

(١) خلاصة الرسالة

عنوان البحث : أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة (قسم الطالبات) .

الباحث : حنان محمد أحمد ناضرين .

أهداف البحث : استهدفت هذه الدراسة التعرف على أبرز العوامل الذاتية والشخصية والقيادية والبيئية المؤثرة على رضا الموظفين الإداريات بقسم الطالبات بجامعة أم القرى . ومن أهدافها الفرعية معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريات وتحديد العوامل المؤثرة على درجة الرضا للعمل على زيادته ووضع التوصيات لرفع مستوى الرضا الوظيفي .

منهج البحث وأدواته : استخدمت الباحثة لتحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي التحليلي . ولجمع المعلومات كانت الإستمارة المطبقة على الموظفين ونسبتهم (٥٠,٧٢ %) تحتوي على اثني عشر محور وتتضمن تسعة وأربعين عاملا .

مكونات البحث : تكون البحث من خمسة فصول كان الأول عن خطة البحث والثاني عن الإطار النظري والدراسات السابقة أما الثالث فقد تناول منهج البحث وإجراءاته وخصص الرابع لتحليل نتائج البحث والخامس لذكر التوصيات .

نتيجة البحث : أظهرت نتائج البحث أن هناك انخفاضا في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بقسم الطالبات بجامعة أم القرى .

العوامل المؤثرة : من الممكن تلخيص العوامل المؤثرة على رضا الموظفين كما يلي :

أبرز العوامل الذاتية

- ١- عدد سنوات الخبرة .
- ٢- عدد الدورات التدريبية .
- ٣- الحالة الاجتماعية .
- ٤- المؤهل الدراسي الأخير .

أبرز العوامل الشخصية

- ١- الشعور بالنقمة في النفس داخل مجتمع الجامعة .
- ٢- الشعور بالولاء والانتماء والتمسك بالعمل .
- ٣- الإحساس بتقدير الذات .

أهم العوامل التنظيمية والقيادية

- ١- العلاقة برئيسة العمل .
- ٢- العلاقة بزميلات العمل .
- ٣- العمل من حيث طبيعته ونوعه .

العامل البيئي المؤثر

- ١- نظرة المجتمع بالخارج للعمل .

أهم توصيات البحث :

- ١- زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم وولائهم وتمسكهم بأعمالهم عن طريق عدة أساليب مثل إلحاقهم بدورات تدريبية أو مستويات تعليمية أعلى ، ومشاركة الرئيسة المباشرة لهم في اتخاذ القرارات ، ووضع أهداف العمل وتحديد طرقه بصورة أوضح ، وإشباع حاجاتهم عن طريق زيادة المشجعات المادية والمعنوية التي تشبع حاجات تقدير الذات .
- ٢- اجتماع الرئيسات المباشرات بموظفاتهن دوريا لتوضيح أهداف العمل وإجراءاته .
- ٣- تحسين نظرة المجتمع بالخارج لعمل الموظفين عن طريق تغيير مسميات الوظائف التي هي في أول السلم الوظيفي ووضع برنامج عام لتنمية المجتمع تشارك فيه الموظفين مما يشبع حاجات العلاقات والتقدير والاحترام .

عميد كلية التربية

د. حسن علي مختار

المشرف

د. مريم عبد الله الصبان

الباحث

حنان محمد ناضرين

قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
أ	خلاصة الرسالة
ب	شكر وتقدير
ج	الاهـــــــداء

الفصل الاول : خطة البحث:

١	موضوعات خطة البحث
٢	مقدمة
٤	مشكلة البحث وتساؤلاته
٤	أهداف البحث
٥	أهمية البحث
٥	حدود البحث
٦	تعريف المصطلحات

الفصل الثاني : الاطار النظرى والدراسات السابقة

١٠	<u>أولا الاطار النظرى :</u>
١١	مقدمة
١١	السلوك الانساني
١٢	الحاجات الانسانية والدافع
١٣	نموذج ماسلو لنظرية الحاجات
١٥	الحاجات الفسيولوجية
١٥	الحاجة الى الامان
١٥	الحاجة الى الحب والانتماء
١٥	الحاجة الى الاهتمام والتقدير
١٦	الحاجة الى تقدير الذات
١٦	تعريف الرضا الوظيفي

١٨

عوامل الرضا الوظيفي

٢٢

العلاقات الانسانية

٢٦

ثانيا الدراسات السابقة :الفصل الثالث : الدراسة الميدانية واجراءاتها :

٣٢

موضوعات الفصل الثالث .

٣٣

مقدمة

٣٣

أ - مجتمع البحث

٣٥

ب - أدوات البحث

٣٥

١ - خطوات اعداد الاستبانة

٣٦

٢ - صدق الاستبانة

٣٨

ج - توزيع الاستبانات

٣٩

د - المعالجة الاحصائية

٤٠

الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

١١١

الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث والتوصيات والمقترحاتوالدراسات المقترحة :

١١٢

أولا : مناقشة نتائج البحث

١٣٣

ثانيا : التوصيات والمقترحات

١٣٣

ثالثا : الدراسات المقترحة

١٣٤

قائمة المراجع

الملاحق :

١٣٨

ملحق رقم (١)

١٤٣

ملحق رقم (٢)

١٤٩

ملحق رقم (٣)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
٤٣	العمر .	١
٤٤	الحالة الاجتماعية .	٢
٤٥	الحالة التعليمية .	٣
٤٥	مدة سنوات الخبرة .	٤
٤٩	المهارات الادارية المساعده على العمل .	٥
٥٢	ترتيب عوامل الرضا الذاتية باستخدام الانحدار الخطي .	٦
٥٣	العناية الصحية .	٧
٥٤	الاحساس بتقدير الذات .	٨
٥٥	الشعور بالثقة في النفس داخل مجتمع الجامعة .	٩
٥٧	الشعور بالولاء والانتماء والتمسك بالعمل .	١٠
٥٨	الشعور بالأمن المستقبلي الناتج عن الوظيفة .	١١
٥٩	الانشطة الترفيهية للموظفات بالجامعة .	١٢
٦٢	تأثير المساعدة في حل مشكلات الموظفات الاجتماعية بإداراتهن .	١٣
٥٩	تأثير المساعدة في مواجهة الموظفة للكوارث .	١٤
٦٣	الرضا عن العلاقة بالرئيسة المباشرة .	١٥
٦٤	الرضا عن العلاقة بالزميلات في العمل .	١٦
٦٥	الرضا عن العلاقة بالادارات الاخرى .	١٧
٦٦	الرضا عن العلاقة بالطالبات .	١٨
٦٧	الرضا عن العلاقة بالسيدات أولياء امور الطالبات .	١٩
٦٨	المعاملة اثناء العمل .	٢٠
٧٠	تقدير الجهود في العمل .	٢١
٧١	التقييم في العمل	٢٢
٧٣	المساندة في العمل .	٢٣
٧٤	المساعدة في اداء العمل والنمو المهني .	٢٤
٧٦	طبيعة ونوع العمل .	٢٥
٧٧	صعوبة مهام الوظيفة .	٢٦
٧٨	الجهد المبذول في العمل .	٢٧

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
٧٩	عدد ساعات العمل .	٢٨
٨٠	الفرص المتاحة لتنمية المهارات في العمل .	٢٩
٨٢	الفرص المتاحة لتجريب وسائل جديدة لأداء عمل أفضل .	٣٠
٨٣	الوظيفة وفرص التعرف على شخصيات متنوعة .	٣١
٨٥	المشاركة في اتخاذ القرارات .	٣٢
٨٦	المشاركة في وضع أهداف العمل .	٣٣
٨٨	المشاركة في تحديد طرق وأساليب العمل .	٣٤
٨٩	فرص اكتساب الخبرة في العمل .	٣٥
٩١	مناسبة الراتب لكمية العمل .	٣٦
٩٢	مناسبة الراتب للمرتبة والوظيفية أو الفئة .	٣٧
٩٣	مناسبة الراتب لمستوى المعيشة العام .	٣٨
٩٤	المكافآت المادية على الجهود المتميزة كالعلاوات وخارج الدوام .	٣٩
٩٥	فرص الترقيـه المتاحة في العمل .	٤٠
٩٧	توافر الموارد المادية اللازمة لأداء العمل .	٤١
٩٨	جودة غرفة العمل من حيث التهوية والاضاءة والاثاث المريح .	٤٢
٩٩	الاستقاله من الوظيفة او الاحاله على التقاعد واجراءاتها .	٤٣
١٠٠	طبي القيد والاستغناء عن خدمه واجراءاته .	٤٤
١٠٢	التحقيق واجراءاته .	٤٥
١٠٣	وضوح اهداف وسياسات العمل .	٤٦
١٠٤	وضوح وتحديد مسؤوليات العمل .	٤٧
١٠٥	وضوح وتحديد مسؤوليات العمل للآخرين .	٤٨
١٠٧	نظرة المجتمع داخل الجامعة لعمل الموظفة .	٤٩
١٠٨	نظرة المجتمع خارج الجامعة لعمل الموظفة .	٥٠
١١٠	ترتيب عوامل الرضا الشخصية والتنظيمية والقيادية والبيئية .	٥١

