

عمادة التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد

كلية الآداب

قسم الدراسات الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك فيصل بالاحساء

## مشروع تخرج

# دراسة عن الرضا في المجتمع الوظيفي

إعداد الطالب

سلطان عبد الرحمن الحميدي

إشراف الدكتور

محمود هلال

١٤٣٦هـ / ٢٠١٤م

قالت تعالي :

قل ربي أرعمهما كما ربياني صغيرا

أهدي هذا العمل امطواضع لوالدي اللذين لم يبخلا  
علي يوماً بشيء وأوهباني أحياء والأمل والنشأة على  
شغف الإطلاع والمعرفة والصبر في مواجهت  
الصعاب وساندوني وتنازلوا عن حقوقهم لإرضائي  
والعيش في هناء.

## شكر وتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي انعم علي بنعمة العقل والعافية، فبعد شكره عز وجل ، اشكر هذا الدولة الحبيبة وعلي رأسها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز "حفظ الله" علي المساعدة والدعم الدائم للعاملين في القطاع الحكومي لأتاحت الفرصة لإكمال دراستهم وطلب العلم وذلك لتطوير الموظف لخدمة المجتمع والوطن .

ويجدر بي أيضا أن اتقدم ببالغ الامتنان وجزيل العرفان إلي كل من علمني حرف ومن أمدني بالعلم والمعرفة، ومن أسد لي النصح والتوجيه لي أستفيد منها في حياتي العلمية والعملية أتوجه لهم بدعوات صادقة .

كما احمل التقدير من ساعدني في التدريبات الميدانية التي هي ضمن متطلبات الدراسة الجامعية ومن اخذ في يدي للإبجاز مشروع التخرج .

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوي
٢	الاهداء
٣	الشكر والتقدير
	الفصل الأول
٦	المقدمة
٧	تعريف البحث
٧	مشكلة البحث
٧	أهمية البحث
٧	أهداف البحث
٨	فرضيات البحث
	الفصل الثاني
١٠	تعريف الرضا الوظيفي
١١	مفهوم الرضا الوظيفي
١٢	الاسباب الداعية التي تدعو الى الاهتمام بالرضاء الوظيفي
١٣	خصائص الرضا الوظيفي
١٤	عوامل الرضا الوظيفي
١٧	العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء
١٨	نظريات الرضا الوظيفي
١٩	نظرية تاريخية حول الرضا الوظيفي
٢٠	علماء النفس واهمية الرضاء الوظيفي
٢٠	مفهوم الوظيفي في علم النفس
	الفصل الثالث
٢٢	مجتمع الدراسة وعينتها
٢٢	أداة الدراسة
٢٢	تحليل الاستبانة
٢٨	نموذج الاستبانة
٢٩	النتائج والتوصيات
٣٠	الخاتمة
٣١	المراجع

# الفصل الأول

## مقدمة

يعد الرضا والولاء الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنظيم الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يُرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل. ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المنظمات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره..

فالفرض الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والسيولوجية وبيئية اجتماعية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي..

أما مسألة الولاء الوظيفي فقد أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام خبراء الإدارة، الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم للمنظمة، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المنظمة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته، تقنعهم بولائها وحبها لهم..

إذاً فالعملية تبادلية بين الطرفين، ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل منظمة أو مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه..

## تعريف البحث

يسعى البحث إلى تسليط الضوء على المجتمع الوظيفي في المجتمعات، بصفته الوسيلة الأمكن وصولاً إلى كافة فئات المجتمعات والأكثر فاعلية وتأثيراً على المجتمع، والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن يتحكم به يمكنه توجيهه فسيكون قادراً على قيادة المنظمة أو الإدارة وتوجيهه بالطريقة التي يريده، وعليها خرج هذا البحث لمعرفة درجة الرضا الوظيفي والحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم ، ووضع نظام عادل لتقييم العاملين بحيث يعتمد التقييم على الأداء ، والعمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة وغيرها.

## مشكلة البحث

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى وذلك لكونه من الموضوعات الهامة في مجال عملنا وحالة متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالعاملين فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل ،وبالنظر لبرامج الإصلاح والتطوير الإداري والتنمية الوظيفية التي تقوم بها الحكومة وتركيزها على بناء الإنسان الفعال القادر على التجاوب مع مختلف المتغيرات المحيطة به من هنا تبرز مشكلة البحث في محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وعلى العوامل الفعالة في تحديد هذه المستويات وانطلاقاً من ذلك تم أخذ عينة من الإدارة المالية التي اعمل بها .

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث أنه يشكل إضافة بسيطة للدراسات السابقة في المنظمات والمؤسسات الحكومية، ورغم كثرة الأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي في المقالات والأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير والدكتوراه، إلا أن هناك ندرة في الدراسات عن الرضا الوظيفي.

