



دار الإنماء الاجتماعي

جـ ٢٠٠٣

# إدارة البحوث والدراسات الاجتماعية الرضا الوظيفي لدى العاملين بدار الإنماء الاجتماعي

( دراسة استطلاعية )

إعداد/أشواق العجمي  
باحث دراسات اجتماعية

إشراف الدكتور / محمد عبدالمنعم شلبي  
رئيس قسم البحوث والدراسات الاجتماعية

2013

## الفهرس

1 - ب	المقدمة
3-1	النظريات الرئيسية
6-3	الدراسات السابقة
6	الإجراءات المنهجية
22-7	تحليل نتائج الدراسة الميدانية
-23	ملخص نتائج الدراسة
24	
24	التوصيات
25	المراجع

## المقدمة

يشكل العمل جوهر حياة الإنسان؛ فكما أنه يعد السبب الرئيس لمعاشه، فإنه يساهم بقدر ملحوظ فيي مند هذا الإنسان المعنى والهدف من حياته، تلك التي تقوم على النشاط، والإنتاج، والمشاركة مع الآخرين، فضلاً عن الإنجاز، والاستدامة. وينبني على ذلك أن يتداول الإنسان و عمله إلى كيان واحد تعكس فيه صفات و خصائص كلًا منها على الآخر حتى تجد أن أشخاصاً يقومون بأعمال و مهن بعينها من الممكن تمييزهم عن غيرهم، سواءً من خلال مظهرهم الخارجي أو لغتهم الإصطلاحية التي يتداولون بها، إضافة إلى رأيهم و آرائهم و مواقفهم المتعلقة بالواقع والمجتمع الواسع الذي يعيشون و ينشطون فيه.

ولكن، هل لنا أن نتساءل: إلى أي مدى يشعر كل إنسان بالرضا عن العمل الذي يقوم به؟ عن شروط "ظروف" العمل، الزملاء، والإدارة، وصولاً إلى الصورة و المكانة الاجتماعية التي يوفرها له هذا العمل؟

و توفر لنا الإجابة الدقيقة عن هذه التساؤلات فهماً جيداً لأسباب تمسك البعض منا بالعمل ضمن نطاق مؤسسة بعينها و تفضيلها عن غيرها، حيث تصبح هذه المؤسسة جاذبة للعاملين فيها، في حين نجد آخرين يتذمرون الفرصة التي يتمكّنون فيها من التخلص و المغادرة، لتجدو المؤسسة بالنسبة لهم مؤسسة طاردة.

فما ان نتعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة، وكيفية عملها، ومميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل وتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص - من العاملين فيها - يفضلون البقاء في هذه المؤسسة.

والإجابة السهلة والسريعة على هذا التساؤل، و التي قد تقص الأسباب على العائد المادي المتصل من العمل داخل هذه المؤسسة أو تلك، قد تمثل بعض الحقيقة دون أن تكشف عن كليتها، و مدى العميق الذي من الواجب توافره في صدد معالجتها بشكل كفء. و هنا يبرز دائمًا المدخل الاجتماعي في إرتباطه بالسيكولوجيا. و هنا مدخلان ضروريان لفهم الأكثر عمقاً بشأن حالة الرضاء التي يكون عليها العاملين بمهمة معينة، سواء كانوا منظمين مؤسسيًا أو يعملون دون انتظام مؤسسي.

**و بشكل عام يعرف الرضا الوظيفي** على انه شعور داخلي بالإرتياح يشمل الظروف المحيطة بالعمل وما تتيحه هذه الظروف من اشباع للحاجات وابراز للقدرات والطموحات الشخصية . كما انه يعد من اهم العوامل ذات التأثير في تحقيق العاملين للتكييف النفسي والاجتماعي في عملهم وكذا في حياتهم الاجتماعية .

ان الرضا عن العمل يعكس مدى ادراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب ان يكون عليه : فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل ، فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب اخرى ، فالرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد واداسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى اشباع العمل لاحتاجات هذا الفرد .

كما قد يشير الرضا الوظيفي الى مدى تفضيل الأفراد لعملهم او عدم تفضيلهم له . وقد يعبر كذلك عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة ، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة اخرى ، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو المجموعة .

## الفصل الأول

### الإطار النظري و الإجراءات المنهجية

#### أولاً - الإطار النظري:

##### **النظريات الرئيسية التي تناولت الرضا الوظيفي :**

مع تطور الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع ، وأكّدت على أهميته لدى الأفراد العاملين في المنظمات؛ فالأشخاص الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكونون اقبالهم على العمل أكبر، ويشعرُون بالسعادة والسرور، وهم أكثر انتاجية ، بعكس الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي ، فكلما كان الفرد راضياً عن عمله كان لديه اتجاه إيجابي نحو العمل.

##### **وفيما يلي نستعرض النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي :**

###### **(1) نظرية التوقع لفروم :Expectancy Theory**

تعد نظرية فروم 1964 وتعديلاته لاحقاً من قبل هاوس وهبها House and wahba 1972 من النظريات الحديثة في الدوافع ، وال فكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العواقب) التي يرغبون فيها. فهي مدخل عقلاني إلى التحفيز.

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن العمل أو النصر سيتبعه نتائج معينة كـ يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج ، ويوضح الشكل 3 نظرية التوقع عند فروم.



حيث يشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما ، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم . واضاف فروم بأنه اذا حقق الفرد انجازه فهو سيكافأ م لا وهذا التوقع الثاني عنده.

**و من ثم فهناك نوعان من التوقع :**

- **التوقع الأول** ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظفي الذي يعتقد أنه عامل جيد وقدر على إنجاز.
- **التوقع الثاني** وهو دساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهبي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية الانجاز ، فالموظفي يسأل إذا حققت انتاجاً معيناً فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟

بموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتوجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال. (ربابعه، 62:2003)

## (2) نظرية الهدف :Goal Theory

صاحب هذه النظرية العالم ادويين لوك Edwin Locke والذى اوضح بأن الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة وتوفر لها تغذية عكسية تبين معدلات ومستويات الأداء للأفراد.

لذلك يجب على الادارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل ورفع مستوى أدائهم أن توفر لهم ما يلي :

- أ- تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم إداةها بشكل واضح.
- ب- أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.
- ج- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.

أن وجود أهداف عند الأفراد شيءٌ أساسيٌ لتحديد مسارات السلوك، فشيءٌ ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة ومقبولة وذات فائدة للفرد وقابلة للقياس، لذلك يستطيع المدير أو المشرف بالاتفاق مع مرؤوسه وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل وكيفية تحقيقها.

## (3) نظرية المساواة :Equity Theory

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها وخاصة في نفس مجموعة العمل.

طورت هذه النظرية من قبل آدمز J. Stacey Adams وتشير إلى أن حواجز الأداء ترتفع لدى الفرد عند ادراكه بتحقق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به.

فالفرد يقارن بين ما يحصل عليه من نتائج Outcomes من عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات Inputs مع ما يقدمه الآخرون ويصلون عليه من عملهم كما يلي :

$$\frac{\text{نتائج أ (عوائد الفرد)}}{\text{مدخلات أ (مساهمات الفرد)}} = \frac{\text{نتائج ب (عوائد الآخرين)}}{\text{مدخلات ب (مساهمات الآخرين)}}$$

يشعر الفرد بالمساواة إذا ما ادرك تكافؤ ما يقدمه للعمل من مدخلات، والنتائج التي يحصل عليها منه، و ذلك مقارنة مع ما يقدمه الآخرون في مجموعة العمل ويصلون عليه منه. وبعكس ذلك الادراك فإنه يشعر بعدم المساواة، ومن ثم الادبات وعدم التحفيز.

هذا و يدفعه شعوره بعدم المساواة إلى ما يلي :

- أ- تغيير المدخلات، من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد وانتاج ومعرفة.
- ب- تغيير المخرجات، من خلال تغيير ما يحصل عليه من اجر و منافع وخدمات.
- ج- اعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات.
- د- وآخرها ترك العمل للسعى إلى تحقيق المساواة في مكان آخر.

