة الفاعلية في أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمتغير النوع الاجتماعي.

ويرى الباحث عدم وجود الفروق في أداء العمل للنوع الاجتماعي بأن معظم اللوائح والقوانين الصادرة عن وزارة التعليم، سواء أكانت لمدارس الذكور أو مدارس الإناث فهي قوانين موحدة بالإضافة إلى أن نفس المسؤوليات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة أو مديرة المدرسة واحدة، وأن القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة على أداء العمل، كما يجب

الأخذ بعين الاعتبار أن النساء أصبحن يشاركن في معظم الوظائف الإدارية، حيث تزايدت مشاركة النساء في قوة العمل والوظائف العامة المختلفة.

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير (المؤهل العلمي).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي وبينت نتائج الجدول (4-39) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة فاعلية الأداء في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في بنغازي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

ويرى الباحث أن مديري المدارس موجودون في بيئة إدارية تربية واحدة وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي تواجههم في إداراتهم المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة فاعلية الأداء في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في بنغازي لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير الخبرة، وأظهرت نتائج الجدول (4-41) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى درجة فاعلية الأداء في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي تبعاً لمتغير (الخبرة).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى مديري المدارس الذين يتم اختيارهم ممن يتمتعون بالخبرة الكافية لإدارة المدرسة بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس عشرة سنة في العمل التربوي لمديري التعليم الأساسي وعشر سنوات في العمل لمديري التعليم الثانوي وذلك حسب قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم سابقاً رقم (29 لسنة 2006)، لذلك هناك علاقة إيجابية بين الخبرة وفاعلية أداء العمل، فهؤلاء المديرون يمتلكوا مهارات وقدرات وخبرات اكتسبوها من عملهم في الميدان التربوي، وأن نشاطهم في مجال التعليم أكسبهم الخبرة اللازمة للإدارة، والقدرة على القيادة والتخطيط وحل المشكلات، فتراكم هذه الخبرة العملية يؤدي إلى فاعلية الأداء في العمل، لذلك فإن هذه (الخبرة) يظهر أنها مؤشر يمكن من خلاله توقع ارتفاع فاعلية أداء العمل.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي تبعاً لمتغير (العمر).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لمتغير العمر، ويظهر من الجدول (4-43) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة فاعلية الأداء في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمتغير (العمر). مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة والتي نصها.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية في أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي تعزى لمتغير (الراتب الشهري).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لمتغير الراتب الشهري، ويظهر من الجدول (4-45) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى درجة فاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمتغير الراتب الشهري.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة يمكن تفسيرها على أن مديري المدارس في الغالب راتبهم الشهري متقارب نسبياً، كما أن مديري المدارس الحكومية يعيشون في نفس المجتمع الليبي فهم متشابهون في ظروفهم الاقتصادية والمعيشية.

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي (المستوى المدرسة).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لمتغير مستوى المدرسة، ويظهر من الجدول (4-47) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى درجة فاعلية الاداء في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمتغير (مستوى المدرسة).

ويرى الباحث أن القوانين واللوائح والأنظمة الصادرة عن وزارة التعليم تشمل كل المدارس الحكومية سواء مدارس التعليم الأساسي أو مدارس التعليم الثانوي رغم اختلاف مستوى المدرسة.

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لمتغير (مكان المدرسة).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين، وأظهرت نتائج الجدول (4-48) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي لمتغير مكان المدرسة، ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن المدارس الموجودة في مركز المدينة أو في الضواحي، موجودة في نفس البيئة التربوية كما ذكر سابقاً وأنهم يخضعون لسلطة وزارة التعليم وتشملهم نفس القرارات والتعليمات.

التوصيات

بعد استعراض الدراسة الميدانية والنتائج يمكن وضع التوصيات التالية :

- 1- العمل على تحسين بيئة العمل للمدارس الحكومية في مدينة بنغازي.
- 2- وجود نظام حوافز فعال له الاثر الإيجابي على اداء مديري المدارس الحكومية.
- 3- وضع جدول مرتبات بمعايير محددة خاصة بمديري المدارس الحكومية يتناسب مع وظيفتهم ويعمل على تحقيق اشباع حاجاتهم الاساسية.
- 4- وجود نظام للترقيات فعال يتسم بالعدالة والموضوعية لمديري المدارس الحكومية.
- 5- وجود دورات تدريبية وورش عمل لتنمية وتطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية.