قائمة الأشكال

<u>رقم الشكل</u>	<u>قائمة الأشكال</u>	<u>رقم الصفحة</u>
١	التدرج الهرمي للحاجات / ماسلو ١٩٤٣، ١٩٥٤ م .	١٤
٢	ترتيب عوامل الرضا الذاتية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي .	١٣٩
٣	ترتيب العوامل الشخصية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي .	١٤٠
٤	ترتيب العوامل التنظيمية والقيادية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي .	١٤١
٥	ترتيب العوامل البيئية المؤثرة على مستوى الرضا للوظيفي .	١٤٢

خطة البحث

- . المقدمة
- . مشكلة البحث وتساؤلاته .
- . أهداف البحث .
- . أهمية البحث .
- . حدود البحث .
- . تعريف المصطلحات .

المقدمة

تسعى الدول الى الارتقاء بمستوى انتاجها ، وذلك بتطبيق أساليب علميه مختلفه —
بالاضافة الى اجراء الدراسات الميدانيه لمعرفة العوامل التي تؤثر في انتاجية الموظف ،
والادارة هي وسيلة تقدم وتطور في القرن العشرين حتى أطلق البعض على هذا العصر
مسمى (عصر الاداره) . (درويش وتكلا ، ١٩٧٦ م) .

وتحاول الدول الناميه - ومنها المملكة العربية السعودية - عن طريق التنمية الاقتصادية
والاجتماعية التطوير الداخلي والخارجي لمجتمعاتها اليوم فهي تعمل على تحقيق الرفاهية
الاقتصادية والحياة الاجتماعية السعيدة لابنائها وتسعى للأخذ بمظهر الحضارة الصناعيه
والتعليمي والعمراني والسياسي أمام غيرها من الدول من خلال انشاء وإدارة المشاريع التنموية
المختلفة .

ويعتمد النمو الاقتصادي والاجتماعي في اي دولة على رأس المال والمشروع والقوى البشرية
المؤهلة القادرة على القيام بالمهام والمسئوليات المناطة بها ، والتي عليها وحدها يتوقف
نجاح وسلامة تنفيذ سياسات وتنظيمات الحكومة في مختلف المجالات .

وفي هذا المجال يقوم حمدي أمين عبد الهادي (١٩٨٢ م) :

"ان مستوى الدولة انما يحدده في واقع الأمر وحقيقتها
مستوى موظفيها العام فكريا وسلوكيا ، وهذه الحقيقة تدركها
تماما الحكومات الحديثة ، ومن ثم وجهت بالغ عنايتها
الى تنظيم شؤون وأوضاع موظفيها على نحو
يرفع من مستوى كفايتهم فنيا واداريا ، وعهدت
بإدارة شؤونهم تخطيطا وبحثا ومشورة ومتابعة الى
أجهزة مركزية متخصصة ترتبط مباشرة بقمة السلطة
التنفيذية حتى تكون بحكم مهامها وموقعها قادرة
على تطوير شؤون الخدمة المدنية ، مما يجعلها
بحق أداة تسيير وتيسير لحركة الانماء في
بلادها وليست معوقا او معطلا لانطلاقها
بمعدلاتها المستهدفة الى غايتها المنشودة " (ص ٣-٤) .

من هذا المنظور اتخذت الدولة السعودية خطوات للاهتمام بالموظف ، فأنشأت مجلس

الوزراء بتاريخ ١٣٧٣/٢/١ هـ (١٩٥٣/١٠/٩ م) ثم أنشأت ديوان الموظفين العام والذي طبقت فيه بعد ذلك (نظام الجدارة) بحيث يمكن الجهاز الإداري من الحصول والمحافظة على الكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ مشاريع الدولة ، ثم حولت ديوان الموظفين العام الى الديوان العام للخدمة المدنية بتاريخ ١٣٩٧/٢/١٠ هـ ومنحته صلاحية تولى شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والاجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة ، وشكلت له جهازا جديدا على مستوى عال هو مجلس الخدمة المدنية وقد أصبح مجلس الخدمة المدنية بمثابة الهيئة التشريعية للخدمة المدنية اما الديوان العام للخدمة المدنية فهو بمثابة الهيئة التنفيذية (شلبي ، ١٤٠٢) .

اما الوزارات فقد منحتها صلاحيات في التعيين بالنسبة للمراتب الأولى وحتى الخامسة بمتابعة الادارة العامة للتوظيف والامتحانات . (ضراز ، ١٣٩٩ هـ) .

ومن ضمن اهتمامات الدولة بالادارة والموظف انشاؤها لمعهد الادارة العامة بالرياض بتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤ هـ ، سنة ١٩٦٠ م) . والذي يتولى تدريب الموظفين في الادارات الحكومية والذي يسهم في اثراء الحركة الثقافية الادارية في المملكة باصداره للبحوث الادارية المتميزة (القباني ، ١٤٠٢ هـ) .

وحين اخذت الدولة على عاتقها الاهتمام بالموظف والادارة تبنت المفاهيم الحديثة في التوظيف ، ونظريات الادارة الحديثة التي تهتم بالحوافز والعلاقات الانسانية وبيئة العمل والروح المعنوية والرضا الوظيفي للموظف .

الرضا الوظيفي يعتبر احد المفاهيم الحديثة والمهمة في الادارة . وقد جاءت نتائج الدراسات الادارية مشيرة الى ان هناك عوامل تؤثر في ارتفاع او انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومن هذه الدراسات دراسة ناصر محمد العديلي بعنوان " الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " (١٤٠١ هـ / ١٩٨١ م) ، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ان هناك تسعة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي منها الضمان والراتب ، فرص التقدم والترقي في العمل .

وانطلاقا من اهمية الرضا الوظيفي وارتباطه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه فان هذا البحث سوف يدرس بعض أبرز العوامل الذاتية والشخصية ولابئية المؤثرة على الرضا الوظيفي والعوامل التنظيمية والقيادية كالحوافز (الراتب ، المكافآت ، فرص الترقية المتاحة)

والعلاقات الانسانية ، واجراءات وأهداف العمل ، وفرض اتخاذ القرارات ، وظروف العمل المادية ، والعناية الصحية والترفيهية للموظفات ، وبعض الجوانب الأخرى للعناية الاجتماعية بالموظفات .

وحيث ان الباحثة قد سبق لها العمل باحدى ادارات قسم الطالبات بجامعة ام القرى فقد اختارت هذه المشكلة بعد احساسها بأن هناك مؤشرات على عدم الرضا عن العمل عند بعض الموظفات كالشكوى والتأخير عن العمل والغياب المتكرر .

مشكلة البحث وتساؤلاته :

لقد شعرت الباحثة ان هناك انخفاضا في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الاداريات العاملات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة من خلال معاشتها لهن . ومن ضمن المؤشرات التي لاحظتها للدلالة على عدم الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفات الغياب المتكرر والتأخر عن العمل والتذمر وكثرة الشكاوى .

وتتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ماهي أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الاداريات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ؟

وقد تفرع عن سؤال البحث الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ماهي اهم العوامل الذاتية والشخصية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الاداريات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ؟
- ٢- ماهي اهم العوامل التنظيمية والقيادية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الاداريات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ؟
- ٣- ماهي أهم العوامل البيئية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الاداريات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ؟

أهداف البحث :

يتحدد الهدف العام من هذه الدراسة في معرفة أبرز العوامل الذاتية والشخصية والتنظيمية والقيادية والبيئية المؤثرة على رضا الموظفات الاداريات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى اما الاغراض التفصيلية فهي :

تعريف المصطلحات :

POSITION

الوظيفة :

تعنى مجموعة الواجبات والمسؤوليات التي تحددها وتفرضها القوانين المختصة وتتطلب خدمات شخص واحد سواء كانت مشغولة او خالية ،وسواء كانت دائمة أم مؤقتة ،تستغرق كل الوقت او بعضه ،وتتميز الوظيفة وتنفصل عن شخص شاغلها والقائم بأداء واجباتها ومباشرة مسؤولياتها . (عبد الهادي ، ١٩٨٢ ، ص ١٢-١٤) .