لذلك فالمدير الناجح يحاول دائماً أن يجعل الفرد يشعر بتحقيق المساواة لضمان حفظه واستمراره بالعمل من خلال القرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك. (الموسوعة، 67:2004)

**(4) نظرية الوجود والانتماء والنمو : Existence, Relatedness and Growth theory**  
 قام الدرفر C. Alderfer بعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات، وهي على النحو التالي:

- حاجات البقاء (existence) وهي تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد (physical well being)، وتمثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو.
- حاجات العلاقات مع الآخرين (related needs) وهي تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين، وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- حاجات النمو (growth) وهي تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وامكانياته، وهي تمثل الحاجات العليا عند ماسلو، وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

لقد قلصت هذه النظرية الحاجات إلى ثلاثة حاجات، حيث تعبّر الحاجة إلى البقاء عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وعن حاجات الامن بالنسبة لبورتر، وكذلك فالحاجة للانتماء تعكس ما عبر عنه ماسلو بالحاجة للتقدير، وهو ما عبر عنه بورتر بالحاجة للعضوية في جمعيات شخصية، وكذلك فالحاجة للنمو هي الحاجة لتحقيق الذات في نظرية ماسلو وبورتر.

ما يميز هذه النظرية عن غيرها هو عدم تأكيد الدرفر على ضرورة التزام المدير بالسلسل في حفظ العاملين لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية اشباعها من بيته لأخره . (الموسوم، 88:2004)

#### الدراسات السابقة :

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال. وقد ساد الاعتقاد لدى البعض أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضائه عن الوظيفة التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري ، خاصة في المنظمات الحكومية ، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في جودة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية ، ولذلك أصبح من الضوري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك من خلال عدة مداخل ؛ و التي من أهمها المدخل الخاص بتحسين مستوى رضاء العاملين .

و في هذا الصدد يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت قسطاً كبيراً من الدراسات والأبحاث ، ولعل من أهم أسباب هذا الإهتمام مدى الأهمية الكبيرة التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص ، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل ، وبناءً على هذه الحقيقة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله ، ومن هنا المنطلق تظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره في عدة جوانب تتعلق بحيوية و ديناميكيه و دافعية الأشخاص نحو أدائهم لعملهم. كذلك اثبتت الدراسات والأبحاث العلاقة بين الرضا عن العمل من ناحية ، وزيادة انتاجية الفرد من ناحية أخرى . هذا بالإضافة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية التي يتواقعنها العامل في منظمة ما.

و لقد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله تفوق انتاجيته زميلاً غير الراضي عن عمله. ولا يزال هذا الافتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا الصدد ، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين

الرضا عن العمل من جهة ، والانتاجية من جهة اخرى ، مثل دراسة ليكرن وتيلور ، في حين بين البعض الآخر عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسة فروم vroom ، وبايرد baird ، وفشر fisher .

ولنستعرض فيما يلي بعضاً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمزيد من التفصيل :

### 1- دراسة العمري :

أجريت هذه الدراسة في الأردن حيث هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية.

وقد تكونت عينة الدراسة من 223 مديراً ومديرة يعملون في اربع مديريات تربية تابعة لوزارة التربية والتعليم ، وقد استخدم الباحث استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي MSQ وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- 1 كان مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عالياً نسبياً . فكان الرضا عالياً عند (69.5%) منهم ، ومتواسطاً عند (27%) ومتدنياً عند 3.5 فقط.
- 2 كانت ابرز عوامل (مصادر) الرضا عند المديرين والمديرات نابعة من شعورهم بالإنجاز وتقدير المجتمع لعملهم ، وأسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ، ودورهم في خدمة المجتمع ، بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي ، والصلاحيات ، والأجر واسلوب اتخاذ القرار ، والاستقلالية مصدرًا ضعيفاً ومعيناً للرضا.
- 3 كانت العلاقة دالة احصائياً 0.05 بين مجموعة الذ特ائص الشخصية ، والوظيفية لفراد العينة ورضاهم الوظيفي ، حيث فسرت هذه المجموعة 8% من التباين في هذا الرضا وفسر متغيرات المؤهل العلمي للمدير وعدد المعلمين في المدرسة معظم هذا التباين 5% بينما لم يكن لا يه من جنس المدير وخبرته ومستوى المدرسة ، وعدد الطلاب فيها ايه علاقة دالة احصائياً مع الرضا الوظيفي.

(العمري، 1994: 104)

### 2- دراسة آل ناجي :

كانت الدراسة بعنوان تطبيق نظرية هيرزبرغلقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الاحساء حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد الصدق العالمي لنظرية البعدين لهيرزبروج ، من خلال تفاعلها مع المتغيرات الديمغرافية للمبتدئين باللغة عددهم 475 معلمًا ومعلمة للمرحلة الثانوية وتكونت ابعاد الرضا الوظيفي من (الرضا عن العمل) و(الرضا عن محتوى العمل) و(الرضا الكلي عن العمل) وجاءت النتائج متوافقة مع صحة النظرية ، من حيث انتظام ابعاد الرضا عن بيئة العمل ، والرضا عن العمل في محتواه والرضا الكلي عن العمل ، فضلاً على وجود الاثر الدال احصائياً لتفاعل الجنس والجنسية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي والعمur ، في متغيرات الرضا عن العمل.

(آل ناجي، 1993: 55)

### 3- دراسة الهدهود :

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة قطر ، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من قسمين : القسم الاول عبارة عن معلومات عامة عن النظار ، والقسم الثاني اشتمل 40 فقرة موزعة على اربع مجالات :

وهي المجال النفسي والمجال الاجتماعي والمجال المهني ثم المجال الاقتصادي . اشارت الدراسة الى ان هناك رضا عن الوظيفة وبينت ان المجال النفسي جاء في مقدمة هذه المجالات ثم الاجتماعي ثم المهني ثم الاقتصادي ، وبينت الدراسة ان متغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية ، والمنطقة التعليمية ، والعمر، والخبرة ، والمُؤهل العلمي) لم تؤثر في مجالات .  
 (الهدى، 1997:32)

#### 4- دراسة كولمر 1990 :collmer 1990

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين انماط القيادة لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الاعدادية الحكومية في ولاية (تكساس) في الولايات المتحدة الامريكية ، والكشف عن العوامل التي لها علاقة ، ومدى ارتباطها بالرضا الوظيفي عند المعلمين ، واستخدم الباحث استبانة وصف سلوك القائد ، واستبانة وصف الوظيفة ، وتوصلت نتائجها الى الآتي :

- 1- ان النمط الديموقراطي الذي يمارسه مديره الدارس هو افضل الانماط القيادية في تطوير العملية التربوية ، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 2- ان الاداء والرضا الوظيفي للمعلم كان عاليًا عندما يظهر المدير المساواة ، والاعتبارة وروح الزمالة في سلوكه مع المعلمين ، ومشاركته لهم في صنع القرارات المدرسية ، وتوفير جو تسوده الحرية والديموقراطية في ابداع ارائهم وافكارهم ، وتشجيعهم على التطوير والابداع.
- 3- ان المعلمين الذين كانوا يشعرون بالرضا عن عملهم كان ادائهم افضل من غيرهم ومن لا يشعرون بالرضا ، وكانوا اقل تغييراً عن العمل ، واكثر محافظة وتطبيقاً للنظام.  
 (كولمر، 1990:54)

#### 5- دراسة انجل 1997 :angle 1997

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاجهاد والاحتراق النفسي والجدية في العمل والدعم الاجتماعي لدى معلمي المدارس الثانوية في المدن ، قام الباحث بفحص اثر المتغيرات السكانية من ناحية احصائية ، واستخدم معامل ارتباط بيرسون ، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية كبيرة دالة احصائيًا بين الجدية في العمل والاجهاد والدعم الاجتماعي والاحتراق النفسي ، كما فسرت الجدية في العمل جزءاً كبيراً من التباين في مستويات الاحتراق .

كما وجدت فروقاً ذات دلالة احصائية تعزيز لكل من متغيرات العمر ، ومستوى التعليم ، وسنوات الزواج ، واثبنت النتائج ان قلة ارتباط الطلاب وقلة دافعيتهم للتعليم هي المصدر الرئيسي المسبب للاجهاد لدى المعلم . (انجل، 1997:72)

#### 6- دراسة قدومي 2001 :Qadumi 2001

اجريت هذه الدراسة في محافظات شمال فلسطين ، هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى الجدية في العمل لدى معلمي ومعلمات اللغة الانجليزية في محافظات شمال فلسطين اضافة الى تحديد دور كل من المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي والمُؤهل العلمي والراتب وال حالة الاجتماعية وعدد الطلاب في الصف والخبرة ، ولتحقيق ذلك اجريت الدراسة على عينة قوامها 271 معلماً ومعلمة . طبق عليها مقياس مادي وكوباسا 1984 تبين من الدراسة ان مستوى الجدية في العمل لدى معلمي اللغة الانجليزية في محافظات شمال فلسطين كان مرتفعاً بشكل عام .

كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال الالتزام في بيئة العمل لصالح الاناث، بينما اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدية في العمل لدى معلمي اللغة الانجليزية تعزى لكل من المتغيرات التالية: الراتب، والخبرة، والمؤهل العلمي ، عدد الطلاب في الصف، والحالة الاجتماعية. (قدومي، 2001:69)

## **ثانياً - الاجراءات المنهجية:**

### **1- هدف الدراسة :**

تمثل في التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدار الانماء الاجتماعي .

### **2- المنهج المستخدم :**

وفقاً لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي .

### **3- مجتمع الدراسة:**

اجريت الدراسة على موظفي دار الانماء الاجتماعي .

### **4- عينة الدراسة:**

تم تبني أسلوب المسح الشامل لجميع العاملين بدار الانماء الاجتماعي والذين بلغ عددهم ( 49 ) موظفاً في ذلك الحين إلا أن ما تحقق بالفعل فتتمثل فيه التطبيق على عدد (36) مفردة فقط، أما ما نسبته حوالي 73 % من المستهدف، فهو ما يرجع إلى سببين رئيسيين هما: اعتذار البعض عن عدم المشاركة، و عدم توافق البعض الآخر بالدار، لأسباب مختلفة أثناء التطبيق الميداني.

**5- تاريخ انجاز الدراسة:** بدأت الدراسة في يناير 2011 ، و تم تسليمها في صيغتها النهائية في 10 يونيو 2011.

### **6- أدوات الدراسة:**

تم تصميم استبيان خاص بموضوع الدراسة كأداة لجمع البيانات من المبدوّلين. وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة بلغ عددها 38 سؤالا، تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء رئيسية : تضمن الجزء الأول البيانات الأساسية للمبدوّلين وبعض خصائصهم. وتضمن الجزء الثاني علاقة الرضا الوظيفي بمدى الرضا النفسي للموظف عن وظيفته. أما الجزء الثالث فتضمن مدى رضا الموظف عن الدوافع والترقيات ، فيما دين احتوى الجزء الرابع والأخير على علاقة الرضا الوظيفي ببيئة العمل الداخلية .

## الفصل الثاني نتائج الدراسة الميدانية

**المبحث الأول – البيانات الأساسية:**

**جدول رقم (١) يبين الفئات العمرية للمبحوثين**

الفئات العمرية	العدد	%
20 إلـهـ أقل من 31 عامـاً	15	41.67
31 إلـهـ أقل من 41 عامـاً	11	30.56
41 إلـهـ أقل من 51 عامـاً	4	11.11
51 عامـاً فـأـكـثـر	3	8.33
غير مـبـيـن	3	8.33
<b>المجموع</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

يتضح من الجدول أن 72% من افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 20 الى 41 سنة، أي من فئة الشباب الفئة الأكثر عطاءً والأكثر فاعلية ، بينما نجد أن 19% من المبحوثين تتراوح اعمارهم ما بين 41 الى 51 فأكـثـر، وهي الفئة العمـريـه لذوي الخبرـةـ والقيـادـةـ وتسقطـبـهاـ الدـارـ لـلاـسـتـقـادـةـ منـ خـبرـاتـهاـ، وـ هـنـهـ الفـئـةـ التـيـ تـكـوـنـ فـيـ الغـالـبـ قـيـادـيـةـ.

**جدول رقم (٢) يبين المستوى التعليمي للمبحوثين**

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوي	3	8.33
جامعي	28	77.78
دراسات عليا	5	13.89
<b>المجموع</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

يبـينـ الجـدـولـ أنـ 77%ـ مـنـ اـفـرـادـ العـيـنـهـ حـاـصـلـيـنـ عـلـىـ الشـهـادـاتـ الجـامـعـيـهـ بـيـنـمـاـ 13%ـ مـنـهـمـ حـاـصـلـيـنـ عـلـىـ الـدـرـاسـاتـ الـعـلـيـاـ ثـمـ تـدـنـتـ النـسـبـهـ لـلـمـوـظـفـيـنـ حـاـصـلـيـنـ عـلـىـ الشـهـادـاتـ الثـانـويـهـ وـهـوـ مـاـيـدـعـمـ جـدـولـ (١)ـ عـلـىـ اـسـقـطـابـ ذـوـيـ الـخـبـرـهـ وـالـشـهـادـاتـ الـعـلـيـاـ لـلـمـنـاطـبـ الـقـيـادـيـهـ.

**جدول رقم (3) يبين الحالة الاجتماعية للمبدوثين**

الحالة الاجتماعية	العدد	%
أعزب	7	19.44
متزوج	24	66.67
أرمل	2	5.56
مطلق	3	8.33
<b>المجموع</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

يبين الجدول السابق ان اغلب افراد العينة من المتزوجين بنسبة 66% ، بينما تقل بالنسبة للعزاب لتصل الى 19% من المبدوثين، بينما تظهر نسب بسيطة للمطلقات الارامل .

**جدول رقم (4) يبين جنسية المبدوثين**

الجنسية	العدد	%
قطري	19	52.78
غير قطري	17	47.22
<b>المجموع</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

يتضح من الجدول ان حوالي 53% من المبدوثين هم من القطريين ، بينما تصل نسبة غير القطريين الى 47% من افراد العينة. حيث تسعى الدار لتطبيق سياسة التقطير بالدولة ، والتي تعني توظيف الوظائف ، بينما تسقط بذاتها الخبرة من الخارج لسد الإحتياجات الملحة لأصحاب المهن و الكفاءات في بعض المواقع ، وهو الوضع السائد في أغلب المؤسسات .

**جدول رقم (5) يبين سنوات الخبرة لدى المبدوثين بشكل عام**

سنوات الخبرة لديك بشكل عام:	العدد	%
من سنة إلى أقل من خمس سنوات	11	30.56
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	14	38.89
عشر سنوات فأكثر	11	30.56

يتضح من الجدول السابق أن 69% من افراد العينة تصل سنوات الخبرة لديهم بشكل عام من سنة إلى اقل من عشر سنوات ، في حين تتجاوز سنوات الخبرة لدى النسبة الباقيه (حوالي 30%) أكثر من عشر سنوات . و هذه النسب المئوية التي لها ما يبررها ، حيث أن غالبية افراد العينة ممن لديهم خبرات تقل مدتها عن عشر سنوات هم في الغالب من فئات الشباب ، و هذه الفئات الأكثر انتاجاً و فاعلية إذ ما أحسن تدريبيها و تأهيلها . هذا في حين يظل أصحاب الخبرات الأطول نسبياً، أكثر من عشر سنوات ، ممثلين بنسبة أقل ، و هم في الغالب ممن يشغلون المواقع القيادية الوسطى و العليا في المؤسسة .

#### **المبحث الثاني - علاقة الرضا الوظيفي بتقدير المكانة الاجتماعية والطموح الوظيفي :**

جدول رقم (6) يبين تقدير المبدوث لمدى ملاءمة وظيفته لمُؤهله التعليمي

		هل تشعر أنك ت العمل في المكان المناسب لمؤهلك	
%	العدد		نعم
94.44	34		لا
5.56	2		
100	36	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ان حوالي 94% من افراد العينة يعملون في المكان المناسب ، و ذلك نظراً لتوافقه مع مؤهلهم العلمي . وهو ما يُظهر لدينا أهمية تطبيق نظام التخصيص ، اي ان يعمل كل فرد في مجال تخصصه الأصلية ؛ فيصبح الموظف بذلك اكثر علمًا و دراية ، و كذا انتاجاً في مجاله ، و من ثم ويبدع بما يتاسب مع قدراته و خبراته المحصلة .