مراجع الدراسة

أولاً- المصادر الأولية

- 1- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (29) 2006 بشأن اصدار لائحة تنظيم وإدارات المؤسسات التعليمية.
- 2- لقاء مع وليد عوض الفلاح، مدير مدرسة الفويهات الثانوية للبنين بتاريخ 2016/1/14.
- 3- لقاء مع مبروكة على المشيطي مديرة مدرسة نور الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/10م.
- 4- لقاء مع إدريس أحمد جويلي، مدير مدرسة الرسالة المقدسة الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/17م.
- 5- لقاء مع حمد أحمد الفاخري، مدير مدرسة عثمان بن عفان للتعليم الأساسي، بتاريخ 2016/1/19م.
- 6- لقاء مع مجدى محمد الهوني، مدير مدرسة الصادق باله الإعدادية للبنين، بتاريخ 2016/1/14م.
- 7- لقاء مع ماجدة ميلاد العريبي، مديرة مدرسة الشهيدة سناء الإعدادية للبنات، بتاريخ 2016/1/12م.
- 8- لقاء مع نعيمة رجب الدغاري، مديرة مدرسة الأقصى الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/18.
- 9- لقاء مع حنان عبدالسلام الفلاح، مديرة مدرسة ألوية الحرية الثانوية للبنات، بتاريخ: 2016/1/13م.
- 10- لقاء مع سامية مرعى الشرع، مديرة مدرسة شهداء بوزغيبية الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/11م.
- 11- لقاء مع مبروكة أحمد بن سعود، مديرة مدرسة جبل نفوسة الثانوية للبنات، بتاريخ 2016/1/17م.

ثالثاً- الكتب:

- 1- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات ونشر والتوزيع، د ط، 1997م.
- 2- برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، عمان، دار وائل للنشر، 2001م.
- 3- بربر، كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، لبنان، دار المنهل 2008م.
- 3- بعلي، محمد الصغير، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع د ط، 2000م.

- 4- بن سالم، عبد الرحيم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، الجزائر، د ط 1994م.
- 5- حبش، فوزي، الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الادارية، د ط بيروت، 2004م.
- 6- حمو، وبطريقة، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، دار طب الملكية للنشر والتوزيع والإعلان ط1، الجزائر 2007م.
- 7- الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد، تطوير الإدارة المدرسية، القيادة التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط 2004م.
- 8- درة، عبدالباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2008م.
- 9- زويلف، مهدي، إدارة الأفراد، الأردن، ط1 مكتبة المجتمع العربي، 2003م.
- 10- السلم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الأردن: أثراء للنشر والتوزيع، د ط، 2001م.
- 11- السلمي، علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غر، د ط، 1995م.
- 12- السيد، إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وانشطة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، د ط، 1997م.
- 13- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الأردن، دار الشروق للنشر د ط، والتوزيع، 2005م.
- 14- الشباع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار السيرة للنشر د ط، والتوزيع، عمان 2001م.
- 15- الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات عملية عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، د ط، 2008م.
- 16- شوقي، فرج طريف، السلوك القيادي والفعالية والإدارية، عمان الأردن: وائل للنشر، د ط 2000م.
- 17- الصيرفي، محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، د ط، 2002م.

- 18- الطانوبي، محمد عمر، قراءات في علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: مكتبة المعارف، د ط، 1991م.
- 19- عاشور، أحمد صقر، إدارة القوة العاملة والاسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، د ط، 1979م.
- 20- عاشور، أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية العامة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د ط، 1983م.
- 21- عاشور، احمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث لتطبيقي، دار النهضة، د ط، لبنان، 1983م.
- 22- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، د ط، 2000م.
- 23- عبد الباقي، محمد صلاح الدين، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعة، د ط 2001م.
- 24- عبد الحي، عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي(المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الإسكندرية، د ط 2004م.
- 25- عبد الرحمن، توفيق، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات للإدارة، الرياض د ط، 1998م.
- 26- عبد الرحيم، عاطف جابر طه، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2009م.
- 27- عبد المولى محمود، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، د ط، طرابلس، 1984م.
- 28- العبود، إبراهيم محمد، منصور عبد العزيز المعشوق، تقييم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، د ط، الإدارة العامة للبحوث، 2006م.
- 29- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: البراء للطباعة الالكترونية، د ط 1993م.
- 30- عطوى، جودة عزة، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان: الدار العلمية الدولية، د ط 2004م.

- 31- العطية ماجدة، سلوك المنظمة و سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر، د ط، 2003م.
- 32- عطية، مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، د ط، 2009م.
- 33- عفيفي، صادق محمد احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ط 2003، 10م.
- 34- عفيفي، صادق محمد، الإدارة في مشروعات الأعمال، الكويت: دار الكتاب، د ط، 1981م.
- 35- على عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض د ط 1982م.
- 36- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، د ط، 2002م.
- 37- الغول، فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار الخلدونية ط1، 2008م.
- 38- فتحي، محمد، ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بإدارة الفصل في التعليم الثانوي، القاهرة: دن، د ط، 2005م.
- 39- فهمي، منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط3، القاهرة: دار الشعب للنشر، د ط 1976م.
- 40- القحطاني، محمد، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، دن، د ط 2005م.
- 41- القريوتي، حمد قاسم مبادئ الإدارة، العمليات والوظائف، عمان: دار وائل للنشر، د ط 2004م.
- 42- كاظم، حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، د ط، 2011م.
- 43- كشرود، عمار الطيب، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم، نماذج ونظريات، منشورات جامعة قاريونس د ط بنغازي، ليبيا 1995م.
- 44- اللوزي موسى، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر، د ط 1991م.

- 45- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، د ط 2002م.
- 46- محمد، سيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة، د ن، د ط 2009م.
- 47- المرسي جمال الدين، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعي د ط، 2005م.
- 48- المرسي، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، د ط 2000م.
- 49- المشعان، عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين لرضا المهني، الكويت: لتوزيع دار القلم للنشر والتوزيع د ط، 1993م.
- 50- مصطفى، احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، د ط، 2005م.
- 51- منصور، منصور احمد، القوى العاملة -تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، القاهرة: مكتبة غريب د ط، 1986م.
- 52- منير، نوري، تسيير الموارد البشرية الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، د ط 2010م.
- 53- موسى، غانم فنجان، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، د ط بغداد، 1980م.
- 54- النجار، ونيل الحسيني، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، د ط، 2002م.
- 55- نشوان، جميل يعقوب، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، غزة: دار المنارة، 2000م.
- 56- نوار، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسطنطينية، 2010م.

ثانياً- الدوريات:

- 1- أحمد، محمد وفاء، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتقييم العمل"، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، (الإدارة العامة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 19، 2009م.
- 2- الحسن، نبأ، مي محي، "الرضا الوظيفي لدى تدريس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الاجتماعية"، مجلة البحوث التربوية، العدد 31، 2011م.
- 3- حمده، عائشة، راتب السعود، "التراخي التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية المجلد الأول، العدد 36، 2013م.
- 4- سعد، بحيري، "اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض، 1991م.
- 5- السعود، راتب، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية"، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، مجلد 17، عدد 13، 2001م.
- 6- سلامة، سهيلة فهد، "فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة السعودية"، مجلة الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض 1987 م.
- 7- الشربدي، هيام وعبدالرحيم زهير، "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية، في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، عمان: جامعة اليرموك، 1991م.
- 8- الصبحي، فوزية بنت سعد، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة"، دراسات تربوية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 79، ابريل 2013م.
- 9- الصواف، ماهر محمد، "تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، 76، 2000م.
- 10- عبدوني، عبد الحميد، فهم سلوك العامل وحاجة علم التنظيم إلى علم النفس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، العدد 4، 1999م.
- 11- عفيفي، صادق محمد، احمد إبراهيم عبد الهادي، "السلوك التنظيمي" (الإسكندرية، المكتب دورية الكترونية متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، العدد 33، ديسمبر 2013م.

- 12- العمري، خالد، "مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الاردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، عمان، 2006م.
- 13- الفارسي سليمان، "إثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (1) 2000م.
- 14- لجرسي، قاسم، "التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العريقة والناشئة المجلة التربوية، الجزء الأول/ العدد 107، 2013م.
- 15- مرعى، توفيق، "قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"، مجلة الملك سعود، مجلد 17 لعدد 30، 2009 م.
- 16- مزهود، عبد الملوك "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001م.