وتقصد الباحثة بالوظيفة في هذا البحث : مجموعة الواجبات والمسؤوليات المطلوب أدائها من الموظفة الادارية سواء كانت على مرتبة رسمية او غير رسمية (مرتبة وظيفية او بند اجور) .

الاداريات : ADMINISTRATORS

الموظفات الاداريات هن اللاتي يتقاضين رواتب بخلاف العاملات اللاتي يتقاضين اجورا .
(غطاس وآخرون ، ١٩٨٣ م : ص ١٩٧) .

والاداريات هن جميع القائمات بالاعمال الادارية ،وهي اعمال معاونة للوظائف الاكاديمية بغرض تسهيل العمل . اما ماتقصده الباحثة بالموظفات في هذا البحث فهو : جميع الموظفات اللاتي يقمن بعمل ادارى في قسم الطالبات بجامعة ام القرى سواء كن معينات على مرتبة رسمية او غير رسمية (مرتبة وظيفية او بند أجور) .

وهناك اختلافات جوهرية بين الاداريات العاملات على مراتب وظيفية رسمية وبين العاملات على مراتب وظيفية غير رسمية او مايسمى بند الاجور ،حيث يتقاضى العاملات على مراتب وظيفية رسمية رواتبا SALARIES ،اما العاملات على مراتب غير رسمية (بند الاجور) فيتقاضين اجورا WAGES .

وتختلف معاملة العاملات على مراتب رسمية والعاملات على مراتب غير رسمية في شؤون التوظيف لاختلاف النظامين التابعان لهما . ففي الترقية تتم ترقية من على مراتب رسمية من مرتبة لآخرى حسب نظام الخدمة المدنية ،اما من هن على مراتب غير رسمية فتتم ترقيتهن من فئة لآخرى حسب نظام بند الاجور . وفي الفصل من الوظيفة لا يتم فصل الموظفة العاملة على مرتبة رسمية الا في حالات معينة وضحاها النظام . اى ان هناك ضوابط وقواعد تمنع فصل الموظفة على مرتبة رسمية ، وهذا لايتوفر في نظام بند الاجور حيث ان الوظيفة مؤقتة ولا توجد ضوابط

او قيود تمنع فصل الموظفة على فئة في اى وقت استغنى فيه عن خدماتها .

المرتبة الوظيفية :

وهي عبارة عن احدى المستويات المقررة في سلم الرواتب ، وتشمل جميع فئات الوظائف التي تتشابه في مستوى الصعوبة والمسؤولية ومستوى مطالب التأهيل رغم اختلافها في نوع العمل مما يبرر وضعها بنفس مستوى استحقاق الراتب المقرر . (الصباب ، محجوب ، ١٩٧٨م : ص ٨٨) .

تختص المراتب الوظيفية في نظام ديوان الخدمة المدنية بالموظفين والموظفات الرسميين في جميع الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة . ويبلغ عدد المراتب الوظيفية في سلم رواتب الموظفين المعمول به منذ ١٤٠١/٧/١ هـ خمسة عشر مرتبة متدرجة تصاعديا في المسؤولية والصعوبة والرواتب من المرتبة الأولى وحتى الخامسة عشر . (نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤ هـ : ص ٨٢) .

وترى الباحثة ان المرتبة الوظيفية هي المستوى الذي يحدد أجر الموظف او الموظفة

اما المرتبة الوظيفية في هذا البحث فهي :

١- المستوى الذى يحدد اجر الاداريات المعينات من قبل جامعة ام القرى داخل الجامعة

على بند اجور في الفئات آ ، ب ، ج .

بد المستوى الذى يحدد اجر الاداريات المعينات على مراتب رسمية في جامعة ام القرى

من قبل ديوان الخدمة المدنية بالمملكة على المراتب الثانية وحتى الثامنة .

الفئة : CLASS

يقصد بها مجموع الوظائف المتماثلة بالنسبة لدرجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات

المطلوبة لها وتتقضي معاملته واحدة فيما يتعلق بشؤون التوظيف كالتعيين والراتب والترقية .

(عبد الهادى ، ١٩٨٢ م : ص ١٢-١٤) .

اما الفئات في نظام الخدمة المدنية فهي عبارة عن (٤) فئات خاصة بالمعيينين على

بند الاجور وهم : مجموعة العاديين والذين يعينون في الفئات (آ ، ب ، ج ، د) بشروط معينة ،

مجموعة الحرفيين والذين يعينون في الفئات (ب ، ج ، د) ، ومجموعة الفنيين المساعدين

والذين يعينون في الفئات (ج ، د) بشروط معينة . (نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية

بالمملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤ هـ : ص ٣٢١-٣٢٣) .

وفي هذا البحث فان الفئات هي فئة أ، ب، ج فقط والتي تضم وظائف الموظفين المعينات على بند الأجور .

الدرجة : GRADE

تنقسم الخدمة الى درجات تتميز عن بعضها البعض بالتفاوت في مدى اهمية وصعوبة المسؤولية وقيمة العمل ، فالدرجة تقسم ثانوى للخدمة يشتمل على فئة او اكثر من الوظائف التي تتسم بمستوى معين من المؤهلات والمراتب، والدرجات ذات تسلسل رئاسي يشمل درجات عالية تتسم بأن واجباتها أهم ومسؤولياتها اكبر من الدرجات الدنيا ذات الوظائف الروتينية (عبد الهادي ، ١٩٨٢م : صص ١٢-١٤) .

والدرجات في نظام الخدمة المدنية تقسم مراتب وفئات سلم رواتب الموظفين وسلم اجور العمال المعمول بهما منذ ١٤٠١/٧/١هـ الى ١٠ درجات بالنسبة لكل مرتبة او فئة على حدة (نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤هـ : صص ٨٢

(١٢٦-

وتقصد الباحثة بالدرجة في هذا البحث :

- أ - درجة الموظفة على المراتب الادارية الثانية وحتى الثامنة من الدرجة الاولى وحتى العاشرة .
- ب - درجة الموظفة على فئات بند الأجور أ، ب، ج ، من الدرجة الاولى وحتى العاشرة .

بند الأجور :

في نظام الخدمة المدنية تصرف اجور العاملين والعاملات السعوديين والمتعاقدين بناء على درجة وفئة كل منهم في سلم الأجور المعمول به منذ ١٤٠١/٧/١هـ . وبالنسبة للمتعاقدين فان الاجور المتفق عليها عند التعاقد هي الأساس في تحديد أجورهم حتى وان قلت عن الاجور المحددة في سلم الاجور الصادر عن ديوان الخدمة المدنية ولكن لايجوز تجاوزه . (نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية في المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤هـ : ص ٣٢٦) .

وترى الباحثة بالنسبة لهذا البحث ان بند الاجور هو النظام المالي الشهري الذي يصرف اجور الموظفين المعينات من قبل جامعة ام القرى داخل الجامعة على الوظائف الادارية .

الرضا الوظيفي : JOB SATISFACTION

تعريف هوبوك :

الرضا الوظيفي يعنى مجموعة من الاهتمامات بالطرق النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق (انني راضى في وظيفتي) . (العديلي ، ١٤٠٦ هـ : ص ٣٥) . وترى الباحثة ان الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالراحة النفسية والسعادة العائدة اليه من عمله .

اما في هذه الدراسة فان الرضا الوظيفي يقصد به درجة الموظفة الادارية التي تحصل عليها في الاستبانة التي تقيس الرضا الوظيفي .

نظام الجدارة :

هو نظام يوفر ضمانات كافية للمواطنين في شؤون التوظيف تتميز بالحياد والموضوعية (ضرار ، ١٣٩٩ هـ : ص ١٨) .

وترى الباحثة أن نظام الجدارة هو نظام انتقائي يتوخى الموضوعية في اختيار افضل المتقدمين للوظائف المختلفة بالدولة .

أولا : الاطار النظري

- مقدمة
- السلوك الانساني
- الحاجات الانسانية والدوافع
- نموذج ماسلو لنظرية الحاجات
- الحاجات الفسيولوجية
- الحاجة الى الامان
- الحاجة الى الحب والانتماء
- الحاجة الى الاهتمام والتقدير
- الحاجة الى تحقيق الذات
- تعريف الرضا الوظيفي
- عوامل الرضا الوظيفي
- العلاقات الانسانية



مقدمة :

لم يبدأ الاعتراف بالعلاقات الانسانية والجانب المعنوى للأفراد الا بعد قيام عصر انفجار المعرفة في القرن العشرين ، حيث كان الهدف الاساسي لارباب العمل هو زيادة الانتاج وتحقيق المزيد من الارباح على حساب الأفراد العاملين .

