

# درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز

د/ عبد الملك أحمد أحمد المعمري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية – جامعة تعز

## ملخص البحث

هدف البحث الحالي هو الإجابة عن متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز ترجع إلى: المستوى الوظيفي، والمؤهل، والخبرة، والحالة الاجتماعية.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي في وصف موضوع البحث المتصل بالحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز. وتم بناء أداة للبحث اشتملت على (26) فقرة، بعد خضوع الأداة للصدق الخارجي من خلال تحكيم الخبراء للأداة، وحصول الأداة على معامل الثبات المطلوب باستخدام أسلوب التطبيق وإعادة التطبيق للأداة قبل استخدامها.

وتكون مجتمع البحث من جميع مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في الأمانة العامة بجامعة تعز، البالغ مجموعهم (166). وبعد استبعاد الاستبيانات الناقصة وغير المكتملة، اقتضت عملية تحليل النتائج على (132) استبياناً.

ويمكن تلخيص أهم نتائج البحث في الآتي:

- بلغ متوسط الرضا الوظيفي لموظفي الأمانة العامة بجامعة تعز (42.39) درجة، وتمثل نسبة (56.52) % من الدرجة الكلية للرضا على أداة البحث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز ترجع للمتغيرات: المستويات الوظيفية، المؤهل، مستويات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

## الفصل الأول : مشكلات البحث

### • مدخل البحث :

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساسية لبناء المنظمات والمؤسسات على اختلافها ، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعمق تحقيقها للأهداف الموضوعية ويعطل مسيرتها . وإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج أو على الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة.

تسعى الدول جاهدة إلى تطوير المصادر البشرية وتعزيزها بوصفها الثروة الحقيقية للحضارة والركيزة الأساسية للتقدم، ومن ضمن الجهود التي تبذلها الدول لتطوير المصادر البشرية هي الرقي بالتعليم و الاهتمام بشئون التدريب ، وتنمية المهارات و القدرات الفردية لتوفير طاقات بشرية منتجة و مفيدة للمجتمع. ولأن العنصر الإنساني هو الأساس في العملية الإنتاجية ، فالمعدات و الأجهزة الحديثة مها بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى قاصرة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها.

ولأن الإنسان يمارس هذا الدور الحيوي والمهم في حياة المنظمات ، فمن الإنصاف والعدل إعطاؤه الاهتمام الذي يليق بأدميته ، وحفظ حقوقه التي كفلها الإسلام ، سواء ما يتعلق بأجره الذي يحصل عليه مقابل العمل الذي يؤديه، أو ظروف العمل الأخرى، والاهتمام بمشاعره وعواطفه وإعطائه الاحترام والتقدير الذي يستحقه، ( فضل الله ، 1988 م : 78 ) قال تعالى ﴿ ولقد كرمتنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً ﴾ (سورة الإسراء آية 70)

وقد نالت ظاهرة الرضا عن العمل اهتمام الفكر الإداري والفكر الاجتماعي على السواء ، حيث يرى مكينلي ( Mc Neely , 1988:163 ) أن الرضا الوظيفي يوفر للفرد تدريبات منتظمة على المستوى الجسدي وحوافز إدراكية على المستوى العقلي ، ومكانة مرموقة على المستوى الاجتماعي. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية . كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع

وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين ويلحق النفع بالمؤسسات والموظفين لديها . (القبلان، 1981: 18-19)

وتتعدد متغيرات الرضا الوظيفي ومفاهيمه وتأثيراته على الإنتاجية ، والأداء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، وضغوط العمل. وهذا ما دفع الباحثين إلى تناول ظاهرة الرضا الوظيفي بالدراسة من منطلقات مختلفة ، بعضها يمر على العوامل الفردية المسببة للرضا الوظيفي ، وبعضها الآخر يمر على إشباع الحاجات الإنسانية المرتبطة بمنظومة العمل ، والعلاقة بين بيئة العمل وإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية . ( العمر، 1999 م، 120)

وترجع أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد الموظفين إلى حقيقة : أن العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد في الجماعة الوظيفية والمجتمع ، بل إن الرضا الوظيفي يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بأن الأفراد الموظفين أكثر سعادة من الأفراد غير الموظفين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بأن للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية ، وتنفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والموظفين على وجود علاقة إيجابية وثيقة الصلة بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى. ( العتيبي، 1990: 31)

نظراً لتعدد ميول الفرد فقد تعددت آراء الباحثين نحو العوامل المؤثرة في الرضا حيث يرى البعض أن للرضا الوظيفي جوانب ومكونات مختلفة تكمن في محتوى العمل الوظيفي وظروفه التنظيمية ، وان هذه الجوانب تستند إلى إطار نظري في تحديدها وتحليلها وقياسها، و تتأثر بعوامل مؤسسية وعوامل ذاتية فردية . (عبد الخالق، 1982م: 26) أما العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه فهي على النحو التالي : عوامل ذاتية تتعلق بالموظفين أنفسهم ، عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم وظروف وشروط العمل . (عبد الخالق، 1982م: 26) وإن العناصر التي تدخل في تكوين الرضا الوظيفي تدور حول : طبيعة العمل، والأجر، وفرص النمو الاجتماعي، والارتقاء الوظيفي، وأسلوب القيادة والإشراف، وجماعات العمل، والعلاقات الاجتماعية . (القبلان، 1981: 17).

أن نجاح المنظمة وفعاليتها يتوقفان على قدرتها على المزاوجة بين متطلبات وحاجات وتوقعات الموظفين بها، وأن عملية الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي عملية سلوكية متداخلة يؤثر بعضها في البعض

الأخر، وتتأثر بالعوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التالية: البيئة العامة، خصائص المنظمة، خصائص الفرد، الإنجاز. (العديلي، 1986: 225)

يتبين مما سبق بأن المنظمة التي يعمل فيها الفرد تعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي من عدمه.

إن دراسة الجامعة للرضا الوظيفي يمكنها من التعرف على نفسها من خلال آراء الموظفين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية، ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها، ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، هو ما يكفل للجامعة زيادة الإنتاجية وتحقيق للموظف المنفعة. وإن تفهم دوافع الموظفين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد أمانة الجامعة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت الموظفين بحيث يمكن لأمانة الجامعة التوفيق بين أهدافها وأهداف الموظفين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء، كما أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يؤدي الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.

#### • مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث، إجرائياً، من خلال سؤال البحث الرئيس وأسئلته الفرعية، الآتية:

ما متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز؟

وينشق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للمستوى الوظيفي؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للمؤهل؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للخبرة؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للحالة الاجتماعية؟

## • هدف البحث:

يهدف البحث الحالي بشكل رئيس إلى معرفة متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، بالإضافة إلى معرفة الأتي:

1. ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للمستوى الوظيفي.
2. ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للمؤهل.
3. ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للخبرة.
4. ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، تعزى للحالة الاجتماعية.

## • تعريفات البحث:

### الرضا الوظيفي :

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ، محتوى الوظيفة ، وبيئة العمل ، ومع الثقة والولاء والانتفاء للعمل ، ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة. (العديلي، 1406 هـ : 19)

يعرف الرضا الوظيفي بدرجة إشباع حاجات الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية ( كبيئة العمل ) ، وعوامل داخلية ( العمل نفسه الذي يقوم به الفرد ) ، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر ، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته. (المشعان، 1993: 34)

ويعرف بأنه.. الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن. (عبد الخالق، 1982 م: 24) وأيضاً يعرف الرضا الوظيفي بأنه المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملاءمة والانسجام بين المكافآت التي

تقدمها بيئة العمل للفرد، و أولويات الفرد لهذه الوظائف. (المير، 1995 : 213) ، وهو عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته، ومن خلال قياسه بأداء وظيفة معينة أخرى. (السالم ، 1997 م : 47) ويعرفه (الفالح، 2001م) بأنه.. شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه 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 إلى العمل والإنتاج.

ويتبنى الباحث تعريف (عبد الخالق، 1982م)، الذي يعرفها بالحالة التي يتكامل فيها الموظف مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. والتعريف الإجرائي للرضا الوظيفي ، تتمثل في متوسط درجة الرضا الوظيفي التي أظهرتها نتائج استجابة موظفي أمانة جامعة تعز حول فقرات أداة البحث الحالي.

#### • حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي موضوعياً، في البحث حول متوسط درجة الرضا الوظيفي للحوافز التي تضمنتها أداة البحث، وإدارياً على موظفي الأمانة العامة في مستوى الإدارة العليا بجامعة تعز.

## الفصل الثاني

### الأدب السابق لموضوع البحث

سيتم التطرق في هذا البحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي، و العوامل المرتبطة به ، وعناصره ،  
والنظريات التي وضعت حوله ، ومحددات مشاعر الرضا ، وأخيراً النتائج المترتبة عليه.

#### • مفهوم الرضا:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ بشر كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي. إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح ، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة .. حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وأما أن يكون غير راض عن هذا العمل.  
(العنبي، 1995م: 91)

ولا يوجد اتفاق محدد حول تعريف واحد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، ولا يزال موضع جدل و نقاش كثير ، و يرجع هذا إلى تعدد الكتابات و التناول من أكثر من جهة اختصاص ، يحاول كل منها أن يتحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين ، يضاف إلى ذلك أن الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحث وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، بسبب اختلاف الحاجات و الدوافع من شخص لآخر. (سلطان، 2002 م: 194 - 195) فيرى " لولر " أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين ( أ ) شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه و ( ب ) ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل. (العديلي، 1999م: 190) وعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه ، فإن عدم الرضا هو النتيجة . وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.

ويشير " هرزبرج Herzberg " إلى أن الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه، و بالبيئة المحيطة به. ويرى " لوك " أن قيام الرضا الوظيفي على الحاجات المختلفة أمر مرفوض ، فهو يعتبر الرضا الوظيفي شعوراً بالسعادة ناتجاً عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظراته إلى عمله و بيئة ذلك العمل، و أن الرضا

الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يريده الفرد وبين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل.  
(النمر، 1993 م: 73-74)

ويصور " سايمون " مفهوم التوازن من خلال نظرية التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه هو قبولهم لسلطته، واقتناعهم بأن هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أهدافه سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية ، وتنشأ سايمون بمنظمات المستقبل التي تدار بالآلات وذكر بأن التقدم العلمي والتطور التقني سوف يأتي بأشكال جديدة من التنظيمات ، يرى البعض بأنها قد تترك التوازن الذي ينبغي تحقيقه بين الإنسان من جهة والآلة من جهة أخرى (محمود، 1997 م: 192 ) ، بينما يرى آخرون بأن الحاسبات الآلية وبحوث العمليات جاءت داعمة لعملية صنع القرار.

#### • العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

العوامل الوظيفية .. هي المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفة ذاتها أو من المنظمة أو من علاقة العمل ويقصد بها: الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الإشراف ، الترقية والتقدم الوظيفي . (الدلبحي ، 1997 م: 16)

لقد اختلف الكتاب في تحديد العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي ، ولكن مع وجود هذا الاختلاف إلا أن الأفكار المطروحة تتقارب حول ماهية هذه العوامل، فيقدم رمضان خمس مجموعات حول العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي(رمضان، 1994 م: 245 - 246 ) وهي :

#### (1) عوامل مرتبطة بالفرد نفسه:

لقد وجد في بعض الأبحاث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة، وهذه العوامل هي: شخصية الفرد، وقيمه الشخصية ومجموعة الانتهات الخارجية ، و تكامل أو تناقص أدوار الفرد التي يقوم بها ، و درجة استقرار الفرد في حياته ، و السن ، ودرجة التعليم ، و الجنس ، و أهمية العمل بالنسبة له.

#### (2) عوامل مرتبطة بالوظيفة:

وهذه العوامل يحصل عليها الفرد كونه يعمل في وظيفة معينة، و ليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها، و تلك العوامل هي الأجر النقدي ، و الحوافز الأخرى مثل ( التدريب، و السكن، و المواصلات و غيرها)، و الشعور بالأمن الوظيفي، و فرص الترقية، و علاقاته مع الآخرين في العمل .



**(3) عوامل مرتبطة بالحرفة أو المهنة :**

وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ، ودرجة إثرائها المتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة و عمقها، ومدى إشباعها لحاجات الموظف .

**(4) عوامل تنظيمية :**

وهذه العوامل غير مرتبة على قيام الفرد بوظيفة معينة ، ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ، ولها تأثير على رضا العاملين عن وظائفهم ، وهي ساعات العمل، وظروف العمل المادية، والإجراءات ، ونظم الاتصالات .

**(5) عوامل بيئية :**

وهي متعلقة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

إن نجاح المنظمة وفعاليتها يتوقفان على قدرتها على المزاجية بين متطلبات وحاجات وتوقعات العاملين بها ، وأن عملية الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية سلوكية متداخلة يؤثر بعضها في البعض الآخر، وتتأثر بالعوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية (العدلي، 1986 م : 225) التالية :

■ **البيئة العامة :** ويقصد بها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والسياسية التنظيمية والفنية.

■ **خصائص المنظمة :** وتشمل .. الأنظمة ، الإجراءات ، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية ، وعلاقة ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل .

■ **خصائص الفرد :** والتي تتمثل في إدراكه ، وشخصيته ، قدراته ، استعداداته ، ذكائه ، طموحه ، مدى ولاءه وانتباهه للمنظمة ، العمر، التجارب ، الدخل الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤوليات الوظيفة .

■ **الإنجاز :** وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف خلال أداء لعمله والناتج الذي يتوصل إليه كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل .

**• عناصر الرضا الوظيفي :**

يتكون الرضا الوظيفي من عدد كبير من الميول المفضلة لدى كل فرد ، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وتقسّم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية حسب وجهات نظر العديد من الكتاب، الواردة في (اسعد وارسلان، 1984 م : 33 - 38) ،

فيحدد كيث ( Keith ) ستة عناصر مهمة للرضا الوظيفي، تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، و الثلاثة الأخرى متصلة بجوانب أخرى، وهذه العناصر هي: كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، توفير الهدفية في التنظيم، عدالة المكافآت الاقتصادية، الحالة الصحية البدنية و الذهنية. ويذكر " فيلبو " قائمة أخرى من العناصر هي: الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة والعدالة، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء، المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، المركز الاجتماعي، القيام بعمل له أهميته.

ويعرض أحمد عباس وجهة نظره حول عناصر الرضا الوظيفي وهي: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو والارتقاء، الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية.

ويرى " والكر و جوست Walker & Gust " الواردة في (المشعان، 1993 م: 48 - 50) أن عناصر الرضا هي: الأجر، والشعور بالضمان والأمن، ومظهر العمل، ومركزه الاجتماعي، وظروف العمل، ودرجة قرب العامل من المنتج النهائي، وزملاء العمل، والمشرفون. ويرى "كازل" أن عناصر الرضا الوظيفي هي: ظروف العمل، العمل ذاته، الإشراف، الأجور، الترقية. ويرى هرزبرج ( Herzberg) أن عناصر الرضا تأتي من (العوامل الداخلية) العمل ذاته، والتقدير والاعتراف، والإنجاز و (العوامل الخارجية) العلاقات، والأجور، وظروف العمل. كما يرى " روبنز" أن عناصر الرضا الوظيفي هي: العمل الذي يتحدى المرء ذهنياً، المكافأة العادلة، ظروف العمل المناسبة، الزملاء المساندون.

ويذكر الغمري أن هناك مجموعة من العناصر التي تؤثر إيجاباً وسلباً على مستوى الرضا الوظيفي هي: الدخل المالي، المستوى التنظيمي الذي تقع فيه الوظيفة، نمط الإشراف السائد والخبرات التي يتمتع بها، درجة الرقابة المفروضة على الفرد، مدى إتاحة العمل الفرصة للفرد كي يعبر عن ذاته. (الغمري، دت: 160)

#### • نظريات الرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي. وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة. ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ

- وقواعد وأفكار جديدة . وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين ، نشير إلى فكرتها الرئيسية، في الآتي :
1. نظرية الحاجات .. التي ناقشت موضوع الدوافع بل تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز ، وتعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم (النمر، وآخرون ، 1997م : 73) ، هرم الحاجات لماسلو Maslow ، ويرى ماسلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تندرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي . (العديلي، 1985م : 11)
  2. نظرية الدر فير Alderfer Theory: واقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة : حاجة البقاء، حاجة الارتباط، حاجات النمو . (عفيفي وآخرون، 1981م : 294)
  3. نظرية العاملين لـ فردريك هرتزبرج Hertzberg : يفرق بين مجموعتين من العوامل هي: العوامل الدافعة .. وتؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك و تسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة . والعوامل الوقائية .. ويعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا ، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتمثل في بيئة العمل . (ماهر، 2002م : 237 ، 239 )
  4. نظرية العدالة: أظهرت دراسة أدمز Adams ( 1963 م ) عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي، وأنه يترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء والنتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر في الدخل أو الامتيازات أو فرص الترقى، أن يخفض الفرد من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات . (عاشور، 1983 م : 156-157)
  5. نظرية التوقع : قدم " فيكتور " و " فروم " نظرية التوقع ، وتقوم على افتراض بأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، بمعنى أن الدافع للأداء = قوة الجذب x التوقع . (ماهر، 2002م : 154 )
  6. نظرية الإنجاز لماكلياند : وتقوم بان هنالك ثلاث حاجات رئيسية ، وهي : الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الاندماج والانتباه أو الألفة ، الحاجة إلى الإنجاز . (العديلي، 1981م : 36)

7. نظرية الجماعة المرجعية : أوضح هولين وبلود **Hulin & Blood** بأن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي لها تعد عاملاً مهماً لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه، حيث أن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلاً تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي لها من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي، فيقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا ؟ فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا . (القبلان، 1981م : 10)
8. نظرية بورتو ولورل : وتقوم على أساس أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الإيجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركون أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم . (عباس و علي ، 1999م : 174)
9. نظرية تحديد الهدف : إن مبعث دافعيه الأفراد هي الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، و أن سلوك الفرد تحدده الأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر وكذلك فإن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل . (القيوتي ، 1989م : 49)

### • الدراسات السابقة في الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي لدى العاملين في أي قطاع كان من أهم الأسباب المؤدية للأداء الجيد ، والذي ينعكس على زيادة الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى استمرارية المنشأة ونموها . ولقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير في الأدبيات العربية والأجنبية ، والتي ركزت على الآتي:

### • الدراسات العربية :

#### ١- دراسة (عبد الخالق ، 1982هـ) :

أجريت في جامعة الكويت ، كلية التجارة ، وهدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي وآثره على إنتاجية الموظف، وإلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي الكلي والإنتاجية وتحليل هذه العلاقة بوضع العوامل الوسطية بين هذين المتغيرين التي بوجودها أو انعدامها يتحقق التأثير بين الرضا والإنتاجية ويخرج العلاقة بينهما . وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ليست علاقة مباشرة وأن التغير في أحد هذين

المتغيرين لا يقابله بالضرورة تغيير مماثل الأمر الذي يتطلب البحث عن محددات وعوامل أخرى تربط بين الرضا والإنتاجية . كما أوضحت أن العوامل والمحددات الوسطية هي الدافعية للعمل و هذه الدافعية بمثابة المحرك الأول للإنتاجية كما أن هناك عوامل تنظيمية وبيئية وذاتية تتعلق بالفرد وتحدد مستوى إنتاجيته .

٢- **دراسة الرحيمي (1990هـ , Al Rahaimi ):** هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي بالقطاع الحكومي السعودي ، وتكونت عينة الدراسة من (311) موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، بان هناك شعوراً بالرضا لدى الموظفين فيما يتعلق بعدالة الأسلوب الذي تتم الترقيّة على أساسه، وعن الرواتب وعدالتها مقارنة بالجهد المبذول، وظروف العمل والإمكانات المادية وطبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين ورؤسائهم في العمل من حيث مدى الاهتمام بهم والرعاية التي يولونهم إياها ومعالجة أخطائهم في العمل . كما أوضحت أن هنالك تدنياً في مستوى الرضا فيما يتعلق بمشاركةهم في القرارات التي تتخذ في المنظمات التي يعملون بها ، كما أنهم يشعرون بالتفرقة فيما بينهم استناداً إلى الأقدمية والمؤهلات والمنطقة التي ينتمي إليها المدير . كما أوضحت نتائج الدراسة شعور العاملين بعدم استغلال كافة مهاراتهم وقدراتهم في العمل وكذلك شعورهم بالنمطية والتكرار فيما يؤدون من أعمال بشكل يومي مما يؤدي إلى الملل وعدم القدرة على الإبداع والابتكار .

٣- **دراسة النمر ، (1413 هـ ):** هدفت إلى التعرف على اتجاهات الموظف السعودي في هذين القطاعين العام والخاص ومدى رضاه عن بعض جوانب العمل، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع معلومات من عينة بلغت (463) موظفاً ، (310) موظف قطاع عام ، و(153) موظفاً قطاع خاص . وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضا الوظيفي في القطاعين ، حيث سجل متوسط الرضا في القطاع الخاص درجات أعلى منه في القطاع العام ، كما أظهر القطاع الخاص تفوقاً في متوسط الرضا بالنسبة للعوامل المالية والعوامل المستمدة من علاقات العمل ، مقابل تفوق القطاع العام في متوسط الرضا عن العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة ، وكذلك العوامل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي . وعن علاقة عوامل الرضا السابقة بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة ، أشارت النتائج إلى وجود ارتباط لمتغيرات الرضا الوظيفي مع المتغيرات الشخصية في القطاع العام ما عدا الراتب ، أما في القطاع الخاص فلم يظهر أي ارتباط لمتغيرات الرضا إلا مع متغير العمر .