## أهداف البحث

- ١- التعرف على مستوى رضا الموظفين.
- ٢- التعرف على رؤيا أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لديهم.
- ٣- التعرف على أي العوامل أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

## فرضيات البحث :

في ضوء أهداف البحث صيغت الفرضيات الآتية :

- ١ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين أسلوب القيادة والإشراف وبين تعزيز الرضا الوظيفي لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة.
- ٢ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين طبيعة ومحتوى الوظيفة وبين تعزيز الرضا الوظيفي لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة.
- ٣ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة المنظمة وبين تعزيز الرضا الوظيفي لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة.
- ٤ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين ظروف العمل وبين تعزيز الرضا الوظيفي لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة.



# الفصل الثاني

## تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف معنى الرضا الوظيفي بأكثر من صورة ولكن أقربها إلى الصحة هو أنه مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الإستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك للأختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير "بلوك" إلى أن الرضا الوظيفي هو إتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

وعرف أيضاً بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداء لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزآيا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والإعتراف والتقدير.

أما "محمد إبراهيم الفويجري" فقد عرفه بأنه عبارة عن موقف الشخص تجاه عمله ويكون نتيجة لإدراكه له ولذا فهو ينشأ عن عناصر ونواحي وظيفية متعددة تشمل الراتب وفرص الترقية، والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء و إجراءات العمل ومحيطه ولقد تعددت النظريات التي أهتمت بالرضا الوظيفي وبقياسه على مر العصور، والتي هي بالأصل تعتبر نظريات للدوافع، كذلك لهذه النظريات تطبيقاً في مجال الرضا الوظيفي، ويمكن

إستخدامها لتفسيره ، حيث إن أهمية الدوافع في السلوك كانت هي المبدأ الذي استندت عليه نظرية الدوافع والرضاً الوظيفي .

وهذا يدل أن الرضاً الوظيفي لم يتم الاتفاق بين الباحثون والمهتمون على تعريف الرضاً الوظيفي شأنه في ذلك شأن بقية مصطلحات العلوم الاجتماعية بصورة عامة .

### **مفهوم الرضاً الوظيفي**

مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضاً ، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضاً إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له ، وهناك من يعطي الإعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل من تحقيق هذا الرضاً . لاشك أن تحقيق الرضاً الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يعتبر في الاغلب مقياس لمدى فاعلية الأداء ، فكلما زاد الرضاً الوظيفي أدى إلى نتائج مرغوبة تتمثل في الإدارة عند رغبتها تسجيل الموظف إنتداب أو عمل أضافي (خارج دوام) أو التطوير بدورات تدريبية ، يعتبر عامل تشجيعية للموظف أو استخدام الدعم المعنوي وأخذ الرأي لذا فإن أهمية الإدارة تتمثل ، في إستغلال كافة طاقات وقدرات العاملين.

وعندما تحرص الإدارة أو المنظمة على أن تعمل من أجل الوصول إلى تحقيق الرضاً الوظيفي للعاملين بها فلا شك أنها ستجني من وراء ذلك ثماراً لا بأس من قائدة للمستقبل تحسن وتطور وتكسب رضا وولاء وانتماء العاملين فيها ، وستحتفظ بالموظف صاحب الخبرة حتى لا ينتقل للإدارة أخرى .

وقد أنبثق الإهتمام بدراسة الرضاً الوظيفي للعاملين في أي تنظيم من الأفتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي ، ولا زال هذا الإفتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا المجال .

كما إن الرضاً الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي كما ينظر إليه كامؤشر هام على فعالية التنظيم والتخطيط والرضاً الوظيفي هو ليس حالة ثابتة. بل هو متغير من حين لآخر أو قد يكون مرضياً عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في كل الأوقات والأوضاع الأخرى .

فالرضاء الوظيفي مفهوم متعدد الجوانب والإبعاد ويعتمد على محددات وعوامل تسهم في تكون الرضا الوظيفي للفرد وتحديد مداه ويمكن تصنيف هذه المحددات والعوامل بثلاث مجموعات وهي :

١ - عوامل شخصية: تتعلق بالعاملين أنفسهم وقدرات ومهارات الأفراد لمستوى الدافعية لديهم وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي ، فئات العمر ، الخبرة ، مستوى الطموح وغيرها

٢ - عوامل تنظيمية: تتعلق بالمنظمة وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسئوليتها .

٣ - عوامل بيئية: ترتبط بمحيط العمل وتأثيرها على الموظف وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل ، وتشمل كذلك نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ومدى إندماجه مع عمله وقد حدد ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي:

أ - الرضا الداخلي: وينبع من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في نشاط العمل وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته من خلال الانجاز .

