



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الاعمال



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي

*Impact of Employees Job Satisfaction on performance
in the Of Higher Education Institutions*

بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا

إشراف دكتور:

الطاهر احمد محمد علي

إعداد الطالب:

يوسف حسن ادم بشير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالي (أقرأ باسم ربك الذي خلق الانسان من علق اقرأ

وربك الاكرم الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم) .

صدق الله العظيم

صورة العلق ، الآية (5.1)

الأهداء

الي كل من وقف بجانبى وشجعني .

الي روح والدي الطاهرة

الي امي حيث الحنان الدفاق اطل الله عمرها .

الي اخوتي واخواتي تقديرا واحتراما

الي زوجتي وبناتي حبا ووفاء

الي كل من وقفته قدماه وسمرت عيناه حفاظا علي أمن

هذا الوطن الغالي .

شكراً وعرفان

الشكر لك إلهي من قبل ومن بعد بقدر ما تلمح ألسنتنا بالثناء وبقدر عظمتك يا إله السماء .
وانطلاقاً من قوله طلي الله عليه وسلم (لايشكر الله من لايشكر الناس) فأنبني اتوجه بالشكر
والتقدير لاستاذي الدكتور / الطاهر احمد محمد علي الذي أشرفه علي هذه الرسالة حيث بفضل
الله ثم بفضل جهده وتوجيهاته السديدة لي ، تم انجاز هذا العمل فله مني خالص الحب والتقدير .
كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الي كل من علمني حرفاً او قدم لي يد العون في حياتي.
ولا يفوتني أن اتقدم بالشكر الجزيل الي كل العاملين بكلية الامارات ادارة واساتذة والذين
لم يبخلوا علي بالمعلومات اللازمة لاتمام هذه الرسالة من خلال تعبئة الاستبيان ، واتوجه بالشكر
الجزيل الي الدكتور / بابكر محبوب أمين الشؤون العلمية بكلية الامارات الذي كرس كل وقته
وجهد في تحليل ورقة الاستبيان والنتائج ، له مني كل التقدير والاحترام .
كما اتقدم بالشكر والتقدير والاحترام لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح
الشامخ الذي ظل علي مر الدهور والازمان مجلة السودان المتحركة نحو التقدم والرفي
واساتذتها الاجلاء الذين لم يدخروا وسعاً في سبيل تاهيلي الي هذا المستوي
ولا يفوتني أن اتقدم بجزيل الشكر الي اعضاء لجنة المناقشة المحترمين علي تفضل سيادتهم
بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها .

ملخص الدراسة :

من خلال الدراسة نلاحظ بعض المؤشرات المهمة في تطوير المؤسسات ، وذلك
بتحقيق درجة عالية من الرضا وولاء الافراد العاملين ، ومن خلال ذلك جاءت تساؤلات

مشكلة الدراسة في الآتي : ماهو دور نظام الحوافز في زيادة الاداء ؟ وماهي درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي ؟ .

هدفت الدراسة الي التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته، وأهم العوامل المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة ، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، فيما جاءت فرضيات الدراسة في أن نظام الحوافز له دور كبير في زيادة الأداء ،ومدي تأثير ظروف بيئة العمل علي أداء العاملين واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاستاذة الاكاديمين والموظفين الادارين في كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان علي عدد (110) فرد وهم عدد الافراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث علي (81) فرد ، وتوصلت الدراسة الي أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والاداء ، وأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والاداء ، واوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب حتي يتم رضا العاملين عن وظائفهم .

Abstract:

This study showed remarkable and significant indicators for developing organizations by realizing a high satisfaction level and individual staff loyalty.

These indicators led to raise various questions related to the problem of the research such as; What is the role of incentives system in increasing performance?. What is level of the relation between job satisfaction and job performance?.

The study was aimed at identifying the concept of job satisfaction and determining its causes and the most effective factors on the staff performance in public and private organizations. It was also aimed to explain the significance of incentive and its role in achieving job satisfaction and lifting up the performance level .

The hypotheses assumed that the incentive system has a greater role in increasing performance as well as the work condition and environment on the staff performance.

The study has applied the analytical descriptive approach because of its relevance to such study. The population of the study was comprised of the academic staff and administrative staff in the college of emarat for science and Technology, a110 questioners was distributed and only 81 were responded.

The most important findings indicated that there is a progressive relation between the job satisfaction and performance. There is also a statistical significance relation between the incentive system and performance.

It is recommended that to set out an incentive system based on equal distribution to employees in different organizations. The current system of wages and salaries should be increased annually in order to achieve job satisfaction of staff.

فهرس المحتويات	
الصفحة	التسلسل

أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وعرفان
ث	ملخص الدراسة
ح	قائمة المحتويات
ح	قائمة الاشكال
خ	قائمة الجداول
الفصل الأول اساسيات البحث	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	نموذج الدراسة
5	مصطلحات البحث
6	منهجية البحث
6	مصادر البحث
6	ادوات البحث
6	حدود البحث
7	الدراسات السابقة
الفصل الثاني الرضا الوظيفي	
16	المبحث الاول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
19	المبحث الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

22	المبحث الثالث : عوامل الرضا الوظيفي
الفصل الثالث الأداء الوظيفي	
26	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
32	المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء الوظيفي
35	المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي
الفصل الرابع الدراسة الميدانية	
37	المبحث الأول : منهجية تحليل بيانات اجراءت الدراسة
68	المبحث الثاني : اختبارات الفرضيات
74	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
76	الخاتمة
77	المراجع
81	الملاحق
قائمة الأشكال	
4	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة
23	العلاقة بين الحوافز والاداء

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
41	مقياس درجة الموافقة	4.1

44	طبيعة الجنس لافراد العينة	4.2
45	توزيع فئات العمر لافراد العينة	4.3
45	يوضح طبيعة وظائف افراد العينة	4.4
46	يوضح طبيعة مؤهل افراد العينة	4.5
47	يوضح طبيعة الخبرة العلمية	4.6
48	يوضح الحالة الاجتماعية	4.7
48	تشجع الحوافز للعمل اكثر من غيرها	4.8
49	يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة	4.9
50	تم الترقية في الكلية علي حسب الكفاءة	4.10
51	هنالك عدالة فيما تحصل عليه مقابل ماتقدمه من عمل	4.11
52	تعزز الادارة مبادرات الموظفين الابداعية	4.12
53	البيئة الحالية للعمل مرضية للموظف	4.13
54	هنالك اهتمام كافي للنظافة بالكلية	4.14
55	مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لاداء عمالك	4.15
56	بيئة العمل مهيباء في الكلية لاداء العمل	4.16
57	توفر الادارة التسهيلات التكنولوجية للوظفين .	4.17
58	هنالك رضا تام عن وظيفتك الحالية .	4.18
59	هل تحظي بالاحترام والتقدير من الادارة .	4.19
60	هل انت راضي عن توقيت الاسبوعي .	4.20

61	مدي ممارسة الموظفين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم عن تكليفهم بالعمل .	4.21
62	منح الموظفين مكافأة مجزية في نهاية الخدمة	4-22
63	مستوي الاداء بنوعية الاعمال الموكلة للموظف	4.23
64	مستوي التدريب .	4.24
65	مساهمة نظام الاداء المتبع في ايجاد الرضاء .	4.25
66	اسهام نظام تقييم الاداء المعتمد في خلق التوافق .	4.26
67	تميز الموظفين بالثقافة والجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية .	4.27
68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري نظام الحوافز والاداء .	4.28
69	معامل الارتباط بين الحوافز والأداء .	4.29
70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لظروف بيئة العمل و الاداء.	4.30
71	معامل الارتباط بين ظروف بيئة العمل والاداء .	4.31
72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي والأداء .	4.32
73	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء .	4.33

أساسيات البحث

المقدمة:

إن معيار التفرقة بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري ، الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل المؤسسة .

ورغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبالخصوص إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيهه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة .

كذلك بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباته ، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المؤسسة أيضا.

إن ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا .

مشكلة البحث:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة في تطوير أداء المؤسسة وخاصة فيما إذا كانت مؤسسة خدمية ، ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، وعلى هذه المؤسسات العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز وتحسين البيئة الداخلية ، أو ما يسمى بالمشيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استثارة الطاقات الكامنة ، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء راقيا .

من خلال ذلك يمكن وضع مجموعة من التساؤلات :

- 1- ما هو دور نظام الحوافز في زيادة أداء العاملين في المؤسسات؟ .
- 2- هل تؤثر ظروف وبيئة العمل على أداء العاملين ؟ .
- 3- ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات ؟ .

أهداف البحث :

- إن الغرض من دراسة هذا الموضوع تسليط الضوء علي الرضا الوظيفي والعوامل المؤدية له من ناحية عامة وهي :
- 1- التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته .
 - 2- الوقوف على أهم العوامل البيئية المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة.
 - 3- توضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.
 - 4- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات .

أهمية البحث:

أولاً :- الأهمية النظرية وهي أهمية الموضوع الذي سوف نناقشه وهو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المهمة في التأثير على جودة الخدمة في المؤسسة . وتؤكد الدراسة أهمية البحث والتدقيق المستمر في كافة الجوانب والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات .

ثانياً :- الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة ، تتركز في المساهمة في القضاء علي أو الحد من مشكلة ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي التي تعاني منه كثير من المؤسسات ، وحدة المنافسة باتجاه جذب وأستقطاب اصحاب المهارات والقدرات المميزة . وأن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديدا الي عالم المعرفة ، ويساهم في إثراء المعلومات ، وزيادة المعرفة لدي الباحث وقد يساهم في تطوير البحث العلمي . والمساهمة في تزويد المكتبة بمرجع جديد في مجال البحث العلمي .

فروض البحث :

يسعى هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية :-

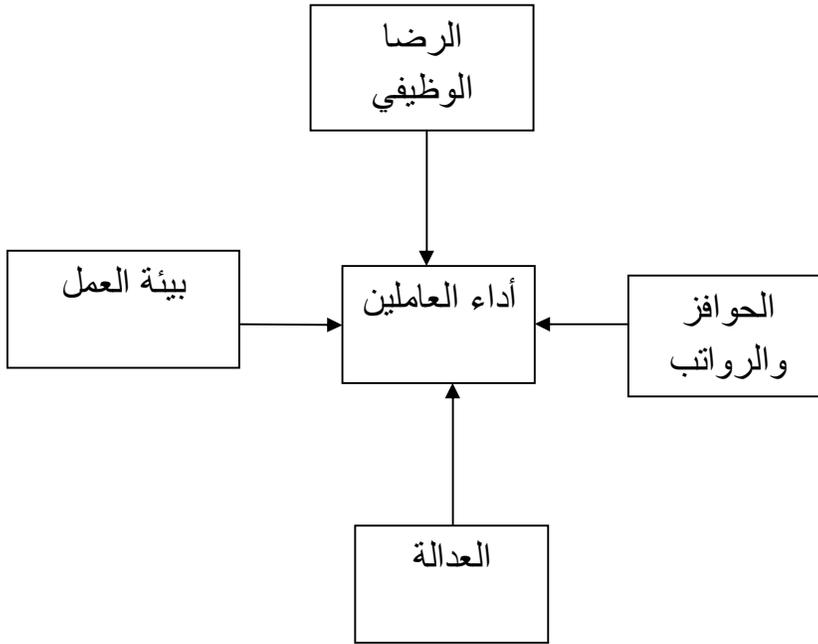
1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية لنظام الحوافز في زيادة الأداء .
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف بيئة العمل وأداء العاملين .
3. هنالك علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وأداء العاملين .