٤- **دراسة العمري، 1993هـ** : تناولت الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم من خلال تحليل مقياس الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من ( 795 ) موظفاً من العاملين في الجامعة الأردنية من حملة الشهادة الثانوية فما فوق باستثناء أعضاء هيئة التدريس . وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي، وفي مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل، وتوفر الظروف الملائمة للعمل والترقية . بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزى إلى متغير الجنس . كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل ومجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل، وتوفر الظروف الملائمة للعمل والراتب، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الترقية تعزى إلى متغير مكان العمل . وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين متغيري الجنس ومكان العمل لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي الخمسة والبعد الكلي . وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مجال توفير ظروف العمل الملائمة قد احتل المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، يليه مجال الترقية ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بينما احتل بعد الراتب المرتبة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي .

٥- **دراسة (اللوذي، 1994هـ)** : صدرت عن عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية، و تبحث الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، ومكان العمل، وقد ضم مجتمع الدراسة (2741) فرداً . وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية وللمؤهل العلمي والعمر، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل . وأظهرت كذلك أن أعلى درجات رضا للعاملين قد تركزت في مجال معايير الأداء والبيئة التنظيمية والانتها، بينما كانت أدنى مستويات الرضا في مجال الحوافز وتحمل المسؤولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة.

## ب-الدراسات الأجنبية :

### ١-دراسة سينزك وبيولارد (Sinzek & Bullard, 1983) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة البيروقراطية والرضا الوظيفي ، وطبقت على عينة بلغ قوامها (92) فرداً من موظفي الحكومة في ولاية فرجينيا من الولايات المتحدة الأمريكية . وأظهرت أهم النتائج بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة البيروقراطية في العمل ومستوى الرضا الوظيفي، وأن درجة الرضا الوظيفي تنخفض في المنظمات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقسيم العمل وتزداد في المنظمات التي تطبق إجراءات عمل محدودة وواضحة .

### ٢-دراسة لي وويلبر ( Lee & Wilbur , 1985 ) :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية مثل: التعليم، ومدة الخدمة، والراتب، وخصائص الوظيفة على عينته قوامها ( 1707 ) موظفاً حكومياً في الولايات المتحدة الأمريكية . وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي وأن الرضا يزداد بتقدم العمر، أما متغيرات الدراسة الأخرى فلم تؤثر على هذه العلاقة .

### ٣-دراسة داينر ( Diener , 1985 ):

هدفت الدراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جنوب شرق الولايات المتحدة وطبقت الدراسة على عينة بلغت (131) فرداً في أربع كليات للاتصالات . وأظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي في العلاقة بين الطلاب ومدرسيهم وما يحققه هؤلاء الطلاب من إنجاز ونمو معرفي . فيما أتضح عدم الرضا من شروط الوظيفة والعائد المادي والعلاقة بين الزملاء .

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات البحث

#### • منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في وصف موضوع الدراسة .. اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز ، وفي وصف عينة الدراسة وبناء أداة البحث ، وفي تحليل النتائج التي توصل إليها الباحث من تطبيق أداة الدراسة في الميدان.

#### • مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في الأمانة العامة بجامعة تعز و البالغ مجموعهم (166) موزعين على النحو التالي:

جدول رقم (1) خصائص أفراد مجتمع البحث

مختص	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	المجموع
85	33	30	18	166

يتبين من الجدول (1) بان خصائص أفراد مجتمع البحث وفقا للمستوى الوظيفي تتكون من : مختصين و رؤساء أقسام و مديري إدارات و مديري عموم، ونسبة هذه الخصائص على الترتيب: 51.20% ، 19.88% ، 18.07% ، 10.84% . وزع الباحث استبانات على مجموع مجتمع الدراسة البالغ (166) فردا ، استعاد منها (132) استبيان وبلغت نسبة الإرجاع (79.52% ) ألغى الباحث (20) استبانة غير مكتملة ، وبذلك تقتصر- الدراسة على عدد أفراد العينة (112) فردا ، ويتوزعون وفقا للخصائص على النحو الآتي:

#### 1- خصائص العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (2) خصائص عينة البحث وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

مختص	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	المجموع
45	27	28	12	112

يتبين من الجدول (2) بان خصائص أفراد عينة البحث وفقا للمستوى الوظيفي تتكون من : (45) مختصا و (27) رئيس قسم و (28) مدير إدارة و (12) مدير عام، ونسبة هذه الخصائص على الترتيب، هي : 40.18% ، 24.11% ، 25.00% ، 10.71% .



## ٢- خصائص العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) خصائص عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجموع	دكتوراه	ماجستير	شهادة جامعية	دبلوم متوسط	ثانوية عامة	اقل من الثانوية
112	٠	٣	٦٣	١٦	٢٧	٢

يتبين من الجدول (3) بان خصائص أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي وتشتمل على: (2) بمؤهل اقل من الثانوية و(27) بمؤهل ثانوية عامة و(16) بمؤهل دبلوم متوسط و(63) بمؤهل شهادة جامعية و(3) ماجستير (0) بشهادة دكتوراه، ونسبة هذه الخصائص على الترتيب هي: 1.79%، 24.11%، 14.29%، 56.25%، 2.68%.