ب - الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية والإدارية التي تصاحب عمل الفرد.

ج - الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

### **والأسباب الداعية التي تدعو إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي:**

١ - إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.

٢ - إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.

٣ - إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

٤ - إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

٥ - الإنجاز في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للإدارة ومدى فاعليتها على إفتراض أن الإدارة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا ، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر إستعداد للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف الإدارة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل .

## خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

١ - تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

٢ - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى أن 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 المستخدم.

٣ - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

٤ - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

٥ - للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

٦ - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافٍ على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

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

### **عوامل الرضا الوظيفي وتنقسم إلى عدة عوامل وهي:**

- ١ - عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
  - ٢ - عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
  - ٣ - عوامل خاصة بالأداء.
  - ٤ - عوامل خاصة بالإنجاز.
  - ٥ - عوامل تنظيمية.
- أ - العوامل الخاصة بالفرد :
- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
  - اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
  - الشعور بإحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور بإحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
  - خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته وإستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وإنتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب - محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج - عوامل بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- إرتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د - مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقى بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

**وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي :**

١ - كفاية الإشراف المباشر.

٢ - الرضا عن العمل نفسه.

٣ - الاندماج مع الزملاء في العمل.

٤ - عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

٥ - الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

وكذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب - الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج - الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين والإدارة).

د - الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ - الرضا عن بيئة العمل المادية.

و - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى)

ز - الرضا عن طرق التحفيز وأسُسهم ومعاييرهم.

ح - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك أيضا ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي :

١ - العوامل المتصلة مباشرة بالعمل :

أ - كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

ب - الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.

ج - الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

٢ -العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ - توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.



ب - المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت بعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج - الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

### **ومن العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:**

١ - الإستقرار في العمل.

٢ - ظروف العمل.

٣ - تقدير العمل المنجز.

٤ - المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

### **العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:**

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة إتجاهات، الإتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والإتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والإتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الإتجاه الأول: هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الإتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد

أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

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

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

### نظريات الرضا الوظيفي:

١ / نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية .

٢ / نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج.

٣ / نظرية مكلياند في الحاجات .

٤ / نظرية التوقع .

٥ / نموذج بورتر ولولر.

٦ / نظرية الدرفر .

٧ / نظرية التعزيز وتدعيم السلوك .

٨ / نظرية عدالة العائد .

٩ / نظرية التكيف الوظيفي .

١٠ / نموذج ستيرز وبورتر .

١١ / نظرية الجماعة المرجعية .

1٢ / نظرية القيمة .

١٣ / نظرية المقاومة .

١٤ / نموذج لولر .

١٥ / نظرية Z

١٦ / نظرية لدوجلاس مايكروبيجور (Y) ونظرية (X)

## نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تعود بدايات الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة "تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية، إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل.

ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الإجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة مبادئ الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته.

وقد قام فردريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٧) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والأفترض الرئيس للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى .

ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الإنتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل..

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي أهتمت بالجانب الإنساني ومن رواد هذه الحركة "التون مايو" وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية.

وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم. وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة .

وفي عام ١٩٣٥ قام "هوبوك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل

المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء.

وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

### **علماء النفس وأهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت بأهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات والإدارات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

### **مفهوم الرضا الوظيفي في علم النفس :**

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا .

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وبأختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

# الفصل الثالث

## مجتمع الدراسة وعينتها:

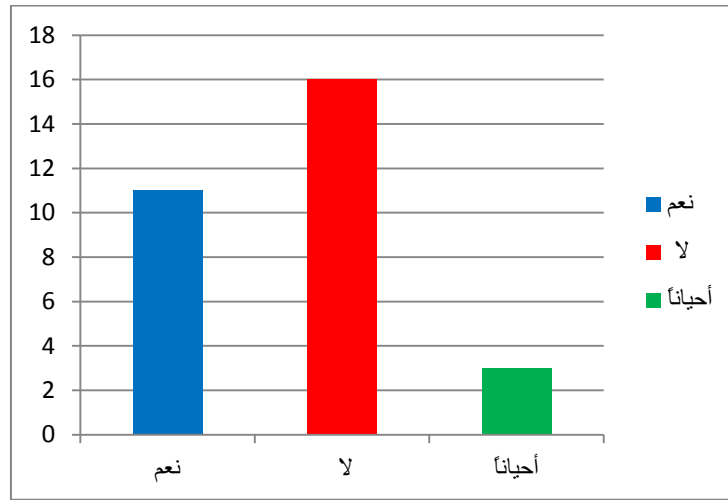
يتكون مجتمع الدراسة من عدد من موظفي الإدارة المالية في الوزارة التي أعمل بها، والتي جريت علي عدد (٣٠) عينة من الموظفين بطريقة عشوائية من الإدارة المذكورة.