وكان للدراسات الادارية والنفسية في مجال السلوك الانساني أثر " بالغ أدى الى تغيير جذري في النظرة الى العامل وكيفية التعامل معه حيث أثبتت ان انتاجية المصنع ونجاح العمل يعتمدان على الناحية النفسية للعامل والمؤثر السيكولوجي لجماعة العمل فمناخ العمل داخل المؤسسة . حيث ظهر مفهوم الهندسة الانسانية - كما سماها الأنجليز - او (العلاقات الانسانية) كما اطلق عليها الفرنسيون - والتي تهدف ضمن ماتهدف الى اشباع رغبات العامل . (عبد الواسع ١٤٠١هـ) .

ورأت الادارة ان عليها السعى للحصول على ولاء الأفراد ولذا أهتمت بالتعريف على معنويات الأفراد وشعورهم نحو أعمالهم والعوامل الاخرى ذات العلاقة بها . واكتشفت الادارة ان كل ماتصدره من قرارات يمكن ان يؤثر على معنويات العمال او الموظفين ، فاستخدمت تلك القرارات في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة ولاء الأفراد وبالتالي كفايتهم الانتاجية . وبذلك يتضح ان لرضا الأفراد عن أعمالهم أهمية كبرى بالنسبة للادارة وبالنسبة للأفراد فرضا الأفراد الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى فعاليتهم بالنسبة للادارة ، حيث ان كفاءة الفرد في عمله وحرصه عليه وجده فيه تتأثر برضاه عنه وبمقدار مايوفره له العمل من اشباع لحاجاته .

أما أهمية الرضا الوظيفي للأفراد فتكمن في مساعدتهم على النجاح في أعمالهم التي يحرصون عليها . ونجاحهم هو المعيار الموضوعي الذي يقوم به المجتمع أفراداه . كما أن نجاح الفرد في عمله ورضاه عنه ممكن أن يكون مؤثرا على نجاحه في شتى جوانب حياته . (الخدمة المدنية ١٤٠٢ هـ) .

السلوك الانساني : THE HUMAN BEHAVIOR

السلوك " هو كل مايصدر عن الفرد من استجابات حركية او عقلية او اجتماعية عندما تواجهه أية منبهات " (حمزة وآخرون ١٩٧٨م) .

وقد يكون السلوك ممارسات ظاهرية ملموسة تشاهد بالعين المجردة كما قد يكون متمثلاً في أنشطة غير ملموسة . اى أن السلوك يشمل جميع أنشطة الكائن الحي الخارجية والداخلية كالقراءة والكتابة أو التفكير والادراك . (الغمرى ، بذون تاريخ) .

وللسلوك الانساني سبب كما أن وراه دوافع وحاجات ، فضلاً عن انه يسعى لتحقيق هدف . (هاشم ، ١٩٨٠ م) .

أما عن علاقة السلوك بالدوافع فهي علاقة مهمة ووطيدة ، فقد يصدر السلوك الواحد عن دوافع مختلفة كما قد يعطى الدافع الواحد أنماط مختلفة من السلوك في أوقات مختلفة . (حمزه وآخرون ، ١٩٧٨) .

ان دوافع الانسان كثيرة ومتعددة وقد تختلط مع بعضها البعض في مواقف كثيرة (عبد الرحمن ، ١٩٧١ م) .

وللسلوك الانساني أنواع أهمها السلوك الفطري الذى يولد مع الفرد ولا يحتاج الى أن يتعلمه ، والسلوك المكتسب الذى يتعلمه نتيجة تفاعله مع المؤثرات الخارجية المحيطة به . وتقوم البيئة المحيطة - سواء كانت الأسرة أو المدرسة - بتهديب السلوك الفطري للطفل ليكون سلوكاً مقبولاً في المجتمع . كما أن الانظمة والقرارات الادارية تعد قيوداً تعدل من سلوك العاملين في أى منظمة أو دائرة عمل .

الحاجات الانسانية والدوافع : THE HUMAN NEEDS & MOTIVATION:

هناك علاقة بين الحاجات والدوافع ، فالدافع هو الباعث لتصرف الأفراد واحداث سلوك معين يخففون به التوتر او حالة عدم الاستقرار الذى ينتج من جراء نقص حاجة أكثر الحاجات . كما أن الحاجات هي التي تثير الدوافع الى احداث سلوك يستهدف اشباع هذه الحاجات .

ويرى ماسلو أن الدافع هو الحاجة الملحة التي يسعى الفرد الى اشباعها وان الحاجة المشبعة ليست دافعا وانما الدافع هو الحاجة التي لا يتم اشباعها . (العديلي ، ١٤٠٦ هـ) .

كل جهاز للحاجة فيه طاقة هي دائما على استعداد لأن تنفجر ، وانفجار الطاقة يعني ان جهاز الحاجات نشط وفعال ، أما عدم انفجارها فيعني عدم نشاط وفاعلية هذا الجهاز الذى يعني بدوره جمود الحاجات او كونها حاجات كامنة . (هاشم ، ١٩٨٠ م) .

الحاجة غير المشبعة تجعل الفرد يشعر بالقلق وعدم التوازن باستمرار فاذا اشبعت الحاجة بالكامل اختفى القلق نسبيا أما اذا أشبعت الحاجة جزئيا يخف القلق نسبيا، واذا لم تشبع بالمرة ظل القلق على ما هو عليه بل ربما تطور الى احباط. وتتنوع حاجات الإنسان من اولية الى ثانوية او موروثه ومكتسبة وبدائيه ومتحضرة . (عبد الوهاب ، ١٤٠٣ هـ) .

وبالنسبة للتوتر الناشئ عن نقص الحاجة يمكن تعديله عن طريق ثقافة الفرد وخبراته فتتحول الحاجات الى رغبات في اطار المفاهيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع وتفسير هذه الرغبات من حيث كونها مثيرات تؤدي الى انواع معينة من الاستجابة او الفعل . (فهمي وآخرون ١٩٧٥ م) .

تنشأ المثيرات عن الحاجة التي تحدث نوعا من القلق او التوتر بداخل الفرد فيسلوك سلوكا معيناً بغرض اشباعها ، فينتهي القلق الناشئ عن عدم اشباع الحاجة . وهذا يتوقف بالطبع على اشباع الحاجة ، هذا ما تراه نظرية الحاجة NEED THEORY والتي هي اساس الافتراض القائل بأن الدوافع نابعة من داخل الفرد .

وهناك الافتراض الاخر القائل بأن الدوافع تتأثر بعوامل خارجية تنشئ من البيئة المحيطة . وفي الحقيقة فان الدافعية هي محصلة تفاعلات داخلية وخارجية وهذا هو الاتجاه الحديث في تفسيرها . (راشد ، ١٩٨١ م) .

وسوف نتعرض لأحد النماذج الرئيسية التي ظهرت في ظل الافتراض القائل بأن الدوافع تنشأ عن الحاجات التي بداخل الفرد ، وهو نموذج ماسلو .

نموذج ماسلو لنظرية الحاجات ١٩٥٤ م :

قدم ماسلو نظريته (تدرج الحاجات) THE NEED HIRARCHY THEORY

OF MOTIVATION

على أساس الفروض الرئيسية التالية :

- ١- ان الانسان له حاجات متعددة لا تؤثر منها على سلوكه الا التي لم تشبع بعد ، اما التي تم اشباعها فلا تكون بمثابة دافع .
- ٢- ان هناك ترتيبا هرميا للحاجات لا تظهر فيه حاجة اعلى قبل اشباع الأدنى منها . وقد قسم ماسلو هذه الحاجات الانسانية الى خمس حاجات طبقا لأهميتها وترتيب وجودها كما يلي :

PHYSIOLOGICAL NEEDS.

١- الحاجات الفسيولوجية أو الأولية .

SAFETY NEEDS.

٢- الحاجات الى الأمان .

SOCIAL NEEDS.

٣- الحاجات الى الانتماء .

ESTEEM NEEDS.