## ٣- خصائص العينة وفقا لمتغير الخبرة:

جدول رقم (4) خصائص عينة البحث وفقا لمتغير الخبرة

المجموع	١٦ سنة فأكثر	١١-١٥ سنة	٦-١٠ سنوات	١-٥ سنوات
112	١٠	١١	٥٥	٣٦

يتبين من الجدول (4) بان خصائص أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الخبرة تتكون من أربعة مستويات هي: عدد(36) فردا وخبرتهم تقع ضمن المستوى الأول (1-5 سنوات)، وعدد(55) فردا وخبرتهم تقع ضمن المستوى الثاني (6-10 سنوات) وعدد(11) فرد وخبرتهم تقع ضمن المستوى الثالث (11-15 سنوات) وعدد(10) أفراد وخبرتهم تقع ضمن المستوى الرابع (16 سنة فأكثر)، ونسبة هذه الخصائص على الترتيب، هي: 32.14%، 49.11%، 9.82%، 8.93%.

## ٤- خصائص العينة وفقا للحالة الاجتماعية:

جدول رقم (5) خصائص عينة البحث وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

المجموع	مطلق	متزوج	عازب
112	١	٨٣	٢٨

يتبين من الجدول (5) بان خصائص أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية تتكون من: (28) عازبا و (83) متزوجا و (1) فرد واحد فقط مطلق، ونسبة هذه الخصائص على الترتيب، هي: 25.00%، 74.11%، 0.89%.

### • بناء أداة البحث:

للإجابة على أسئلة البحث، قام الباحث ببناء أداة بالاعتماد على البحوث والدراسات والمراجع المتصلة بموضوع حوافز الرضا الوظيفي، وتكونت فقرات أداة البحث المبدئية من (32) فقرة.

وبغرض اختبار صدق الأداة، تم عرض الأداة على عدد (15) محكم من أساتذة الجامعة لاختبار صدقها الظاهري أو ما يسمى بصدق المحتوى، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وفقاً لنسبة اتفاق (80%) بين مجموع المحكمين كمحك للقبول بالفقرة، وبعد الأخذ بمقترحات المحكمين بالحدف أو الإضافة أو دمج الفقرات، أصبحت فقرات الأداة تتكون من (25) فقرة تعبر وتمثل حوافز إدارية للعمل. وخضعت الأداة للثبات، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بينها فترة أسبوعين، لمجموعة تتكون من (26) فرداً من مجتمع البحث بمستوياتهم الوظيفية، ولحساب ثبات الأداة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.861)، ويعد معامل ثبات عالي مقارنة بالدراسات السابقة الأخرى. وبعد حصول الأداة على الصدق والثبات اللازمين، قام الباحث بإعداد أداة البحث في صورتها النهائية الجاهزة للتطبيق الميداني، واشتملت على جزئين الأول، ويتعلق برصد خصائص المستجيبين: المستوى الوظيفي، المؤهل، الخبرة، الحالة الاجتماعية، وأشتمل الجزء الثاني على (25) فقرة تعبر عن حوافز الرضا الوظيفي. وطبقت الدراسة في الميدان للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، من خلال ثلاثة مستويات للرضا: راض، راض لحد ما، غير راض. وتقابلها الدرجات (3، 2، 1) على الترتيب.

### • الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي، الآتي:

- استخدم الباحث معادلة نسبة الاتفاق بين المحكمين لحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين لحساب الصدق الظاهري للأداة.
- استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات بين التطبيقين بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.
- استخدام الوسط المرجح لحساب متوسط درجة الرضا الوظيفي على كل فقرة، وحساب الانحراف المعياري، والوزن المثوي لدرجة الرضا الوظيفي المتحققة لكل فقرة وعلى مستوى الأداة.
- استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي، لمعرفة الفروق في متوسط درجة اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بإدارة الجامعة، وفقاً للمتغيرات الآتية: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية.

## الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها

تتم عملية عرض النتائج وفقا لترتيب أسئلة البحث ، وعلى النحو التالي :

### أولاً: إجابة السؤال الرئيس للبحث :

للإجابة عن سؤال البحث الرئيس حول متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، قام الباحث بحساب الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المثوي على مستوى كل فقرة وعلى مستوى الأداة ككل، وعلى النحو الآتي :

جدول (6)

يبين فقرات الحوافز ، والوسط المرجح لدرجة الرضا الوظيفي والانحراف المعياري والوزن المثوي

م	الحوافز	درجة الرضا الوظيفي		
		الوزن المثوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح
١	مقدار الراتب	41.14	0.49	1.23
٢	نظام العلاوات المالية الدورية	57.36	0.69	1.72
٣	نظام المكافآت المالية التشجيعية	67.00	0.77	2.01
٤	بدل السكن	44.74	0.56	1.34
٥	بدل المواصلات	39.04	0.42	1.17
٦	التأمين الصحي	60.33	0.75	1.81
٧	فرص الترقى الوظيفي	60.33	0.77	1.81
٨	نوع العمل الذي تؤديه	51.65	0.74	1.55
٩	بيئة العمل المادية(تهوية،إضاءة،نظافة،...)	60.96	0.77	1.83
١٠	ضمانات الاستقرار في الوظيفة	47.75	0.70	1.43
١١	الاعتراف بالإنجاز من قبل الرؤساء	48.35	0.70	1.45
١٢	منح الشهادات التقديرية	36.94	0.41	1.11
١٣	فرص التدريب	76.88	0.71	2.31
١٤	تفويض الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام العمل	76.88	0.72	2.31
١٥	فرص تقديم المقترحات	69.37	0.78	2.08
١٦	المشاركة في اتخاذ القرارات	76.88	0.68	2.31
١٧	الحصول على الثناء والتقدير عن إجادته العمل	84.68	0.66	2.54
١٨	تطبيق مبادئ الترقية	72.07	0.72	2.16