## أداة الدراسة:

تضمنت الإستبانة علي قياس الرضا الوظيفي وأحتوت على عشرة أسئلة بما يناسب بيئة العمل، حيث تم وضع تحت كل سؤال تحمل عبارات التالية :  
( نعم / لا / أحيانا ).

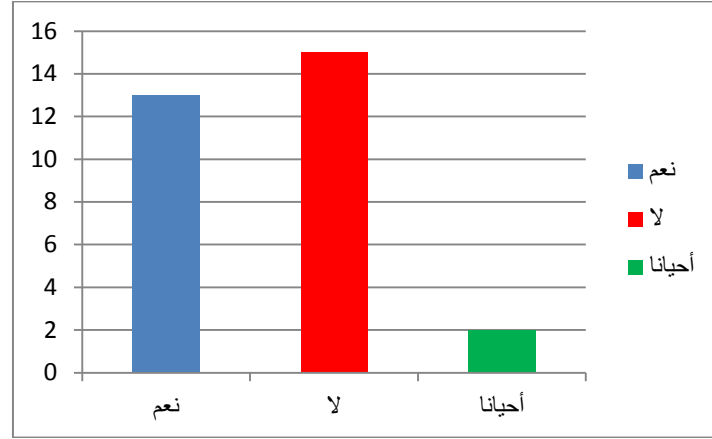
## السؤال الأول : هل تعتبر المرتبة والمؤهل والخبرة في عملك الحالي مرضية لك؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال وقد شكلت الإجابة بـ(لا) النسبة الأعلى حيث حصلت على (١٦) نقطة، فيما تحصلت (نعم) على نسبة أقل منها حيث حصلت على (١١) نقطة فيما تحصلت (احيانا) على أقل النسب بالنسبة لهذا السؤال حيث نالت (٣) نقاط والشكل أدناه يوضح نسبة المتوية للإجابة على هذا السؤال.



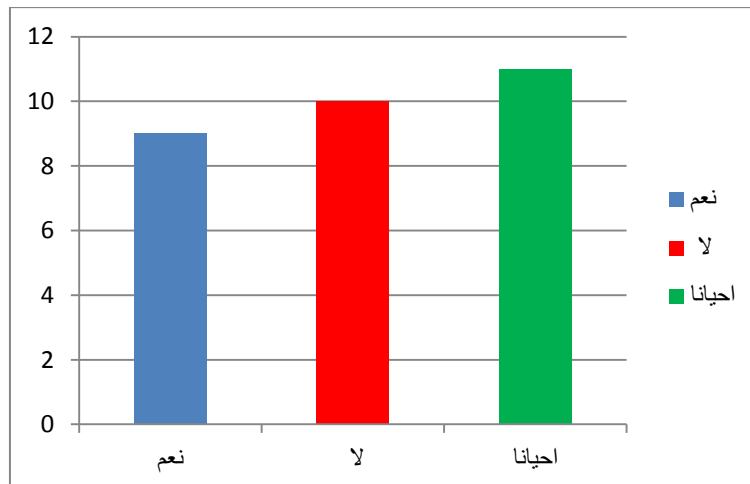
### السؤال الثاني : هل اخترت عملك الحالي بنفسك ورغبة منك؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال وقد شكلت الإجابة بـ(لا) النسبة الأعلى حيث تحصلت على (١٥) فيما تحصلت (نعم) على نسبة أقل منها بفارق ضئيل حيث تحصلت (١٣) فيما تحصلت (أحيانا) على أقل النسب بالنسبة لهذا السؤال حيث حصلت (٢) والشكل أدناه يوضح نسبة المتوية للإجابة على هذا السؤال.