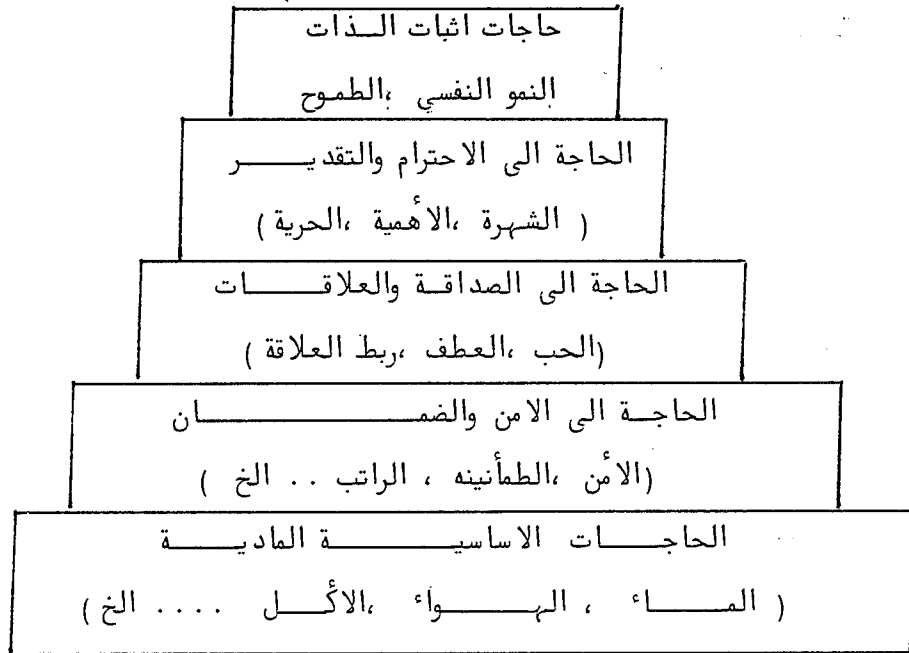
٤- الحاجات الى الاحترام .

SELF ACTUALIZATION NEEDS.

٥- الحاجات الى تحقيق الذات .

شكل رقم (١)

التدرج الهرمي للحاجات / ماسلو ١٩٤٣، ١٩٥٤م



المصدر : العديلي ، ناصر محمد- (١٤٠٦ هـ) . دوافع العاملين في الاجهــــــــــــــــزه

الحكومية في المملكة العربية السعودية . الرياض ، المملكة
العربية السعودية) ، معهد الادارة العامة .

وفيما يلي شرحا موجزا لهذه الحاجات :

١- الحاجات الفسيولوجية :

هذه الحاجات هي حاجات اساسية للفرد او ضرورة لبقائه وحياته ، وقد يؤدي عدم اشباعها الى فقدان الفرد حياته بعد فترة . ومن امثلتها الحاجة الى المآكل والمشرب والنوم والهواء .

٢- الحاجة الى الأمان :

يظهر تأثير هذه الحاجة على الفرد حين يتم اشباع الحاجات الفسيولوجية فيسعى الفرد ويسخر جهوده لاشباع هذه الحاجة التي ترتبط بدرء المخاطر التالية :

الفقر : ويتقيه بالعمل واكتساب الأموال .

الموت : ويدروءه بالحفاظ على الروح والنفس والجسد .

المرض : ويتقيه بالوقاية مما ومن يسببه .

الجهل : ويدفعه بالتعليم والحصول على الشهادات .

المجهول : ويتوقاه بالتمسك بما هو مألوف .

وكلما تمسك الفرد بتعاليم الدين الاسلامي الحنيف حصل على الشعور بالأمن والطمأنينة .

٣- الحاجة الى الحب والانتماء :

وهذه الحاجة تدفع الفرد الى تكوين اسرة وجماعة اصدقاء ورفقاء في العمل والهوايات يشعر نحوها بالعزيز والفخر ، ويحقق اهدافه في ظل هذه المجموعات .

وهذه الحاجات هي النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية الأولية والحاجة الى الاحترام وتحقيق الذات في سلم ماسلو . (رابطة العالم الاسلامي ، ١٤٠٢ هـ) .

٤- الحاجة الى الاهتمام والتقدير :

يوجد لدى الفرد رغبة في ان ينال احترام الآخرين وتقديرهم فلذلك يسعى للحصول على

المكانة الاجتماعية المرموقة بين أهله وجماعته وفي مهنته ولدى اصدقائه ، وان لم يستطع سوف

يشعر بالاغبات والنقص والعجز ، واذا حصل المرء على الاحترام والتقدير فانه يشعر بالثقة في

النفس وبالمكانة الاجتماعية (رابطة العالم الاسلامي ، ١٤٠٢ هـ) .

هـ- الحاجة الى تحقيق الذات :

يرغب الفرد في اظهار مواهبه وقدراته ومهاراته امام الآخرين ولذلك يختار العمل الذى يؤهله لذلك .

وبغض الافراد قد يحقق هذه الرغبة عن طريق غير سليم كاستخدام العنف والقوة البدنية او نشر الأكاذيب او جمع الاموال والمعرفة العلمية والثقافية .

وقد لاقت نظرية ماسلو اهتماما بالغا من قبل الباحثين واستخدمت في العديد من الأبحاث، من ذلك دراسة بورتر لادراك المديرين للخصائص السيكلوجية لأعمالهم ،وقد استخدم حاجات الاستقرار ،الحاجات الاجتماعية (الحاجة الى الانتماء) ،حاجات احترام الذات (الحاجة الى الاحترام) ،حاجات تحقيق الذات في دراساته والتي من نتائجها :

١- كلما ارتفع المستوى الادارى للمدير كلما زادت درجة رضائه المرتبطة باشباع حاجات تحقيق الذات والاستقلال واحترام الذات .

٢- ان حاجات تحقيق الذات وحاجات الاستقلال كانت أقل الحاجات اشباعا بصفة عامة ،ففي حين كانت حاجات الاستقرار والحاجات الاجتماعية اكثرها اشباعا لكل المستويات الادارية .

٣- ان حاجات الاستقلال وتحقيق الذات أكثر أهمية وارتباطا بأعمال أفراد في الادارة العليا . (راشد ، ١٩٨١ م) .

JOB SATISFACTION

تعريف الرضا الوظيفي :

تعددت تعريف الرضا الوظيفي ومحاولات تحديد مفهومه . ومن محاولات الاساتذة والكتاب العرب تعريف مكى (١٩٧٨م) بأنه " درجة الاشباع التي تتحقق لدى الانسان والنابعة من حاجاته الأساسية وهي حاجته للمأكل والمشرب والسكن ،وحاجته الى الانتماء في حبه والى الاحترام، واخيرا احتياجه الى تحقيق ذاته . اى ان درجة الرضا هي الدرجة من الاشباع التي يصل اليها الانسان في سعية لاشباع احتياجاته العديدة " (ص ٤) .

وكما نرى فقد نظر مكى في تعريفه الى احتياجات الانسان والواردة في نظرية تـدرج الحاجات لابراهام ماسلو .

اما الحرفة (بدون تاريخ) فيقدم تعريفا يشبه تعريف (مكى) ولكن دون تفصيل فيرى

ان الرضا هو " مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية او ايجابية وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله " (ص ٩٤) .

وعموما كما يقول الغمرى (بدون تاريخ) فان الرضا الوظيفي " ينظر اليه الان من جانب الكثيرين على أنه أمر يرتبط اساسا بعناصر ثلاثة :

١- الحاجات . ٢- المشاعر . ٣- التوقعات" (ص ١٥٦)

يرى العديلي (١٤٠٦ هـ) أن الرضا الوظيفي " هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح او السعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل والعوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة " (ص ١٩) .

أما القبلان . (١٤٠١ هـ / ١٩٨١ م) فيرى اننا عندما نعالج موضوع الرضا الوظيفي ينبغي لنا الأخذ بالعديد من العوامل حسب معطيات الموقف قيد الدرس ، لأن عملية الرضا الوظيفي تنطوي على شيء من التفاعل النشط فيما بين الفرد والبيئة التي يعمل في اطارها . ثم فسّر معنى البيئة بأنها "

" المتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وامكانيات التدريب المتاحة ، وعوامل السن ، ومستويات التعليم والمركز الاجتماعي ، والعوامل الجغرافية وامكانيات الترقية ، والتغيير ، والتفاعل الاجتماعي والجمهور ، وعنصر الراتب ، وسنوات الخبرة في الوظيفة الواحدة ، والعلاقات الاشرافية ، والأمور المتعلقة باعتماد وتقدير الموظف ، وشعوره بالأمن والاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها " (ص ١٢) .