س	الحوافز	درجة الرضا الوظيفي		
		الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح
١٩	مبادئ تقديم الحوافز (الكفاءة، الخبرة، الأداء الجيد)	36.64	0.36	1.10
١	مقدار الراتب	41.14	0.49	1.23
٢	الحصول على الإجازة عند الحاجة إليها	34.23	0.16	1.03
٣	علاقة الاحترام والتقدير	40.24	0.45	1.21
٤	تناسب الوظيفة مع قدراتك ومهاراتك	37.54	0.36	1.13
٥	طبيعة العلاقة مع الرؤساء	50.15	0.71	1.50
٦	طبيعة العلاقة مع الزملاء	74.17	0.72	2.23
٧	التعاون في العمل ، بروح الفريق الواحد	67.57	0.69	2.03
	الإجمالي	56.52	8.13	42.39

يتبين من الجدول (6) أن إجمالي درجة الوسط المرجح للفقرات التي تضمنتها أداة الدراسة (42.39) درجة وتمثل نسبة (56.52%)، وهي نسبة تقل عن نسبة الوسط النظري للأداة (66.67%) بنسبة (10.15)%. وأن عدد الفقرات التي حصلت على الدرجة المعيارية للرضا المقبول وفقا لنسبة محك الوسط النظري (66.67%) من الدرجة الكلية للرضا ، بلغ عدد (9) فقرات وبنسبة (36.00%) من مجموع فقرات الأداة . وبالمقابل عدد الفقرات التي لم تحصل على الدرجة المعيارية للرضا المقبول وفقا لنسبة محك الوسط النظري (66.67) % من الدرجة الكلية للرضا ، بلغ عدد (16) فقرة وبنسبة (64.00%) من مجموع فقرات الأداة . وهذه النتيجة تعبر عن عدم الرضا الذي يسود بين موظفي أمانة الجامعة ، والذي يفوق النسبة المعيارية المسموح بها ، وبما يستدعي من إدارة الجامعة سرعة معالجة حالة عدم الرضا السائدة بين الموظفين بتقديم المحفزات التي تدفع الموظفين إلى الإقبال على وظائفهم وأعمالهم .

### ثانيا : الفروق في متوسط درجة اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز ، وفقا لخصائص عينة الدراسة :

#### ١- الفروق وفقا للمستوى الوظيفي :

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول للبحث لتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للمستوى الوظيفي ، استخدم الباحث أسلوب

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة التباين بين المستويات الأربعة للوظيفة : مختص، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام.

جدول (7) ويظهر نتائج تحليل التباين الأحادي ، للفروق وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	369.2688	3	123.0896	1.8642	0.140
داخل المجموعات	7130.981	108	66.0276		
المجموع	7500.25	111			

يتبين من نتائج الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للمستوى الوظيفي : مختص، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام.

### ٢- الفروق وفقا للمؤهل:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للبحث لتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للمؤهل بمستوياته: اقل من الثانوية و ثانوية عامة و دبلوم متوسط وشهادة جامعية و ماجستير ، استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول (8) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي، للفروق وفقا لمتغير المؤهل

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	588.3493	4	147.0873	2.3336	0.0604
داخل المجموعات	6681.074	106	63.029		
المجموع	7269.423	110			

يتبين من نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية (عند مستوى  $\alpha=0.05$ ) بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للتباين في المؤهل : اقل من الثانوية، ثانوية عامة، دبلوم متوسط، شهادة جامعية، ماجستير.

### ٣- الفروق وفقا للخبرة:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للبحث لتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للخبرة، استخدم الباحث أسلوب تحليل

التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة التباين بين المستويات الأربعة للخبرة : المستوى الأول (1-5 سنوات)، المستوى الثاني (6-10 سنوات)، المستوى الثالث (11-15 سنة)، المستوى الرابع (16 سنة فأكثر).

جدول (9) ويبين نتائج تحليل التباين الأحادي ، للفروق وفقا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	312.2157	3	104.0719	1.5637	0.2024
داخل المجموعات	7188.034	108	66.55587		
المجموع	7500.25	111			

يتبين من نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز لمستوى الخبرة: المستوى الأول (1-5 سنوات)، المستوى الثاني (6-10 سنوات)، المستوى الثالث (11-15 سنة)، المستوى الرابع (16 سنة فأكثر).

#### ٤- الفروق وفقا للحالة الاجتماعية:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للبحث لتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للحالة الاجتماعية ، استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة التباين بين مستويات الحالة الاجتماعية الثلاثة : عازب ، متزوج ، مطلق.

جدول (10) ويبين نتائج تحليل التباين الأحادي ، للفروق وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	78.23623	2	39.11812	0.5745	0.5647
داخل المجموعات	7422.014	109	68.09187		
المجموع	7500.25	111			

يتبين من نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى للحالة الاجتماعية: عازب ، متزوج ، مطلق.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات:

من خلال نتائج البحث، يمكن استنتاج الآتي:

- بلغ متوسط الرضا الوظيفي لموظفي الأمانة العامة بجامعة تعز (42.39) درجة، وتمثل نسبة (56.52) % من الدرجة الكلية للرضا، على مقياس أداة البحث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز تعزى لخصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات: المستويات الوظيفية، المؤهل، مستويات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

#### ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما أظهرته النتائج من تدني حالة الرضا بين موظفي الأمانة العامة بجميع خصائصهم ومستوياتهم الإدارية، يوصي الباحث بالآتي:

- يوصي قيادة العمل الإداري بأمانة الجامعة، بمراجعة الأساليب والمبادئ التي تقوم عليها محفزات العمل الإداري.
- مراجعة الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الترقيات والتعينات والمكافآت، فقد تمثل احباطات وعدم رضا للموظفين، إذا لم تكون واعية وتراعي تخصص الموظف والعدالة في منحها وأمور أخرى بدلا من لعب دور إيجابي تلعب دور سلبي، وغياها يصبح أفضل.
- استطلاع رأي الموظفين من وقت إلى آخر عن العوامل التي تحوز على رضاهم والعوامل التي قد تحول دون تحقق الرضا.

#### ثالثاً: المقترحات :

في ضوء عينة الدراسة وخصائصها المختلفة وحدود البحث الحالي، يقترح الباحث الآتي:

- القيام بأبحاث حول درجة الرضا الوظيفي للإداريين في الكليات والمراكز التابعة للجامعة.
- دراسة حالة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز، وكذلك رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ونوابهم نظراً لأهمية الرضا كدافع إيجابي نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

## قائمة المراجع

1. القرآن الكريم، (سورة الإسراء آية ٧٠) .
2. اسعد، محسن اسعد و ارسلان ، نبيل إسماعيل (1984م)، الرضا الوظيفي للقوة البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جده ، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبد العزيز.
3. الحارثي، درهم بن عايض(١٩٩٩م) ، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ، دراسة تطبيقية ، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف ، الرياض.
4. الدلبيحي ، سيف بن صالح(١٤١٧هـ / ١٩٩٧م) ، أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم العسكرية .
5. رمضان ، حامد(١٩٩٤م) ، قراءات في السلوك التنظيمي، القاهرة، دار النهضة العربية.
6. السالم ، سالم (١٩٩٧م) ، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
7. سلطان ، محمد(٢٠٠٢م) ، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية دار الحياة الجامعية للنشر.
8. عاشور، احمد صقر(1983م) ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، بيروت: دار النهضة العربية، لبنان.
9. عباس ، سهيلة محمد و علي ، علي حسين(١٩٩٩م) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر- والتوزيع ، الطبعة الأولى.
10. عبد الخالق، ناصيف.(١٩٨٢م) ، الرضا الوظيفي وإثره على إنتاجية العمل ، عمان ، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٦) ، العدد(١) جمادى الأولى.
11. العتيبي ، آدم غازي (١٩٩٥م) ، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة .
12. العتيبي ، آدم غازي (1990م) ، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، دراسة استطلاعية مقارنة ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، العدد(٦٩).
13. العديلي ، ناصر محمد (١٩٨٥م) ، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، الرياض، معهد الإدارة العامة، الطبعة الثانية.
14. العديلي ، ناصر محمد(١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م) ، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .



15. العديلي، ناصر محمد(١٩٩٥م)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث .
16. العديلي، ناصر محمد(1981م)، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، الرياض، رسالة ماجستير، جامعة كاليفورنيا، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 99-120 .
17. عفيفي، صادق محمد وآخرون(١٩٨١)، "الإدارة في مشروعات الأعمال"، مؤسسة دار الكتاب، الكويت.
18. العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٦) ربيع .
1٩. العمر، فؤاد عبد الله (١٩٩٩م)، نوع الجهاز الحكومي وإثره على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد (٣٩)، العدد(١).
20. العمري، بسام (1993م)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات الجامعة .
٢١. العنقري، عبد الله بن عبد العزيز(١٩٩٩م)، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف، بالرياض.
٢٢. الغمري، إبراهيم (دت)، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية دار الجامعات المصرية .
٢٣. الفالح، نايف بن سليمان (2001م)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
٢٤. فضل الله، فضل الله علي (١٩٨٨م)، نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية، دي، المطبعة العصرية.
25. القبلان، يوسف محمد(١٩٨١م)، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض .
٢٦. القريوتي، محمد قاسم (1989م)، السلوك التنظيمي، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
٢٧. اللوزي، موسى (١٩٩٤م). الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد(٢٢)العدد(٦).

28. ماهر، أحمد (٢٠٠٢م)، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر- والتوزيع.
29. المجذوب، فاروق (٢٠٠٢م)، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
30. محمود، محمد فتحي (١٩٩٧م)، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الثانية .
31. المشعان، عويد سلطان (١٩٩٣م)، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، الكويت، دار القلم .
32. المير، عبد الرحيم (1995م)، العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٥) العدد (٢).
33. المعهد الإسلامي للتنمية، ندوة الإدارة في الإسلام، ط١، جدة، المملكة العربية السعودية.
34. النمر، سعود بن محمد (١٤١٣هـ / ١٩٩٣م)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (٥)، العدد (٤).
35. النمر، سعود بن محمد (١٩٩٧م)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الأولى.

36. Al Rahaimi , Fahad (1990) *An Analytical Study of Job satisfaction in Saudi Arabia. Public sector, unpublished PHD , dissociation university of Liverpool, PP: 792.*
37. Diener, Thomas (1985 ). “Community College Faculty Job Satisfaction”, *Community , Junior College Quarterly of Research and practice, Hemisphere Publishing Corporation, V(9), N(4).*
38. Lee , Ramond and Wilbur ,Elizabeth ,(1985). “*Age, Education, Job Tenure, Salary Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis*” *Human Relations, pp. 781- 791.*
39. McNeely , R. L.(1988) *Age and satisfaction in human service Employment , Gerontology , Vol(28), No(2).*