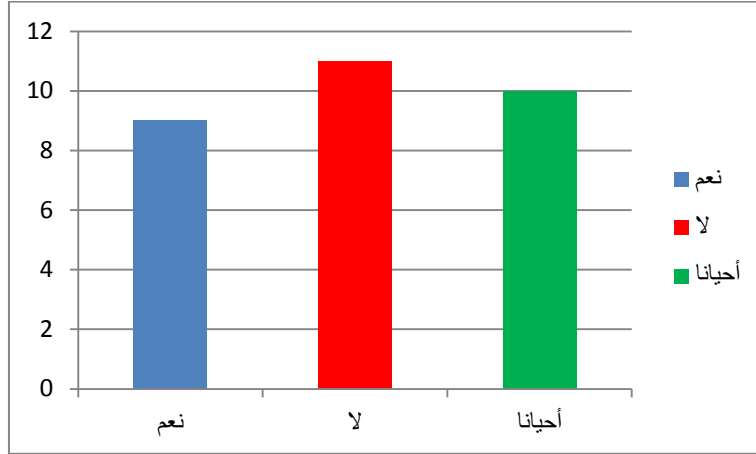
### السؤال الثالث : هل مكان العمل الحالي الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث نالت (أحيانا) على (١١) نقطة فيما تحصلت (لا) على (١٠) نقاط، فيما تحصلت (نعم) أقل النسب بالنسبة لهذا السؤال حيث حصلت (٩) والشكل أدناه يوضح نسبة المتوية للإجابة على هذا السؤال.



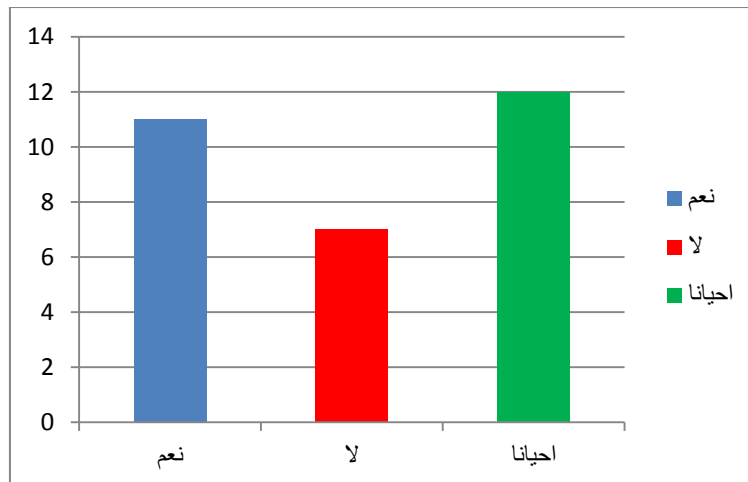
#### السؤال الرابع: هل يتم تطويرك وتزويدك بالتدريب المطلوب من قبل العمل؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث حصلت (لا) على النقاط الاكثر حيث حصلت على (١١) نقطة وأتت بعدها (أحيانا) بـ(١٠) نقاط فيما حصلت (نعم) على (٩) نقاط والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.



#### السؤال الخامس: هل أنت راضي عن المزايا التي تقدمها الإدارة لك (انتداب - خارج دوام - مكافأة)؟

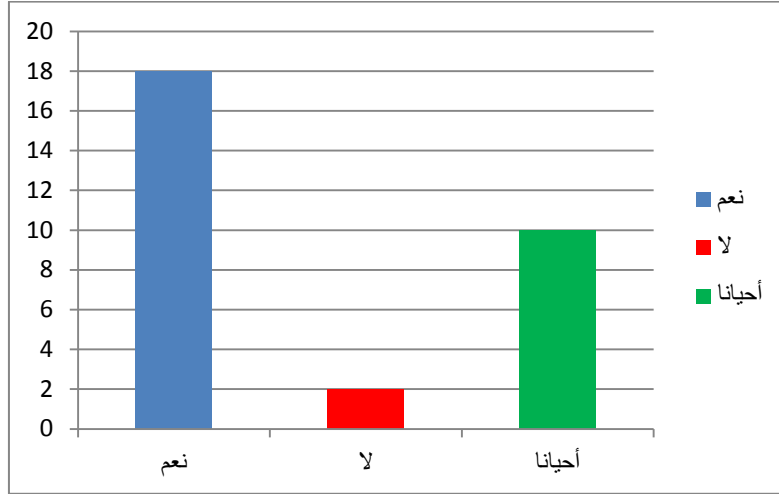
اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث ارتفعت نسبة الإجابات في (أحيانا) عن الإجابات بـ(نعم) و(لا) حيث حصلت على (١٢) نقطة فيما حصلت (لا) على (٧) وهي عدد نقاط قليلة مقارنة بـ(نعم) التي حصلت على (١١) نقطة والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.