وبالنسبة لمفهوم الرضا الوظيفي لدى علماء الادارة والنفس في الغرب نجد التعاريف التالية :

ان اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل او انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام . (العديلي ، ١٩٨١ م) .

ان كافة نظريات الدوافع والخوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر انه بحصول المرء على المزيد مما كان يريد فانه سيصبح اكثر قناعة ورضا . ويعتقد لولير ان الرضا الوظيفي هو احد المتغيرات الناشئة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابله ادراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة ، فالموظف يكون راضيا اذا قابلت المكافأة ادراكه لعداله المكافأة أى توقعاته ويكون غير راضيا اذا كانت المكافأة الفعلية أدنى من ادراكه ويشعر (بالذنب) و (وخز الضمير) حين تفوق المكافأة الفعلية ادراكه لعدالة المكافأة (العدلي ١٤٠٣هـ) .

ان الرضا هو المدى الذى توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم ايجابية . اى أن عبارة الرضا عند فروم تترادف التكافؤ . (العدلي ١٤٠٦هـ) .
ان الرضا يتمثل في شعاع الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الدافعة والعوامل الصحية (العوامل المتعلقة بالعمل نفسه او المتعلقة ببيئة العمل) . اى ان الرضا يتمثل في تجارب العمل الجيده وغير الجيده كما يرى هيرزبرج . (العدلي ١٤٠٣هـ) .

وبالنسبة لعلماء النفس فقد اهتموا بوضع تعاريف للرضا الوظيفي منذ بداية دراسة هذه الظاهرة ومنهم هوبوك الذى يرى ان الرضا الوظيفي يعنى مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق (انني راضى في وظيفتي) . (العدلي ١٤٠٦هـ) .

عوامل الرضا الوظيفي: JOB SATISFACTION FACTORS

ان الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة . ولكن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد . وهذه المجالات تسمى عناصر او عوامل الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION FACTORS . وهذه العوامل هي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يكون على الادارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي . وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والملاحظات والاستقصاءات .

ويختلف العلماء الاداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي او عوامله كل حسب وجهة نظره فمثلا يحدد كيث ستة عوامل للرضا الوظيفي هي :

١- كفاية الاشراف المباشر .

- ٢- الرضا عن العمل نفسه .
- ٣- الاندماج مع الزملاء في العمل .
- ٤- توفير الأهداف .
- ٥- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها .
- ٦- الحالة الصحية البدنية والذهنية . (رسلان وأسعد ، ١٤٠٢ هـ) .

أما فيبو فيذكر القائمة التالية من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد :

- ١- الأجر .
- ٢- الاستقرار في العمل .
- ٣- ظروف العمل .
- ٤- تقدير العمل المنجز .
- ٥- القيادة العادلة والكفاءة .
- ٦- الفرص المتاحة .
- ٧- الانسجام مع الزملاء في العمل .
- ٨- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر .
- ٩- المركز الاجتماعي .
- ١٠- القيام بعمل له أهمية . (رسلان وأسعد ، ١٤٠٢ هـ) .

وهناك دراسة تمت بأشراف ثلاثة من اساتذة جامعة متشجان في شركة برود تشيال للتأمين وقد حصلوا على مقاييس أربعة بالنسبة للرضا العام عن العمل هي :

- ١- الاعتزاز بجماعة العمل .
- ٢- الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد .
- ٣- درجة الاندماج في الشركة والاعتزاز بها .
- ٤- الرضا عن الأجر الحالي والمتوقع والمركز الحالي والمتوقع في الشركة . (السلمي بدون تاريخ) .

ويرى السلمي ان اهم العوامل التي تحدد رضا العمال عن اعمالهم هي :

- ١- الاشراف .
- ٢- جماعات العمل .

٣- الأجر .

٤- فرص الترقى . (السلمى ، بدون تاريخ) .

أما (مكى ، ١٩٧٨م) . فيذكر حقيقة هامة وهي أن اختلاف وجهات النظر حول عوامل الرضا الوظيفي بين الباحثين وفقا لنتائج دراساتهم التجريبية أدى الى اختلافهم في تعريف الرضا الوظيفي . ثم عرض وجهة نظره في العوامل المحددة للرضا الوظيفي كمايلي :

١- الرضا عن الوظيفة ويتضمن :

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته .
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة استخدام مهاراته ومواهبه .
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة المبادأة والابتكار .
- تحديد واجبات الوظيفة .
- السماح للموظف بتحقيق نتائج ملموسة تتصل بأهداف المنظمة حتى يشعر بدوره .
- توفير نظام الاشراف العام وليس المباشر .

٢- الرضا عن الاجر ويتضمن :

- تناسب الاجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة .
- تناسب الاجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل في السوق .
- تناسب الاجر مع تكاليف المعيشة .
- اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمكررة والمستمرة وعدالة المكافآت .
- المشاركة في العوائد والاستفادة من زيادة الانتاجية التي تحققها المؤسسة .
- تفضيل الحوافز الجماعية على الحوافز الفردية .

٣- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي ويتضمن :

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي
- الحد من تعيين افراد من خارج المنظمة في غير وظائف بدء التعيين واخضاع ذلك لنظام هادف .
- تأهيل العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الاعلى .

٤- الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة ويتضمن :-

- اظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المروءوس بفهم رئيسه له ولمشاكله ووجهه نظره .
- مساندة المروءوس وتقديم المعونة لدى طلبه .
- عداله المعاملة مع جميع المروءوسين
- تركيز الرئيس على نقاط القوة في المروءوس وليس نقاط الضعف .
- وجود استعداد للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية واصدار الاوامر .
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه في العمل للاختيار للوظائف القيادية .
- اتباع مبدأ المعاييشه في العمل بين الرئيس والمروءوس .

٥- الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن :-

- الانسجام الشخصي بين اعضاء الجماعة .
- تقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية .
- وجود انتماءات مهنية واحدة .
- المشاركة في نوادي وجمعيات واحده .
- تقديم الموظف الجديد وايجاد اللفة بينه وبين أعضاء المجموعة التي يعمل بها .
- النزعة الاجتماعية لدى أفراد المجموعة وعدم الميل للعزله .

٦- الرضا عن النواحي الاجتماعية ويتضمن :-

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها
- رعاية الموظف صحيا .
- توفير الخدمات للموظف كوسائل الانتقال ودار للحضانة .
- مساعدة الموظف في مواجهة الكوارث كالوفاه والحوادث .
- وجود أنشطة ترفيهيه (فنيه - ثقافيه - رحلات) .

وفي دراسة (العديلي ١٩٨١م) وجد تسعه عوامل مؤثره على رضا موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية :-

- ١- النمو النفسي والفرص لاتخاذ القرارات .

- ٢- ضمان الوظيفة - توفر الراتب الكافي والاستمرار في العمل .
- ٣- التقدير والعلاقة مع الزملاء والمروءين .
- ٤- الطرق المتبعة في الاشراف .
- ٥- فرص التقدم والترقي الوظيفي .
- ٦- ظروف العمل وبيئته المادية (اضاءه ، تكييف ، اثاث ... الخ) .
- ٧- متطلبات العمل (ساعاته ، مرونته ... الخ) .
- ٨- الحالة الاجتماعية (السمعة والمكانة الاجتماعية) .
- ٩- أنظمة واجراءات الادارة والاعتراف الشخصي من قبل الادارة . (ص ١١٩) .

اما محددات الرضا الوظيفي كما يراها عبد الخالق فهي :

- ١- عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين انفسهم وتنقسم الى مجموعتين .
 أ- مجموعة تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم .
 ب- مجموعة تتعلق بمستوى الدافعية وقوة تأثير دوافع العمل لديهم .
- ٢- عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم ذاته ومايسوده من اوضاع او علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف .
- ٣- عوامل تنظيمية (بيئية) وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظمي على الموظف . (عبد الخالق ، ١٤٠٨ هـ) .

وهكذا تعددت عناصر وعوامل الرضا الوظيفي ومحدداته واختلقت لدى الباحثين والعلماء الاداريين وغيرهم كما رأينا نظرا لاختلاف وجهات النظر ونتائج الدراسات الميدانية والتجريبية على منظمات مختلفة في انحاء العالم .

العلاقات الانسانية : THE HUMAN RELATIONS

هناك تعريفات كثيرة للعلاقات الانسانية لدى علماء الادارة وعلم النفس منها مايلي :

يعرف تونس تول العلاقات الانسانية بأنها دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين وانما اعضاء في مجموعات عمل غير رسمية . (الشنواوي ، ١٩٨٣ م) .