ثالثاً- المؤتمرات والرسائل العلمية:

- 1- أبوهنتلة، خالد سعيد، "أثر السياسات التعليمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2008م.
- 2- الحديدي، ضحى، "المناخ التنظيمي في المدارس المهنية في الاردن وعلاقته بتخصص المدير ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان، 2007م.
- 3- حسين، العتابي، عبد الرحمن، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بأدائهم المهني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، جامعة بغداد، 2007م.
- 4- زهية، عزبون، "التحفز وأثره على الرضا للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة 20 اوت، 2007م.
- 5- شهيرة، محمود، "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر 2001م.
- 6- عبدا لله بن عبد المحسن المدلج، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية" في السعودية، رسالة ماجستير 2003م.

- 7- العمري، سعد علي محمود، "الرضا الوظيفي والأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 1985م.
- 8- محمد أبو رحمة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين" بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2012م.
- 9- محمود، القيسي هناء، "مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، 1996م.
- 10- المساعيد، مفضي، "فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، 2006م.
- 11- المطيري، جبر مشلح، "مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن"، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م.
- 12- الودناني، عوض محمد، "أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م.
- 13- يونس احمد، "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 1998م.

المراجع الاجنبية:

- 1- Pugno Maurizio, and Sara Depdi (2009), Job satisfaction: an integrated survey, Paper, no (4) University Degli Studied, Trento.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (1)

رسالة توضيحية لطلب مقابلة شخصية

المقابلة الشخصية

بسم الله الرحمن الرحيم

..... السيد المحترم

السلام عليكم،،،،،

يجرى الباحث دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء في الإدارة الحكومية: (دراسة ميدانية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي) بصفتي طالب في جامعة بنغازي، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة العليا (الماجستير) في العلوم السياسية. يأمل الباحث تعاونكم معه حتى يمكن الاستفادة منكم في هذه الدراسة والاحذ من وقتكم للإجابة على أسئلة المقابلة، ونؤكد لكم بأن استخدام هذه المعلومات يقتصر على أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين مقدماً حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث خالد على سعد الحوتى

الملحق رقم (2)

المقابلة الشخصية

لو تفضلتم بتقديم نبذة مختصرة عن شخصكم الكريم؟

.....

.....

.....

أولاً- الجانب السياسي والأمني:

- 1- هل يؤثر انتشار السلاح وضعف الأمن في تطبيق وظيفتكم على أكمل وجه؟
- 2- ما مدى تأثير تدنى مستوى المعيشة ودخل الفرد على رضاك الوظيفي؟
- 3- تعاني المصارف العاملة في ليبيا من نقص للسيولة...فهل لذلك تأثير على أدائك ورضاك الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية؟

ثانياً- الجانب الاقتصادي:

- 1- بما أن البلاد تمر بظروف اقتصادية صعبة فهل لذلك تأثير على عملك كمدير مدرسة؟
- 2- من خلال ارتفاع الأسعار الموجودة حالياً في السوق المحلية. هل يتناسب مرتبك الحالي الذي يتقاضاه كمدير مدرسة مع هذا الارتفاع في الأسعار؟
- 3- إذا تم زيادة راتبك زيادة مستقطعة على سبيل المثال (300) دينار فهل سترضى طموحك كمدير مدرسة؟ وما هو انعكاس ذلك على رضاك الوظيفي؟
- 4- ان معظم الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية هي تشجيعية فهل لعدم حصولك على حوافز تشجيعية تأثير على رضاك الوظيفي؟
- 5- هل تتمنى أن تنتقل من وظيفتك الحالية كمدير مدرسة إلى وظيفة أخرى من أجل تحسين وضعك المادي والوظيفي؟
- 6- هل ما يتقاضاه مديرو المدارس من مرتبات مناسب مع المقارنة بمرتبات بعض الوظائف الأخرى؟
- 7- هل تعرضت للتعدي والسب والتهديد من أحد الطلبة أو أولياء الامور؟ وهل لذلك تأثير على رضاك الوظيفي؟

ثالثاً- الجانب المؤسسي والتنظيمي:

- 1- هل يؤثر الانقطاع المتكرر للكهرباء على أدائك الوظيفي داخل المدرسة؟

- 2- نزوح بعض المواطنين من مناطقهم وتوطينهم في بعض المدارس فهل لذلك تأثير على سير العملية التعليمية وعلى أدائك الوظيفي داخل المدرسة؟
- 3- في ظل الظروف التي تمر بها البلاد ما مدى تقييمك لانضباط المعلمين بالحضور والانصراف؟
- 4- كيف تقيم بشكل عام مستوى رضاك الوظيفي وأدائك وحجم الأعمال المسندة اليك؟
- 5- ما هي وجهة نظرك الشخصية في مستوى عطاء مدير المدرسة في ظل الظروف سابقة الذكر؟

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

انتهت الاسئلة مع فائق شكري وتقديري
الباحث

الملحق رقم (3)

رسالة توضيحية لاستبيان مديري المدارس

الاح المحترم.....

تحية طيبة وبعد،

أقوم بدراسة عن الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس

الحكومية في مدينة بنغازي.

وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة التخصص العالي (الماجستير) في العلوم

السياسية.

ولغايات جمع بيانات الدراسة طورت استبانة تكونت من (34) فقرة تقيس المؤشرات المتنوعة

للرضا الوظيفي لمديري المدارس ووقع اختيارك من ضمن مفردات عينة الدراسة.

لذلك أمل منكم وضع علامة (√) أمام كل فقرة تعبر أكثر من غيرها عن الرضا الوظيفي لكم

كمدير مدرسة.

وأفيدكم علماً بأن البيانات التي تم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تكون

محاطة بالسرية التامة من الباحث.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شاكرين لكم تعاونكم وتجاوبكم

الباحث/ خالد على سعد الحوتي

الملحق رقم (4)

رسالة توضيحية لاستبيان المعلمين

أخي المعلم.. أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة عن الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي. وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة التخصص العالي (الماجستير) في العلوم السياسية.

ولغايات جمع بيانات الدراسة طورت استبانة تكونت من (27) فقرة تقيس المؤشرات المتنوعة لفاعلية أداء مدير المدرسة ووقع اختيارك من ضمن مفردات عينة الدراسة.

لذلك نأمل من سيادتكم وضع علامة (√) امام كل فقرة التي تعبر أكثر من غيرها عن فاعلية أداء مدير المدرسة التي تعمل بها.

وافيدكم علماً بأن البيانات التي تم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تكون محاطة بالسرية التامة من الباحث.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شكرا لكم على حسن تعاونكم وتجاوبكم

الباحث خالد على سعد الحوتي

Abstract

The study aims to identify the relationship between job satisfaction and the effectiveness of performance in the public administration of public schools administrators in Benghazi. The study population is composed of all the administrators of public schools in the city of Benghazi for the academic year 2015/2016, where the sample number reached (79) Administrators and (329) teachers of both males and females. To achieve the objective (s) of this study, the researcher used the descriptive analytical method gathering the main study descriptions/data through questionnaires. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to process the questionnaire. The main conclusions as follows:

- 1- The degree of effectiveness of performance of the public schools directors in Benghazi under study was a very high percentage of (82%).
- 2- Job satisfaction among the directors of public schools in Benghazi under study was middle by (70%).
- 3- The study also showed that the arrangement of job axes satisfaction as follows:
 - The sense of success, where the percentage reached (83%).
 - The relationship with teachers reached (79%).
 - The focus of job importance, this was a ratio of (72%).
 - The axis of the relationship with officials had a percentage of (70%).
 - The focus on workplace was a percentage of (70%).
 - Promotions axis had a percentage of (69%).
 - The incentive(s) axis reached a percentage of (57%).
 - The payment axis was a percentage of (52%).
- 4- The study found a positive and forward relationship with statistical significance between job satisfaction and performance effectiveness among principals/directors of public schools in Benghazi where the value of **Pearson Correlation Coefficient** reached (86%) which is a very high degree of correlation



The Relationship Between Job Satisfaction and Performance in Public Administration

**(An Empirical Study on the Public School Administrators in
Benghazi)**

By

Khalid Ali Saad Alhoty

Supervisor

Dr. Maree A. Agela

Co-Supervisor

Dr. Ahmed A. Alrasheed

**This Thesis was submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for Master's Degree of science in Political
Science**

University of Benghazi

Faculty of Economics

March 2018