جدول رقم (7) يوضح مدى طموح المبدوثين للترقى إلى درجات وظيفية أعلى

		هل تطمح للوصول لدرجات أعلى من الوظيفة الحالية التي تشغلها ؟	
%	العدد		نعم
94.44	34		لا
5.56	2		
100	36	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ان حوالي 94% من افراد العينة يرغبون في الترقى وتحقيق طموحاتهم الوظيفية ، وهو شعور ايجابي تجاه المؤسسة ، وهو ما قد يرتبط بطبيعة الفئات العمرية السائدة لدينا و التي يغلب عليها الشباب ، وهي فئة مثيرة و طموحة ، حيث الرغبة الواضحة في الحصول

علمه درجات اعلى من التي يشغلونها بالفعل ، وهو الامر الطبيعي لكل موظف يرغب بالتقدم والتطور .

جدول رقم (8) يوضح تقدير المبحوث لمدى تناسب وظيفته مع مستوى الاجتماعي

%	العدد	هل تعتقد بأن وظيفتك تناسب مع مستوى المجتمع؟	المجموع
72.22	26	نعم	
11.11	4	لا	
16.67	6	لا اهتم	
100	36		

يتضح من الجدول السابق ان 72% من افراد العينة يجدون بان الوظيفه الحاليه ترقى لمستواهم الاجتماعي وتتلائم معه من حيث مايعرفه الأسم المرموق للمؤسسه ، حيث تسهل الكثير من التعاملات مع المؤسسات الأخرى لمكانتها داخل البلد وخارجها ، كما يؤكد التوافق مع المؤهل التعليمي والدرجة الوظيفية ، وهنا يظهر مايعرف بالصورة الاجتماعية وتوافقها مع التوقعات الاجتماعية للفرد.

جدول رقم (9) يوضح مدى الرضى عن الصورة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة الحالية للمبحوث

%	العدد	هل انت راض عن الصورة الاجتماعية التي تتحققها لك وظيفتك الحالية؟	المجموع
80.56	29	نعم	
2.78	1	لا	
16.67	6	لا اهتم	
100	36		

جدول رقم (10) يبين أسباب رضى المبحوثين عن الصورة الاجتماعية التي تتحققها وظيفتهم

%	العدد	أسباب الرضى
41.38	12	تساهم في التواصل المحترم مع مؤسسات الدولة المتعددة
24.14	7	تناسب مع وضعى الاجتماعى
41.38	12	تقديم خدمات للمجتمع
13.79	4	توفرا للإحساس بالإنتماء لمؤسسة محترمة
		يسهم بتنوع الإجابة

يتضح من الجدول رقم (9) ان 80% من افراد العينة يؤكدون بانهم يشعرون بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي تتحقق لها لهم الوظيفة الحالية مuplicin ذلك بعدها أسباب ، يوضحها الجدول رقم (10) وذلك على النحو التالي:

بالدرجة الاولى تأتي مساهمة الدار في التواصل مع مؤسسات الدولة المختلفة ، فكما سبق أن ذكرنا ، فإن لمؤسسة قطر مكانة مرموقة بالدولة وخارجها ، تساهم بدورها في تسهيل التواصل والتعامل مع المؤسسات الأخرى.

ثم تأتي خدمة الدار للمجتمع حيث للدار دور رئيس في خدمة افراد المجتمع في عدة مجالات من خلال تخصيص قسم الخدمات الاجتماعية ، والذي يساهم بدوره في خدمة افراد ذوي الاحتياجات الصحية والاجتماعية .

كما أعرب البعض عن ان شعورهم بالرضا يرتبط بإحساسهم بالانتماء الى مؤسسة ، حيث القواعد والمعايير الواضحة في العمل ، و الذي يوفر شعوراً بالراحة و الثقة في التعامل على كافة المستويات .

**جدول رقم (11) يبين تقدير المبحوث لمدى تلاؤم وظيفته الحالية مع خياراته الوظيفية**

		هل تجد ان وظيفتك الحالية تتلاءم مع خياراتك الوظيفية ؟
%	العدد	
83.33	30	نعم
11.11	4	لا
5.56	2	لا اهتم
100	36	المجموع

**جدول رقم (12) يبين تقدير المبحوث لأسباب تلاؤم وظيفته مع خياراته الوظيفية**

		أسباب التلاؤم
%	العدد	
90	27	الوظيفة في نفس مجال التخصص
3.33	1	الوظيفة توفر تنوع مجالات الخبرة
10	3	الخيار الوحيد
		يسمح بتنوع الإجابات

يتضح من الجدول رقم (11) ان 83% من افراد العينة يجدون ان وظيفتهم الحالية تتلاءم مع خياراتهم الوظيفية ، و يبررون ذلك في الجدول رقم (12) بتواافقها مع مؤهلاتهم العلمي حيث يعملون في مجال تخصصهم كما اسلفنا بان قدرة الموظف على الانتاج والابداع وقابلية للتقدم والتطور اكبر كما يرا البعض بامكانية تنوع الخبرات وتنوع مجالات العمل .

وبال مقابل فقد تدلت نسبة الذين اجابوا بعدم ملائمة الوظيفة الحالية لهم ، معتبرين بأنها الخيار الوحيد أمامهم ، و هو ما قد يكون بسبب قلة العروض والفرص ، او لكونهم من اصحاب الوظائف البسيطة او المؤهلات التعليمية المتوسطة.

**جدول رقم (13) يوضح تقدير المبحوث لمدى وضوح المهام المسندة اليه**

		هل تعاني من مشاكل مرتبطة بعدم وضوح المهام المسندة اليك ؟
%	العدد	
25	9	نعم
75	27	لا
100	36	المجموع

#### جدول رقم (14) يوضح تقدير المبدوث لأسباب عدم وضوح المهام الوظيفية

		أسباب المشكلة
%	العدد	
33.33	3	يتم إسناد مهام إلى قلة من الموظفين
22.22	2	عدم وضوح مجال العمل
11.11	1	لا توجد خطة واضحة
44.44	4	المهام متغيرة دائمة يسمح بتنوع الإجابات

يبين الجدول رقم (13) أن 75% من افراد العينة لا يجدون مشاكل مرتتبة بوضوح المهام المسندة اليهم ، وهو ما يرجع لمعرفتهم بمهام عملهم بشكل كاف ، كما يجرب البعض بعكس ذلك ، حيث أن 25% منهم يجدون مشاكل في مهام وضوح المهام المسندة اليهم ، ويرجعون ذلك حسب ما ورد بالجدول رقم (14) الى ان المهام متغيرة دائمة وغير مستقرة ، حيث يسبب عدم ثبات مهام العمل عدم قدرة الموظف على التطوير في مجال محدد وعدم قدرة على اتباع مناهج عمل محددة وثابتة ، ويمر البعض اسناد الكثير من المهام الى عدد قليل من الموظفين مما يسبب ضغطاً على البعض ، وتراكمًا في الأعمال . كما يرى البعض ان السبب في ذلك هو عدم وجود خطة واضحة في العمل يتم تحقيق العمل على اساسها ؛ فوجود خطة عمل واضحة تسهل سير الاعمال وانجازها في وقت اقصر وجهد اقل.

#### جدول رقم (15) يوضح تقدير المبحوثين لمدى توافق آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين

		هل تعتقد أن هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين؟
%	العدد	
30.56	11	نعم
30.56	11	لا
38.89	14	لا أعلم
100	36	المجموع

#### جدول رقم (16) يوضح أسباب اعتقاد المبدوث في توافق هذه الآلية

		في حال نعم أذكر السبب؟
%	العدد	
100	11	وجود أهداف ومقاييس يتم التقييم على أساسها بشكل موضوعي يسمح بتنوع الإجابات

#### جدول رقم (17) يوضح أسباب اعتقاد المبدوث في عدم توافق هذه الآلية

في حال لا أذكر السبب؟	العدد	%
النظام غير مستقر	7	63.64
أشعر بأن هناك عنصرية	1	9.09
لا توجد قواعد محددة	4	36.36
يسعد بتنوع الإجابات		

يتضح من الجداول أرقام (15، 16 ، 17 ) أن 38% من افراد العينة ليست لديهم معرفة بأية محددة بعينها لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين ، وهو ما قد يدل على نقص في معلومات الموظف عن سياسات العمل ، أو ضعف التواصل بين الادارة والموظف ، وعدم اطلاع الموظف بسياسات العمل والياته وطرق التقييم فيه بالقدر الكافي . أما بالنسبة للذين اجابوا بعدم وجود الية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين (30%) فعملوا بذلك بعدم استقرار النظم الخاص بهذه الالية وتغييره الدائم ، او عدم وجود قواعد محددة لهذه الالية ، في حين يرى البعض الآخر ان هذه الالية تشعر البعض بالعنصرية لانها تخدم البعض على حساب البعض الآخر . و على الجانب الآخر ، فقد أفاد ما نسبته (30%) من العينة بوجود آلية محددة تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين ، معللين ذلك بوجود أهداف و معايير يتم التقييم وفقاً لها على أساس موضوعي .

**جدول رقم (18) يوضح مدى رضا المبدوث عن الراتب الذي يتلقاه**

المجموع	ضعيف	مقبول	جيد	ممثاز	ما مدى رضاك عن الراتب الذي تحصل عليه مقابل ما تقوم به من عمل ؟	%	العدد
100	2	7	23	4		11.11	
						63.89	
						19.44	
						5.56	
36							

يتضح من الجدول السابق ان 74% من افراد العينة يعدون راضين عن الراتب الذي يحصلون عليه ، و هو الرضا الذي تراوح بين مستوى الممتاز و الجيد . أم بالنسبة لمستوى الرضا الضعيف عن الراتب فلم يشكل نسبة تذكر . وهي النتيجة التي تظهر ان مستوى الرضا عن الراتب الجيد يلعب دوراً رئيساً في رضا الموظف عن عمله وبقائه فيه.

**جدول رقم (19) يوضح تقدير المبدوث لمدى توافق سياسة محددة وواضحة للحوافز و الترقيات**

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	فتنبك هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات ؟	العدد	%
8					22.22	
15					41.67	
13					36.11	
36					100	

يتضح من الجدول السابق ان حوالي 42% من افراد العينة يقررون بعدم وجود سياسة محددة واضحة للدعاوى والترقيات ، وهم اما افراد لم يحصلوا على دعوه لهم ، او ليس لديهم علم بوجود هذه الالية من عدمه ، بينما يظهر لدينا ما نسبته 22% منهم يؤكدون بوجود سياسات واضحة ومحددة للدعاوى ، وقد يكونون ممن لديهم دراية و خبرة كافية بالمؤسسة وبالسياسات الخاصة بالانظمة لأنهم يعملون في هذا المجال والاكثر استفاده من الترقيات والدعاوى.

**جدول رقم (20) يوضح تقدير المبحوث لحصوله على الترقية في التوقيت المناسب**

<b>هل تشعر بذلك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب؟</b>		
<b>%</b>	<b>العدد</b>	
30.56	11	نعم
58.33	21	لا
11.11	4	غير مبين
100	36	المجموع

يتضح من الجدول السابق ان 58% افراد العينة لا يشعرون بأنهم حصلوا على ما يستحقونه من ترقيات في الوقت المناسب . في حين أفاد ما نسبته 30% منهم بأنهم قد حصلوا على هذه الترقيات . و السؤال هنا : ما المعيار الذي يتحكم فيه كل فرد بالعينة في حكمه و تقديره لمدى استحقاقه لهذه الترقية في موعدها المناسب ؟ .

#### **المبحث الثالث - علاقة الرضا الوظيفي ببيئة العمل الداخلية :**

**جدول رقم (21) يوضح تقدير المبحوث لمدى تأثير مكان العمل ( المكتب ) على الأداء الوظيفي**

<b>هل تشعر بأن مكان عملك (المكتب) يؤثر على أدائك الوظيفي؟</b>		
<b>%</b>	<b>العدد</b>	
77.78	28	نعم
22.22	8	لا
100	36	المجموع

**جدول رقم (22) يوضح تقدير المبحوث للتاثير الإيجابي لمكان العمل على الأداء الوظيفي**

<b>التاثير الإيجابي لمكان العمل</b>		
<b>%</b>	<b>العدد</b>	
66.7	16	نظراً لتوافر وسائل الاتصال الحديثة
29.2	7	يوفر الراحة وعدم الإزعاج
16.7	4	مناسب بشكل عام
		يسهم بتنوع الإجابات

**جدول رقم (23) يوضح تقدير المبحوث للتاثير السلبي لمكان العمل على الأداء الوظيفي**

<b>التاثير السلبي لمكان العمل</b>		
<b>%</b>	<b>العدد</b>	

عدم وجود خصوصية لا يوجد بيئة عمل مناسبة	70.0	7
30.0	3	

يتضح من الجداول السابقة (أرقام : 21-23 ) أن 77% من أفراد العينة يجدون ان مكتبهم يؤثرعلى ادائهم الوظيفي تأثيراً إيجابياً ، حيث توافر وسائل الاتصال الحديثة التي تسهل عملية التواصل الخارجي والداخلي ، وخصوصية المكان ، وتوافر الراحة وعدم الازعاج .

ولكن ، و على الجانب الآخر ، نجد أن 22% من أفراد العينة يؤكدون بان مكان عملهم (المكتب) لا يؤثر عليهم ، سواءً بشكل إيجابي أو سلبي ، معللين ذلك بأنهم يهتمون بالعمل في ذاته للبالشكل او المظهر الخارجي للمكتب . بينما نجد البعض الآخر يؤكّد قدرته على التاقلم مع سبلities المكان ، و التي قد يكون من أبرزها عدم توافر الخصوصية ، حيث يتواجد اكثر من موظف في المكتب الواحد ، فضلاً عن توافد أعداد كبيرة من المستفيدين .

جدول رقم (24) يوضح تقدير المبدوث لمدى توافر سبل التواصل بين الموظف والادارة

فهـ رأـيكـ هـلـ يـوجـدـ تـواـصـلـ ذـوـ اـتـجـاهـيـ بـيـنـ الـموـظـفـ وـالـادـارـةـ مـنـ خـالـلـ وـسـائـلـ الـاتـصالـ الـمـخـلـقـةـ مـثـلـ الـاجـتمـاعـاتـ الـحـفـلـاتـ الـقاعـاتـ الـايـمـيلـاتـ ...ـ الخـ ؟		
%	العدد	
نعم	94.44	34
لا	5.56	2
المجموع	100	36

يتضح من الجدول السابق تقدير المبدوثين لوجود تواصل ذو اتجاهين بين الاداره والموظف بنسبة 94% من حيث وسائل الاتصال المختلفه يجدون هذا التواصل عن طريق الايميلات والقاعات والاجتماعات المتكرره والحفلات والمناسبات التي تحدث بشكل متكرر طوال العام ، ويجد المبدوثين بان هذا التواصل مرضي وكافي بشكل كبير . بينما يجد 5% منهم بعدم وجود هذا التواصل ، وان وجد فانه يكون بشكل ضعيف وهبي نسبة قليله جدا .

جدول رقم (26) يوضح تقدير المبدوث لنوعية المناخ السائد بين زملاء العمل

كيف تصف المناخ السائد بين زملاء العمل بشكل عام ؟		
%	العدد	
ودمـ وـتـعـاوـنـ	72.22	26
تنافسيـ	22.22	8
صراعـيـ	5.56	2
المجموع	100	36

يتضح من الجدول السابق أن 72% من المبدوثين يقدرون المناخ السائد بين زملاء العمل - بشكل عام - على أنه يتسم بالود و التعاون ، بينما يجده البعض الآخر تنافسيًا ، وذلك بنسبة 22% ، وأخيراً نجد نسبة قليلة من المبدوثين تقدر بحوالى 5% تزعم بوجود مناخ صراعي بين الموظفين .

جدول رقم (27) يوضح مدى رضا المبدوث عن علاقاته بزملاء العمل

ما الذي تشعر بالرضا عن علاقاتك بملاء العمل؟		
%	العدد	
69.44	25	رضا تام
27.78	10	الرضا
2.78	1	غير راض
<b>100</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق أن الإتجاه العام الغالب على علاقات زملاء العمل هو الرضا ، و ان تراوحاً بين الرضا التام و الرضا النسبي . وهو ما يدعم الجدول السابق ، حيث اتجاه العمل الودية والتعاونية

جدول رقم (28) يوضح تقدير المدحوث لأسباب الشعور بالملل أثناء أداء العمل

ما أكثر الأشياء التي تشعرك بالملل أثناء أدائك للعمل؟		
%	العدد	
47.22	17	روتين العمل
11.11	4	جماعة العمل
30.56	11	طفل وقت العمل
2.78	1	عدم وجود حواجز وتشجيع معنوي
2.78	1	لا يوجد ملل
2.78	1	عدم وجود ترابط بين الموظفين
2.78	1	غير مبين
<b>100</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول السابق ان هناك أسباباً عديدة لشعور المدحوثين بالملل أثناء أدائهم للعمل ، لعل من أهمها : روتين العمل اليومي ، و طول وقت العمل ، إضافة إلى جماعة العمل ، أو بتعبير آخر زملاء العمل . أما باقي الأسباب فلم تحظ إلا بنسب ضئيلة للغاية من الإهتمام .