اما (فهمي ، ١٩٨٠ م) فيعرفها بأنها " النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد والجماعة من الناس ذوات هدف مشترك " . (ص ٢٣٦) .

والعلاقات الانسانية كنظرية واتجاه في الادارة تركز على العوامل غير المادية وعلمى البعد الاجتماعي . وقد ارتبطت باسم التون مايو وزملائه في مدرسة هارفارد للادارة الذين أجروا عدة تجارب في اوائل هذا القرن بمصانع هوثورن الكهربائية . (المنيف ، ١٤٠٣ هـ) .

ويمكن تصنيف دراسات (هوثورن) في ثلاثة انواع هي : دراسات غرفة الاختبار وتعنى بتحديد آثار بعض المتغيرات كالاضاءة على أداء العاملين وهي ذات طابع تجريبي، ودراسات المقابلة وتهتم بتحسين اتجاهات العاملين وميولهم وهي ذات طابع نفسي، ودراسات الملاحظة وتعنى بوصف وتفهم العوامل المؤثرة في النظام غير الرسمي لجماعات العمل وهي ذات طابع اجتماعي . (عبد الهادي ، ١٩٧٩ م) .

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن الاهتمام بشخصية العامل يعتبر امرا ضروريا لصالح الانتاج . وبقدر الاهتمام بمشكلات العمال وتوفير جو من العلاقات الانسانية بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها ، فان جو العمل يسوده نوع من الترابط الانساني يؤدي الى زيادة الانتاجية . (مطاوع وحسن ، ١٤٠٢ هـ) .

وقد نشر مايو دراساته سنة ١٩٣٣ م في كتابه المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية ، وفي كتابه الثاني المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية عام ١٩٤٥ م وقبل وفاته بأربع سنوات . وكانت هذه البحوث منطلقا لحركة العلاقات الانسانية ، ولذلك أطلق على التون مايو أبو حركة العلاقات الانسانية . (عبد الهادي ، ١٩٧٩ م) .

ولقد زاد الاهتمام بالعلاقات الانسانية بعد الحرب العالمية الثانية واصبحت برامج التدريب على علاقات العمل والعلاقات الانسانية من اهم برامج التنمية الادارية بوجه عام . (حمزة وآخرون ، ١٩٧٨ م) .

ومما ينبغي ملاحظته لكل منظمة تسعى جاهدة لتفهم العلاقات الانسانية على أساس علمي سليم يقوم على الواقعية والعمق ان تدرس وتحلل كل موقف من مواقف العمل في مشروعات الأعمال الربحية او غير الربحية على انه مشكلة خاصة وفريدة من نوعها وذلك حتى يتيسر فهمه ومعالجته ايجابيا . فالتحليل السليم سيؤدي الى اتخاذ قرارات ادارية أقرب الى الصواب وأفضل أثرا ومنفعه . (عليش ، ١٩٨٥ م) .

في منظمة كجامعة ام القرى تستقصى افضل الطرق والأساليب لتطوير العمل الاداري والتربوي

بناءً على الدراسات المسحية والميدانية وعلى رأى ذوى الخبرة والعلم، نجد العلاقات الانسانية متوفرة أحياناً وممارسة ولانجدها في موقف آخر بالرغم من ان الاشخاص لم يتغيروا بل ان العوامل الذاتية والشخصية لدى الأفراد كالمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية تلعب دوراً في الشعور بالعلاقات الانسانية وممارستها او عدم الشعور بها وافتقادها كما اثبتت بعض الابحاث والدراسات ومنها دراسة (صيرفى ١٤٠٨هـ / ١٤٠٩هـ) عن العلاقات الانسانية الممارسة في ادارة قسم الطالبات بجامعة ام القرى .

ولقد اثبتت الاهداف ووقائع الممارسة انه ينبغي للادارة ان تضع بالتدرج اسلوباً شاملاً بعيد المدى ، دقيق التنسيق لمعالجه طائفة كامله من المسائل التي يتضمنها بناء العمل الجماعي والحث على الانتاج عن طريق علاقات انسانية سليمة أحسن دمجها في تكامل مـــــــع الادارة العلمية . (عيش ، ١٩٨٥م) .

وبعد استعراضنا للجزء النظري من هذا البحث وقفنا على الابعاد النظرية لهذا الموضوع والتي ستفيدنا في الفصول التالية من هذا البحث ان شاء الله .

ويمكن تلخيص المستفاد من هذا الجزء في النقاط التالية :

- ١- ان عوامل الرضا الوظيفي تشمل العوامل التالية :
 - ا- عوامل ذاتية وشخصية .
 - ب - عوامل تنظيمية وقيادية .
 - ج- عوامل بيئية .
- ٢- تحديد المحاور التي بنينا على اساسها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لهذا البحث ، وهي عبارة عن اثني عشر محور كما يلي :
 - أ- محور العلاقات الانسانية .
 - ب- محور الأشرف .
 - ج- محور نظرة المجتمع لما تقوم به الموظفة من عمل .
 - د- محور الوظيفة أو العمل .
 - هـ- محور الشعور بالأمن النفسي .
 - و- محور فرص اتخاذ القرارات والمشاركة .
 - ز- محور فرص اكتساب الخبرة .

ج- محور الحوافز المادية .

ط- محور ظروف العمل .

ي- محور الشعور بتقدير الذات والثقة في النفس والانتماء للعمل .

ك- محور النظم والاجراءات الادارية ومدى وضوحها .

ل- محور العناية الاجتماعية ويشمل :

* العناية الصحية .

* العناية الترفيهية .

* المساعدة في حل مشكلات الموظفة الاجتماعية .

* المساعدة في مواجهة الكوارث .

٣- الوقوف على عوامل عدم الرضا الوظيفي والتي تؤدي لانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى

الموظفات الاداريات بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بمكة نظريا .

٤- مقارنة عوامل الرضا الوظيفي وعوامل عدم الرضا الوظيفي في الواقع الاداري الممارس، وكما هي

موجودة وقائمة بقسم الطالبات بجامعة ام القرى بالعوامل النظرية التي جاءت في هذا

الجزء النظري .

٥- التوصل الى افضل الأساليب الادارية التي يمكن اتباعها في جامعة ام القرى لتنظيم اداري سليم .

الدراسات السابقة :

كثرت الدراسات الميدانية حول الرضا الوظيفي منذ الثلاثينات من القرن العشرين، ولم تقتصر على معرفة مقدار الرضا بل اخذت تبحث في علاقة الرضا بمختلف المتغيرات .

ولأهمية الرضا الوظيفي للإدارة والموظف اهتم به الباحثون الإداريون من حيث العوامل المؤثرة عليه وكيف يمكن رفع مستواه لدى الموظفين في مختلف قطاعات العمل سواء الحكومية أو الخاصة .

ومن هذه الدراسات دراسة ناصر محمد العديلي بعنوان " الرضا الوظيفي دراســــــــــــــــة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " (١٤٠١ هـ . وقد هدفت تلك الدراسة الى اكتشاف أهمية العوامل المحددة للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لموظفي الحكومة (القطاع العام) السعوديين .

وقد اجريت على عينه مكونه من مائتين واربع واربعين مديرا وعاملا سعوديا في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض بواسطة استبيان معدل من استبيان منسوتا للرضا الوظيفي (M . S . Q .) وظهرت نتائج التحليل العاملي في تسعة عوامل مستقلة منها لاضمان والراتب ، فرص التقدم والترقي الوظيفي . ومن اهم نتائج الدراسة ان موظفي الاجهزة الحكومية السعوديه متجانسون في رضاهم الوظيفي او عدمه وان الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهره من بعد واحد .

أما بعض الدراسات فقد اهتمت ببعض المتغيرات والعوامل المؤثره على الرضا الوظيفي ومنها دراسة حامد سوادى عطيه بعنوان " تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخليه ورضا وآداء العاملين " ١٤٠٣ هـ . وقد هدفت تلك الدراسة الى بحث تأثيرات ظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية وعلى رضا وآداء العاملين . وقد اجريت الدراسة على مجموعة تجريبية تبلغ مائة وخمسين موظف واخرى ضابطة تبلغ ثمانين موظف في منظمة بالجهاز الادارى في المملكة العربية السعودية لم يذكر الباحث اسمها . وقد استخدم في دراسته ثمانية مقاييس .

ولعل من اهم نتائج الدراسة : ان التحسين في ظروف العمل الطبيعية ليس مؤثــــــــــــــــرا

بشكل مطلق ، وقد تختفى تأثيرات التحسن في ظروف العمل عند الوصول الى مستوى معين ،
ان على الادارة الوصول الى تشخيص صحيح للظواهر في المنظمة وان تتعاون مع المختصين بالموضوع
والعاملين في المنظمة في دراسة ظروف العمل ووضع الحلول المناسبة .

وفي مجال التعليم والتربية اجريت العديد من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لدى
فئة المعلمين والمعلمات لما لهذه الفئة من اهمية خاصة في تربية النشء والأجيال ، ولـإذا
فان هذه الفئة تؤثر على آدائها بالايجاب ويسهم في تطوير العملية التربوية .
ومن الدراسات التي بحثت موضوع الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم بالنسبة للآئحة
التعليمية دراسه (مريم سيف الدين بخارى) بعنوان " الرضا الوظيفي في التعليم العام
في ضوء الآئحة التعليمية " ١٤٠٧ هـ .

وقد هدفت تلك الدراسة الى معرفه رضا العاملين في التعليم العام بمكة المكرمة عـن
الآئحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين اوضاع العاملين في التعليم وزياده الحوافز
لديهم ، كما هدفت الى التعرف على العوامل الادارية التي تعين او تساعد على الرضا
الوظيفي لديهم .

وقد طبقت الباحثة استبيان أعدته على مائتين وست وعشرين موظفة في مراحل الحضانة ،
الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية ، وكن من الموجهات المدرسات ، الوكيلات ، المعلمات . وكان
من نتائج الدراسة عدم تحقيق الآئحة لهدف زيادة الرضا الوظيفي لديهم والذي يعـود
عندهن لتلاؤم الاعمال التعليمية مع خصائص المرأة ، وان الآئحة لم تساهم في تحسـين
الأوضاع الاجتماعية للعاملات ، وانها زادت من التوتر في علاقات الهيئات القيادية بالموظفات
في التعليم العام .

ومن الدراسات أيضا في مجال التربية والتعليم عن الرضا الوظيفي وعلاقته بنمط القيادة
المدرسية دراسه عمرأحمد على باقازى بعنوان " نمط لاقيادة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي
لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة " ١٤٠٨ هـ .

وقد هدفت تلك الدراسة الى التعرف على مدى شيوع انماط القيادة المدرسية (الاتوقراطي
والديمقراطي والترسلى) في المرحلة الابتدائية بمدارس مكة المكرمة ، وكذلك التعرف على مدى
اختلاف درجات الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الابتدائية باختلاف انماط لاقيادة المدرسية .

وطبق الباحث استبيان اعدده على عينة الدراسة والتي بلغت ثلاثمائة وستة واربعون معلماً سعودياً تم اختيارهم من ثمان عشر مدرسة ابتدائية بمكة .

وكان من اهم نتائج تلك الدراسة ان ترتيب النسبة المئوية لأنماط القيادة المدرسية كما ظهر من تحليل نتائج اجابات عينة الدراسة هو :

الديمقراطي بدرجة عالية جداً ٥١٢٪ ، الاتوقراطي بدرجة عالية جداً ٨٧٪ ، التسلطي بدرجة عالية جداً ٦١٪ . ومن النتائج الهامة ان الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في ظل قيادة ديمقراطية مرتفع عن نظرائهم العاملين في ظل بقية الأنماط الاخرى .

وهناك دراسة ترى أثر أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي في المرحلة الابتدائية على رضا المعلمة بمهنتها في مدينة جدة وهي دراسة (رحمة محمود عبد السلام) بعنوان " اهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس " ١٤٠٧ هـ .

وقد هدفت تلك الدراسة الى التعرف على اهم المشكلات الناتجة عن سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمات المرحلة الابتدائية . وبيان أثار هذه المشكلات على أداء رسالة المعلمة وارتباطها بالمهنة ، كذلك معرفة العلاقة بين المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة ، عدد المواد التي تدرسها المعلمة ببعض المشكلات .

وقد طبقت الدراسة على معلمات ثمان وعشرون مدرسه من مدارس مدينه جدة بواسطة استبيان خاص اعدته الباحثة وأظهرت الدراسة ان هناك ثلاثة مشكلات حاده لها تأثير على رضا المعلمه وهي :

تكدر الطالبات في صفوف ضيقه لا تتوافر فيها لاشروط الصحية والتربوية ، عدم توافر الامكانيات والوسائل المعينه على التدريس ، كثرة موضوعات المنهج الدراسي مع عدم ملائمتها لامكانيات وقدرات الطالبه .

ومن الدراسات التي لها ارتباط بمجال التربية والتعليم عن الرضا الوظيفي ولكنها مطبقة على خريجي التعليم الفني بالمملكة في مجال عملهم سواء في القطاع العام او الخاص دراسة عبد الرزاق محمد احمد النمري بعنوان " الكفاءه المهنية والرضا المهني لخريجي التعليم الفني بالمملكة العربية السعودية " .

وقد هدفت تلك الدراسة الى مقارنة الكفاءة المهنية والرضا المهني للخريجين الفنيين حسب

عملهم وتخصصهم وعمرهم وخبرتهم وسنوات الخدمة الحالية والمرتب الشهري ، كذلك تهدف الى تقييم أداء الرؤساء حسب عدة متغيرات .

وقد اعد الباحث استبيان عدلها من بعض المصادر ووزعها على عينه من خريجي التعليم الفني العاملين في القطاع الخاص والعام في مختلف مناطق المملكة بلغت ٢٢٥ عاملاً . وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي في تحليل النتائج المستخلصة من تطبيق الاستبيانين وقسم الكفاءة المهنية الى ثلاث عوامل ، والرضا المهني الى خمسة عوامل .

وقد توصل الى عدة نتائج من أهمها ان العاملين في القطاع العام اعلى كفاءة ورضا من زملائهم في القطاع الخاص ، وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الرضا بين فئات العينة حسب فئات العمر أو نوع التعليم أو سنوات الخبرة في العمل الحالي في اي عامل من عوامل الرضا الخمسة ولكن توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الرضا المهني بين فئات العينة حسب نوع القطاع والمرتب الشهري وذلك في بعض عوامل الرضا .

ان الدراسات السابقة كما رأينا قد اهتمت وركزت على عامل او اكثر من عوامل الرضا الوظيفي وعناصره . فبينما ركزت دراسه (العدلي) على دراسه العوامل المحدده للرضا الوظيفي لدى موظفي ومديري الاجهزة الحكومية في الرياض ووجدتها تسعه عوامل مستقلة ، نجد دراسه (عطيه) ركزت على تأثير التغيير في مكان وظروف العمل على رضا العاملين ووجدته يؤثر الى مستوى معين . وبينما درست (بخارى) تأثير اللائحة التعليمية الجديد على رضا العاملين في التعليم العام بمكة ، ولم تجد للائحة فائده في زيادة الرضا او تحسين اوضاع العاملين اجتماعيا ، نجد دراسه (باقازى) درست تأثير نمط القيادة المدرسية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة ، وظهرت نتائج الدراسة ان القيادة الديمقراطية ادت الى ارتفاع الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن نظرائهم العاملين في ظل بقية الانماط الاخرى . وبينما اهتمت دراسه (عبد السلام) بأثر مشكلات سوء التنظيم المدرسي على رضا معلمه المرحلة الابتدائية بثمان وعشرين مدرسة بمدينة جدة ووجدت ثلاث مشكلات حاده تؤثر على رضا المعلمه في المرحلة الابتدائية ، نجد دراسه (النمرى) اهتمت بمقارنة الكفاءة المهنية والرضا المهني لعدد من الخريجين الفنيين حسب عدة متغيرات في القطاع العام والخاص . وظهرت الدراسة ان رضا موظفي القطاع العام الفنيين اعلى من رضا موظفي القطاع الخاص الفنيين ، وان هناك فروق في درجة الرضا المهني بين فئات العينة حسب نوع القطاع والمرتب الشهري وذلك

في بعض عوامل الرضا .

وتختلف تلك الدراسات جميعها عن الدراسة الحالية في نوعيه عمل مجتمع الدراسة
من الوظائف الاداريات اللاتي يعملن في مستوى الاداره المتوسط في السلم الوظيفي .
ولهذا فان هذه الدراسة تتطرق الى جوانب جديده في موضوع الرضا الوظيفي نرجو ان تسهم في
تحسين عمل الاداريات بجامعة ام القرى والمؤسسات الأخرى التربوية والاجتماعية وبذلك تساهم
في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية ان شاء الله .