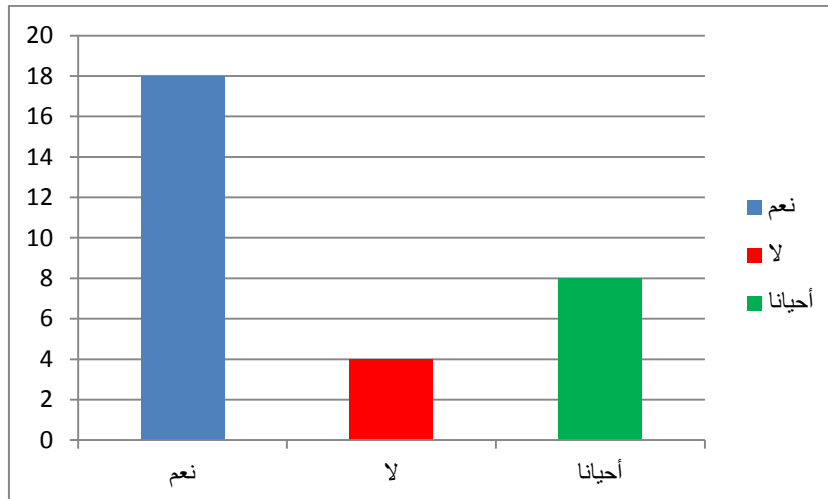
### السؤال السادس: هل مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية وشفافية واحترام؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث نالت (نعم) النقاط الاعلى حيث حصلت (١٨) نقطة فيما نالت (أحيانا) (١٠) نقاط فيما حصلت (لا) حيث حصلت على (٢) نقطتان والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.



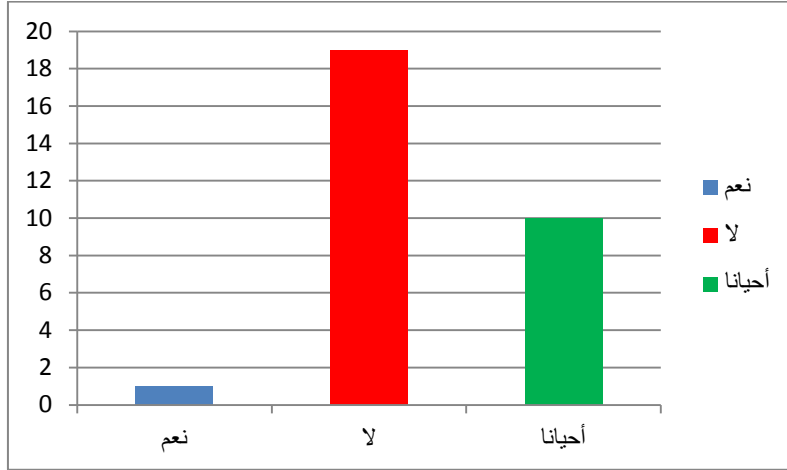
### السؤال السابع: هل هناك مساعدة من زملائك عند زيادة حجم العمل ومفهوم العمل الجماعي كفريق واحد مطبق بينك وبينهم؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث نالت (نعم) النقاط الاعلى حيث حصلت (١٨) نقطة فيما نالت (أحيانا) (٨) نقاط فيما حصلت (لا) حيث حصلت على (٤) نقاط والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.



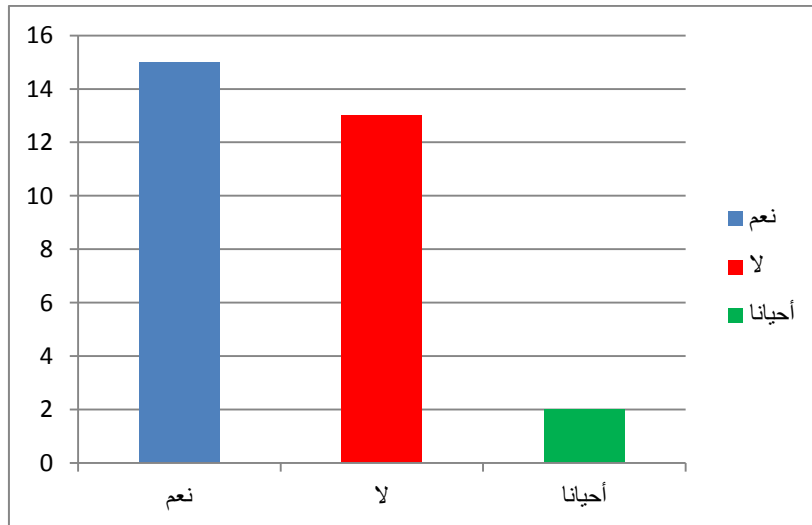
### السؤال الثامن: هل لديك غياب وتأخير واستنذانات كثيرة؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث نالت (لا) النقاط الاعلى حيث حصلت (١٩) نقطة فيما نالت (أحيانا) (١٠) نقاط فيما حصلت (نعم) حيث حصلت على (١) نقطة والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.