جدول رقم (29) يوضح مدى الرضا عن طريقة التعامل بين الادارة و الموظفين

شكل عام هل أنت راض عن طريقة التعامل بين الادارة و الموظفين؟		
%	العدد	
86.11	31	نعم
5.56	2	لا
8.33	3	غير مهم
<b>100</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (30) يوضح أسباب رضا المدحوث عن طريقة التعامل بين الادارة و الموظفين

ما هي أسباب رضاك عن طريقة التعامل؟		
%	العدد	
22.58	7	لأن الادارة قريبة من الموظفين
74.19	23	يوجد إحترام متبدل
6.45	2	تعاون واضح

## يسهم بتنوع الإجابة

يبين الجدول رقم (29) أن 86% من المبدوّثين قد عبروا عن رضاهم عن طريقة التعامل بين الاداره والموظفين معلليين ذلك ، في الجدول رقم (30) بتوازن الاحترام المتبادل بين الطرفين ، بينما يعلل البعض رضاه عن طريقة التعامل بين الاداره والموظف بقرب الادارة من الموظفين ، في حين يراه البعض الآخر متمثلاً في وجود تعاون واضح بين الاداره والموظف بشكل جيد ، وبما يسمح بأداء المهام الوظيفيه بشكل مرضي .

**جدول رقم (31) يوضح مدى عمل المبدوث ضمن فريق عمل**

%	العدد	هل طبيعة عملك تفرض عليك العمل ضمن فريق عمل ؟
86.11	31	نعم
8.33	3	لا
5.56	2	أحياناً
100	36	المجموع

يتضح من الجدول السابق ان الغالبية العظمى من افراد العينة ، و التي تقدر بما يزيد عن 86% يجدون ان طبيعة عملهم تفرض عليهم العمل ضمن فريق لتحقيق افضل اداء وظيفي ممكن ، بينما اجابت نسبة قليلة من المبدوّثين بأنهم لايعملون ضمن فريق ؛ فطبيعة عملهم لا تحتاج لوجود فريق عمل ، في حين أفاد البعض باطبيعة عملهم تفرض عليهم العمل ضمن فريق احيانا العمل ضمن فريق .

**جدول رقم (32) يوضح تقدير المبدوث لابعاديات العمل ضمن فريق**

%	العدد	لو كنت تعمل ضمن فريق عمل برايك ما ايجابيات العمل ضمن الفريق ؟
47.22	17	سرعة الإنجاز
16.67	6	الإستفادة من الخبرات
13.89	5	الدقة
11.11	4	النظر لأكثر من بعد في القضية
2.78	1	طرق عمل مبتكرة
16.67	6	رفع الروح المعنوية
13.89	5	توزيع المهام
41.67	15	المشاركة وتبادل الآراء
8.33	3	التنافس
19.44	7	تنوع الأفكار
55.56	20	التعاون

يسهم بتنوع الإجابات

يتضح من الجدول السابق تقدير المبدوّثين لابعاديات العمل ضمن فريق وتأتي تقديراتهم كالتالي:

يعتقد ما نسبته 55% من المبدوّثين أن التعاون يعد الأهم فيما يتعلق بالعمل الجماعي . كما يرى البعض الآخر ، و بنسبة 47% تقريباً ، أن ماتحققه العمل الجماعي بشكل رئيس هو السرعة في الانجاز ، بينما يرى البعض ، بنسبة 41% تقريباً ، أن المشاركة وتبادل الآراء هي من أهم مميزات العمل ضمن فريق ، كما يخلق الجو الجماعي تنوعاً في الأفكار بين الفريق ، كما يساعد على استفادة البعض من خبرات البعض الآخر ، ويساعد من وجهة نظرهم علم رفع الروح المعنوية ، كما يساعد

العمل ضمن فريق عمل توزيع المهام بشكل مرضي بينهم ، والنظر الى أكثر من بعده في القضية... الخ. و من ثم نستشف من هذه التقديرات ان اغلب موظفي الدار لديهم اساسيات العمل الحديث وقيمه ، والتي من أهمها التوجه الإيجابي نحو العمل الجماعي ضمن المؤسسة.

**جدول رقم (33) يوضح تقدير المدحوث لسلبيات العمل ضمن فريق**

%	العدد	لو كنت تعمل ضمن فريق عمل برأيك ما سلبيات العمل ضمن الفريق ؟
25	9	عامل الزمن
16.67	6	الضغط على البعض
19.44	7	التنافس غير الشريف
25	9	صراعات شخصية تعيق العمل
30.56	11	المشاكل بسبب اختلاف الآراء
11.11	4	تداول وتكرار المهام
		يسسم بتنوع الإجابات

يتضح من الجدول السابق تقديرات المدحوثين لأهم السلبيات التي من الممكن أن ينطوي علىها العمل ضمن فريق ، و التي تمثلت فيما يلي : ظهور المشكلات بسبب اختلاف الآراء ، حيث يخلق العمل الجماعي أحياناً أنواعاً من المشكلات بين الموظفين بسبب اختلاف وجهات نظرهم للأمور ، ومحاولة البعض منهم فرض آرائه على البعض الآخر . ثم يظهر عامل الزمن و الصراعات الشخصية غير ليشكل ، و بنفس النسب المئوية ، بعض جوانب سلبيات العمل الجماعي ، يليهما التنافس غير الشريف بين زملاء فريق العمل : فوجود التنافس في حد ذاته أمر مرغوب بين الزملاء ، الا أن تحوله إلى تنافس غير شريف يجعله عامل هدم بأكثرب منه عامل بناء و تقدم . و من ناحية أخرى يعبر البعض عن وجود ضغط يمارسه العمل الجماعي على أعضاء الفريق و الذين هم بطبيعتهم مختلفون في مستويات أدائهم للعمل و الانجاز .

**جدول رقم (34) يوضح رؤية المدحوث لمدى تقدير الادارة للظروف الشخصية للموظفين**

%	العدد	هل هناك نوع من التقدير من الادارة للظروف الشخصية التي تمر بها ؟
97.22	35	نعم
2.78	1	لا
100	36	المجموع

يبين الجدول السابق أن 97% من المدحوثين يجدون أن هناك تقديرًا واضحًا وجيدًا من الادارة للظروف الشخصية للموظف ، و هو الجانب الذي يوفر قدرًا كبيرًا من الرضا لدى العاملين بأبي مؤسسة ، حيث مراعاة الجوانب الإنسانية ، خاصة حال المرور بظروف سيئة .

### جدول رقم (35) يوضح تقدير المبحوث لمدى تشجيع الادارة على تنمية القدرات الوظيفية للعاملين

%	العدد	هل تشجعك الادارة على تنمية قدراتك الوظيفية
75	27	نعم
22.22	8	لا
2.78	1	غير مهتم
100	36	المجموع

### جدول رقم (36) يوضح تقدير المبحوث لكيفية تشجيع الادارة على تنمية القدرات الوظيفية للعاملين

%	العدد	سبل تنمية القدرات الوظيفية للعاملين
51.85	14	من خلال المؤتمرات
44.44	12	اللقاء تشجيعاً جيداً
3.7	1	جوائز تقديرية سنوية
		يسهم بتنوع الإجابات

### جدول رقم (37) يوضح تقدير المبحوثين لأسباب عدم وجود تشجيع من قبل الادارة على تنمية القدرات الوظيفية للعاملين

%	العدد	أسباب عدم التشجيع على تنمية القدرات الوظيفية للعاملين
37.5	3	نظراً لكثرة المهام الإدارية الروتينية
50	4	عدم وجود مشاركات خارجية
12.5	1	اللغة الإنجليزية كعائق
		يسهم بتنوع الإجابات

يتضح من الجدول رقم (35) ان 75% من المبحوثين يجدون ان الادارة تشجع على تنمية قدراتهم الوظيفية ، و هو ما يحدث من خلال (جدول رقم 36) : حضورهم للمؤتمرات ، و ابتعانهم للدورات الداخلية والخارجية ، و تقديم الدوافع و التشجيع المعنوي ، حيث يجد المبحوثين ان هذه الاسباب تسهم في احساس الموظف برغبة الاداره في تطويره وتنمية قدراته.

بينما يرى البعض الآخر عكس ذلك بنسبة 22% ، حيث يجدون ان الادارة لا تشجعهم بالقدر الكافي على تنمية قدراتهم الوظيفية ، و ذلك لعدم وجود مشاركات خارجيه ، و كثرة المهام الوظيفيه الاداريه والروتينيه التي تخلق نوع من الاحباط تجاه الاداره ، كما ويجد البعض ان ضعف قدرته على التحدث باللغه الانجليزيه ، وهي لغه العصر الحديث ، عائقا امام تقدمه وتطوره (جدول رقم 37).

### جدول رقم (38) يوضح تقدير المبحوث لمدى مناسبة نظام التحفيز الذي تتبعه الادارة

%	العدد	هل تعتبر نظام التحفيز في الادارة مناسباً و يحقق ما ترغب فيه ؟
55.56	20	نعم

33.33	12	لا
11.11	4	غير مهتم
100	36	المجموع

جدول رقم (39) يوضح تقدير المبحوث للطرق التي تتبناها الادارة من أجل التحفيز

%	العدد	طرق الادارة من أجل التحفيز
50	10	تقدير إنجازاتي
10	2	تتيح فرص حضور مؤتمرات ودورات
30	6	تدعمني معنوياً
5	1	تحفز التنافس
		يسسم بتنوع الإجابة

جدول رقم (40) يوضح تقدير المبحوث لسلبية نظام التحفيز

%	العدد	في حال الإجابة بلا ذكر السبب
25	3	لا يوجد نظام تحفيز بالأساس
50	6	هو نظام غير مفعّل
41.67	5	التحفيز ضعيف
		يسسم بتنوع الإجابة

يبين الجدول (رقم 38) أن 55% من المبحوثين يعتبرون نظام التحفيز في الادارة مناسباً ويحقق ما يرغبون فيه ، وذلك من خلال ما ورد في (الجدول رقم 39) من قبل: تقدير انجازاتهم في العمل والدعم المعنوي والمادي الذي تقدمه الادارة للموظف من خلال المكافآت المادية والترقيات ، بالإضافة الى سعي الادارة لتحفيز التفاس بين الموظفين ، او من خلال حضور المؤتمرات والدورات .

في حين يجد 33% من المبحوثين ان نظام التحفيز في الادارة غير مناسب ولا يحقق ما يرغبون فيه ، حيث يرون انه (جدول رقم 40) : تحفيز ضعيف ، وان وجد فإنه غير مفعّل . بينما يراه البعض الآخر نظاماً غير موجود بالأساس ، ولا يتم تفعيله او تطبيقه ، وهذا يظهر عدم الرضا لدى المبحوثين عن نظام التحفيز في الدار.

جدول رقم (41) يوضح اتجاه المبحوث نحو امكانية الإنفاق على جهة عمل أخرى

%	العدد	هل دمّلت على فرصة للانتقال الى جهة عمل اخرى، هل سنواافق على ذلك ؟	نعم
44.44	16		نعم
55.55	20		لا
100	36		المجموع

**جدول رقم (42) يوضح أسباب رغبة المبحوث في الانتقال الممكن إلى جهة عمل أخرى**

		أسباب الانتقال إلى جهة عمل أخرى:
40	6	السعه نحو الأفضل طبعا
13.33	2	ربما في حال توافر درجة أعلى
53.33	8	في حال توافر راتب أعلى يسمح بتنوع الإجابات

**جدول رقم (43) يوضح أسباب تمسك المبحوث بعمله في الدار**

		أسباب التمسك بالعمل بدار الإنماء
4.76	1	عدم وجود مشاكل معقدة
90.48	19	راضي بالعمل يسمح بتنوع الإجابات

يتضح من الجداول السابقة أرقام (40-41-42) أن 44% من أفراد العينة يرغبون في الانتقال لجهة عمل آخر، والسبب في ذلك يعود لرغبتهم في الحصول على راتب أعلى، حيث يلعب العامل المادي دوراً رئيساً في رغبة البعض في الانتقال لجهة عمل آخر، أو من أجل الحصول على درجة أعلى، حيث يجد البعض بأنه يستحق الحصول على درجة أعلى من التي هو عليها حالياً، كما أجاب البعض برغبته في حالة وجد الفرصة التي تنقله نحو الأفضل.

بينما أجاب 55% منهم بعدم رغبتهم بالانتقال لجهة عمل آخر، وهو ما يرجوه برضاه عن مكان عملهم الحالي، إضافة إلى عدم وجود مشاكل معقدة تواجههم، ثم تظهر النسبة الأعلى التي توضح رضاه أغلب الموظفين عن مكان عملهم الحالي.

**جدول رقم (44) يوضح تقدير المبحوث لاحتياجاته على المستوى المهني**

		من وجهة نظرك: ما احتياجاتك المهنية؟
13.89	5	توفير تقنيات حديثة ومتطرفة
5.56	2	تنمية القدرات اللغوية
55.56	20	المشاركة في الدورات الخارجية
11.11	4	تسريع أداء العمل
19.44	7	التطوير
52.78	19	إعطاء تحفيز وظيفي ومادي
8.33	3	إضافة أعضاء جدد
11.11	4	الترقية
2.78	1	احترام متبادل
5.56	2	تخصيص أماكن جديدة للعمل
8.33	3	استمرارية الثقة
2.78	1	توفير حضانة
5.56	2	لا يوجد

## يسهم بتنوع الإجابات

يبين الجدول السابق احتياجات المبدوثين على المستوي المهنئ ، وهي حسب تقديراتهم تتمثل في التالي : احتلت الأولوية لديهم كلاً من (1) الإلتحاق للمشاركة في دورات تدريبية خارجية ، و ذلك لإنكشاف الخبرات و المهارات الجديدة ، (2) الحصول على تحفيز مادي وظيفي و معنوي بشكل أكبر مما يسهم في رفع مستوى الرضا والشعور بتحقيق الذات . أما بشأن باقي الاحتياجات التي أعرب المبدوثين عن رغبتهم في تلبيتها فجاءت بنسب مئوية أقل بقدر ملحوظ ، و تمثلت في التطوير بشكل عام وفي كافة المجالات ، والرغبة في توفير تقنيات حديثة و متطورة في مجال عمله أكثر من المتوفرة حاليا ... الخ.

### ملخص نتائج الدراسة :

- 1- ان اغلب موظفي الدار من حاملي الشهادات الجامعية ، بالإضافة للدراسات العليا ، ومن الفئات العمرية الشابة ، وفي الغالب لديهم سنوات خبرة جيدة.
- 2- أعرب اغلب المبحوثين عن رضاهم عن مكان عملهم الحالي بسبب رئيس تمثل في توافقه مع مؤهلهم التعليمي .
- 3- تجد نسبة عالية من افراد العينة ان الصورة الاجتماعية التي تتحققها لهم تتلائم مع مستواهم الشخصي والمهني وتعود لسمعة مؤسسه قطر التي تخدم مصالحهم المهنية وتساعد على التواصل بين مؤسسات الدولة.
- 4- لا تجد فئة كبيرة من افراد العينة مشكلة في وضوح المهام المسندة اليهم وان انتقد البعض منهم تغيرها بشكل مستمر أو عدم استقرارها .
- 5- يقدر اغلب المبحوثين وجود آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين بدليل وجود اهداف ومقاييس يتم الإحتكام اليها في عملية التقييم ، بينما يؤكد البعض الآخر عكس ذلك مبرراً رأيه بعدم توافر قواعد محددة او وجود نوع من العنصرية والتمييز في هذا المجال .
- 6- يلعب الدور المادي دوراً مهماً في استقرار الموظف ، وهنا تظهر تقييرات المبحوثين راضية في الاغلب عن مستوى الراتب الذي تتقاضاه وتراه مناسباً لقاء مايقومون به من عمل .
- 7- يظهر تأثير مكان العمل على المبحوثين من حيث السلب والابيجاب ، فالذين اجابوا بنعم تظهر ايجابية المكان لديهم من حيث توافر وسائل الاتصال الحديثة ، وخصوصية المكان وهدوءه ، بينما يظهر التأثير السلبي لدى البعض الآخر من حيث عدم الخصوصية ، وعدم وجود بيئة عمل مناسبة .
- 8- يؤكد اغلب المبحوثين على وجود نوع من التواصل المرضي ذو الإتجاهين بين الادارة من ناحية ، والموظفي من ناحية أخرى ، و ذلك عن طريق وسائل الاتصال و التواصل المختلفة كالاجتماعات ، والحلقات ، ووسائل الاتصال الحديثة ، واوضحوا ان طريقة التعامل فيما بينهم يسودها الاحترام المتبادل والتعاون الواضح فيما بينهم ، كما تقوم الادارة – على حد اجاباتهم - بتقدير ظروف الموظف الشخصية والصحية بشكل جيد ، ومن جهة اخرى يؤكد اغلب المبحوثين بوجود علاقات جيدة بين الزملاء يسودها الود والتعاون ، في حين يراه البعض الآخر تافسياً ، بل و يصل تقييره لدى البعض الى حد وصفه بأنه ضراري .
- 9- تظهر تقييرات المبحوثين لأسباب شعورهم بالملل اثناء العمل بالتركيز على روتين العمل ، و طول وقت الدوام .

10- اغلب المبدوثين يجدون أن من أهم مميزات العمل ضمن فريق هي سرعة الانجاز وتبادل الآراء وتنوعها بالإضافة إلى توزيع المهام فيما بينهم ، وهي من أهم قيم العمل الحديث، أما بالنسبة لسلبياتها فعزاها البعض إلى ظهور المشاكل بسبب اختلاف الآراء والضغط على البعض ، وظهور التنافس غير الشريف أحياناً.

11- يتضح من استجابات المبدوثين أن الادارة تشجعهم على تنمية قدراتهم الوظيفية من حيث المؤتمرات والجوازات التقديرية السنوية، سواء المعنوية أو المادية، بينما يراه البعض الآخر عكس ذلك بسبب عدم توافر مشاركات خارجية بالقدر الكافي . و لكن نسبة مقدرة تظهر عدم رغبة معظم الموظفين في الانتقال لجهة عمل أخرى مرجعين ذلك إلى عدم وجود مشاكل معقدة وإن ظهرت لدى البعض فهي بسيطة.

#### النوصيات:

بناء على نتائج الدراسة التي قمنا بتحليلها يمكن أن نقدم بمجموعة من التوصيات هي على النحو التالي:

1- إشراك الموظفيـا في عملية اتخاذ القرارات من خلال اطلاعهم على سير العمل وبعض الأنظمة وسبـب اتخاذ بعض القرارات والتعامل معهم بقدر أكبر من الشفافية والوضـود.

2- أن تعـمل الدار على زيادة الاتجـامعات بين مختلف المستويـات الإدارـية والـتي يتم من خلالـها توضـيد وشرح أهداف الإـدارات وسـياسـاتها وإـجرـاءـاتها؛ لأنـ النـتـائـج أـثـبـتـت أـنـ كـلـما زـادـتـ خـبـرـةـ المـوـظـفـ وـازـعـعـ مـسـتـوـاهـ الإـشـراـفـيـ كـانـ أـكـثـرـ رـضـاـ، وـكـلـما اـبـتـعدـ المـوـظـفـ عـنـ مـرـكـزـ اـتـخـاذـ القـرارـ كـلـماـ كـانـ أـقـلـ رـضاـ.

3- الاتجـاهـ نحوـ اـعـتمـادـ الهـيـاـكـلـ التـنـظـيمـيـةـ التـيـ تـحـتـويـ عـلـىـ عـدـدـ قـلـيلـ مـنـ المـسـتـوـيـاتـ الإـادـرـيـةـ، وـالـتـيـ تـمـتـ عـلـىـ شـكـلـ أـفـقـيـ (ـمـسـتـطـيلـ)ـ وـالـابـتـعادـ عـنـ أـشـكـالـ الهـيـاـكـلـ التـنـظـيمـيـةـ الرـأـسـيـةـ (ـالـعـامـوـدـيـةـ)ـ التـيـ تـحـتـويـ عـلـىـ عـدـدـ كـبـيرـ مـنـ المـسـتـوـيـاتـ الإـادـرـيـةـ لـأـنـ الهـيـاـكـلـ التـنـظـيمـيـةـ ذـاتـ المـسـتـوـيـاتـ الإـادـرـيـةـ الـقـلـيلـةـ تـتـيـحـ مـجاـلـاـ لـلـمـشـارـكـةـ وـقـرـبـ الـقـاعـدـةـ الـعـرـيـضـةـ مـنـ المـوـظـفـيـنـ لـاتـخـاذـ الـقـرارـ، وـبـالتـالـيـ فـإـنـ هـذـاـ الـأـمـرـ يـؤـديـ إـلـىـ زـيـادـةـ درـجـةـ الرـضاـ.

4- ضـرـورةـ تـوجـهـ المـسـئـولـيـنـ نـدوـ مـزـيدـ مـنـ الـاشـراكـ فـيـ الـعـمـلـ وـالـابـتـعادـ قـلـيلـاـ عـنـ الـعـلـاقـاتـ الرـسـميـيـةـ التـيـ تـقـرـرـ عـلـىـ عـمـلـيـاتـ التـرقـيـةـ وـالـترـفـيـعـ وـذـلـكـ لـأـنـ النـتـائـجـ أـظـهـرـتـ أـنـ هـنـاكـ اـرـقـاعـاـ فـيـ عـدـمـ رـضاـ الـأـفـرـادـ نـدوـ مـجـالـاتـ التـرقـيـهـ وـتـوـقـيـتهاـ.

5- ضـرـورةـ اـهـتـمـامـ المـسـئـولـيـنـ بـالـجـوانـبـ الـمـالـيـةـ لـلـمـوـظـفـيـنـ وـلـاـ يـعـنيـ ذـلـكـ بـالـضـرـورةـ التـوجـهـ نـدوـ زـيـادـةـ الرـوـاـبـتـ، بلـ يـمـكـنـ أـنـ يـكـونـ بـالـرـيـطـ مـاـ بـيـنـ إـمـكـانـيـةـ تـحـسـيـنـ دـخـلـ المـوـظـفـ وـإـنـتـاجـيـتـهـ بـإـيجـادـ نـظـامـ حـوـافـزـ فـعـالـ وـمـوـضـوعـيـ، دـيـنـ أـظـهـرـتـ النـتـائـجـ أـنـ درـجـاتـ الرـضاـ كـانـتـ قـلـيلـةـ فـيـ الـبـعـدـ الـمـالـيـ عنـ بـقـيـةـ الـأـخـرـىـ.

6- اـهـتـمـامـ المـسـئـولـيـنـ بـتـحـسـيـنـ الـظـرـوفـ الـمـادـيـةـ التـيـ يـعـمـلـ بـهـاـ الـمـوـظـفـوـنـ فـيـ مـكـاتـبـهـمـ منـ خـالـلـ تـخصـصـ مـكـاتـبـ الـبعـضـ

7- الـاهـتـمـامـ أـكـثـرـ بـجـوانـبـ التـدـرـيـبـ وـالـتـأـهـيلـ لـلـمـوـظـفـ مـنـ خـالـلـ الـمـشـارـكـاتـ الـخـارـجـيـةـ الـمـتـمـيـزةـ وـتـحـفيـزـهـ بـشـكـلـ أـكـبـرـ عـلـىـ التـطـوـيرـ.

## المراجع:

- 1- العتيبي ، أكرم غازمي ( 1998 )، دراسة حول الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع الحكومي والخاص في دولة الكويت : دراسة استطلاعية مقارنة ، العلوم الإدارية ، العدد 5 .
  - 2- الشريدة ، حمد ( 1995 )، دراسة حول الرضا الوظيفي لدى موظفي دائرة الأشعة التشخيصية في مستشفى البشير ، برنامج الإدارة العليا .
  - 3- الربابعه، اسامه(2004) ، دراسة حول مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة ، العدد4، مجلد ، 6.
  - 4- الموسوي، علي(2004) دراسه تقييميه للرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجيه، مركز الدراسات العمانيه.