نموذج البحث :

بناءً على الفروض التي سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يلي:

- 1- المتغيرات المستقلة هي الرضا الوظيفي ، بيئة العمل ، الحوافز والرواتب ، والعدالة .
- 2- المتغير التابع هو أداء العاملين .

الشكل رقم (1.1) يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة :



المصدر : جرد بواسطة الباحث .

مصطلحات البحث:

الرضا الوظيفي⁽¹⁾:

هو الشعور النفسي بالفنائة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل .

الحوافز⁽²⁾: هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. **الأداء :** يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرة والرغبة في الأداء في موقف معين .

تقييم الأداء: هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة⁽³⁾.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 130.

² - صالح عودة سعيد: "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة طرابلس ، دون، ص 330.

³ - عمر وصفي عقيل ، ادارة الافراد ، حلب ، 2003 ، ص145

منهج البحث:

سوف يتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وسوف يتم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث ، وسوف يعتمد أيضا على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء وبغرض إتمام الدراسة الميدانية .

مصادر المعلومات :

أولا :- مصادر أولية : وهي الاستبيان والمقابلات .

ثانيا :- مصادر ثانوية : الكتب والبحوث العلمية والرسائل الجامعية .

أدوات الدراسة :

اعتمد البحث علي الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات .

حدود البحث :

حدود زمانية : 2015 م

حدود مكانية : كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا .

حدود بشرية : اعتمده الدراسة علي عينة عشوائية من العاملين بالكلية .

الدراسات السابقة :

1- دراسة : معاني بله حمد (2004) ، كانت بعنوان (أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة علي الرضا الوظيفي) .

هدفت الدراسة الي دراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الاداء العاملين بمصنع البزيانوس للمياه الغازية بقيمة اكتشاف مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تطوير العملية الانتاجية ومواكبة التطور في مجال صناعة الاغذية ، والتعرف علي العوقات الاساسية التي تحول دون تطبيق هذه الادارة الحديثة في مؤسسات الاعمال الصناعية .

حيث قامت الدراسة علي الفرضيات الآتية : هنالك علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في مصنع البزيانوس للمياه الغازية ، وايضا علاقة ترابطية بين الرضا الوظيفي وترقية الاداء .

أسفرت نتائج الدراسة عن ان زيادة الحوافز تساعد في زيادة الكمية المنتجة ، كما اظهرت الدراسة عدم اهتمام ادارة المصنع بتدريب العاملين .

وقد اوصت الدراسة بضرورة التضامن وتوحيد الراي والعمل بروح الفريق الواحد لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بأسس علمية وأهمية الوعي بمفهوم هذه الادارة للعاملين علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمصنع .

2- دراسة : ادم مصطفى عبدالله (2009) ، وكانت بعنوان (الاساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي واثرها علي الاداء في مؤسسات القطاع العام) .

هدفت الدراسة الي معرفة رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة ، ومدى اهتمامها بدعم وتطوير الاساليب الموجهة لتحسين مستوى الرضا لدي العاملين واثار ذلك علي الاداء .

حيث استعرضت مشكلة الدراسة التركيز علي الاجابة علي مامدى رضا العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة عن ادائهم وعن سياسات هذه المؤسسة تجاههم ؟ .

حيث قامت الدراسة علي الفرضيات الاتية عدم اللام التام باهمية تطوير الاساليب الموجهة لتحسن مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات القطاع العام ، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الرضا ومستوي الاداء .

أسفرت نتائج الدراسة عن ان العاملين في جامعة النيلين في كلية التجارة غير راضيين عن نظام الحوافز المطبق في الكلية ، هنالك متغيرات اساسية يري العاملين أن وجودها يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم غير الحوافز المادية مثلا (بئية العمل ، مدي المشاركة في اتخاذ القرارات والنواحي الاجتماعية) .

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الادارة برفع الروح المعنوية للموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية ، و ايضا ضرورة توفير العدالة والمساواة في فرص الترقية والتخلص من عدم الموضوعية والعوامل الشخصية في ترقية الموظفين .

3 - دراسة : ميرفت توفيق ابراهيم (2012) ، كانت بعنوان (أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين) .

هدفت الدراسة الي الوقوف علي انواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في ادارة حسابات المشتركين ، ومعرفة رضا العاملين عن بئية العمل الوظيفية .

حيث استعرضت مشكلة الدراسة اوجه القصور في نظم واساليب الحوافز المطبقة علي العاملين فيما يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للموظفين والاداريين مما يؤثر سلبا علي الاداء الوظيفي لادارة حسابات المشتركين - بلدية غزة .

جاءت فروض الدراسة في شكل تساؤلات ماهو نوع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بادارة حسابات المشتركين ؟ ، ماهي العلاقة بين انواع الحوافز المطبقة علي العاملين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين - بلدية غزة .

أسفرت النتائج عن ان الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الادارة ، وأن الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقا الا في حالات نادرة ، وأن هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

أوصت الدراسة الي الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموما وخاصة التي علي رتب متدنية وفقا لانتاج هذا البحث ، والاهتمام بوضع الاجراءات الكفيلة باشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية .

4- دراسة : سامية زويش (2013م) ، والتي كانت بعنوان (محددات الرضا الوظيفي واثرها علي الاداء الوظيفي) .

هدفت الدراسة الي توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والاداء مع التعرض الي مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم ، وهدفت ايضا الي ابراز الدور والقيمة للرضا الوظيفي في المؤسسة .

أستعرضت مشكلة الدراسة مامدي تاثير محددات الرضا الوظيفي علي اداء الموظفين بصفة عامة ؟ وعلي اساتذة امزيل محمد بصفة خاصة ؟وما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ .

جاءت فروض الدراسة علي أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة ، علي ان الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين .

جاءت اهم النتائج إن من محددات الرضا الوظيفي التي اسفرت عنها اغلب دراسات الباحثين الاجر والترقية ، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية ، أما الترقية فتمثل له إنتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته

وراتبه ، فهذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة ادائه ، وايضا ان للرضا الوظيفي ومحددات تأثير قوي جدا علي فعالية الاداء .

اوصت الدراسة بأن يكون الرضا الوظيفي من اهم اولويات ادارة المؤسسة التي تحظى بالاهتمام وخاصة المؤسسة التربوية ، فزيادة الرضا لدي الاساتذة يزيد من ادائهم .

5- دراسة : صفاء شوقي (2012م) ، وكانت بعنوان (أثر ضغوط العمل علي الاداء الوظيفي) .

وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال مآثر ضغوط العمل علي اداء العاملين في شركات الاتصالات .

هدفت الدراسة الي التعرف علي مستويات ضغوط العمل والاداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدي العاملين .

تناولت فرضيات الدراسة كلا من ضغوط العمل الداخلية ، والخارجية ، والمتغيرات الشخصية والتنظيمية .

أستنتجت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الداخلية والاداء لمجالات (الامان الوظيفي ، وتقييم الاداء) .

أوصت الدراسة الي زيادة فرص الترقية والدرجات الوظيفية ، والاهتمام اكثر بمستوي تقييم الاداء من خلال مستوي الموضوعية والعدالة ، وتحسين مستوي الاجور بمايتناسب مع غلاة متطلبات المعيشة في قطاع غزة .

6- دراسة : علاء خليل محمد (2007م) ، وكانت بعنوان (نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين مستوي الاداء الوظيفي) .

وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال المطروح ماهو أثر نظام الحوافز عليرفع مستوي اداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية ؟ .

وهدفت الدراسة الي التعرف علي دور نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية وذلك من خلال دراسة النظام الحكومي وتقييم مدي فعاليته وأثره علي الاداء .

وجاءت فروض الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز ومستوي تحسين الاداء ، ووجود علاقة بين ربط تقييم النتائج كأساسفي منح الحوافز ومستوي اداء العاملين .

ومن اهم النتائج أن هنالك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ، وايضا لا يوجد انصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلبا علي اداء الموظفين .

وبناء علي النتائج اوصت الدراسة الي اعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب مع الموظف العام ، والي اعادة هيكله الوزارات علي اسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل والكفاءة .

7- دراسة : سعد عبيد (2010م) ، وكانت بعنوان (بيئة العمل وأثرها علي اداء العاملين في مجال الارشاد الزراعي) .

وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال المطروح ماهو مدي تاثير بيئة العمل علي مستوى اداء العاملين ؟ .

هدفت الدراسة الي التعرف علي تأثير بيئة العمل علي اداء العاملين في مجال الارشاد الزراعي .

أظهرت النتائج تباين واضح في مستويات الاداء ولكن يمكن القول عموما بأن مستوى الاداء كان متوسطا يميل الي الانخفاض ، واما بالنسبة لعوامل بيئة العمل فظهر عامل الرغبة في العمل كاهم مجال في التأثير السلبي علي الاداء .

وأوصت الدراسة الي ضرورة ايجاد أليات يتمكن من خلالها جميع العاملين في مجال الارشاد الزراعي من معرفة ما سيقدمه لهم التغيير في المؤسسة .

8 - دراسة : نادية باسم (2012م) ، كانت بعنوان (الظروف الفيزيكية وأثرها علي اداء العاملين) .

حيث جاءت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية ماهو هل تؤثر الظروف الفيزيكية علي اداء العاملين ؟ هل يختلف تأثير الظروف الفيزيكية علي اداء العاملين بالمؤسسة ؟ .
هدفت الدراسة الي التعرف الي معرفة مدي تأثير الظروف الفيزيكية علي الاداء .

وجاءت فرضيات الدراسة علي توقع وجود تأثير للظروف الفيزيكية علي اداء العاملين في المؤسسة .

وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية انه لا يوجد تأثير للظروف الفيزيكية علي اداء العاملين .

بناء علي النتائج اوصت الدراسة بالتعمق اكثر في دراسة هذا الموضوع وذلك باضافة متغيرات اخري ، مراعاة حالات التعب والارهاق وذلك عن طريق اعادة النظر في ساعات العمل .

9- دراسة : عبد الله حمد محمد (2011م) ، وكانت بعنوان (اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين) .

وتلخصت مشكلة البحث في السؤال المطروح ، ماهو اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين ؟ .

هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في تحسين الاداء ، وايضا التعرف علي أثر اهم الحوافز المعنوية في تحسين الاداء .

ومن اهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء .

أوصت الدراسة الي ان يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوي الاداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوي ادائهم ، التركيز علي الحوافز المادية والمعنوية التي اتفق افراد الدراسة علي اولوياتها وتأثيرها في تحسين مستوي الاداء .

10- دراسة : حبيب سميح (2008م) ، وكانت بعنوان (الرضا الوظيفي لدي العاملين وأثاره علي الاداء الوظيفي) .

وتمت صياغة اشكالية الدراسة في التساؤلات التالي : ماهي العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي للموظف ؟

هدفت الدراسة الي قياس مدي ارتباط زيادة مستوي الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الاداء الوظيفي ، والتعرف علي اسباب الفروقات في الاداء الوظيفي بين الموظفين .

حيث جاءت الفرضيات علي النحو التالي ، توجد فروقات ذات دلالة احصائية في ارتفاع درجة الاداء الوظيفي تعزي الي زيادة معدل الرضا الوظيفي .

وجاءت النتائج ان هنالك شعور واضح لدي الموظفين بأنهم يقدمون افضل ما عندهم للعمل ، وأن هنالك سياسة واضحة للمؤسسة تقضي بتوظيف اصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة .

وجاءت توصيات الدراسة ،علي أنه يجب ان ينظر الموظف الناجح الي نفسه علي انه عضو في فريق عمل متكامل له دور لايمكن تأديته بكفاءة الا من خلال التعاون والتفاعل مع ادوار الاخرين ، وايضا يرتبط الاداء الجيد في العمل بخصائص عديدة لكن ارتباطه بالشخص نفسه يعد اهمها ، فلكي يكون الموظف ناجحا في عمله لا بد أن يكون ناجحا في فهم امكاناته أولاً قبل كل شي .

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

التمهيد

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: عوامل الرضا الوظيفي

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد :

علي الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فان الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من اكبر مواضيع علم الإدارة غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدي إلي ظهور المئات من البحوث والدراسات حوله فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء ، التغيب ، دوران العمل ، ومنهم من اعتبره متغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب والمكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات ، وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم وأهمية ونظريات وعوامل الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية .

المبحث الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي .

المبحث الثالث : عوامل الرضا الوظيفي .

المبحث الأول

مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعني الرضا الوظيفي وسبب ذلك راجع إلي اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة ، والرضا هو موضوع فردي بحت ويمكن إن يكون رضا لشخص وقد يكون عدم رضا لأخر⁽¹⁾ .

يعد الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات في المؤسسات ومن المهم أن نفرق بينه وبين الروح المعنوية للموظف كونهما يستعملان كمترادفين في بعض الأحيان ، فالرضا الوظيفي يعود لاتجاهات شخصية بمفرده ، بينما يستعمل إصلاح الروح المعنوية ليصف المشاعر الكلية لمجموعة من الموظفين ، للرضا الوظيفي عدة تعاريف منها :

الرضا لغتنا : هو ضد السخط ، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه ، أحبه واقبل عليه .
اصطلاحا : هو أن يحب الفرد عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها .
وأیضا هو مجموعة من المشاعر الايجابية أو السلبية يعبر فيها العاملين عن أعمالهم⁽²⁾ .

ويري البعض أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم ، تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف⁽³⁾ .

وللرضا الوظيفي أبعاد مختلفة ، حيث يمكن أن يمثل اتجاها ما ، كما انه يمكن أن ينطبق علي عمل الفرد ، وعليه فانه باعتباره محصلة للاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو

1- بشير الخضرا ، وآخرين ، السلوك التنظيمي ، د ط ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010 ، ص 332

2- محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 194 - 195

3- حريم حسن ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 97

عمله أهتم المديرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم باعتباره يسهم في التزام العاملين ووفائهم لها لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم .

فقد وجدت احدي الدراسات أن هنالك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي المتسبب عن ضغط العمل والمنازعات التنظيمية ، وأجريت دراسة أخرى ووجدت علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية ووجدوا أن الأعمال التي تتصف بالتحدي وتعطي الفرص للعاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم تسهم في صحة نفسية جيدة ، كما وجد أن الاستياء في العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة والتي تكثر فيها النزاعات التنظيمية حيث وجد هذه الأعمال ضد الصحة والجسمية للعاملين⁽¹⁾ .

الرضا عن العمل يمثل الاتجاه النفسي للموظفين اتجاه أعمالهم ، علي الأخص العناصر الأساسية في العمل مثل الأجور وسياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها .

زيادة معدلات ترك الخدمة مؤشر لعدم الرضا عن العمل حيث يعتبر ولاء الفرد لوظيفته لدرجة الرضا عن العمل⁽²⁾ .

ويأخذ الرضا الوظيفي احدي الشكلين:

الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضا أو غير راضا هكذا بصفة مطلقة ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك ، فضلا عن الجوانب التي لا يرضي عنها أصلا بيد انه يفيد في ألقاء نظرة عامة من موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة .

1- بشير الخضرا وآخرين ، مرجع سابق ، ص333

2- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثامنة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دت ، ص 47

الرضا النوعي : ويشير إلي رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب علي حدي وتشمل تلك الجوانب ، سياسة المنظمة ، والأجور ، الإشراف ، وفرص الترقية ، والرعاية الصحية والاجتماعية وظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء⁽¹⁾ .

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي :

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف ، والمؤسسة ، والمجتمع نوضحها في الآتي :-

- (أ) أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلي القدرة علي التكيف مع بيئة العمل ، والرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بان حاجاته المادية من أكل ، وشرب ، وسكن ، وغير المادية من تقدير ، واحترام وأمان وظيفي...الخ ، مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال بطريقة مميزة .
- (ب) أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالإيجاب علي المؤسسة ، وذلك بارتفاع مستوي الفعالية ، وارتفاع الإنتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الانجاز وتحسين الأداء ، وتخفيض التكاليف ، وارتفاع مستوي الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر العامل بأن وظيفته اشبعته حاجاته يزيد تعلقه بها .
- (ت) أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب علي المجتمع ، وذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج ، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع⁽²⁾ .

¹ فرح طريف شوقي ، السلوك التنظيمي والفعالية الادارية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002، ص 221
² سالي علي محمد حسن ، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، القاهرة ،نت، ص 147

المبحث الثاني

نظريات الرضا الوظيفي

لقد قدمت نظريات عدة لتفسير الرضا الوظيفي عند الفرد، من أشهرها:

نظرية الحركة والوقت :

ركز فريدريك تايلور في العام 1911م على أهمية الحوافز المادية ، إذ إن العاملين كسالى ، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط ، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز ، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء ، لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها ، وتنفيذها ، وأخيرا ، دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال ، وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت .

نظرية العلاقات الإنسانية :

في العشرينات من القرن الماضي ، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل ، مثل تحسين الاتصال بين العاملين والمشرفين عليهم ، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء ، إذ إن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت في نتائجها زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة ، إلا أن هذه النظرية انتقدت ، لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز⁽¹⁾.

ففي عام 1924 أجرى هاوثورن دراسة كإحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ، ففي مصنع Hawthorne التابع لشركة Electric Westre تم عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية ، لكن في ظروف عمل جديدة ، وقام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية ، وساعات عمل أقل ، وفترات راحة أكثر، وسمح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة ، وأجري تغيير في نظام الحوافز

¹ - نائل حجازين، درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، 2010 ، ص 2 .

المالية ، وتغييرات في نظام الإدارة ، فأصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً، ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات ، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب لكن بعد عمل تغييرات سلبية ، كتقليل الإضاءة ، أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، ظلت الإنتاجية في ارتفاع، فأستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيته⁽¹⁾.

نظرية ماسلو للحاجات :

ومن أشهر نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، وهي:

- فسيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- الأمن : الحاجة للحماية ضد خطراً.
- اجتماعي : الحاجة للحب ، والصداقة ، والقبول ، والانتماء لجماعة .
- للتقدير : الحاجة لاحترام الذات ، والثقة ، والسلطة ، والاحترام من الآخرين .
- إدراك ذات : الحاجة للإنجاز .

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات ، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد ، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى ، وسيظل الأفراد محفزين دائماً ، إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى لمستوى الأخير "إدراك الذات" ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ، ومن ثم إشباعه ، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى⁽²⁾ .

¹- نائل حجازين، مرجع سابق ، ص 3 .

²- العريمي جليس بن محمد، الرضا الوظيفي لدي مديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2012، ص 118 .

نظرية الأهداف :

في عام 1979م أسس كل من ليثام ولوك نظرية أسمياها (نظرية الأهداف)، ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف ، فإن كان للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها ، فإن ذلك يحفزهم للعمل. وزيادة على ذلك ، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة لأداء يساعد في بقاء العامل في المسار الصحيح .

إن الهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة ، واستمرارية وجودها ، وتقديم أفضل النتائج لها ، وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية ، ولتحقيق هذا الهدف لا بد للإدارة من فهم العنصر البشري ، وطبيعة سلوكه ، وأسبابه ، ودوافعه ، وأهدافه .

وتهتم وزارة التعليم العالي برضا العاملين الإداريين فيها اهتماماً خاصاً ، شأنها شأن الوزارات الأخرى في القطاعين العام والخاص ، وذلك باعتبارهم الأساس في التغيير والإصلاح ، والمسؤولين عن تنفيذ السياسات والبرامج التطويرية في الوزارة. وقد بذلت الوزارة جهوداً كبيرة في هذا المجال ، من خلال توفير بيئات عمل جيدة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين فيها ، وتمثل ذلك في سن التشريعات والسياسات التربوية التي تحفظ حقوق العاملين الإداريين ، وتجعلهم راضين عن ظروف عملهم. ومن هذا المنطلق ، سعت الوزارة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها ، تمثلت في تعزيز المبادرات الإبداعية للعاملين، وإيفادهم لنيل الدرجات العلمية، إضافة إلى أنها اهتمت بتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، من خلال قروض الإسكان الوظيفي والوحدات السكنية، وتوفير فرص للحراك الوظيفي إلى مواقع وظيفية متقدمة⁽¹⁾ .

¹ - ابوالسکر درويش صالح، تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت ، الاربن ، 2009، ص 67.

المبحث الثالث

عوامل الرضا الوظيفي

هنالك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز

عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي :

أولاً: الحوافز :

1- مفهوم الحوافز .

هو درجة الشعور الايجابي أو السلبي لأعضاء المؤسسة حيال أعمالهم ومهامهم في المؤسسة⁽¹⁾.

وقد أورد الباحثين مجموعة من التعاريف للحوافز نذكر منها الآتي :

الحوافز: هي مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال علي سلوك معين رغبة في الحصول علي النتائج الايجابية التي تترتب علي ذلك السلوك .

وعرفه بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بإعدادها لهدف التأثير في سلوك العاملين ، وكذلك حثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية .

وتوليدا لمفهوم الحافز يمكن القول بأن (التحفيز) هو دفع العامل للإقبال علي منهج أو سلوك معين بهدف إشباع حاجته أو رغبة مادية أو نفسية أو اجتماعية ، علما بأن عملية التحفيز قد تثيرها غرائز داخلية لدي الفرد أو عوامل خارجية تتصل ببيئة العمل أو بالبيئة الكلية⁽²⁾.

¹- سيد مصطفى احمد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، دت، ص 251

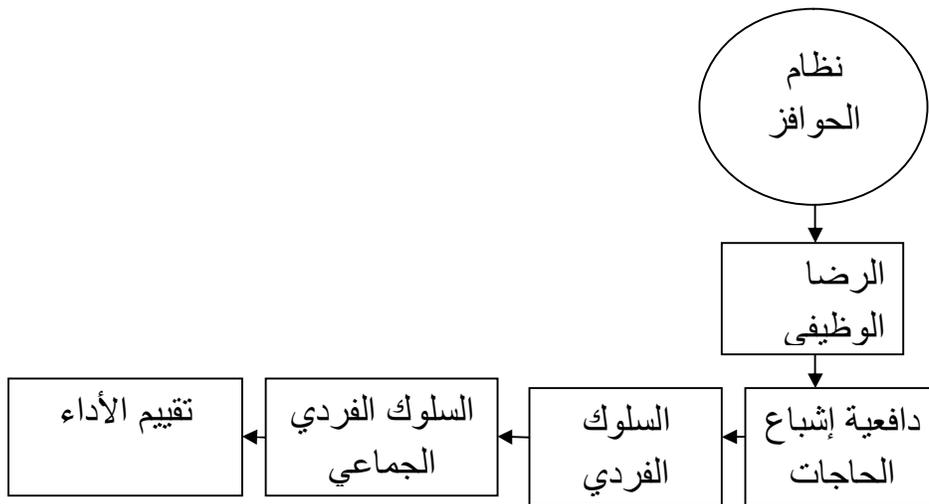
²- احمد ابراهيم أبوسن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2012 ، ص 148

أثر الحوافز علي أداء العاملين :

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من دوران العمل ، والغياب وتجنب العناصر المؤهلة علي الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن تنبؤ بها .

وبصفة عامة يمكننا القول بأن الناس يتجهون إلي المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه ، فمن الممكن أن يكون حافز المكافآت حافز قوي لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلي اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل ، وزيادة علي ذلك فان للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجات تتعلق بالعمل ، وتعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة في السلوك الفردي وتؤدي الحوافز إلي تعلم الأنماط البديلة ، ويتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا علي أساس الرضا الوظيفي ، فإذا كان هنالك موظفا ما علي سبيل المثال غير راضا عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون له دافع قوي للشروع في وظيفة أخرى براتب أفضل ، وقد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق نتائج عمله لزيادة إجمالي دخله⁽¹⁾.

ويمكن أن نوضح العلاقة بين الحوافز والأداء في الشكل (1- 2) التالي :



المصدر : بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الرياء للنشر ، عمان ، 2008 ، ص

. 140

¹ -زيادة سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008، ص 123

ثانيا : عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها .

وتتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها ، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة راسيا بعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدي اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة عليها (التخطيط ، الرقابة ، التنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها ، مدي شعور الفرد بالانجاز ، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها ، والمستوي الإداري للوظيفة .

ثالثا : عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة .

وهي تتعلق بساعات العمل ، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة .

رابعا : عوامل تنظيمية تتعلق بالفرد نفسه .

وتتمثل في شخصية الفرد ، ودرجة استقراره في حياته ، السن ، المؤهل العلمي وجنسه وأهمية العمل⁽¹⁾ .

خامسا : عوامل بيئية .

وهي تتعلق ببيئة الفرد وثقافته في المجتمع الذي يعيش فيه .

وفي نفس الاتجاه يري باحث آخر أن هنالك ثلاثة عوامل تسهم إسهاما مباشرا أو

غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه وهي :

¹ - احمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدارالجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 230

1- **العوامل الذاتية** : وتنقسم إلى قسمين كما يلي ، عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل والمؤهل والخبرة وقوة تأثير دوافع العمل علي الأفراد العاملين⁽¹⁾ .

2- **العوامل التنظيمية** : تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده في إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل ، والرضا عن الوظيفة وما أنتجته الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته .

3- **العوامل البيئية** : وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها علي العامل بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ، مثل الانتماء الاجتماعي ، والانتماء البيئي لبعض الموظفين (إلي الريف أو المدينة) له أثر واضح علي درجة التكيف والاندماج في العمل⁽²⁾ .

¹ - تيسير سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2008 ، ص 99
² تيسير سالم الشرايدة ، مرجع سابق ، ص 100

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

التمهيد

المبحث الأول : مفهوم وأهمية الأداء .

المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء

المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد :

لقد كان الاداء الوظيفي ومازال محل اهتمام وجدل كبير في الأوساط الادارية ، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوي الأداء علي قدرات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالأداء الراقى يرتكز علي خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل واجراءاته وخطواته ، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والابداع واستقلال قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف علي الأداء الوظيفي ومفهومه وطرق تقييمه وعلاقته بالرضا الوظيفي كما موضح في المباحث التالية : المبحث الأول : مفهوم وأهمية الأداء .

المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء

المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

المبحث الأول

مفهوم الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي:

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة ، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله ، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة .

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁽¹⁾ .

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج⁽²⁾ .

ويعرفه عاشور على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، ونمط الأداء⁽³⁾ .

أما منصور فينظر إلى الأداء على انه مدى الحصول على الحقائق والبيانات المحددة التي من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقويم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءة القيمة والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر ، وفي المستقبل⁽⁴⁾ .

¹ - ناصف عبد الخالق ، الرضا الوظيفي واثره على انتاجية العمل ، الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد30، 2009،ص11

² -راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية ،رويا مستقبلية ،الدار الجامعية ، 2003، ص 209

³ -عاشور احمد صقر ،السلوك الانساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ، 2005،ص 101

⁴ - منصور احمد ،المباني العلمةفي ادارة القوي العاملة ،الكويت ،وكالة المطبوعات الكويتية ،2009،ص 90

عناصر الأداء الوظيفي :

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- نوعية العمل : وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم .
- 3- كمية العمل المنجز : أي المقدار الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة الانجاز .
- 4- المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل ، وأنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله⁽¹⁾.

محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام وهذا يعني أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء توضح في الآتي .

أ - الجهد المبذول من طرف الفرد :

يشير الجهد إلى الطاقة والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

¹ - العميرة محمد ، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي ، الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، اكااديمية نائف العربية للعلوم الامنية ، 2006 ، ص 19

ب - القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة :

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ج - مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته :

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه (1).

ثانيا : مفهوم وأهمية تقييم الأداء:

1- مفهوم تقييم الأداء .

يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل .

ويرى آخرون أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفاية ، من استخدام مصطلح تقييم الأداء ، ويعني تقدير الكفاية تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية ، وتحملهم لمسئوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى (2).

ويرى بعضهم أن تقييم الأداء هو بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياسا إلى واجباته وسلوكياته ، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة ويصدر عن هذه العملية تقريرا على شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية (3) .

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والموارد البشرية، الاسكندرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر،2006،ص361

² - سامية زويش ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين ، رسالة ماستر غير منشورة ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 79

³ - حبيب الطائي يوسف واخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2010،ص226

ويعرف تقييم الأداء : "على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به"⁽¹⁾ .

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تتنامى أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أممي ، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية ، إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم كما يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم ، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها، ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافأتهم⁽²⁾ .

يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي⁽³⁾ .

إن أهمية التقييم تتحدد من كونها الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحزره الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف ، حيث أن نجاح المنظمة الإدارية أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها ، ويخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ويكشف نقاط الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف ، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية⁽⁴⁾ .

¹ -نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2010، ص338

² - المطيري رجا الحجيلان وعلي احمد ،تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق ،القاهرة ،مركز الكتاب للنشر ، 2003،ص70

³ - نشوان ذكي محمود ، ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، دار السلاسل للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 149

⁴ - منصور احمد ، المبادي العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت ،وكالة المطبوعات الكويتية ، 2008، ص331

المبحث الثاني

طرق تقييم الأداء

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء .

أ - طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثلا لتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، والانتظار في مواعيد العمل ، والسرعة في أداء العمل ، والمبادأة والالتزام وتحمل المسؤولية ، والقدرة على حل المشكلات ، وغيرها من الصفات الأخرى .

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة ، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي⁽¹⁾ .

ب - طريقة التوزيع الإجباري :

وترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقتضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا .

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 ، ص 387

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة (1).

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة .

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا .

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق .

أي اختيار 10% بدرجة امتياز ، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول ، 20% بدرجة ضعيف ، 10% بدرجة ضعيف جدا .

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (2).

ج - طريقة الترتيب العام :

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص العامة للعمل أو الصفات الشخصية ، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس ، مثل ضعيف ، متوسط ، جيد ، ممتاز ، ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي ، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بعوامل محددة في أداء الفرد ، ولكنها تقوم بتقييمه ، ويؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة ، ولا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات ، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى ، أو أحسن أو اضعف منه (3) .

¹ فاروق عبده فليح، محمد السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار الميسرة للنشر، 2005، ص 272

² - فاروق عبده فليح، محمد سيد، مرجع سابق، ص 273

³ - علي السلمي ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 248

د - طريقة القوائم :

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء العامل ، ويقوم المشرف بأختيار الجملة التي تتناسب مع مستوي أداء العامل ، ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة الي أختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق⁽¹⁾ .

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

وتتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات العامل ، ويقوم الرئيس بعد ذلك بأختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل عامل ، ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة⁽²⁾ .

¹-رسلان أنور احمد ، تقييم الأداء الوظيفي ، القاهرة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 2009، ص25

²- سامية زويش ، مرجع سابق ، ص 80

المبحث الثالث

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

توجد ثلاثة اتجاهات لشكل العلاقة بين الرضا الوظيفي والاء الاتجاه الأول يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادله وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين .

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث هوثورن في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية ، وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم ، وحل مشكلاتهم ، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك 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 وقدمت أساليب متعددة بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف والنصح والإرشاد .

الاتجاه الثاني : يؤكد على أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات 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 .

الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة للأداء العالي المتبع بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة ، في حالة إدراك العامل إن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء ، هذا الاتجاه يقول إن الرضا نتيجة للأداء الذي تتبعه مؤثرات أو عواقب إيجابية وعادله حيث أنه إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر الرضا مثل الأجر والترقية والعلاقات الحسنة ، إنها مرتبطة بقيامه بأداء معين ، فإنه سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائجه (الأجر والترقية) التي بدورها تحقق رضاه عن العمل.

وعموما عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة والحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها⁽¹⁾ .

¹-البيري عبد القادر عبد الحافظ ، دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدي موظفي القطاع العام ،معهد الادارة العامة ، الرياض ،2002،ص157

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع : دراسة القسم العملي (اختبار الفرضيات)

المبحث الاول : منهجية إجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

المبحث الأول

منهجية إجراء الدراسة الميدانية

نشأة وتطوير كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا

أنشئت الكلية في عام (2000م) تكريما لابن السودان والجريف غرب م.ا.د/ البدري عمر الياس ، الذي خطط مدينة العين بدولة الامارات العربية التي فازة بأجمل مدينة علي مستوي العالم في العام 1998م ، وعندها اراد حاكم المدينة ، الشيخ محمد طحنون ال نهيان تكريمه وخيره في التكريم اراد هذا الابن البار بأهله ووطنه أن يكرم بهذه الكلية ومعها مدارس ثانوية خدمة لأهل الجريف غرب خاصة والسودان عموما .

شملت هذه الكلية عدة اقسام عند نشأتها الأولى وهي قسم بكالوريوس الشرف في العمارة والتخطيط، وبكالوريوس الاقتصاد والعلوم الادارية، بكالوريوس علوم الحاسوب ، دبلوم الحاسوب، تطورت هذه واصبحت الان تحتوي علي واحد وعشرون برنامجا دراسيا ونذكر منها اضافة للاقسام السابقة الزكر، بكالوريوس تقانة المعلومات ، ونظم المعلومات الادارية ، ونظم المعلومات المحاسبية، ونظم المعلومات المصرفية، واداب اللغة الانجليزية وغيرها، وايضا برنامج الماجستير في تقانة المعلومات، الادارة ، والعمارة والتخطيط ، والدبلوم العالي في تقانة المعلومات ، وشملت عدد 8 معامل حاسوب بمواصفات حديثة ومواكبة للتطور التكنولوجي ، وعدد 10 قاعات كبيرة للدراسة ، وعدد 4 مراسم حديثة لبرنامج العمارة والتخطيط، ومكتبة علمية كبيرة، ومكتبة إلكترونية ، وساحات للنشاط الطلابي ، وعدد مقدر من المكاتب المهیئة للاساتذة والادارين ، وسكن للطلاب ومسجد كبير، وهذا التطور الملحوظ كله تم بفضل الله سبحانه وتعالى اولا واخيرا، وبجهد القائمين علي زمام الامور في هذا الصرح العظيم في وقتنا وجنر جدا .

ويشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية ، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة ، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها ، بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة ، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات ولإستخراج النتائج ، وذلك على النحو التالي:

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بكلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا ، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مجتمع الدراسة (110) فيما تم الحصول علي (81) .

2. عينة الدراسة :

تمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة .

ثانياً : أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وتعرف الاستبانة بأنها: (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها ، أو بفرغ للإجابة

عندما تتطلب إجابة مكتوبة ، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها ، أو يعتقد أنها الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات ، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات) .

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي :

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد .

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .

3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها .

4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير .

تحقيقاً للغرض السابق للإستبانة تم تصميم إستماره إلى قياس رأي كل من أعضاء

هيئة التدريس والموظفين حول موضوع البحث (اثر الرضاء الوظيفي علي اداء العاملين في

المؤسسات التعليم العالي) .

ثالثاً : مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) ، والذي يتراوح من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة كما هو موضح في جدول (4.1).

جدول (4.1): مقياس درجة الموافقة :

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	30.49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر : مستخرج من بيانات الدراسة الميدانية ، 2015م .

عليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يصبح كالتالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)/$

$= 5 = (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن

الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة .

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لإستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ، ولاتقي أبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة ، وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

1. اختبار صدق محتوى المقاييس :

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى ، وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس لصعوبة فهمهم لها ، وبعد إستعادة الإستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه ، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية (أنظر ملحق رقم 1) .

2. اختبار الإتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يقصد بالثبات (إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساويا لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) ، وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه ، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام معامل ألفا كرنباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح ، أي أن زيادة معامل ألفا كرنباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ، كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي .

نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة ونتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات الاستبانة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.78) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبانة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

خصائص عينة الدراسة:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان

يمكن القول بأن افراد العينة يتميزون بالصفات التالية :

1/ طبيعة الجنس لافراد العينة .:

الجدول رقم (4.2) يوضح توزيع النوع لمفردات العينة .

النوع	التكرار	النسبة%
ذكر	55	67.9
انثي	26	32.1
المجموع	81	100.0

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) أن نسبة الذكور 67.9% اي مايعادل 55 فرد من

افراد العينة ، بينما نسبة الاناث 32.1% اي مايعادل 26 فرد من افراد العينة ويعزي ذلك

الي طبيعة الوظائف التي تقدمها المؤسسة ويفضل فيها عمل الذكور علي الاناث وخاصة

التي تحتاج الي عدد ساعات اكثر .

2/ فئات العمر لافراد العينة .:

الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة .

الفئة	التكرار	النسبة %
اقل من 30	38	46.9
40-31	43	53.1
المجموع	81	100.0

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (3-4) يوضح ان نسبة 46.9% اي مايعادل 38 من افراد العينة اعمارهم اقل من 30 سنة ، ونسبة 53.1% اي مايعادل 43 من افراد العينة اعمارهم ما بين 40-30 سنة ، ويعزي ذلك الي اهتمام الادارة بالتدريب وتوظيف الافراد ذات الخبرات والكفاءات .

3/ الوظيفة .:

الجدول رقم (4-4) يوضح الوظائف الاكاديمية والادارية لعينة الدراسة.

النوع	التكرار	النسبة %
اكاديمية	45	55.6
ادارية	36	44.4
المجموع	81	100.0

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.4) يوضح ان نسبة الاكاديميين بلغت 55.6% اي مايعادل 45 فرد من افراد العينة ، بينما نسبة الادارين 44.4% اي ما يعادل 36 فرد من افراد العينة ويمكن نفسر هذا الي تكامل الوظائف من خلال تقديم الخدمات الازمة والمساندة للموظف الاكاديمي والاداري حتي يكتمل العمل بالصورة المثلي .

4/ المؤهل :-

الجدول رقم (4.5) يوضح المستوي التعليمي لعينة الدراسة .

النسبة%	التكرار	المستوي
2.5	2	ثانوي
54.3	44	جامعي
44.2	35	فوق الجامعي
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (4.5) أن نسبة 2.5% من افراد العينة ينتمون للمستوي الثانوي ونسبة 54.3% من افراد العينة ينتمون للمستوي الجامعي ونسبة 44.2% من افراد العينة للمستوي فوق الجامعي ، ويعزي ذلك لأن الحاجة الاكبر للموظفين من حملة البكالوريوس وذلك لطبيعة العمل الذي يقدمه من مساعدي تدريس ومعامل والخدمات المساندة الاخري في العمل داخل الكلية .

5/ الخبرة العملية :-

الجدول رقم (4-6) يوضح الخبرة العملية لعينة الدراسة .

الفئة	التكرار	النسبة%
سنة الي 5	1	1.2
10.5	21	25.9
15.10	54	66.7
20.15	5	6.2
المجموع	81	100.0

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4-6) يوضح ان نسبة 1.2% اي ما يعادل واحد من افراد العينة

بلغت خبراتهم سنة الي 5 سنوات ، و بنسبة 25.9% اي مايعادل 21 من افراد العينة بلغت

خبراتهم 10.5 سنوات ،بنسبة66.7% اي مايعادل 54 من افراد العينة بلغت خبراتهم ما بين

15.10 سنة ، وبنسبة 6.2% اي مايعادل 5 من افراد العينة بلغت خبراتهم ما بين 20.15

سنة ، ويعزي ذلك الي التوسع في العمل واطافة خدمات جديدة وفتح اقسام جديدة في

الكلية .

6/ الحالة الاجتماعية .:

الجدول رقم (4.7) يوضح طبيعة الحالة الاجتماعية لافراد العينة .

الحالة	التكرار	النسبة
عازب	52	64.2
متزوج	29	35.8
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

من خلال بيانات الجدول اتضح لنا ان نسبة 64.2% اي مايعادل 52 فرد من افراد العينة اعزب ، ونسبة المتزوجين 35.8% اي مايعادل 29 فرد من افراد العينة ، ويعزي ذلك الي كثرت العطالة في فئات الخرجين الشباب وذلك واضح من خلال توظيف الفئات العمرية في هذا الاستبيان .

ثانيا : تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني الحوافز ودورها في زيادة الاداء .

السؤال الاول : تشجع الحوافز المادية للعمل اكثر من غيرها ؟

الجدول رقم (4.8) يوضح الاجابات علي السؤال الاول .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	33	40.8
موافق بشدة	27	33.3
محايد	6	7.4
غير موافق	15	18.5
غير موافق بشدة	0	0
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (48) يوضح ان نسبة 40.8% من افراد العينة موافقين علي ان الحوافز المادية تشجع علي العمل اكثر من غيرها ، ونسبة 33.3% من افراد العينة موافقين بشدة ونسبة 7.4% محايدين ، ونسبة 18.5% غير موافقين ، فيما لا توجد اجابات غير موافق بشدة من افراد العينة ، نجد ان ما نسبتهم 74.1% اكدوا علي اهمية الحوافز في تشجيع العمل أكثر من غيرها .

السؤال الثاني : يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة ؟

الجدول رقم (49) يوضح الاجابات علي السؤال الثاني .

النسبة%	التكرار	البيان
8.6	7	موافق
1.2	1	موافق بشدة
14.8	12	محايد
50.7	41	غير موافق
24.7	20	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (49) يوضح ن نسبة 8.6% من افراد العينة موافقين علي ان رواتبهم تتناسب مع متطلبات المعيشة ، ونسبة 1.2% من افراد العينة موافقين بشدة ، ونسبة 14.8% محايدين ، ونسبة 50.7% غير موافقين ، ونسبة 24.7% غير موافقين بشدة من خلال هذا يمكن القول بأن 75.4% يؤكدون عدم تناسب مرتباتهم مع متطلبات المعيشة في ظل الظروف الراهنة في السودان .

السؤال الثالث : تتم الترقية في الكلية علي حسب الكفاءة ؟

الجدول رقم (4.10) يوضح الاجابات عن ان الترقية تتم حسب الكفاءة .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	22	27.2
موافق بشدة	5	6.2
محايد	22	27.2
غير موافق	21	25.9
غير موافق بشدة	11	13.5
المجموع	81	100.0

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.10) يوضح ان نسبة 27.2% من افراد العينة موافقين علي نظام الترقية في الكلية حسب الكفاءة ، ونسبة 6.5% من افراد العينة موافقين بشدة ، ونسبة 27.2% من افراد العينة محايدين ، ونسبة 25.9% من افراد العينة غير موافقين ، ونسبة 13.5% من افراد العينة غير موافق بشدة ، ويمكن تفسير ذلك ان نظام الترقية في الكلية حسب الكفاءة .

السؤال الرابع : هنالك عدالة فيما تحصل عليه مقابل ماتقدمه من عمل ؟

الجدول رقم (4.11) يوضح الاجابات عن ان هنالك عدالة في التحفيز .

النسبة %	التكرار	البيان
25.9	21	موافق
6.2	5	موافق بشدة
19.8	16	محايد
39.5	32	غير موافق
8.6	7	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

من خلال بيانات الجدول رقم (4.11) يتبين ان نسبة 25.9% من افراد العينة موافين بأن هنالك عدالة فيما يحصلوا عليه مقابل مايقدمونه من عمل ، ونسبة 6.2% موافقين بشدة ونسبة 19.8% من افراد العينة محايدين ، ونسبة 39.5% من افراد العينة غير موافقين ونسبة 8.6% من افراد العينة غير موافقين بشدة ، ويفسر ذلك التوجه السلبي للموظف نحو عدم الشعور بالعدالة علي مايقدمه من عمل مقابل مايحصل عليه من اجر ، حيث يري انه يبذل جهدا كبيرا في العمل وبتقاضه اجرا لا يتناسب مع ذلك الجهد ، بالرغم الزيادات المعتبرة التي تقدمها الكلية لي هذه الفئة لكنها لا تتناسب مع متطلبات المعيشة الحالية في السودان .

السؤال الخامس : تعزز الادارة مبادرات الموظفين الابداعية ؟

الجدول رقم (4.12) يوضح الاجابات عن تعزيز الادارة مبادرات الموظفين الابداعية .

النسبة%	التكرار	البيان
25.9	21	موافق
6.2	5	موافق بشدة
39.5	32	محايد
21.0	17	غير موافق
7.4	6	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.12) يوضح أن نسبة 25.9% من افراد العينة موافقين علي ان الادارة تعزز المبادرات الابداعية للموظفين ، ونسبة 6.2% موافقين بشدة ، ونسبة 39.5% من افراد العينة محايدين ، ونسبة 21.0% غير موافق ، 7.4% غير موافق بشدة ، ويمكن أن يفسر هذا تعزيز لادارة لابداعات ومبادرات الموظفين لم يكون بالشكل الذي يرضي طموحات الموظفين .

ثالثا : تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث معلومات حول بيئة العمل :

السؤال الاول : البيئة الحالية للعمل مرضية للموظف ؟

الجدول رقم (4.13) يوضح الاجابات عن البيئة الحالية للعمل مرضية.

النسبة%	التكرار	البيان
30.9	25	موافق
6.2	5	موافق بشدة
21.0	17	محايد
38.3	31	غير موافق
3.7	3	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

من خلال بيانات الجدول رقم (4.13) يتضح أن نسبة 30.9% من افراد العينة موافقين

علي أن البيئة الحالية للعمل مرضية لهم ، ونسبة 6.2% موافقين بشدة ، ونسبة 21.0%

محايدين ، ونسبة 38.3% غير موافقين ، ونسبة 3.7% غير موافقين بشدة من هذا يمكن

القول بأن البيئة لم تكون مرضية للموظفين .

السؤال الثاني : هنالك اهتمام كافي للنظافة بالكلية ؟

الجدول رقم (4.14) يوضح الاجابات عن الاهتمام بالنظافة في الكلية .

النسبة%	التكرار	البيان
50.6	41	موافق
16.0	13	موافق بشدة
14.8	12	محايد
13.6	11	غير موافق
4.9	4	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.14) يوضح أن نسبة 50.6% من افراد العينة موافقين علي الاهتمام

بمستوي النظافة في الكلية ، ونسبة 16.0% من افراد العينة موافقين بشدة ونسبة 14.8%

من افراد العينة محايد ، ونسبة 13.6% من افراد العينة غير موافق ونسبة 4.9% من افراد

العينة غير موافين بشدة ، يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 66.6% من افراد العينة

موافقين علي الاهتمام بالنظافة في هذه المؤسسة العريقة ، ويمكن تفسير ذلك الي الاهتمام

الكبير من الادارة من اجل توفير جو ملائم للعمل والدراسة .

السؤال الثالث : مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لاداء عملك ؟

الجدول رقم (4.15) يوضح الاجابات عن مكان العمل يوفر الراحة التامة لاداء العمل .

النسبة%	التكرار	البيان
24.7	20	موافق
7.4	6	موافق بشدة
28.4	23	محايد
30.9	25	غير موافق
8.6	7	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.15) يوضح أن نسبة 24.7% من افراد العينة موافقين علي توفير

الراحة في مكان العمل ، ونسبة 7.4% من افراد العينة موافقين بشدة ، ونسبة 28.4% من

افراد العينة محايدين ، ونسبة 30.9% من افراد العينة غير موافقين ، ونسبة 8.6% من

افراد العينة غير موافقين بشدة ، ويمكن تفسير ذلك أن مكان العمل لم يكون مريحا للموظفين

بالشكل المطلوب لاداء العمل .

السؤال الرابع : بيئة العمل مهيباء لأداء العمل ؟ .

الجدول رقم (4.16) يوضح الاجابات عن مدي تهيئة البيئة لاداء العمل .

النسبة%	التكرار	البيان
33.3	27	موافق
9.9	8	موافق بشدة
28.4	23	محايد
22.2	18	غير موافق
6.2	5	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.16) يوضح ان نسبة 33.3% من افراد العينة موافقين علي رضاهم عن بيئة العمل في الكلية لاداء العمل ، ونسبة 9.9% موافقين بشدة ، ونسبة 28.4% محايدين ونسبة 22.2% غير موافقين ، 6.2% غير موافقين بشدة ، ومن خلال هذه الاجابات يمكن القول أن بيئة العمل مهيبا لاداء الاعمال مما يوذي الي انجاز العمل بكفاءة .

السؤال الخامس : توفر الادارة التسهيلات التكنولوجية للوظفين ؟

الجدول رقم (4.17) يوضح الاجابات علي ان الادارة توفر التسهيلات التكنولوجية .

النسبة%	التكرار	البيان
42.0	34	موافق
13.6	11	موافق بشدة
18.5	15	محايد
19.8	16	غير موافق
6.2	5	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة

الجدول رقم (4.17) يوضح ان نسبة 42.0% من افراد العينة موافقين علي توفير الوسائل التكنولوجية في الكلية ، ونسبة 13.6% من افراد العينة موافقين بشدة ونسبة 18.5% من افراد العينة محايدين ، ونسبة 19.8% من افراد العينة غير موافقين ونسبة 6.2% من افراد العينة غير موافقين بشدة ، من خلال هذه البيانات ان اغلبية الموظفين موافقين علي توفير التسهيلات والوسائل التكنولوجية ، ويدل هذا علي اهتمام الادارة بتوفير الوسائل الحديثة ومواكبة التطور والتكنولوجيا .

رابعاً : تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الرابع درجة الرضا الوظيفي :

السؤال الاول : هنالك رضا تام عن وظيفتك الحالية ؟

الجدول رقم (4.18) يوضح الاجابات عن رضاء الموظفين عن الوظائفهم الحالية .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	35	43.2
موافق بشدة	12	14.8
محايد	12	14.8
غير موافق	18	22.2
غير موافق بشدة	4	4.9
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.18) يوضح ان نسبة 43.2% من افراد العينة موافقين علي أنهم

راضون عن وظيفتهم الحالية ، ونسبة 14.8% من افراد العينة موافقين بشدة ، ونسبة

14.8% من افراد العينة محايدين ، ونسبة 22.2% منهم غير موافقين ، ونسبة 4.9% من

افراد العينة غير موافقين بشدة ، ويعزي ذلك الي اقتناع الموظفين بوظائفهم الحالية لأنهم

موظفين حسب رغباتهم وكفاءاتهم .

السؤال الثاني : هل تحظي بالاحترام والتقدير من الادارة ؟

الجدول رقم (4.19) يوضح الاجابات علي ان العامل يحظي بالاحترام والتقدير .

النسبة%	التكرار	البيان
58.0	47	موافق
23.5	19	موافق بشدة
9.9	8	محايد
7.4	6	غير موافق
1.2	1	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.19) يوضح أن نسبة 58.0% من افراد العينة موافقين علي أنهم يجدون الاحترام والتقدير من الادارة ، ونسبة 23.5% من افراد العينة موافق بشدة ، ونسبة 9.9% من افراد العينة محايد ، ونسبة 7.4% من افراد العينة غير موافق ، ونسبة 1.2% من افراد العينة غير موافقين بشدة ، من هذا يمكن القول ان الادارة تولي موظفيها في الكلية اهتمام كبير وتكن لهم كل الاحترام والتقدير مما يساهم في التقدم والتطور بالكلية .

السؤال الثالث : هل انت راضي عن توقيت الاسبوعي ؟

الجدول رقم (4.20) يوضح الاجابات عن التوقيت الاسبوعي .

النسبة%	التكرار	البيان
51.9	42	موافق
12.3	10	موافق بشدة
12.3	10	محايد
16.0	13	غير موافق
7.4	6	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.20) يوضح أن نسبة 51.9% من افراد العينة موافقين علي أنهم

راضون عن التوقيت الاسبوعي للعمل ، ونسبة 12.3% من افراد العينة موافقين بشدة ونسبة

12.3% محايدين ، ونسبة 16.0% من افراد العينة غير موافقين ، ونسبة 7.4% غير

موافقين بشدة ، ويمكن القول بأن نسبة 64.2% راضون عن التوقيت الاسبوعي للعمل داخل

الكلية وهذا مايساعد في خلق درجة الرضا الوظيفي .

السؤال الرابع:تسمح الادارة للعاملين بممارسة المسؤوليات والصلاحيات بمستوي كافي ؟

الجدول رقم (421) يوضح الاجابات عن مدي ممارسة العاملين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم عن تكليفهم بالعمل .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	32	39.5
موافق بشدة	14	17.3
محايد	17	21.0
غير موافق	10	12.3
غير موافق بشدة	8	9.9
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (421) يوضح أن نسبة 39.5% من افراد العينة موافقين علي ان الادارة

تسمح للعاملين بممارسة مسؤولياتهم وصلاحياتهم بمستوي كافي ، ونسبة 17.3% من افراد

العينة موافقين بشدة ، ونسبة 21.0% محايدين ، ونسبة 12.3% من افراد العينة غير

موافقين ، ونسبة 9.9% غير موافقين بشدة ، ومن هذا يمكن القول بأن نسبة 56.8%

يتمتعون بصلاحيات ومسؤوليات كافية في ممارسة اعمالهم ويؤدي هذا الي إيجاد الرضا

الوظيفي في المؤسسة .

السؤال الخامس : تمنح الادارة للعاملين مكافآت مجزية نهاية الخدمة ؟

الجدول رقم (4.22) يوضح الاجابات عن منح العاملين مكافاة مجزية في نهاية الخدمة .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	14	17.3
موافق بشدة	5	6.2
محايد	27	33.3
غير موافق	23	28.4
غير موافق بشدة	12	14.8
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.22) يوضح أن نسبة 17.3% من افراد العينة موافقين علي منح

الادارة مكافآت مجزية نهاية الخدمة ، ونسبة 6.2% من افراد العينة موافقين بشدة ، ونسبة

33.3% من افراد العينة محايدين ، ونسبة 28.4% من افراد العينة غير موافقين ، ونسبة

14.8% من افراد العينة غير موافقين بشدة ، من خلال البيانات في الجدول ان اغلبية

الموظفين اجاباتهم محايدة عن منح الادارة المكافآت المجزية في نهاية الخدمة ، ويمكن

تفسير ذلك بأن منح المكافآت في نهاية الخدمة ضعيف او تكون مكافآت غير رسمية مما

يدل علي عدم الرضا في هذا المحور .

خامسا : تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الخامس اداء الموظفين :

السؤال الاول : يتأثر مستوي اداء العاملين بنوعية الاعمال المؤكدة لهم ؟

الجدول رقم(423)يوضح الاجابات عن مستوي الاداء بنوعية الاعمال المؤكدة للعامل .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	45	55.6
موافق بشدة	19	23.4
محايد	12	14.8
غير موافق	3	3.7
غير موافق بشدة	2	2.5
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.23) يوضح أن نسبة 55.6% من افراد العينة موافقين علي تأثير

مستوي الاداء بنوعية الاعمال المؤكدة لهم ، ونسبة 23.4% من افراد العينة موافقين بشدة ،

ونسبة 14.8% من افراد العينة محايدين ، 3.7% غير موافقين ، ونسبة 2.5% من افراد

العينة غير موافقين بشدة ، ويمكن تفسير ذلك ان الاداء يتأثير بنوعية الاعمال التي توكل

لكل موظف عن تكليفه .

السؤال الثاني : مستوى الاداء الحالي نتيجة لاهتمام الادارة بالتدريب ؟

الجدول رقم (4.24) يوضح الاجابات عن مستوى التدريب .

النسبة%	التكرار	البيان
22.2	18	موافق
6.2	5	موافق بشدة
32.1	26	محايد
28.4	23	غير موافق
11.1	9	غير موافق بشدة
100.0	81	المجموع

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.24) يوضح أن نسبة 22.2% من افراد العينة موافقين علي مستوى

الاداء الحالي لاهتمام الادارة بالتدريب ، ونسبة 6.2% من افراد العينة موافقين بشدة ونسبة

32.1% محايدين ، ونسبة 28.4% غير موافقين ، ونسبة 11.1% من افراد العينة غير

موافقين بشدة ، ومن هذا يمكن القول أن نسبة التدريب للموظفين ضعيفة .

السؤال الثالث : يساهم نظام الاداء المتبع حاليا في خلق الرضا الوظيفي ؟

الجدول رقم (4.25) يوضح الاجابات عن مساهمة نظام الاداء المتبع في ايجاد الرضاء .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	29	35.8
موافق بشدة	3	3.7
محايد	26	32.1
غير موافق	20	24.7
غير موافق بشدة	3	3.7
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.25) يوضح أن نسبة 35.8% من افراد العينة موافقين علي اسهام

نظام الاداء الحالي في ايجاد حالة الرضا الوظيفي ، ونسبة 3.7% من افراد العينة موافقين

بشدة ونسبة 32.1% من افراد العينة محايدين ، 24.7% من افراد العينة غير موافقين

ونسبة 3.7% غير موافقين بشدة ، ويمكن تفسير ذلك أن نظام الاداء المتبع حاليا له دور

في إيجاد حالة الرضا الوظيفي للعاملين.

السؤال الرابع : يسهم نظام تقييم الاداء المعتمد حاليا في خلق حالة التوافق بين الاهداف الشخصية للعاملين فيما يبعدهم عن ضغط العمل ؟

الجدول رقم (4.26) يوضح الاجابات عن اسهام نظام تقييم الاداء المعتمد في خلق التوافق بين الاهداف الشخصية بما يبعدهم عن ضغوط العمل .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	31	38.3
موافق بشدة	3	3.7
محايد	31	38.3
غير موافق	12	14.8
غير موافق بشدة	4	4.9
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.26) يوضح أن نسبة 38.3% من افراد العينة موافقين علي أسهام نظام تقييم الاداء المعتمد حاليا في الكلية في أيجاد حالة التوافق بين الاهداف الشخصية للموظفين بما يبعدهم عن ضغط العمل ، 3.7% من افراد العينة موافقين بشدة ، ونسبة 38.3% محايدين ونسبة 14.8% غير موافقين ، ونسبة 4.9% غير موافقين بشدة ، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن نظام تقييم الاداء الحالي المعمول به في الكلية يسهم في خلق حالة الرضا الوظيفي .

السؤال الخامس : تتميز بالثقافة والجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية ؟

الجدول رقم (4.27) يوضح الاجابات عن تميز الموظفين بالثقافة والجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية .

البيان	التكرار	النسبة%
موافق	49	60.5
موافق بشدة	17	21.0
محايد	8	9.9
غير موافق	7	8.6
غير موافق بشدة	0	0
المجموع	81	100.0

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

الجدول رقم (4.27) يوضح أن نسبة 60.5% من افراد الغينة موافقين علي أنهم يمتازون بالثقافة والجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية ، ونسبة 21.0% من افراد العينة موافقين بشدة ونسبة 9.9% محايدين ، ونسبة 8.6% غير موافقين ، حيث لاتوجد اجابة بغير موافق بشدة ويمكن تفسير ذلك بأن معظم الموظفين في هذه الكلية يمتازون بالجدية والقدرة علي تحمل المسؤوليات في الاعمال التي يؤدونها .

المبحث الثاني

أختبار الفرضيات

لأختبار فرضيات الدراسة القائلة بأن :

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين لنظام الحوافز و الأداء .
 - 2- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف بيئة العمل وأداء العاملين .
 - 3- هنالك علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وأداء العاملين .
- للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم تطبيق تحليل الانحدار علي بيانات العينة، وذلك باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

الفرضية الأولى:

أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بيننظام الحوافز و الاداء.

لأختبار الفرضية الاولى تم إيجاد كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور نظام الحوافز و الاداء ، والنتائج المتحصل عليها كما موضحة في الجدول رقم (4.28) ادناه .

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور نظام الحوافز .

الرقم	متغيرات الدراسة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1-	تشجع الحوافز المادية للعمل اكثر من غيرها	3.60	3.37
2-	يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة	1.09	3.81
3-	تتم الترقية في الكلية علي حسب الكفاءة	1.40	2.93
4-	هنالك عدالة في ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من عمل	3.60	3.37
5-	تغزز الادارة مبادرات العاملين الابداعية	1.25	2.78

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة

نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (4.28) دلت على موافقة مفردات العنية على أهمية نظام الحوافز باعتباره مكوناً رئيساً للتشجيع والزيادة في الاداء وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لنظام الحوافز ما بين (2.78-3.81) ، فكان اعلي رقم للفقرة (2) التي مفادها ان يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة .

للتحقق من صحة فرضية الدراسة الأولى تم تطبيق تحليل الانحدار علي بيانات العينة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (4.29) ادناه .

نتائج تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients للحوافز و للمكافآت .

المتغير المستقل	R	R2	β	T	F	Sig
الحوافز والمكافآت	68	46	0.68	8.27	68.50	0.000

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

يبين الجدول أن معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت وجودة الخدمة التعليمية قد بلغ ($R=0.68$) ، ودرجة تأثير المتغير للحوافز والمكافآت على الاداء هي نسبة مقدارها ($\beta =0.68$) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغة (68.50) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، وبناء على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نظام الحوافز والمكافآت ومستوي الاداء. ونقبل بان نظام الحوافز يؤدي الي زيادة الاداء. النتيجة التي توصلت اليها الدراسة تتوافق مع دراسة (معاني بلة 2004م) وعبد الله حمد محمد (2011م) ، وايضا ميرفت توفيق (2012) لوجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والاداء. فيما توصلت دراسة علاء خليل محمد (2007م) الي نتيجة مغايرة مفادها أن هنالك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين مستوي الاداء الوظيفي ، وايضا لا يوجد انصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلبا علي اداء الموظفين .

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف بيئة العمل واداء العاملين .

لأختبار الفرضية استخدم كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة

من فقرات محور ظروف بيئة العمل.والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم

(4.30) ادناه .

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ظروف بيئة العمل و الاداء.

الرقم	متغيرات الدراسة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1-	البيئة الحالية للعمل مرضية للعامل.	1.34	2.78
2-	هنالك اهتمام كافي بالنظافة بالكلية.	1.36	2.35
3-	مكان العمل يوفر لك الراحة التامة للاداء.	1.31	2.91
4-	بيئة العمل مهيا في الكلية لاداء العمل.	1.36	2.35
5-	توفر الادارة التسهيلات التكنولوجية للعامل.	1.36	2.35

المصدر : حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (4.30) دلت على موافقة

مفردات العينة على أهمية متغير ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الاداء ، وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية لمجال وضوح أدوار العمل ما بين (2.35-2.91) ، فكان أعلاها

للفقرة (3) التي مفادها ان مكان العمل يوفر لك الراحة التامة للاداء .

للتحقق من صحة فرضية الدراسة الثانية تم تطبيق تحليل الانحدار علي بيانات العينة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (4.31) ادناه .

تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients لمحور ظروف بيئة العمل

المتغير المستقل	R	R ²	β	T	F	Sig
ظروف بيئة العمل	41	17	0.411	4.00	16.03	0.000

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

يبين الجدول رقم (4.31) أن معامل الارتباط بين ظروف بيئة العمل والاداء قد بلغ (0.41) ودرجة تأثير المتغير ظروف بيئة العمل علي الاداء هي نسبة مقدارها ($\beta = 0.41$) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغة (16.03) وهي قيمة داله إحصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، وبناء على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ظروف بيئة العمل والاداء ، ونقبل بان ظروف بيئة العمل تؤثر علي الاداء ، وهذا يتوافق مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة علي سبيل المثال سعد عبيد (2010م) التي اظهرت النتائج تباين واضح في مستويات الاداء ولكن يمكن القول عموما بأن مستوي الاداء كان متوسطا يميل الي الانخفاض ، واما بالنسبة لعوامل بيئة العمل فظهر عامل الرغبة في العمل كاهم مجال في التأثير السلبي علي الاداء . فيما توصلت نادية باسم (2012م) الي انه لا يوجد تأثير للظروف الفيزيكية علي اداء العاملين .

الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة طردية بين درجة الرضاء الوظيفي واداء العاملين.

لأختبار الفرضية استخدم كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة

من فقرات محور الرضاء الوظيفي. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (4.32) ادناه .

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة الرضاء الوظيفي .

الرقم	متغيرات الدراسة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
-1	هنالك رضاء تام عن وظيفتك الحالية	1.43	1.83
-2	تحظي بالاحترام والتقدير من الادارة	1.43	1.83
-3	انت راضي عن توقيتك الاسبوعي	1.39	2.15
-4	تسمح الادارة للعاملين بممارسة المسؤوليات والصلاحيات بمستوي كافي	3.66	2.75
-5	تمنح الادارة للعاملين مكافاة مجزية نهاية الخدمة	1.27	3.17

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (4.32) دلت على موافقة مفردات

العينة على أهمية متغير درجة الرضاء الوظيفي والاداء ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية

لمتغير الرضاء الوظيفي والاداء ما بين (1.83-3.17) ، فكان أعلاها للفقرة (5) التي

مفادها ان تري الكلية ان الرضاء الوظيفي محفز رئيسي للاداء .

للتحقق من صحة فرضية الدراسة الثالثة تم تطبيق تحليل الانحدار علي بيانات العينة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (4.33) ادناه .

تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients لمحور درجة الرضاء الوظيفي .

المتغير المستقل	R	R ²	β	T	F	Sig
الرضا الوظيفي	25	67	0.25	2.38	5.69	0.019

المصدر: حساب الباحث باستخدام البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة .

يبين الجدول رقم (4.33) أن معامل الارتباط بين الرضاء الوظيفي والاداء قد بلغت قيمته ($R=0.25$) ، ودرجة تأثير الرضاء الوظيفي والاداء قد بلغت نسبة مقدارها ($\beta =0.25$) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** البالغة (5.69) وهي قيمة دالة إحصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.019) ، وبناء على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الرضاء الوظيفي والاداء. ونقبل بأن درجة الرضاء الوظيفي تؤثر علي الاداء ، حيث إن محددات الرضاء الوظيفي التي أسفرت عنها اغلب دراسات الباحثين الاجر والترقية ، فالأجر يعتبر بالنسبة للعامل موردا رئيسيا في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية ، أما الترقية فتتمثل له إنتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه ، فهذه المحددات من شأنها ان تساهم في رفع مستوي الرضاء الوظيفي وبالتالي زيادة ادائه ، وايضا ان للرضاء الوظيفي ومحددات تأثير قوي جدا علي فعالية الاداء ، تتوافق النتيجة مع كل ماتوصل اليه سامية زويش (2013م) ، وحبيب سميح (2008م) ، وادم مصطفى عبدالله (2009) .

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

النتائج :

أظهرت نتائج دراسة أثر الرضا الوظيفي علي أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، والتي سبق تحليلها الاتي :

1. بينت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و الاداء الوظيفي وذلك من خلال نتائج تحليل الإحصاء الوصفي التي دلت على موافقة مفردات العنية على أهمية نظام الحوافز باعتباره مكوناً رئيساً للتشجيع والزيادة في الاداء بالمؤسسات .
2. بينت الدراسة أهمية ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الأداء وذلك من خلال تحليل الاحصاء الوصفي ، والتي دلت على موافقة مفردات العينة على أهمية متغير ظروف بيئة العمل ودورة في الاداء بالمؤسسات.
3. أكدت الدراسة علي أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وذلك من خلال نتائج التحليل الوصفي التي دلت علي هذه الأهمية .
4. اوضحت الدراسة أن هنالك اهتمام كبير من الادارة بالنظافة من اجل توفير جو ملائم للعمل وذلك ماثبتته نتائج التحليل بأن نسبة 66.6% اكدوا رضائهم عن ذلك .
5. اكدت الدراسة أهمية نوعية الاعمال التي تؤكل للعامل ، ومدى تأثيرها في الاداء الوظيفي ، وذلك ماثبتته نتائج التحليل أن نسبة 79.0% موافقتهم علي أهمية نوعية الاعمل التي تؤكل لكل عامل في المؤسسات.
6. بينت الدراسة أن نسبة 81.5% من العاملين في الكلية يتمتعون بالجدية والثقافة والقدرة علي تحمل المسؤولية ، وذلك من خلال نتائج التحليل .

التوصيات:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي من شأنها تحسين مستوى الرضا لدي العاملين في الكلية .

1. وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين ، بحيث يتم مكافآت الموظفين اصحاب الاداء الفعال .

2. تشجيع فرص التطور المؤسسي والذاتي ، وحس العاملين علي تطور قدراتهم وخبراتهم التعليمية والادارية ، وتوفير منح عمل دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المؤسسات الاخرى .

3. وضع برامج تدريبية واضحة ومفصلة وملزمة لكل العاملين في المؤسسات .
4. تحسين وتطوير سلم الرواتب المعمول بها ، بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب ، حتي يزيد رضا العاملين عن وظائفهم بتناسب الرواتب مع اوضاع المعيشة وجهدهم المبذول وخاصة مع الوضع الحالي في السودان .

5. تطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظام كاملة من وسائل وبرامج ومعدات تسهل علي العاملين عملهم ، وتوفير كافة الامكانيات بطريقة مريحة ، وتحديد وقت مناسب للراحة اثناء الدوام لا يؤثر علي سير العمل لكي نجدد النشاط للعمل .

6. العمل الجاد علي تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة مكافآت نهاية الخدمة ، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد .

الخاتمة :

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي مهما وواسعا لمن اراد أن يبحث فيه، ويقوم بدراسات مستقبلية ، كما تبقى هذه الرسالة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة ، ولتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع متوي الاداء لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه مثل الحوافز والمكافآت ، وتحسين الرواتب حتي تتناسب مع الاوضاع المعيشية .

قائمة المصادر والمراجع :-

1. صالح الدين محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص130 .
2. صالح عودة سعيد ، إدارة الافراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ،دت ،ص33 .
3. عمر وصفي عقيل ، إدارة الافراد ، حلب ، 2003 ، ص145 .
4. بشير الخضرا واخرون ، السلوك التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2010 ، ص332 .
5. محمد سعيد ،السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2004 ، ص ص194.195 .
6. حريم حسن ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص97 .
7. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثامنة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 47 .
8. فرج طريف شوقي ، السلوك التنظيمي والفعالية الادارية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، 221 .
9. صالح محمد محسن واخرون ، ادارة الاعمال ، دار وائل للنشر،الاردن ،ص464.
10. محمد علي الكتيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الاكاديمية، الاسماعيلية ، 2005 ، ص309 .
11. سيد مصطفى احمد ، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، دت ، ص251 .

12. احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2012 ، ص 148 .
13. ذكي مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثامنة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2009 ، ص 107 .
14. زيادة سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء ، جامعة نائف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ، ص 123 .
15. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2007، ص 230 .
16. تيسير سالم الشرايدة ، الرضا الوظيفي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 99 .
17. ناصف عبدالخالق ، الرضا الوظيفي وأثره علي انتاجية العمل ، الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 30 ، ص 11 .
18. عاشور احمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 101 .
19. منصور احمد ، المبادي العامة في ادارة القوي العاملة ، الكويت ، وكالة المطبوعات الكويتية ، 2009 ، ص 209 .
20. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي والموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 361 .
21. حجيم الطائي يوسف واخرون ، ادار الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 226 .

22. نوري منير ، ادارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص338 .
23. المطيري حجيلان وعلي احمد ، تقييم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2003 ، ص70 .
24. نشوان ذكي ، ادارة الموارد البشرية ، دار السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت ، 2006 ، ص149 .
25. فاروق عبده ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسرة للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص27 .
26. علي السلمي ، ادارة الافراد لرفع الكفاء الانتاجية ، دار المعارف للنشر، الاسكندرية ، 2009 . ص248 .
27. رسلان انور احمد ، تقييم الاداء الوظيفي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2009 ، ص85 .
28. البدري عبدالقادر ، دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدي موظفي القطاع العام ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2002 ، ص157 .
29. راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص209 .

الرسائل العلمية والمجلات :-

1. سالي علي محمد ، العلاقة بين تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2010 ، ص 147 .
2. نائل حجازين، درجة رضا العاملين الاداريين في مديريات التربية والتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، وزارة التربية والتعليم ، الاردن ، 2010، ص 2 .
3. العريمي جليس بن محمد، الرضا الوظيفي لدي مديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2012، ص 118 .
4. ابوالسكر درويش صالح ، تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة ال البيت ، الاردن ، 2009، ص 67.
5. العميرة محمد، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ،اكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 2006، ص 19 .
6. سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره علي أداء الموظفين، رسالة ماجستير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 79 .

المواقع الإلكترونية :

1. www.alazhar.edu.ps
2. <https://journals.ju.edu.jo>
3. <https://faculty.psau.edu.s>

أستبيان

يقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية بعنوان (اثر الرضا الوظيفي علي اداء الموظفين في المؤسسة). بالتطبيق علي كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا .

لذا يتطلع الباحث من سيادتكم التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبيان بعناية والاجابة عليها بكل صدق وامانة وحياد ، مع التأكيد لجميع الردود والاجابات ستكون محل تقدير واهتمام وفي اطار تام من السرية ولن يستخدمها الباحث الا في اطار ومجال البحث العلمي.

ملاحظة : من فضلك ضع علامة () امام الخانة المناسبة .

المحور الاول : البيانات الشخصية .

1/ الجنس : ذكر انثي

2/ العمر : اقل من 30 31 - 40

3/ الوظيفة : اكااديمية ادارية

4/ المؤهل : ثانوي جامعي فوق الجامعي

5/ الخبرة : من سنة الي 5 ، 6 الي 10 ، 11 الي 15 ، 16 الي 20

6/ الحالة الاجتماعية : عازب متزوج .

المحور الثاني : نظام الحوافز ودوره في زيادة الاداء :

العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ تشجع الحوافز المادية للعمل اكثر من غيرها					
2/ يتناسب راتبك الشهري مع متطلبات المعيشة					
3/ تتم الترقية في الكلية علي حسب الكفاءة .					
4/ هنالك عدالة فيما تحصل عليه مقابل ماتقدمه من عمل .					
5/ تعزز الادارة مبادرات الموظفين الابداعية .					

المحور الثالث :- ظروف بيئة العمل علي اداء الموظفين .

العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ البيئة الحالية للعمل مرضية للموظف .					
2/ هنالك اهتمام كافي بالنظافة في الكلية .					
3/ مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لاداء عملك .					
4/ بيئة العمل مهنيًا في الكلية لاداء العمل .					
5/ توفر الادارة التسهيلات التكنولوجية للموظفين					

المحور الرابع : درجة الرضا الوظيفي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					1/ هنالك رضا تام عن وظيفتك الحالية .
					2/ تحظى بالاحترام والتقدير من الادارة .
					3/ انت راضي عن توقيتك الاسبوعي .
					4/ تسمح الادارة للموظفين بممارسة المسؤوليات والصلاحيات بمستوي كافي .
					5/ تمنح الادارة للموظفين مكافآت مجزية في نهاية الخدمة .

المحور الخامس : اداء الموظفين .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					1/ يتأثر مستوي اداء الموظفين بنوعه الاعمال الموكلة لهم .
					2/ مستوي الاداء الحالي نتيجة لاهتمام الادارة بالتدريب .
					3/ يساهم نظام الاداء المتبع حاليا في الكلية في خلق حالة الرضا الوظيفي .
					4/ يساهم نظام تقييم الاداء المعتمد حاليا في خلق حالة التوافق بين الاهداف الشخصية للموظفين بمايبعدهم عن ضغط العمل
					5/ تتميز بالثقافة والجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية .