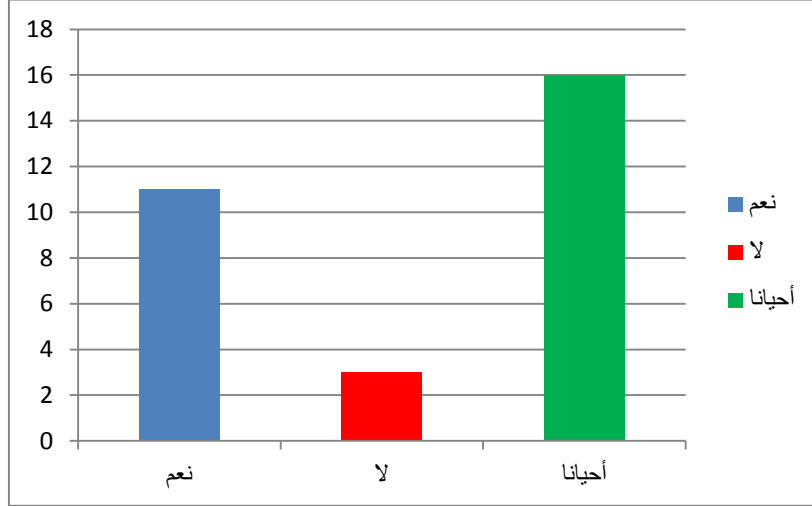
### السؤال التاسع: هل أنت راضي عن أسلوب ضبط الحضور والانصراف في الإدارة؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث نالت (نعم) النقاط الاعلى حيث حصلت (١٥) نقطة فيما نالت (لا) (١٣) نقاط فيما حصلت (أحيانا) حيث حصلت على (٢) نقطة والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.



## السؤال العاشر : هل معنوياتك في العمل مرتفعة؟

اجابت كل العينة المفحوصه على هذا السؤال حيث نالت (أحياناً) النقاط الاعلى حيث حصلت (١٦) نقطة فيما نالت (نعم) (١١) نقاط فيما حصلت (لا) حيث حصلت على (٣) نقطة والشكل أدناه يوضح نسبة المئوية للإجابة على هذا السؤال.



## إستبيان عام لقياس رضا الموظفين

هذا الاستبيان لقياس رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف إلى معرفة رضا الموظفين من أعمالهم في الإدارة وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف، الذي سينعكس ايجابياً على تحقيق الأهداف لأغراض تقييم الخدمات وتطويرها.

السؤال الأول: هل تعتبر المرتبة والمؤهل والخبرة في عملك الحالي مرضية لك؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال الثاني: هل اخترت عملك الحالي بنفسك ورغبة منك؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال الثالث: هل مكان العمل الحالي الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال الرابع: هل يتم تطويرك وتزويدك بالتدريب المطلوب من قبل العمل؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال الخامس: هل أنت راضي عن المزايا التي تقدمها الإدارة لك (انتداب - خارج دوام - مكافأة)؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال السادس: هل مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية وبشفافية واحترام؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال السابع: هل هناك مساعدة من زملائك عند زيادة حجم العمل ومفهوم العمل الجماعي كفريق واحد

مطبق بينك وبينهم؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال الثامن: هل لديك غياب وتأخير واستنذانات كثيرة؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال التاسع: هل أنت راضي عن أسلوب ضبط الحضور والانصراف في الإدارة؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال العاشر: هل معنوياتك في العمل مرتفعة؟

نعم  لا  أحيانا

## النتائج والتوصيات:

### أولاً النتائج:

جاءت هذه الدراسة في ثلاثة فصول بالإضافة إلي المراجع والملاحق ومن خلال هذا البحث تم التوصل إلى نتائج وهي:

ارتفاع نسبة الرضا لدي الموظفين ويرجع ذلك، الي روح التعاون والعمل كفريق واحد بين زملاء العمل وتفاهم المدير المباشر معهم، أدت الي ارتفاع نسبة الانضباط والالتزام لدي الموظفين، وهناك أيضا عدم الرضا للمرتبة لوجود المستوي التعليم الذي حصلوا عليه والخبرة التي يملكونها الذي لا يتناسب مع المستوي الوظيفي، وهذا يدل علي عدم الارتياح أحيانا في مكان العمل ولعدم التزويد بالدورات التطويرية من قبل الإدارة والحوافز المادية التي تقدم لهم التي تجعلهم يشعرون أحيانا بعدم ارتفاع معنوياتهم في العمل.

### ثانياً التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرعنها البحث هناك عددا من التوصيات التي لعلها تفيد الادارة بذلك :

- (١) ان يكون الرضا الوظيفي بين الموضوعات الرئيسية للادارة بعد ان وضحت علاقته بمستوى الانتاجية لتحسين أدائهم الموظفين ورفع انتاجيتهم.
- (٢) الإهتمام وتفعيل الحوافز المعنوية وتقدير جهود الموظفين مثل تقديم خطابات الشكر للمتميزين.
- (٣) الإهتمام بالحوافز المادية من مكافآت وانتدابات، لتشجيع الموظفين على التنافس والإبداع في العمل .
- (٤) الإهتمام بعقد الدورات التدريب والتطويرية للموظفين للأثره الكبير بالخبرة العلمية ولتحسين مستوى أدائهم للعمل.
- (٥) التركيز على الأداء فقط في تقييم عمل الموظف والحد من الرقابة المباشرة وأن تراعى الإدارة النواحي الإنسانية في العمل .
- (٦) تعزيز أُنتماء الموظف للإدارة حتى لا ينتقل إلى إدارة أخرى.
- (٧) الإدارة المتوازنة تجعل الموظفين الذين يعملون تحت قيادتها لديهم حافز ودافع علي العمل والإنتاج وتكون لديهم قابلية العمل بجهد أكثر من غيرهم.

## الخاتمة

المجتمع الوظيفي موضوع يستوجب الاهتمام سواء كان ذلك علي مستوى الفرد أم المنظمة، حيث أنه من الناحية الاقتصادية والتنظيمية والنفسية يمثل تكلفة كبيرة علي الفرد والمنظمة والمجتمع.

لقد أدركت الدولة منذ وقت خطورة قضية ضغوط العمل واستخدام السلطة لبعض القادة علي القوى العاملة وهم احد أعمدة التنمية الاجتماعية والإدارية والثروة المهنية والصناعية للحضارة والركيزة الأساسية للتقدم فان تحقيق الرضا الوظيفي لتلك القوى يجعل جهود التنمية بدون جدوى، وبخاصة بعد أن خرجت آثارها أو نتائج هذه الضغوط من خارج نطاق معالجة الفرد والمنظمة لتنتقل إلي أروقة المحاكم التي أصبحت تبت فيها، وكثيراً ما ترتب علي قرارات هذا المحاكم من أحكام وغرامات مالية لم تكن تتوقعها المنظمات والمؤسسات. والأمر الآخر الذي يجب الانتباه إليه لموضوع المجتمع الوظيفي وهو الموظف الذي ينبغي ألا يكون مقصوراً علي المنظمات فقط في الإرشاد بل يجب إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات التي يمكن أن يعرف من خلالها الموظف ماهي " الحقوق والواجبات الوظيفية " .

أخيراً إن موضوع المجتمع الوظيفي شيق وجدير ويعد بمثابة مجال بكر للدراسة والبحث فيه، إذ أنه يلامس أهم عنصر في منظومة العمل ألا وهو (الإنسان)، لذا فان الحاجة إلي إجراء الدراسات القيمة والهادفة في هذا المجال وكتابة المقالات عنه، وكلما قرأنا في هذا الموضوع، اكتشفنا أننا لا نعرف إلا القليل عنه.

ولا يسعني في نهاية هذه الخاتمة إلا أن اذكر نفسي وإياكم بأحد أقول المؤلف "كاي كليبر" في كتابة تحقيق الرضا الوظيفي

(أذا كان لديك وظيفة تحقق لك الرضا فستصبح تلقائياً أكثر نجاحاً وأكثر ربح للمال)

## المراجع :

- ١- د. سعد بن عبد الله الكلابي (١٩٩٧م) ، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل : فحص جزئي لأنموذج هاكمان واولدهام " (مجلد ٣٧) العدد الأول " / معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية.
- ٢- د. سالم بن محمد السالم (١٩٩٧م) ، الرضأ الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية / مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض - السعودية.
- ٣- د. عبدالرحمن احمد هيجان (١٩٩٨م) ، ضغوط العمل " منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها " / معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية.
- ٤- علي بن يحيى الشهري (٢٠٠٢م) ، الرضأ الوظيفي وعلاقته بالانتاحية " رسالة ماجستير غير منشورة " / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية.
- ٥- أ. عبد المحسن بن طالب و أ. إبراهيم الحيدر (٢٠٠٥م) ، الرضأ الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض " بحث ميداني " / معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية.
- ٦- حمدان بن سلمان الغامدي (٢٠٠٦م) ، الرضأ الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك " رسالة ماجستير غير منشورة " / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
- ٧- د. سليمان بن ناصر المسلم (٢٠١٠م) ، السلوك الوظيفي / مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض -السعودية .
- ٨- د. محمد بن دليم القحطاني (٢٠١٢م) ، أدارة الموارد البشرية " نحو منهج استراتيجي متكامل " / مكتبة العبيكان ، الرياض - السعودية.
- ٩- أ. الهام الناصر (٢٠١٣م) التحفيز في القطاع الحكومي هل يعاني الإهمال واللامبالاة " تحقيق صحفي (مجلة التنمية الإدارية) عدد ١١٥ " / معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية.