

4-2018

الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة

فاطمة عوض الكثيري

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses

Part of the [Political Science Commons](#)

Recommended Citation

(الكثيري, فاطمة عوض, "الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة" (2018). *Political Science Theses*. 2. https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/2

This Thesis is brought to you for free and open access by the Political Science at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Political Science Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم السياسية

الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة

فاطمة عوض الكثيري


أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة

إشراف الدكتور عبدالفتاح ياغي

إقرار أصالة الأطروحة

أنا فاطمة عوض الكثيري، الموقعة أدناه، طالبة دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة، ومقدمة الأطروحة الجامعية بعنوان "الرضا الوظيفي كمؤشر لفاعلية نظام الحوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، أقر رسمياً بأن هذه الأطروحة هي العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف الدكتور عبد الفتاح ياغي، أستاذ مشارك في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأقر أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضاً بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل فيها بما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

توقيع الطالب:



التاريخ:

15/4/2018

إجازة أطروحة الماجستير

أجيزت أطروحة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:

(1) المشرف (رئيس اللجنة): الدكتور عبد الفتاح ياغي

الدرجة: أستاذ مشارك

قسم: العلوم السياسية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

التوقيع:  التاريخ: 2018 / 4 / 15

(2) عضو داخلي: الأستاذ الدكتور أحمد مصطفى الحسين

الدرجة: الأستاذ الدكتور

قسم: العلوم السياسية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

التوقيع:  التاريخ: 15/4/2018

(3) عضو خارجي: الدكتور نزار العبد

الدرجة: أستاذ مساعد

قسم: إدارة الأعمال

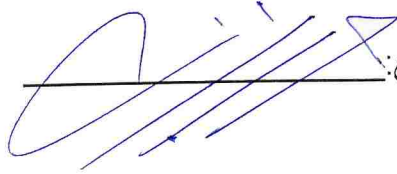
كلية: الإدارة والاقتصاد

التوقيع:  التاريخ: 15/4/2018

اعتمدت الأطروحة من قبل:


عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأستاذ الدكتور حسن النابودة

التاريخ: 26.11.2018

التوقيع: 

نائب عميد كلية الدراسات العليا: الأستاذ الدكتور علي المرزوقي

التاريخ: 10/12/2018

التوقيع: Ali Hamza 

حقوق النشر © 2018 فاطمة عوض الكثيري
حقوق النشر محفوظة

المُلخَص

إن الرضا الوظيفي في المؤسسات الاتحادية بالغ الأهمية لأنه يعكس حالة الموظف وبيئة العمل وإمكانية تحسين ظروف عمل الموظف وتطوير أدائه، كما أنه من الضروري مقارنة مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية ذات طبيعة العمل المتشابهة، وذلك من أجل الحصول على مقارنة علمية بين بيئات عمل تشترك بصفات وظيفية رئيسية مثل تشابه المهام والمخرجات الوظيفية.

ولعل الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هما من أبرز المؤسسات الحكومية ذات طبيعة العمل المتشابهة، إذ أن أهم مهام وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هي (التنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي فيما يتعلق بمباشرة المجلس لاختصاصاته التشريعية والرقابية والدبلوماسية البرلمانية، والمشاركة في إعداد التشريعات ذات الصلة بدور المجلس الوطني الاتحادي).

ولذلك جاءت هذه الدراسة، للتعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، والمقارنة بينهما، إلى جانب التعرف على جوانب القوة والضعف فيما يتعلق بمستويات رضا الموظفين.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (أو ما يسمى بالمسح الاجتماعي) الذي يعد أنسب المناهج العلمية لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (183) موظف وموظفة، منها (163) موظف وموظفة من الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، و(20) موظف وموظفة من وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على استبانة محكمة قامت بتصميمها بناءً على الأدبيات وعلى معيار "نتائج الموارد البشرية" من معايير "برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي"، وقد تأكدت الباحثة من أن الاستبانة صادقة فيما أعدته لقياسه وثابتة بدرجة عالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هو مستوى مرتفع إلى حدٍ ما.
- متوسط درجة رضا موظفي الأمانة أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا موظفي الوزارة تجاه الكثير من جوانب العمل.

وقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات، نذكر منها:

- أوصت الدراسة أن تؤخذ الاقتراحات والملاحظات التي أبدتها الموظفون المٌجيبون بعين الاعتبار، والتي منها: (تطوير نظام الترقيات، وتقليل شروط سنوات الترقية؛ وإضافة مميزات خاصة لموظفي الأمانة العامة؛ ووضع آلية حديثة وفاعلة للتقييم الوظيفي؛ وضرورة مراعاة مبدأ المساواة والشفافية؛ وتكريم الموظفين بشكل دوري؛ وتحقيق الأمان الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية).
- وقد أوصت الدراسة القائمين على العمل في الأمانة العامة بالاهتمام بتوفير فرص متكافئة للتطور المهني والترقيات الوظيفية، وتطبيق نظام للتطور الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الأداء، وتوفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم بدون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية.
- كما أوصت الدراسة الباحثين في هذا المجال بعد ما تم التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي بإعداد الدراسات المتعلقة بالسعادة في ذات المؤسسة، وذلك لارتكاز السعادة على عنصر الرضا كأساس لها، بالإضافة إلى مواصلة البحوث والدراسات في الرضا الوظيفي لدى موظفي البرلمانات العربية والأجنبية، وذلك بسبب ندرتها في المؤسسات ذات الطابع البرلماني ومكانة هذه المؤسسات، كما توصي أيضا بتبني الدراسات المتعلقة بأثر الحوكمة المؤسسية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، نظراً لأهمية أثر هذا النهج الإداري (الرشيدي).

كلمات البحث الرئيسية: الإمارات، الرضا الوظيفي، الحوكمة، المجلس الوطني الاتحادي، الأمانة العامة.

العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

Job Satisfaction as an Indicator of the Effectiveness of Human Resources Management Governance System in Parliamentary Institutions in the United Arab Emirates

Abstract

Job satisfaction in federal institutions is critically important because it reflects the employee's attitude, work environment, possibility to improve the employee's working conditions and to develop his performance. It is also necessary to compare job satisfaction levels among the governmental institutions of similar work nature in order to obtain scientific comparison between work environments that share key functional characteristics such as similarity in tasks and functional outputs.

The General Secretariat of Federal National Council and Ministry of State for Federal National Council Affairs are of the most prominent governmental institutions of a similar work nature, where the most important functions of Ministry of State for Federal National Council Affairs are (coordination between the Government and the Federal National Council in relation to the Council's practice of its legislative, supervisory and parliamentary authorities, and participation in preparing legislations relating to the role of the Federal National Council).

This study has been conducted to identify job satisfaction levels among employees working for the General Secretariat of Federal National Council and Ministry of State for Federal National Council Affairs, and to compare between them, as well as to identify the strengths and weaknesses in terms of employee satisfaction levels.

The researcher adopted the descriptive analytical (or so-called social survey) as a methodology for the study because it is considered the most appropriate methodology to achieve the objectives of this study. The study sample included (183) male and female employees-(163) employees of this sample were males and females working for the General Secretariat of Federal National Council- and (20) male and female employees working for Ministry of State for Federal National Council Affairs.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher relied on a precise questionnaire designed by her based on a relevant literature and on "human resources results" criterion, which is one of the criteria stated in "Sheikh Khalifa Program for Government Excellence. The researcher made sure that the questionnaire is valid by applying a method to measure its validity and that it is extremely persistent.

The results of the study have showed the following:

- The job satisfaction level, in general, among employees working for the General Secretariat of Federal National Council and employees working for Ministry of State for Federal National Council Affairs is fairly high.
- The average of job satisfaction level among employees working for the General Secretariat of Federal National Council is statistically significant, less than the average of job satisfaction level among employees working for the General Secretariat of Federal National Council and employees working for Ministry of State for Federal National Council Affairs in terms of many aspects of work.
- The average of job satisfaction level among employees working in functional levels (Leadership and Supervision levels) is statistically significant, less than the average of job satisfaction level among employees working in functional levels (executive, technical and specialized levels) in terms of aspect of work environment.

The study concluded with a number of recommendations, including but not limited to:

- o Taking into account the suggestions and observations made by the responding employees, including: (a) developing promotions system, reducing terms of promotion years, adding special privileges to employees working for the General Secretariat, developing a modern and effective job evaluation mechanism, the need to observe the principle of equality and transparency, achieving job security and creating a positive working environment).
- o Special Recommendations for Staff involved in the Administration of the General Secretariat: (Ensuring provision of equal opportunities for professional development and career promotions, implementing a system of career development based on results of performance evaluation, ensuring a working

environment that respects cultural and social diversity of the employees and to deal with them without discrimination, facilitating the process of providing suggestions for work development, explaining laws, regulations and guidelines for employees on a regular basis, and organizing social, cultural and sports activities).

- Special Recommendations for Researchers in this Field: (After identifying the job satisfaction level in the General Secretariat of Federal National Council, the researcher recommends to prepare studies on happiness in the same institution, as happiness is based on satisfaction element, as well as to continue research and studies on job satisfaction among employees working for Arab and foreign parliaments because the research in this field is scarce, especially in parliamentary institutions of the parliament, and because of the importance of these institutions. The researcher further recommends that studies on the impact of corporate governance on job satisfaction among employees should be adopted, due to the importance of the impact of this rational administrative approach.)

Keywords: United Arab Emirates, job satisfaction, governance, Federal National Council, General Secretariat.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين:

وعملاً بقوله تعالى "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم.."

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى، ومنها توفيقه تعالى لي في إتمام هذا العمل. ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من مد يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل، فتجاوزت بفضل الله ومساعدتهم كل صعب، وتسهل لي كل عسير، فشكراً لكل من أسدى لي نصيحة، أو أعارني مرجع، أو صحح لي حرفاً، أو دعا لي بظهور الغيب.

وأوجه آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور عبد الفتاح ياغي، الذي شرفني بقبول الإشراف على هذا البحث وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله خير الجزاء .

كما أتقدم بخالص العرفان والتقدير إلى الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، لدعمهم في استكمالي دراستي العليا، وتشجيعهم للوصول إلى أعلى المستويات العملية والعلمية.

الإهداء

إلى دولتي الغالية....

دولة الإمارات العربية المتحدة....

دولة ألهمت الأمم كيف تعالي القمم

قائمة المحتويات

i.....	العنوان
ii.....	إقرار أصالة الأطروحة
iii.....	حقوق الملكية والنشر
iv.....	إجازة أطروحة الماجستير
vi.....	الملخص
viii.....	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
xi.....	شكر وتقدير
xii.....	الإهداء
xiii.....	قائمة المحتويات
xvii.....	فهرس الجداول
xix.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولاً: مقدمة الدراسة
2.....	ثانياً: أهمية الدراسة
4.....	ثالثاً: مشكلة الدراسة
5.....	رابعاً: تساؤلات الدراسة
5.....	خامساً: فرضيات الدراسة
7.....	سادساً: المتغيرات ونموذج الدراسة المفترض
8.....	سابعاً: أهداف الدراسة
9.....	ثامناً: التعريفات الإجرائية للدراسة
14.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
14.....	أولاً: الإطار النظري

14	نظريات مفسرة للرضا الوظيفي
26	مدخل للرضا الوظيفي
29	مفهوم الرضا الوظيفي
33	خصائص الرضا الوظيفي
35	أنواع الرضا الوظيفي
35	العناصر والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
45	أهمية الرضا الوظيفي
48	مقاييس الرضا الوظيفي
54	نتائج الرضا الوظيفي
60	ثانياً: الدراسات السابقة
61	الدراسات المحلية
70	الدراسات العربية
76	الدراسات الأجنبية
81	الفصل الثالث: الحوكمة
81	أولاً: الحوكمة في القطاع الحكومي
81	تعريف الحوكمة في القطاع العام
83	أهداف الحوكمة القطاع العام
84	الإطار التفصيلي للحوكمة في القطاع العام
89	مبادئ الحوكمة
91	ثانياً: واقع الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي
91	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة
95	التوجه الاستراتيجي للأمانة العامة
97	الأمانة العامة واختصاصات المجلس
99	ثالثاً: وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني
99	مهام واختصاصات الوزارة
101	استراتيجية الوزارة
103	الهيكل التنظيمي لوزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني
104	الأنشطة الرئيسية

109	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها
109	تمهيد
109	منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة
110	حدود الدراسة
110	مجتمع وعينة الدراسة
112	أداة الدراسة وإجراءاتها
115	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
119	الفصل الخامس: (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)
	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي
120	الاتحادي
	مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي
123	جوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي
130	الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني
	آراء الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، ومقترحاتهم حول أية معلومات إضافية أو مقترحات يرغبون في طرحها لتطوير العمل في الجهة التي يعملون بها
160	
164	الفصل السادس: خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها
164	خلاصة الدراسة

166	أهم نتائج الدراسة
175	توصيات الدراسة
180	المراجع
188	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

- جدول رقم (1): جدول مقارن نظرية (Y،X) 24
- جدول رقم (2): العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي 40
- جدول رقم (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة ونسب الاستجابة بحسب الفئات الرئيسية 111
- جدول رقم (4): وصف عينة الدراسة (التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة بحسب الخصائص الشخصية) 120
- جدول رقم (5): مستوى الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي 124
- جدول رقم (6): جوانب العمل المختلفة من الأعلى إلى الأقل نسبة رضا 126
- جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) لتحديد العوامل (الجوانب) المؤثرة على مستوى الرضا العام 131
- جدول رقم (8): نتائج اختبار مان-وتني (MANN-WHITNEY) لدراسة الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني 135
- جدول رقم (9): نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة- باختلاف مقر العمل 139
- جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة- باختلاف عدد سنوات العمل في الجهة 141
- جدول رقم (11): نتائج اختبار كروسكال واليس (KRUSKAL-WHALIS) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة- باختلاف المستويات الوظيفية 144
- جدول رقم (12): نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة- باختلاف الجنس 148
- جدول رقم (13): نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة- الجنسية 150

152	اجتماعية	جدول رقم (14): نتائج اختبار كروسكال واليس (KRUSKAL-WHALIS) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمعة الدراسة - باختلاف الحالة الاجتماعية
154	التعليمي	جدول رقم (15): نتائج اختبار كروسكال واليس (KRUSKAL-WHALIS) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمعة الدراسة - باختلاف المستوى التعليمي
156	الأعمار	جدول رقم (16): نتائج اختبار كروسكال واليس (KRUSKAL-WHALIS) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمعة الدراسة - باختلاف فئات الأعمار

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1): نموذج الدراسة المفترض 8
- شكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي 92
- شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لوزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي 103

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل التعريف بمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها العلمية والعملية والتعريف بمفاهيمها.

أولاً: مقدمة الدراسة

تشكل الموارد البشرية العصب والعمود الفقري لأية مؤسسة سواءً كانت حكومية أو خاصة، الأمر الذي يجعل من وجود الموارد البشرية أمراً لازماً لإقامتها، وذلك لأن هذه الموارد بفئاتها المختلفة: الإدارية، والفنية، والعلمية، والمهنية، حينما تعمل وفقاً لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف محددة، فإنها تشكل البناء التنظيمي للمؤسسة وتعطيه معناه الحقيقي. والعنصر البشري في دولة الإمارات العربية المتحدة مورد نادر، ويحتاج إلى عناية واهتمام خاصين من أجل ضمان مشاركته في الارتقاء بهذه الدولة الحديثة. فمهما زاد رأس المال وزادت الموارد والأجهزة والتقنيات الحديثة، فإن مردودها ثابت ولا يتأثر إلا بظروف محددة. أما الإنسان، فهو صاحب أحاسيس ومشاعر تتأثر بعوامل وظروف عديدة سواء كانت عوامل شخصية، أو وظيفية أو بيئية. لذلك، يجب الاهتمام به ودراسة كافة العوامل المؤثرة في سلوكه الوظيفي من أجل ضمان إسهامه في العملية الإنتاجية. وقد نالت ظاهرة الرضا عن العمل اهتمام قيادات الدولة. فقد أطلق مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر مشروع الممكنات الحكومية للدورة الاستراتيجية 2014-2016، والتي شملت أربعة محاور كانت الموارد البشرية إحدى محاورها. وعليه، أطلقت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية مؤشرات ممكنة الموارد البشرية عام 2014 متضمنةً خمسة مؤشرات استراتيجية واثني عشر مؤشراً تشغيلياً. وفي بداية عام 2015، قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر بتحديث المؤشرات، حيث شملت ستة مؤشرات استراتيجية ومؤشرين تشغيليين، كان على رأس المؤشرات الاستراتيجية مؤشر الرضا الوظيفي تلاها مؤشر السعادة الوظيفية، والتناغم الوظيفي، والولاء الوظيفي، ونسبة التوطين، وأثر الإجازات على إنتاجية

الموظفين. وفي نوفمبر من عام 2015، تم عقد ورشة عمل وجلسات عصف ذهني حول تحسين مؤشرات دراسة الرضا الوظيفي التي أجريت في عام 2014 بحضور مدراء الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الحكومة الاتحادية، والتي نتج عنها الكثير من الأفكار والمقترحات. كان من هذه المقترحات ضرورة التركيز على حوكمة المؤسسات في القطاع العام على محور إسعاد الموظفين. وقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية منذ استلام نتائج دراسة "أسعد بيئة عمل لعام 2015" بالتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة من جميع الجهات الاتحادية، وذلك لوضع تصور حول مدخلات الخطط الحكومية لتحسين مؤشرات دراسة أسعد بيئة عمل على مستوى الجهات الاتحادية، وذلك إيماناً منها بأن للرضا الوظيفي لدى الفرد العامل أهمية خاصة. فإما أن يكون سعيداً وفي غاية الرضا ويساهم بشكل فعال في حركة الأداء، وإما أن يكون ساخطاً ومنزعجاً فيكون تأثيره عكسياً على العملية الإنتاجية بشكل كامل.

ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الراهنة لتسلط الضوء على مدى تحقق الرضا للعاملين في المؤسسات البرلمانية، وتحديد أهم الجوانب العملية والشخصية المؤثرة في رضاهم من خلال ستة فصول يتناول فيها الفصل الأول الإطار العام للدراسة والفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول الفصل الثالث الحوكمة وواقع الأمانة العامة للمجلس الوطني ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني. بينما يتناول الفصل الرابع منهجية الدراسة والفصل الخامس تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وأما السادس فيقدم النتائج والتوصيات.

ثانياً: أهمية الدراسة

قليلة هي الدراسات العلمية التي تتناول المؤسسات الاتحادية ذات الطابع البرلماني في دول الخليج العربي عامة وفي دولة الإمارات العربية المتحدة على وجه التحديد. وبما أن دولة الإمارات العربية المتحدة رائدة في مجال تطوير العملية البرلمانية، فقد أسست الحكومة الاتحادية وزارة معنية بتنظيم أعمال المؤسسة البرلمانية وهي وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي. وجعلت هذه الوزارة

مسئولة عن التنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي فيما يتعلق بمباشرة المجلس الوطني الاتحادي لاختصاصاته، والمشاركة في إعداد التشريعات ذات الصلة بدور المجلس الوطني الاتحادي، والإشراف على شؤون الإعلام المتعلقة بالحياة النيابية وأية اختصاصات أخرى تحول لها بمقتضى القوانين واللوائح وقرارات مجلس الوزراء. أما الأمانة العامة للمجلس الوطني، وهي العمود الفقري الذي يلعب دوراً مهماً ورائداً ضمن منظومة عمل جماعية، تتكاتف فيها كل الإدارات الفنية والإدارية لتقديم أفضل أداء متميز يساند ويدعم عمل أجهزة المجلس لممارسة اختصاصاته الدستورية في المجالات التشريعية والرقابية والدبلوماسية البرلمانية. ويمكن تفصيل جوانب أهمية الدراسة فيما يلي:

- تزويد أصحاب القرار الإداري في المؤسسات المذكورتين بمعلومات ونتائج علمية حول رضا الموظفين لديهم.
- استخدام استبيان علمي مصمم خصيصاً لقياس رضا الموظفين وبما يعكس بيئة العمل في المؤسسات ذات الطابع البرلماني بدلاً من الدراسات المنفرقة وغير المنتظمة وغير المعمقة، والتي قد تجريها هاتين المؤسسات من فترة لأخرى.
- محاولة الربط بين سعادة الموظفين ورضاهم عن عملهم.
- تقديم توصيات علمية لتحسين جوانب العمل المختلفة.
- مقارنة مستويات الرضا في المؤسسات المذكورتين ومعرفة الأسباب الكامنة وراء ارتفاع أو انخفاض رضا الموظفين.
- إثراء أدبيات الدراسة وتقديم دراسة علمية في مجال الرضا الوظيفي، بحيث تضيف قيمة علمية وعملية للأدبيات المتوفرة في هذا المجال.
- إفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا والمهتمين بهذا الموضوع.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

يعد الرضا الوظيفي تعبيراً عن انسجام الحالة النفسية للموظف مع حالته الوظيفية. ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الموظف عن وظيفته وبيئته عمله. ولعل عدم دراسة مستويات رضا الموظفين بشكل علمي، والوقوف على الأسباب التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي، أو الأسباب التي تجعل الموظفين في مؤسسة دون غيرها يتمتعون بمستويات رضا أعلى من غيرهم من أهم المشكلات التي قد تعيق تطور عمل المؤسسات الحكومية. فالغرض الأساسي من الدراسة الحالية هو استخدام آلية قياس علمية لقياس الرضا الوظيفي لدى الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي بهدف معرفة مستويات رضاهم والعوامل المؤثرة فيها من خلال مقارنة رضا موظفي الأمانة العامة برضا موظفي وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي. وبما أن نظام هيئة الموارد البشرية الاتحادية المعمول به في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي يختلف عن نظام الموارد البشرية المستقل للأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، فمن الضروري دراسة كل من تأثير النظامين على رضا الموظفين، حيث يتم قياس رضا الموظفين في الوزارة بشكل دوري، إلا أنه لم يتم قياس الرضا الوظيفي في الأمانة بمنهجية علمية دقيقة أو مقارنتهما معاً من قبل. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تعتبر محاولة أكاديمية للبحث في العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين في كلا المؤسسات اللتين يتداخل عملهما ومهامهما بشكل كبير.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلين الرئيسيين للدراسة: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي؟ وما هي أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي؟

ومن هذين التساؤلين الرئيسيين تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

رابعاً: تساؤلات الدراسة

1. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة، ووزارة الدولة؟
2. ما هي جوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة، ووزارة الدولة؟
3. هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة؟
4. هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة - باختلاف خصائصهم الوظيفية (مقر العمل، الفئة الوظيفية، عدد سنوات العمل)؟
5. هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة - باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، الجنسية، العمر، المستوى التعليمي)؟
6. ما هي أهم الملاحظات أو المقترحات التي يرغب الموظفون في طرحها لتطوير العمل في الجهة التي يعملون بها؟

خامساً: فرضيات الدراسة

1. هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لجوانب العمل المختلفة (الانطباق عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل، والتجهيزات والمعدات، وبيئة العمل وأجوائه، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير) على متوسط درجة الرضا الوظيفي العام

للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.

2. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني.

3. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف مقر العمل.

4. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف الفئة الوظيفية.

5. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية لهم.

6. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف الجنس.

7. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف أعمارهم.

8. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف جنسيتهم.
9. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف المستوى التعليمي.
10. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف حالتهم الاجتماعية.

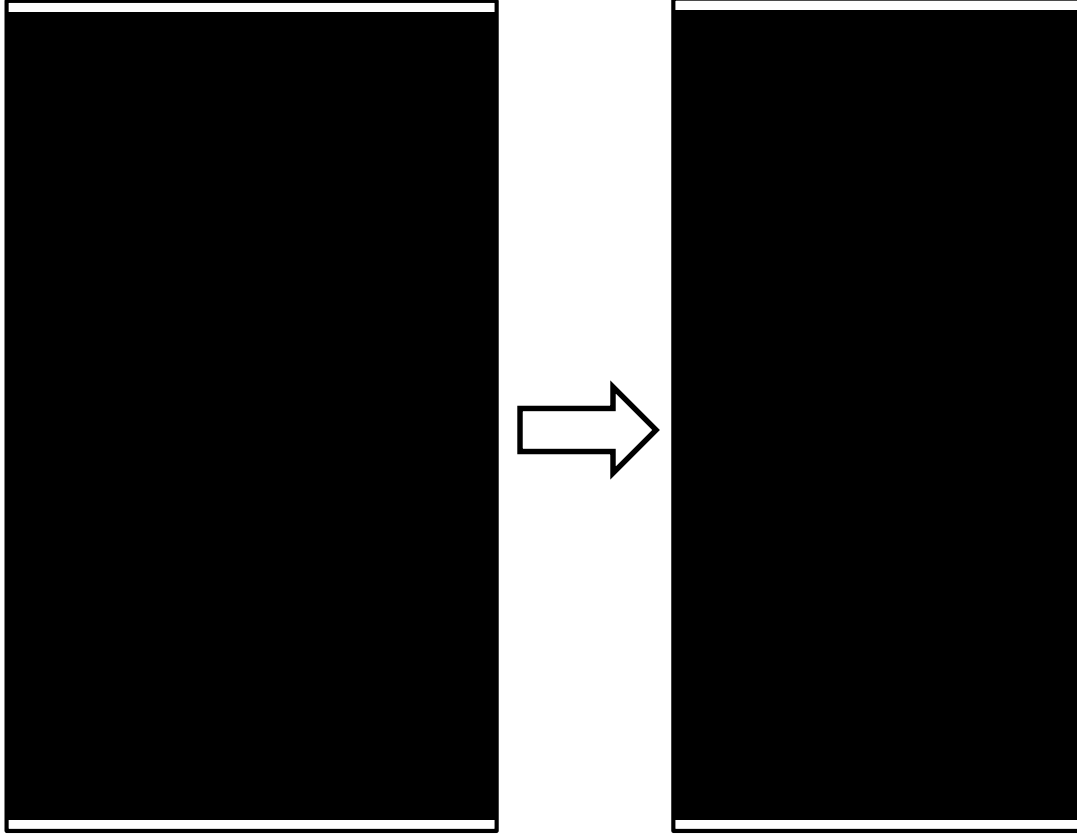
سادسا: المتغيرات ونموذج الدراسة المفترض

المتغيرات المستقلة في الدراسة:

1. الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة: (فئات الدراسة الرئيسية، ومقر العمل، والمستويات الوظيفية، وسنوات الخبرة الوظيفية، والجنس، والجنسية، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).
2. جوانب العمل الرئيسية: (الانطباق عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل والتجهيزات والمعدات، وبيئة العمل وأجوائه، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير).

المتغيرات التابعة في الدراسة:

3. المتغير التابع (الأساسي) الأول في الدراسة هو درجة الرضا الوظيفي العام.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة المفترض

سابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.
2. التعرف على جوانب القوة والضعف فيما يتعلق بمستويات رضا الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.

3. التعرف على جوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي؟
4. المقارنة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.
5. دراسة الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي-باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
6. التعرف على أهم الملاحظات أو المقترحات التي يرغب الموظفون في طرحها لتطوير العمل في الجهة التي يعملون بها.

ثامناً: التعريفات الإجرائية للدراسة

1. المتغير التابع: الرضا الوظيفي
- وتم تعريف هذا المتغير إجرائياً من خلال العناصر التالية:
- الشعور بالفخر بالعمل في هذه الجهة.
 - الشعور بالسعادة بالعمل في هذه الجهة.
 - الرضا عن المشاركة في رؤية الجهة ورسالتها.
 - الرضا عن نظام الترقيات المطبق بالجهة.
 - الرضا عن حرص الجهة على الاحتفاظ بموظفيها.
 - الرضا عن الأجر.
 - الرضا عن توفير الجهة بيئة عمل مريحة وصحية وآمنة للموظفين.
 - الرضا عن حرص الجهة التي أعمل بها على توفير جو إيجابي لموظفيها تشجعهم وترغبهم في العمل.

2. المتغير المستقل الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

وتم تعريف هذا المتغير إجرائياً من خلال العناصر التالية:

- مقر العمل: لكل جهة عمل مقرين (إمارة أبوظبي أو إمارة دبي).
- الجنس: ذكر أم أنثى.
- الحالة الاجتماعية: أعزب، متزوج، مطلق، أرمل.
- الجنسية: إماراتي أو غير إماراتي.
- الفئة الوظيفية: القيادية، والإشرافية، والتنفيذية، والفنية، والتخصصية.
- العمر.
- المستوى التعليمي.
- سنوات الخبرة.

3. المتغير المستقل الثاني: جوانب العمل الرئيسية

- رؤية الجهة وقيادتها: وتم تعريفه إجرائياً كالتالي:
 - قدرة قيادة الجهة على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومات المتوفرة وخبراتهم وتقديرهم للنتائج.
 - حرص المدير بالتعريف عن رؤية ورسالة وأهداف الجهة بكفاءة والسعي لتحقيقها.
 - تقبل قيادة الجهة أية تغييرات أو مستجدات واستعدادها لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين.
 - حرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ.
 - تشجيع الإدارة العليا الموظفين على الابتكار والتطوير في العمل.
- التطور المهني: وتم تعريفه إجرائياً كالتالي:
 - كفاية التدريب السنوي الذي يتلقاه الموظف لمساعدته في تنفيذ مهامه ومسؤولياته الوظيفية.
 - حرص الجهة على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية.

- حرص المسؤول المباشر على دعم وتوجيه الموظفين ونقل معرفته وخبراته إليهم.
- تطبيق الجهة نظام للتطور الوظيفي والترقيات يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.
- حرص المسؤول المباشر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين والتعريف به.
- أداء الجهة واستقرارها: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
 - قدرة الجهة على التعامل مع أية مؤثرات خارجية تستدعي اتخاذها لإجراءات وتغييرات في خططها.
 - حرص الجهة على التعريف بأي تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويد موظفيها بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير.
 - العلاقة مع الزملاء: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
 - تميز العلاقة مع الزملاء بالإيجابية والتعاون والود والتفاهم.
 - إيجاد الموظف التعاون الكافي من زملائه عند مواجهة صعوبة في أداء المهام التي يكلف بها.
 - إتاحة أسلوب العمل المتبع بتكوين علاقات إنسانية بين الزملاء.
 - شعور الموظف بمعاملته باحترام في مكان العمل.
 - المزايا والعلاوات الإضافية: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
 - حرص الجهة على توفير تأمين صحي لموظفيها.
 - حرص الجهة على حصول موظفيها على إجازتهم السنوية.
 - حرص الجهة على تطبيق قانون بدل تعليم للأبناء.
 - سعي الجهة التي أعمل بها إلى توفير خدمات وامتيازات إضافية حصرية لموظفيها (خصوصات فندقية، وكوبونات مشتريات مخفضة الأسعار، وعضوية أندية، وعروض خدمات الهاتف المتحرك ... إلخ).
 - توفير الجهة لموظفيها مزايا أخرى تتماشى مع القانون (العمل الإضافي، والعلاوات المالية، والمكافئات المالية والمادية ... إلخ)

- ظروف العمل والتجهيزات والمعدات: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
- كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لإنجاز العمل (قرطاسية، وأجهزة، وموارد... إلخ).
- توفير الجهة الدعم والتدريب الكافيين لتحقيق أفضل استخدام لبرامج التقنية وأدواتها.
- تحرص الجهة على عمل صيانة دورية لمختلف مرافق الخدمة وضمان فعالية عملها.
- تُطبق الجهة معايير واجراءات الأمن والسلامة وتعريف الموظفين بها (مخارج الحريق، وجرس إنذار، وتدريب إخلاء ... إلخ).
- بيئة وأجواء العمل: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
- سهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل من خلال نظام الاقتراحات المطبق في الجهة.
- توفر الجهة المعلومات والبيانات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتنفيذ العمل.
- توجد قنوات اتصال جيدة وواضحة لتبادل اخبار وفعاليات الجهة والمعلومات الهامة حولها.
- يتم شرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين في الجهة بشكل منظم.
- تُنظم الجهة نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية تعزز العلاقات الإنسانية بين موظفيها.
- تهتم الجهة بتوفير بيئة عمل تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز.
- الاهتمام بالعمل وتحدياته: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
- تعاون ودعم المدير المباشر وزملاء العمل في تقليل ضغوطات العمل.
- وضع المدير المباشر خطة واضحة لتحديد المهام مسبقاً.
- توزيع المدير المباشر العمل بطريقة عادلة ومتكافئة.
- طبيعة العمل: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
- مدى التزام المدير المباشر بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي وإجراءاته.

- موضوعية المدير المباشر وعدله في تقييم الأداء الوظيفي بناء على الإنجازات والكفاءة.
- تقدير المدراء وتكريمهم للموظفين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والتوقيت الملائمين.
- حرص المدير المباشر على التعريف بمستوى أداء الموظف الوظيفي بشكل دوري وتوجيهه لكيفية تحسينه.
- حرص الجهة على تطبيق نظام التظلم الوظيفي بشفافية وكفاءة وفاعلية.
- الانطباع عن الجهة: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
- تحظى الجهة بسمعة ممتازة للعمل و باحترام وتقدير المجتمع والجهات الأخرى.
- تقوم الجهة على قيم مؤسسية واضحة، على سبيل المثال، المدراء والموظفون يتعاملون بصدق وأمانة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

نظريات مفسرة للرضا الوظيفي

ظهرت نظريات كثيرة لتفسير رضا العاملين عن وظائفهم وعدم رضاعم عنها. غير أن الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة، وتتضمن عناصر متعددة، ولا يوجد حتى الآن نظرية شاملة لهذه العناصر. ويرى بعض المفكرين بأن النظريات المتعلقة برضا الفرد عن وظيفته تنقسم إلى نوعين:

1. نظريات المحتوى (Content Theories).

2. النظريات التي تحكم العمليات (Process theories).

وتركز نظريات المحتوى بشكل عام على العوامل التي تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته، بينما تركز النظريات التي تحكم العمليات على الطريقة التي تتفاعل فيها مكونات، ومتغيرات العمل، وكيفية تأثير ذلك على رضا الفرد عن وظيفته.

نظريات المحتوى وتشمل النظريات التالية:

1. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات (ماسلو).

2. نظرية العاملين "الدافع، والوقائي" (هيرزبيرغ).

3. نظريات الإنجاز (ديفيد مكلياند).

وتشير نظريات المحتوى إلى عوامل معينة لدى الأفراد، تجعلهم يتصرفون بنمط معين أكثر من إشارتها إلى عوامل تتعلق بتفاعل متغيرات العمل ومكوناته (السرطان، 1998، ص17)، ومنها:

• **نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's hierarchy of needs)**

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك. وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها، على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك الإنساني. فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها. وغالباً ما تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه. كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

تعتبر نظرية عالم النفس ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1954) من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

- 1- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه، وهي الحاجة لتحقيق الذات التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.
- 2- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات. هذه الحاجات تنتظم في خمس مجاميع أساسية.
- 3- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم. تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولويات الحاجات للبقاء، تليها أولويات حاجات الأمن ثم الحب والانتماء، ثم التقدير، ثم الذاتية، وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات.
- 4- لا تكون كل المجاميع من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من

الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات. (Maslow.1954)

يمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

- الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: "هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، والهواء، والمأكل. وتعمل هذه

الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع

الفرد. بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور."

- حاجات الحماية والطمأنينة والأمن: "تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:
 - الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
 - الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة.
- الحاجات الاجتماعية: كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.
- الحاجات إلى التقدير: وذلك من خلال احترام الآخر له، الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه، وذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.
- الحاجة إلى الإنجاز: يريد الفرد هنا تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

الحاجة إذاً ليست دائماً دافعا للسلوك، فهي تكون دافعا فقط عندما تكون غير مشبعة، فمتى أشبعت حاجة معينة لا تعود دافعة. وفي أية فترة من حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي الأكثر نشاطا ودافعة للسلوك، في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية. ومتى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم، فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع (البارودي، 2014).

وأخيرا يتضح من هذه النظرية أنه إذا كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته فإنه يكون راضياً عن وظيفته. أما إذا أشبع بعض الحاجات فإنه يكون أقل رضا عن وظيفته (السرطان، 1998).

• نظرية العاملين Two – Factor Theory

وهي نظرية ظهرت في (1959) قلصت المستويات الخمس للحاجات في هرم ماسلو الى مستويين إثنين، فقد وضع هيرزبرغ مجموعتين من العوامل:

أولها: العوامل الوقائية وهي تقابل حاجات المستويات الدنيا لسلم ماسلو (الحاجات المادية، وحاجات السلامة والأمن، والحاجات الاجتماعية). كما أن هذه العوامل تتعلق ببيئة العمل بتمثلها في (الظروف المادية، والعلاقات في العمل، وقيمة أداء العمل وأهميته للمؤسسة، والإشراف)، حيث تساهم في تقليص عدم الرضا والاستياء، وخلق حالة من درجة الحياد، إلا أنها لا تخلق التحفيز والدافعية لأداء أفضل للمهام (Herzberg, 1959) ، (البريمي، 2007).

ثانيها: العوامل الدافعة وهي التي تمثل حاجات المستويات الأعلى لسلم ماسلو، فهي عبارة عن جملة (الإنجاز وأداء العمل، والمسؤولية المعطاة في العمل، ومحتوى العمل، والتقدم والنمو في العمل، والاعتبار)، وهذه العوامل جميعها متعلقة بمحتوى العمل. وقد تدفع بالموظفين إلى بذل قصارى جهودهم لتنفيذ أهدافهم، وترفع من معنوياتهم للعمل، مما يؤدي إلى رضا العاملين عن العمل (صالح، 2010).

ومن الملاحظ أن هذه النظرية قد فصلت بالكامل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا، فإذا ما أرادت الإدارة أن تحفز العاملين بشكل إيجابي وسليم فإن عليها أن تهتم بالعوامل الصحية أو الوقائية، والعوامل المحفزة أو الدافعة على حد سواء. وبالرغم من النقد الذي تعرضت له وجهة نظر هيرزبرغ، والذي انصب في معظمه على إجراءات الدراسة، إلا أنها حظيت باهتمام واسع، وكان لها أثر كبير على مفهوم إثراء الوظيفة، وإعطاء الموظف مسؤولية أكبر في ممارسة عمله، وتزويده بفرص أكبر للشعور بالإنجاز والتقدم. كما أوضحت للإداريين أن عليهم الاهتمام بتنمية العوامل الداخلية إذا ما أرادوا تحقيق أهداف مؤسساتهم (السرطان، 1998، ص21).

• نظرية الإنجاز Achievement theory

فسر ماكيلاند McClelland في 1953م نظرية في الدوافع سميت بنظرية الإنجاز، والتي أوضحت أن العمل في المنظمة يقوم على ثلاثة حاجات رئيسية غير متسلسلة، وهي الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني من أجل إشباعها وتتمثل هذه الحاجات في:

❖ الحاجة إلى الإنجاز: وهي دافع للتفوق والنجاح، فالأفراد بدافع الإنجاز لديهم رغبة بتحقيق النجاح دون اهتمام للمردود المادي، بالإضافة إلى رغبتهم بأداء الأعمال بجودة أفضل والرغبة بالتحدي والمنافسة لتحقيق الأهداف المطلوبة، بينما يرى الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز بانضمامهم للمنظمة فرصة لحل المشاكل، ويفضلون الأعمال بدلاً من ممارسة المهن. فقد وجد أن رجال الأعمال يميلون إلى الحاجة للإنجاز أكثر والقوة من الحاجة للانتماء.

❖ الحاجة إلى القوة: وهي الرغبة في التأثير على الآخرين والسيطرة والإشراف، فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للقوة في المنظمة يرغبون بالوصول إلى المركز والسلطة. وفي هذا الشأن، يشير فرنش و رافين إلى وجود خمسة مصادر للقوة وهي:

1. قوة المنح، وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
2. قوة قسرية، وهي القدرة على معاقبة الآخرين.
3. قوة شرعية، وهي سلطة قانونية في فرض السلوك المرغوب على الآخرين.
4. قوة الإعجاب، وهي التي تعتمد على السمات الشخصية (الكاريزما) للفرد ومدى تأثيره على الآخرين.

5. قوة الخبرة الفنية، وهي التي تقوم على المعرفة التخصصية.

❖ الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في إقامة العلاقات الودية مع الآخرين والتفاعل والتواصل معهم. فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب

مشاركة مع الزملاء في المنظمة (McClelland, 1953)، (البلادي وصالح، 2011). ومهما يكن من أمر، فإن حدوث درجة مقبولة من تناغم حاجات الفرد شرط ضروري لتحقيق الرضا. وفي حالة عدم حدوث مثل هذا الرضا أو التلاقي، فلن يتم تحقيق الرضا. وتعد هذه الحاجات الثلاثة محفزة. وإن شدة هذه الحاجات تختلف بين الأفراد كما تختلف من وظيفة لأخرى، فشعور المدراء حول إشباع حاجة الإنجاز لديهم أقوى من حاجة الانتماء مثلاً. ويعتقد ماكلياند بأن حاجة الإنجاز هي أهم الحاجات التي يمكن أن تؤدي إلى النمو الاقتصادي في الدولة. (السرطان، 1998):

ويميل الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي إلى أن يسلكوا السلوك التالي في اختيارهم للمهام التي يمارسونها:

- أ. يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها.
- ب. يفضلون المهام متوسطة الصعوبة، أي التي يقترب احتمال النجاح في إنجازها من 50%.

ت. يفضلون المهام التي توفر قدراً كبيراً من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

1. في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

- أ. يبذلون جهداً كبيراً في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء.
 - ب. يثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في النهاية إنجازاً أكبر.
2. في تأثير النجاح والفشل عليهم، يشعرون بالسعادة والرضا بمجرد تحقيق نتائج ناجحة، بصرف النظر عن أي عوائد خارجية.

ويلاحظ أن النظريات السابقة الثلاث تشترك في وجود حاجات دنيا. كما ويلاحظ وجود مستوى أعلى من الحاجات. ويعتبر المستوى الثاني الدافع الحقيقي، لأنه يصعب إشباع هذا المستوى من الحاجات بشكل كامل.

أما النظريات التي تحكم العمليات، وتشمل النظريات التالية:

1. نظرية التوقعات.
2. نظرية العدالة.
3. نموذج بورتر ولولر في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي.

وتحاول النظريات التي تحكم العمليات المتعلقة بالدوافع توضيح تفاعل المتغيرات التي تؤثر على الحافز والرضا. وأحد افتراضات النظرية الإجرائية "أن الفرد يقوم باتخاذ القرارات المنطقية بشأن تصرفاته، وحاجاته وقيمه، وتوقعاته نحو عمله" (السرطان، 1998).

• نظرية التوقع Expectancy Theory:

ويفسر الرضا الوظيفي بحسب فروم Vroom (1964) على أساس إجراء الإنسان لمجموعة من العمليات الذهنية (التفكير والتحليل) لتوقعات مردود الخسارة والربح نتيجة لسلوك معين للفرد في العمل. والمردود والعوائد التي تعود على العامل ليست بالضرورة أن تتعلق بالأجر فحسب، ولكنها من الممكن أن تتعلق بالجوانب الإيجابية (كالرضا الوظيفي، والميزات، والفوائد، والشكر، والثناء، والاعتراف بالفضل)، أو جوانب سلبية أخرى (كالعقاب، وانخفاض المستوى الوظيفي). وتتنظر النظرية إلى الرضا الوظيفي على أنه يتحدد بتوقع العامل لنتيجة عمله، فإذا تحقق توقعه تحقق رضاه عن عمله، وإذا لم يحقق توقعاته يكون غير راض عنه.

وتقوم النظرية على افتراضين: فالأول يشير إلى أن العامل يحدد قيمة المردود أو النتائج المتوقعة، ويفاضل بين عدة بدائل لاختيار السلوك الذي يحقق له المردود المرغوب. والثاني يفسر سلوك العامل إذا كان مدفوعا بغاية تتناسب مع قدراته ومجهوداته ليحقق نتيجة مرغوبة. وبتحقق هذين الافتراضين، أي بتحقيق التجانس بين المردود للعامل وبين الحاجات التي يسعى لإشباعها، يتكون

رضا العامل، لأن التوقع سواء كان سلبيا أو إيجابيا يساعد على تكافؤ وتكيف الفرد مع موقف ما (طويل، 2008).

• نظرية العدل والمساواة Equity Theory

أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز عام 1963. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح. فإن عدم وجود العدالة في معاملتهم يؤدي إلى تثبيطهم. والعدالة تعني تساوي الجميع بالتعامل العادل. ومثال ذلك، "إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزيته للعمل والإنجاز. فمن الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساو قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل. وتقسم هذه النظرية إلى نوعين: "عدالة في التوزيع، وعدالة في الإجراءات. والعدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المرتبطة بالأداء. أما العدالة في الإجراءات، فتتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالتريقات والعقوبات، وتقييم الموظفين وعند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين، هم:

• النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة وإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

• النوع الثاني: وهم موظفون يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

• النوع الثالث: وهم موظفون يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب (Adam, 1963).

وهكذا نلاحظ أن نظرية العدالة تشمل ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك. ويتضمن التقييم قياس العلاقات الاجتماعية، وذلك من خلال قياس المدخلات والمكافآت. فالمدخلات تعني جدارة الشخص، والعمر، ومستوى التعليم، ومقدار الجهد المبذول، وأما المكافآت فتعني العوائد التي يحصل عليها الشخص، مثل: الراتب، والعوائد، والمزايا الأخرى، والاعتراف، والتقدير، والترقية. أما المقارنة فتتضمن مقارنة مكافآت الشخص بمقابلتها بما يعطيه للعامل. أما السلوك، فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة، فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى عكس ذلك، إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يستجيب بشكل سلبي، فيقلل من جهده في العمل (السرحدان، 1998، ص25).

• نظرية نموذج بورتر ولولر Porter and Lawler Models

تقوم نظرية بورتر ولولر على أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم ترتكز على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الإيجابي بين المكافأة التي يحصلون عليها وبين ما يدركونه من أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه نتيجة لعملهم. واعتمد بورتر ولولر نموذجاً لتفسير أداء العاملين، حيث افترضوا بأن الأداء والإنجاز ينتجان عوائد ومكافآت داخلية وخارجية. وهذه العوائد الداخلية والخارجية تعود على الرضا عن العمل. فالعوائد الداخلية أو الذاتية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، وعندما يكون على مواصفات وأهمية ترضي رغبات الأفراد. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا، وتتضمن بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية، كما تتضمن عنصراً آخر، وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يحصل عليها. وقد قدمت هذه النظرية مفهوماً جديداً عن الرضا والإنتاجية، وهو أنها هي التي تؤثر في الرضا الوظيفي وليس العكس، بينما ما كان سائداً في النظريات التي سبقتها الافتراض بأن الرضا هو الذي يؤثر في الإنتاجية، مما يعني أنها جعلت الإنتاجية متغيراً مستقلاً، وجعلت الرضا

الوظيفي متغيراً تابعاً. وتأثير الإنتاجية على الرضا الوظيفي يتحدد في ضوء مجموعة من العوامل المتشابكة، والتي نوجزها فيما يلي:

المكافآت وقيمتها وطريقة دفعها، والجهد والطاقة المبذولة من قبل الفرد، والقدرات والإمكانات ومدى استغلالها، والأداء المقدم هي حصيلة التفاعل بين القدرة والرغبة، فالرضا يعتمد على مدى إدراك الشخص لمكافآته التي يحصل عليها (porter, lawler, 1968) (الشهري، 2002، ص54).

ولعل من أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي تشتمل عليه نظريتهما، وهو أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين المكافآت التي يتم الحصول عليها، وما يعتقد العامل بأنه يستحقه. ويمكن القول بأن نظريات الدوافع السابق ذكرها نظريات مكملة بدرجة كبيرة، فلكي يتم وضع نظام دوافع للعاملين أو للأفراد، ويكون هذا النظام سليماً، يلزم أن تكون الحوافز مهمة وذات قيمة في نظر الأفراد. وفي رأي ماسلو وهيرزبيرغ ومكولاند أن حوافز الترقية والتقدم والإنجاز واعتراف الآخرين بدور الفرد وانشغال الفرد بوظيفة ذات مسؤوليات تقدر بواسطة الأفراد تعتبر من الحوافز المهمة أو ذات القيمة للأفراد، لأنها حاجات غير مشبعة بالكامل. وينبغي أن تكون هذه الحوافز عادلة في نظر الأفراد، لأن غياب العدالة يؤثر على مقدار دافعية الفرد. كما أن هذه الحوافز المهمة العادلة يجب أن تكون مشروطة بأداء عمل معين، ويتمكن الأفراد من أن يصلوا إلى هذا الأداء باستخدام قدراتهم، وبالعمل في ظل قيادة وهيكل تنظيمي، وسياسات معينة للمنظمة (السرطان، 1998).

ومن أهم النظريات البارزة التي حازت على قبول واسع الانتشار والتي تناولت الرضا الوظيفي، أو قدمت تفسيراً لفهم الرضا الوظيفي هي:

• نظرية (Y, X) Theory X and Theory Y

اعتمد دوجلاس ماكجروجر McGregor في (1960) على أهمية فهم الارتباط بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية. فنظريته تركز على أن معظم المسؤولين يكونون افتراضات عن الموظفين، ويختارون لهم الأسلوب لدفعهم من خلالها. وبناء على هذه الافتراضات وضع دوجلاس في فنتين (Y, X)، وحدد لكل منها سمات كما هو مبين في الجدول رقم (1) أدناه:

جدول رقم (1): جدول مقارنة نظرية (Y, X)

عناصر الاختلاف	نظرية X (الجانبي التشاؤمي)	نظرية Y (الجانبي التفاؤلي)
النظرة إلى العمل.	الشعور بالاستياء وعدم الراحة وشعارهم (العمل لابد منه).	العمل شيء طبيعي كحال اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	لا يجيدون الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	معظمهم لديهم قدرة ابتكارية في أداء العمل.
حجم العمل	يبدلون أدنى جهد تجاه عملهم لتجاوز المساءلة عن عدم الإنجاز.	يبدلون قصارى جهدهم للوصول إلى كفاءة الأداء.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظمهم ليس لديهم طموح ويحتاجون للرقابة والإشراف في تنفيذ المهام.	يميلون للالتزام والإشراف الذاتي وتحمل مسؤولية أعمالهم.
مستويات التحفيز	محفزاتهم لسد احتياجاتهم الدنيا (التحفيز المادي).	يعتمد تحفيزهم على الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لابد من المتابعة والتوجيه لتحقيق الأهداف.	توجيه أنفسهم والالتزام إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في تحليل الشخصيات للأفراد لمعرفة الحافز الإيجابي والسلبي (المنح والمانع) في تحفيزهم (McGregor, 1960؛ البريمي، 2007).

• نظرية z Theory Z

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي Ouchi عام (1981)، والتي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للموظف لرفع إنتاجيته، حيث ينطلق من منظورها أن إنتاجية العامل لا تعتمد على بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، ولكن لابد من تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. ومن أهم الأسس المستفادة من هذه النظرية:

- (1) الثقة: المؤسسات اليابانية تركز في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يشجع على أن يسود جو من الثقة بين العاملين في المؤسسة.
- (2) الحذق والمهارة: الممارسة اليابانية تتميز بالدقة والتهذيب وحدة الذهن.
- (3) الألفة والمودة: التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما ينتج عنها من أمن وأمان في الحياة وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة.
- (4) ويرى أوشي أن تطبيق هذه النظرية في المنظمات ينتج عنها تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها المتمثلة في زيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين والموظفين فيما بينهم، والمودة والألفة في المؤسسة، والانهماك والتركيز في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين وزيادة الإنتاجية والفاعلية (Oushi, 1981؛ المدلج، 2003، ص43).

ملخص عام لنظريات الرضا الوظيفي

1. يسعى الأفراد العاملون لإشباع احتياجاتهم بعدة طرق مختلفة، فالعمل بالنسبة للكثير من العاملين هو الوسيلة الضرورية والعامة المؤدية إلى إشباع احتياجاتهم.

2. يختلف مستوى الرضا الوظيفي للعامل باختلاف العوامل التي ترتبط بظروفه واحتياجاته وقيّمته الشخصية، وبطبيعة العمل الذي يؤديه، وبيئة العمل والتجانس بين دوافعه وأهدافه، والسياسات التي تنتهجها المنظمة.
3. هناك تمايز بين الفروق الفردية بين العاملين ترتبط بحجم ونوع المردود أو الالتزامات التي يسعون للوفاء بها، فقد تكون الأولوية للعامل هي الأجر المادي، بينما لعامل آخر التقدير والثناء.
4. مردود العمل له دور كبير في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.
5. مستوى الرضا لدى العامل يتأثر بمقارنته لجهوده وجهود غيره والمردود الذي يحصل عليه وما يحصل عليه الآخرون، فكلما كان الشعور بالعدل والمساواة كبيراً كان احتمال الشعور بالرضا الوظيفي أعلى.
6. هناك منظور جديد وهو أن الإنتاجية تؤثر في رضا الموظفين بدلاً من تأثير الإنتاجية بالرضا الوظيفي.
7. يوجد نوعان من الموظفين: الموظفون ذو نظرة متشائمة للعمل، وموظفون ذو نظرة متفائلة للعمل يتم تحفيز كل منهما بطرق مختلفة (منع، ومنح)، مما يساعد على إنتاجية أعلى (السبيعي، 2010، ص56).

مدخل للرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، وذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية. ولقد أشار لوك (lock) (1976) إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية. ولعل من أهم أسباب تنوع هذه البحوث هو اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحياناً متغيراً مستقلاً يؤثر في سلوك العمال، كالأداء، والتغيب، والاتصال الرسمي، وغير الرسمي؛ واعتباره في أبحاث أخرى متغيراً تابعاً يتأثر بالراتب، ونظام المنح،

والمكافآت، وهيكّل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، ذلك لأن السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه، مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء. وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي، وبذلك اعتبر تايلور Taylor العامل إنسان اقتصادي يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأن هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تأثيرها في توجيه المنظمة وكل المتعاملين فيها. أما مدرسة النمو فتؤكد أن الحصول على الرضا الوظيفي يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية وإعطاء المسؤولية للعامل. ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل، وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعروا بأنهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها. (البارودي، 2014، ص 11) ولفهم الرضا الوظيفي بشكل أعمق تجدر الإشارة إلى أن:

1. **الرضا لغة:** كما جاء في لسان العرب: ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضي عنه، وأحبه وأقبل عليه. وجاء في القاموس المحيط "رضي، يرضى، رضا، ورضوانا ومرضاة: ضد السخط، وأرضاه، أعطاه ما يرضيه، ترضاه: طلب رضاه، ورضيه، واسترضاه: طلب إليه أن يرضيه".

2. **الرضا في الاصطلاح:** يصفه الإمام الغزالي بأنه: "ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب ثمرة الرضا". ويذكر المشعان أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين، ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت. ويؤكد ذلك ما جاء في قوله تعالى في سورة الفجر "يا أيها النفس المطمئنة (27) ارجعي إلى ربك راضية مرضية (28)

فادخلي في عبادي (29) وادخلي جنتي (30) صدق الله العظيم (سورة الفجر، الآيات 27 – 30). وهذا يعني أن الله سبحانه وتعالى يكافئ المؤمنين بالجنة نتيجة سعيهم في الدنيا، وعندها يستحقون رضاه. فالرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم، لقوله تعالى في سورة المائدة: "رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم" (سورة المائدة، 119). وفي الحديث النبوي الشريف قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ارض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس" (أخرجه البخاري والمسلم). إن الشخص الراضي هو أغنى الناس بمشاعر الرضا عن نصيبه الذي أتاه من ربه. فبرضا الإنسان عن نفسه وربه يطمئن ويهدأ باله ويقينه بالأخرة. وبالجزاء والعقاب يطمئن ليومه ومستقبله. وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا أحب الله قوما ابتلاهم، فمن رضى فله الرضا ومن سخط فله السخط" (أخرجه البخاري والمسلم؛ فطر، 2014).

3. أما الرضا في مصطلح علم النفس فله عدة تعريفات، منها: هي الحالة النفسية المتعلقة بالفتاة والارتياح والسعادة لتحقيق الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفسه وبيئة العمل، مع الشعور بالثقة والولاء والانتماء للعمل، بالإضافة إلى الأسباب والظروف البيئية الداخلية والخارجية المتصلة به. وأنه يمثل مجموعة الأسباب المتصلة بالعمل الوظيفي، والتي تقدر بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليته في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الإيجابي، الذي يخول الفرد من الأداء الوظيفي بهمة عالية. كما أنه إحساس الفرد بالسرور والارتياح أثناء قيامه بعمله. ويتحقق ذلك بالانسجام بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه واقعيًا في هذا العمل. وإن الرضا الوظيفي يتمثل في الجوهر الذي يؤدي بالفرد إلى العمل والإنتاج بأداء عالي (بامخرمة، 2014).

مفهوم الرضا الوظيفي

يعود ظهور مصطلح الرضا الوظيفي إلى عام 1930، حيث كان يؤخذ عليه بأنه موقف الفرد العاطفي تجاه عمله. وتبع ذلك قيام الباحث إلتون مايو 1927-1932 بتجربته الشهيرة "الهاوثورن"، والتي استخلصت بأن مشاعر العاملين مؤثرة على إنتاجيتهم وأدائهم في العمل بصورة أفضل. وكان السبب الجوهرى للرضا الوظيفي والإنتاجية هي العوامل النفسية والاجتماعية للموظف. وكانت النظرية الأولى في الرضا الوظيفي الذي جاء بها هوبك عام 1935، والذي رأى أن الرضا الوظيفي حالة كلية من العقل، (أبوسينية، 2013) وعرفها بأنها عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالعوامل النفسية والمادية وبالبيئة التي ترضي الفرد عن وظيفته (أحمد، 2007).

وقد قام العديد من الباحثين بتطوير تعريفات الرضا الوظيفي نذكر منها:

- رأى فروم (Vroom, 1964) أن الرضا هو "المواقف التي تؤثر بكل فرد من العاملين نحو الأعمال التي يقومون بمزاومتها" (خوين، 2012).
- كما يعرف هرزبرغ (Herzberg, 1975) الرضا الوظيفي بأنه: مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول الظروف المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه وبيئته، حيث أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه، والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل، والبيئة التي تؤثر في الرضا الوظيفي، وأن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا.
- وذهب كل من ماسلو وبورتر (Maslow & Porter, 1975) إلى أن الرضا الوظيفي رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية.
- وتقاربت التعريفات إلى أن ظهر ما يشير إلى أن الرضا هو المدى الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد (المادية والمعنوية)، إذ أن تحقيق الاحتياجات للفرد من خلال العمل يبعث على مشاعر إيجابية تجاه عمله، فالرضا الوظيفي كما يفسره ميسكال وهوي

(miskal & hoy, 1987) على أنه "الحالة الوجدانية السارة المترتبة على قيام الفرد لوظيفته، باعتبارها محققة لقيمة الوظيفة وميسرة لها". ومن الممكن لهذه الحالة الوجدانية الإيجابية أن تكون خالصة للعمل، أو نحو جوانب معينة منه: كالرضا عن الأجر، والمكافآت المادية، أو تجاه جوهر وطبيعة العمل: كالشعور بالإنجاز، والثناء والعرفان، أو تجاه بيئة العمل وما يسودها من علاقات اجتماعية جيدة، وتوفر الاحتياجات المادية والمعنوية التي تسهل العمل. وسواء كان الرضا الوظيفي كلياً أو مرتبط بإحدى جوانب العمل، فالرضا الوظيفي كما يراه لوك وبورتر (Porter&Lock 1975) "يمثل الفرق في إدراك العلاقة الناتجة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل" (سمية، 2010).

- وأما لوك (Lock, 1976) الذي عاد إلى العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي، واستنتج بأنه الشعور بالسعادة والإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة (محيسن، 2004).
- ويشير (Smith, 1969) إلى أنه عبارة عن استجابة للمشاعر الإيجابية حينما تقيم المهام أو الخبرات الوظيفية. وعرفها أيضاً بأنها المشاعر المحددة من الموقف التنظيمي (سلامة، 2003).
- وعرف شولتز (Chultz, 1978) الرضا الوظيفي بأنه استعداد نفسي للفرد في العمل. ويشمل مجموعة مواقف ومشاعر عديدة (السبيعي، 2009).
- كما يرى بلوم ونيلر (Blum & Naylor, 1968) أن الرضا الوظيفي هو موقف عام يعكس جزء من الأسباب الوظيفية والصفات الفردية وعلاقات المجموعة بعضها ببعض (المرجع السابق).

أما حول الكتاب والمفكرون العرب الذين تناولوا مفهوم الرضا الوظيفي، فنذكر:

- تعريف ناصف عبدالخالق (1982) الذي ذكر بأن الرضا الوظيفي حالة يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل (بومنقار و خلفه، 2015).
- ويعرف بدر (1983) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن الحالة التي يتكامل بها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، وأنه الرغبة في النمو، والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية. وهذا التفاعل قد يكون إيجابياً بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل وقد يكون سلبياً، وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية.
- وأشار العديلي (1986) إلى "أن الرضا الوظيفي شعور الفرد بالقناعة والارتياح نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من العمل وما يحيط به من بيئات أخرى مختلفة تؤثر في درجة الرضا الذي يشعر بها الفرد نحو عمله".
- وذكر الصياد (1986) أن "الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور الفرد باحترام واعتراف المحيطين به وهذا المحيط الذي يحتوي على الزملاء والرؤساء".
- وبحسب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرضا الوظيفي هو الحالة التي ينسجم فيها الفرد في وظيفته ويتفاعل معها عن طريق طموحه ورغبته في التطور والتقدم في مجالات العمل ورغبته بتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلال وظيفته. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2014).

- وأوضح الشرايدة أن الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد، الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية (الشرايدة، 2009).

1. ويستخلص من خلال التعريفات السابقة وجود إجماع بين المفكرين والباحثين حول الركائز الأساسية لمفهوم الرضا الوظيفي، وهي:

1. أن الرضا الوظيفي عبارة عن أسلوب تعبيرى عن الوجدان والمشاعر والأحاسيس والمعتقدات والأفعال للأفراد داخل مؤسساتهم.
 2. أن الرضا الوظيفي نتيجة إيجابية لسبب إيجابي لها آثار إيجابية في المؤسسة.
 3. الرضا الوظيفي مزيج من عدة عوامل ومتغيرات (مادية، ومعنوية) ترتبط بمشاعر الفرد وحاجاته وتوقعاته.
 4. هناك تفاعل وارتباط مباشر بين درجة الرضا الوظيفي للأفراد وبين (السمات والخصائص للأفراد)، التي تنتج عنها القيم، والاتجاهات، والقدرات العقلية، والشخصية، والصفات، والخصائص التنظيمية، التي تنتج عنها النظم والقواعد والسياسات والخطط.
- وبذلك يرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو حالة من الاقتناع والاطمئنان التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ويترتب عليه سلوك إيجابي للفرد نتيجة لإشباع عمله وبينته لحاجاته وتوقعاته مادياً ومعنوياً.

طبيعة الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل سلوك داخلي يكمن في وجدان الفرد العامل. وهو كثيراً ما يرتبط بمصطلحي: الاتجاه النفسي والروح المعنوية. فهو مجمل المشاعر الكامنة في نفس الفرد، والتي قد تتجلى في سلوكه الظاهر، كما أنه يعتبر محصلة عدة عوامل من الرضا منها: محتوى العمل، ومضمونه (فرض الترقية، والإشراف، وزملاء العمل، وساعات وظروف العمل). كما أن الرضا قد يكون إيجابياً عندما يولد مشاعر إيجابية نحو العمل وعندما يحقق العمل للعامل الإشباع، ويكون الرضا سلبياً تجاه العمل إذا كان يشكل له الحرمان. ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها، تؤثران في درجة انعكاسهما على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية، كلما زاد احتمال هذا الاستياء على سلوك الفرد، وظهر ذلك من خلال قيامه بالبحث عن عمل آخر، أو زيادة نسبة غيابة (سمية، 2010).

خصائص الرضا الوظيفي

حدد الرفاعي خصائص لرضا الوظيفي في ما يلي:

1. تعدد مفاهيم الرضا:

يؤكد الباحثون على تعدد التعريفات والتباين حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء، الذين تختلف مداخلهم والأسس التي يستندون إليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

ينظر لموضوع الرضا الوظيفي من منظور فردي. فما يرضي فرد ليس بالضرورة أن يرضي فرداً آخر. فالأفراد مختلفون في الحاجات والدوافع، وقد تختلف هذه الدوافع والحاجات من وقت لآخر، وينعكس ذلك على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من جوانب السلوك الإنساني:

يساهم تعدد وتعقيدات وتداخل جوانب السلوك الإنساني بتنوع أنماطه، التي تظهر باختلافاتها في المواقف والدراسات، وينتج عن ذلك تناقض وتعارض بين الدراسات التي تناولت الرضا، حيث تلعب الظروف المتباينة التي أجريت في سياقها الدراسات دوراً في هذا التعارض.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول

يظهر الرضا الوظيفي على الأفراد بحالة من القناعة والقبول الناتجة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل، وإشباع الحاجات والرغبات والطموحات، فينتج عن ذلك الشعور بالثقة في العمل، والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي نتيجة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المتعلقة بالعمل، وتتكشف من خلال تقدير الفرد للعمل وإدارته. ويعتمد هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الغايات الفردية، وعلى الأساليب والطرق التي يقدمها الفرد للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى. كما أن ما يؤدي إلى رضا فرد ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا أفراد آخرين نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (المطيري، 2015).

أنواع الرضا الوظيفي

- يمكن أن تدرج أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. الرضا العام عن العمل: ويعرف "بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهو راضٍ أو

غير راضٍ على الإطلاق. ولا يسمح هذا المؤشر بطبيعة الحال بتحديد الجوانب النوعية

التي يرضى عنها، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة عن موقف العامل إزاء عمله.

2. الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد العامل عن جانب من جوانب عمله كل على حدا:

كسياسة المؤسسة، والأجور، والإشراف، وظروف العمل، وفرص الترقية، والرعاية

الصحية والاجتماعية، ومن جهة أخرى، قد يكون الفرد راضٍ عن جانب دون آخر كأن

يكون راضٍ عن علاقاته مع الزملاء وإدارة المؤسسة وغير راضٍ عن المرتب (سمية،

2010، ص35).

العناصر والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تجدر الإشارة أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، فقد اختلف الباحثون في تسمية هذه الأبعاد،

فمنهم من أشار إلى أنها أبعاد الرضا الوظيفي، ومنهم من أشار إلى أنها محددات الرضا الوظيفي،

ومنهم تناولها كعناصر للرضا الوظيفي. ونظراً لاختلاف هذه المسميات مع توافقها من حيث

المضمون، فإنه سيتم دراستها من خلال استعراض العوامل الجوهرية المؤثرة في الرضا الوظيفي.

وبالرغم من تعدد آراء الباحثين حول تحديدها إلا أنها تستوجب من الإدارة الأخذ بها لتحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين.

عناصر الرضا الوظيفي

يرى بعض الباحثين أن الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل والتي يذكر من أهمها:-

1. الأجر: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء التي تستحوذ على الفرد. ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2. مستوى العمل: على الرغم من أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه من عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح للفرد، وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا. وأهم هذه المتغيرات هي:

- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها، وزاد الرضا عن العمل والعكس.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل. وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته وأسلوبه الخاص في تأدية العمل.
- استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

• خبرات النجاح والفشل في العمل: عندما يحقق الفرد مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، بينما تحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو ما يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، وأن خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

3. فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل والعكس. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما إذا كانت الترقية متوقعة. والعكس صحيح، فعدم حصول الفرد على ترقية كان يتوقعها يسبب له استياء كبير.

4. نمط الإشراف: مدى معرفة المدير بحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم يكسبه ذلك ولاءهم له ورضاهم عن عملهم. ويجب أن نورد تحفظاً صغيراً هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل. فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، يحقق لهم ذلك إشباع احتياجاتهم ورضاهم عن العمل. أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق بذلك ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويؤثر ذلك لاستيائهم عن العمل.

5. العمل الجماعي: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بقدر ما تمثل له هذه الجماعة كمصدر منفعة أو مصدر توتر، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم. أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد أو العامل عن عمله، وكان تفاعل الفرد مع

زملائه يخلق توتراً لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، اعتبرت جماعة العمل هذه مسبباً لاستيائه من عمله. هذا وبالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيراً، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون كبيراً أيضاً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة، فإن أثر المنافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفاً.

6. ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل. وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، ينخفض بنفس القدر الرضا عن العمل. وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد، وبالتالي حصول انخفاض معنوي عن العمل. ومن الطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن، كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

7. ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل. ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل. اهتم الباحثون في السنين الأولى من هذا القرن في أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل (حميد، 2014).

عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي وجود مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل

تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل: منها عوامل مساهمة، وأخرى محددة، وأخرى مؤثرة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي (جلده، 2009):

العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالباً في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها:

- عمل ينطوي على تحدٍ ذهني: إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين. وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي، بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل، ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

- الأجر المرتفع: هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث يؤدي الأجر المرتفع إلى الزيادة في مستويات الرضا. ولكن يلاحظ بأن الرغبة في الحصول على أجر أكبر لا ترافقها الرغبة في الحصول على عمل إضافي ومسؤوليات أكبر. وعليه، فإنهم يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تتضمن مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول على الرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف يكون أقل.

- الأفراد الآخرون: من غير المفاجئ أن يساهم الآخرون مثل زملاء العمل، أو الرؤساء، أو المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث أنه كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين، كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

ولقد حدد (العديلي) والمشار إليه في جدول رقم (2) عوامل مساهمة أخرى:

جدول رقم (2): العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي

المصدر	الأثر
التحدي (الفرص)	إن العمل الذي يمنح فرصة التحدي الذهني ومنافسة الذات للأفراد الموظفين، يحقق لهم الشعور بالرضا عند إنجازه بنجاح.
المتطلبات الجسدية	إن العمل المتعب يبعث على الشعور بالاستياء وعدم الرضا.
الرغبة الشخصية	إن العمل المتفق مع الرغبة الشخصية للموظف وميوله، يكسبه الشعور بالرضا.
هيكل المكافآت	إن المكافآت العادلة والواضحة بحسب الأداء تسهم في الشعور بالرضا.
ظروف العمل المادية	يرتكز الرضا الوظيفي على التوفيق بين ظروف العمل والاحتياجات المادية والجسدية لتنفيذ العمل مثل (الإضاءة، والأثاث، والتكييف).
ظروف العمل: تحقيق الهدف	إن ظروف العمل التي تسهم في إنجاز الهدف تعتبر ظروفاً تبعث على الشعور بالرضا.
العوامل متعلقة بذات الموظف	إن احترام المرء لذاته يحث على الشعور بالرضا الوظيفي.
المشرفون، والزملاء، والمرؤوسون	إن الأفراد يشعرون بالرضا إذا أحيطوا بأفراد يساعدهم على الحصول على المكافأة المرغوبة من العمل. إن الأفراد يشعرون بالرضا عن الأفراد الذين يشاركونهم النظرة إلى الأمور، ويشاركونهم الآراء والتوجهات.
سياسة وإدارة المؤسسة	يشعر العاملون بالرضا عن العمل في المؤسسات التي تقوم على سياسات وإجراءات بنيت لمعاونتهم في الحصول على المكاسب في أعماله. يشعر الموظفون بعدم الرضا عندما تفرض عليهم إدارة المؤسسة أدوار متضاربة أو غامضة أو كلاهما.
المنافع المضافة إلى الراتب	إن هذه المكاسب ليس لها تأثير قوي على الشعور بالرضا لدى معظم العاملين.

العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

هناك من يصنفها إلى خمسة عوامل، وهي:

1- عوامل تتعلق بمحيط الوظيفة: وهي حصيللة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، والتأمين الصحي، والسكن، والراتب، والترقية، والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2- عوامل تختص بالوظيفة نفسها: وترتبط بتصميم الوظيفة، ومدى إثرائها للموظف، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة وعمق الوظيفة وقدرتها على إشباع الحاجات العليا، وتتضمن كذلك مدى اكتساب الخبرة، والمعارف الجديدة من الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ)، والنظرة الاجتماعية للموظفين، وشعور الموظف بالإنجاز، واستخدامه لقدراته، ومشاركته في القرارات، والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية ترتبط بسياسات المؤسسة: تتضمن ساعات العمل، وظروف العمل وإجراءاته، ونظم الاتصالات، وفرص التقدم والنمو.

4- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ومدى شعوره بالاستقرار، والعمر، والمؤهل العلمي، وقيمة العمل للفرد.

5- عوامل بيئية: تتعلق بمحيط الفرد وثقافته المجتمعية (زويش، 2014).

كما يقسم بعض المفكرين هذه العوامل إلى أربعة أقسام:

1. عوامل صحية وتتمثل في:

• الحالة الصحية للعامل: تلعب الحالة الصحية دورا في درجة الرضا الوظيفي، إذ

أن التكوين البيولوجي والفيسيولوجي لا ينفصل عن التكوين النفسي للفرد.

- الحالة النفسية أو المزاجية: مثل الاضطرابات النفسية، والإنفعالات، والقلق، والكبت، والإحباط، التي تؤدي إلى مشاعر عدم الرضا عن العمل.
- السمات الشخصية: مثل ميول، ورغبات، وطموحات، واستعدادات، ودوافع، ومهارات الفرد نفسه.

2. عوامل مرتبطة بالإدارة والإشراف:

- يعتبر نظام الإشراف أو القيادة من أهم العوامل المؤثرة بدرجة الرضا الوظيفي. ويعتبر مؤشراً إيجابياً لرفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقيادة عملية تأثير متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وذلك من خلال القيام بالمهام والواجبات كما هو مخطط لها بشكل صحيح، ومما يكون له أثر إيجابي لصالح المنظمة ككل (الإدارة والموظفين)، ويحسن من النتائج المتوخاة منها.

3. عوامل مرتبطة بالمنظمة وسياساتها وإجراءاتها:

هناك عدة عوامل مرتبطة بإجراءات وسياسات المنظمة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

- نظام المكافآت
- درجة الرقابة المفروضة على الفرد
- مدى إتاحة الفرصة للتعبير عن الذات
- الترقية
- التقدير
- المركز الوظيفي
- ظروف العمل

4. خصائص العمل:

- وضوح الدور: وهذا مرتبط بعملية الوصف الوظيفي، أي بيان المهام والواجبات للوظيفة والطريقة التي يقوم العمل من خلالها، حيث أن الأدوار الغامضة تزيد من ضغوط العمل، مما يقلل من رضاه الوظيفي.
- مدى ما يوفره العمل من مكافآت داخلية ومكافآت خارجية: لأكثر المكافآت الداخلية أهمية تتمثل بعملية الإنجاز واعتراف الآخرين أو الزملاء بقيمة عمل الفرد (العمرى، 2006).

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل، ومن بينها نجد عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية، وعوامل تنظيمية (بيئية)، والآن سنوضحها فيما يلي:

في الرضا الوظيفي يرى هوبوك (Hoppock, 1935) أن أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي تتمثل في:

1. العمر
2. درجة صعوبة العمل
3. المكاسب المادية أو التعويضات
4. مستوى التعليم
5. المركز الوظيفي والاتجاهات العصرية
6. نوع الوظيفة
7. الدين
8. نوع الإشراف
9. أوقات العمل في النهار أو الليل.
10. فصول السنة.

وقد حدد كيث ديفز (Davis) ستة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة (الشرايدة، 2010):

1. الجوانب متعلقة مباشرةً بالعمل:

- أ. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له دور كبير في الرضا، لكونه نقطة اتصال بين المنظمة والأفراد العاملين، فهو المؤثر الأكبر لما يقوم العاملين به من أعمال.
- ب. طبيعة العمل نفسه: الشعور بالرضا عن العمل عند ممارسة الأفراد لما يفضلون وما يحبون يصاحبه إتقان وأداء عالي للعمل.
- ت. العلاقة مع الزملاء في العمل: الإنسان يميل إلى بناء العلاقات الاجتماعية، فيميل العاملون للشعور بالرضا عن العمل الذي يتيح فرص لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

2. الجوانب المتصلة بظروف العمل:

- أ. تحديد أهداف المنظمة: يرغب العاملون أن يكونوا أفراد في منظمة لها هدف فعال.
- ب. تحقيق العدالة والمساواة في العمل وبخاصة توزيع الأدوار والأعمال.
- ت. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على العامل وأدائه وحافزتيه.

وبالإضافة إلى أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي لاقت دعماً من واضعي النظريات يمكن تحديدها وتصنيفها على النحو التالي:

1. العوامل الشخصية: وتتضمن العمر، والخبرة، والجنس، والمستوى التعليمي، والسمات الشخصية.

2. العوامل المرتبطة بالعمل: والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات أصغر تشمل:

- أ. عوامل رئيسية تعود إلى طبيعة العمل ذاته: كفرص إظهار المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وصقلها، وفرص تعلم الجديد والتطوير، والإبداع والابتكار، وتنوع الواجبات والمهام، وصعوبة المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملون، وحجم العمل، والمسؤولية، وضغط الأداء والاستقلالية.
- ب. عوامل عرضية أو ثانوية ترتبط ببيئة وأجواء العمل ومحيطه: كالأجر المادي، وظروف العمل، والإشراف، ومجموعة العمل، والتقدير والاعتراف، والترقية، وخصائص الشركة وسياساتها. (السبيعي، محمد، 2009).

ويلاحظ عدم وجود اختلافات أساسية في وجهات الرأي للباحثين الذين تم ذكرهم حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث ذهب البعض إلى دمج أكثر من عامل مؤثر في الرضا الوظيفي، بينما ذهب البعض إلى فصلها وتفصيلها إلى أكثر من عامل، وبهذا يذهب هذا البحث إلى أن هناك توافق على مجموعة الأبعاد التي تعد عوامل محددة لرضا الوظيفي، وستختبر الدراسة الحالية أهم عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي وهي (جوانب الشخصية الوظيفية للموظف، وجوانب العمل في المؤسسة كالإلتحاق عن المؤسسة، ورؤية المؤسسة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الأمانة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل، والتجهيزات والمعدات، وبيئة وأجواء العمل، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء، والتقدير).

أهمية الرضا الوظيفي

إن العنصر البشري هو الجوهر الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات، فهو الذي يضع الأهداف ويخطط لتنفيذها، ويسعى إليها. لذلك، يعد انحرافه عن المؤسسة مؤشراً هاماً، كما ويتسبب في عرقلة الأهداف الموضوعية، ويعطل من رؤيتها. فقد يرى ليكرت (likert) أنه من الصعب تحقيق مستوى إنتاج عال على مدى طويل من الزمن في حالة عدم الرضا، وعبر هذه النتيجة أشار ليكرت

إلى السبب بقوله: "إن حالة الدمج بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لابد أن ينتج عنه تسرب عناصر بشرية أساسية في المنظمة وتدني مستوى إنتاجها من العناصر البشرية في الوقت ذاته. ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما، يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين." (الحيدر وطالب، 2005).

تناولت الحنيطي بيان أهمية الرضا الوظيفي، حيث ذكرت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي، وهي:

- أ. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ب. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- ت. إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ث. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ج. هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت درجة الرضا عالية زاد الإنتاج (القرلان، 2014).

كما يرى نحلوس (2008) أن تحقق الرضا الوظيفي ينعكس على:

1. تحفيز قدرات ومواهب العاملين في المؤسسة، فيقومون ببذل أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. المحافظة على العنصر الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب.
3. تعزيز قدرات المؤسسة في مواجهة الصعوبات والمنافسات التي تواجهها.
4. رضا المتعاملين بالإيجاب.

5. رفع مستوى المنتج النهائي للمؤسسة.

6. سيادة طابع الاستقرار والأمان للمؤسسة والقدرة على التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة

(محمد، 2014).

و يرى العمري (2006) أهمية أي ظاهرة سلوكية تقع في ثلاث مستويات، وهي:

1. على مستوى الفرد:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي على مستوى الفرد، بأنه يسهم في تنمية التزام الفرد ورفع مستوى ولائه لمؤسسته وزيادة ارتياحه واطمئنانه بها ووفائه بتعهدات تطويرها، كما أن الرضا الوظيفي العالي يؤثر إيجابياً في تحسين صحة الفرد، و أن عدم الرضا يؤدي إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي، والتسرب الوظيفي من العمل، وكثرة الحوادث في بيئة العمل، وزيادة المشكلات بين الأفراد، وزيادة عدد الشكاوى عن أوضاع العمل، ويتولد عن ذلك مناخ تنظيمي طارد للأفراد يسهم في تشكيل اتحادات عمالية للدفاع عن حوادث الأفراد العاملين.

2. على مستوى المؤسسة:

تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق دوافع وأهداف أفرادها. ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال عدة بواعث أو محركات توجه سلوك الفرد. ومن أهم هذه المحركات الحوافز التي يتم بثها من خلال دافعين: إما أن يحصل على شيء ما أو خوفه من أن يفقده. ويجب توجيه هذين الدافعين لمصلحة المنظمة والفرد عن طريق الحوافز الإيجابية أو السلبية، وذلك لرفع المستوى المعيشي والمعنوي للفرد وتحقيق الأهداف من جهة ثانية، مما يكون له أثر إيجابي في تقدم المنظمة ونجاحها.

3. على مستوى الزملاء:

بالرضا الوظيفي يحصل تبادل للمنافع والمصالح بين الفرد وزملاء عمله، وبذلك يتسنى لهم إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، مما ينعكس إيجابياً على المنظمة ككل. وعندها تتميز عن غيرها من المنظمات بالتعاون وسهولة التواصل.

وفي النهاية، من المهم أن نعرف أنه إذا كانت الوظيفة تضيي للموظف شعوراً بوجود فرص إيجابية ومثيرة للتحفيز والدافعية، لن يتخلى عنها بسهولة. أما إذا لم تشعره وظيفته بالأمان، فإنه من المؤكد سيحاول إيجاد فرصة عمل بديلة عنها، وهذا ما تخسره المؤسسات، خاصة عندما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف، فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يثبط من تحفيزهم ودافعيتهم ويفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج والتوجه إلى فرص أفضل في مؤسسات منافسة (البارودي، 2015). وهذا ما يذكر بأهمية الرضا الوظيفي للعنصر البشري الذي يقع تحت تأثير المؤثرات الداخلية والخارجية، إلا أن تأثير المؤثرات الداخلية له التأثير الأكبر من حيث الرفض والتقبل (السيحاني، 2004).

مقاييس الرضا الوظيفي

يشير ديفيز إلى أن إجراءات البحوث المعنوية قد تظهر أنها بسيطة، وتعتمد على إجراء مقابلة للعاملين للوصول إلى استجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة أظهرت أن هذه البحوث تعتمد على نظام معقد، وأن أي خطأ أو إهمال في هذه الإجراءات يقلل من صحة البحث وفائدته. ولهذا، فإنه ينبغي تحري الدقة العالية والمراعاة في تصميم الأسئلة وصياغتها والعناية بمدى ملاءمتها للعاملين، وكذلك الاهتمام ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي سيطبق عليها البحث (المشار إليه في الشرايدة، 2010). هذا ويمكن الحصول على المعلومات من خلال السؤال عن العناصر التي تعتبر أساسية في تحديد الرضا الوظيفي من خلال الاتصال الشخصي مع العاملين، أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات المؤسسة المتعلقة بالجوانب التالية: ترك العمل، والإنتاجية، وجودة الإنتاج، والإنتاج

المعيب، والغياب، والتأخر عن العمل، وتقارير الإرشاد النفسي، والتأمينات، والخدمات المشابهة، والمنازعات، ونتائج المقابلات للذين يتركون العمل أو تنتهي خدماتهم في المؤسسة، وتقارير الحوادث، وسجلات التدريب. من هنا ظهرت عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي تتمحور حول السؤال عن شعور الموظفين عن بعض العناصر التي تعتبر مهمة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي. ومن أهم الطرق ما يلي (الحيدر، طالب، 2005):

الطريقة الأولى: طريقة تحليل الظواهر

وهي عبارة عن تحليل للظواهر التي تعود للفرد ووظيفته، ويمكن من خلالها تقدير درجة الرضا الوظيفي. فكلما كثرت هذه الظواهر للفرد وأثرت على وظيفته كان ذلك مؤشراً على انخفاض الرضا للفرد عن عمله، وكلما قلت تلك الظواهر كان مؤشراً على ارتفاع الرضا الوظيفي للفرد عن عمله. ومن هذه الظواهر معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استخداماً لبساطتها، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، إلا أن من عيوبها أنه لا يمكن التأكد من صحة المعلومات. فمثلاً، لا يمكن التمييز بين المرض الحقيقي والتمارض، أو الغياب لسبب خارج الإرادة أو بدون سبب (بيات، 1999).

الطريقة الثانية: طريقة القصة (طريقة هرزبرج)

وتقوم هذه الطريقة على الاستجواب، أي الطلب من أفراد العينة من خلال المقابلات الشخصية وسؤالهم عن تذكر الفترة التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم والفترة التي شعروا بعدم الرضا، ثم السؤال عن العوامل التي ولدت فيهم الشعور بالرضا، والأسباب التي سببت لهم الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً. وقد أدت هذه الطريقة إلى نتيجة خلصت إلى أن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي، إلا أن هناك انتقادات وجهت لهذه الطريقة، وهي أن عملية التذكر ومعرفة الفترة التي مر بها الفرد بشعور إيجابي والشعور السلبي

غير دقيقة لاعتمادها على التقدير والشخصية لأفراد العينة. فقد يشعر الفرد بذلك الشعور لفترات متقطعة أو متواصلة ولن يستطيع التمييز بين العوامل التي أدت إلى ذلك الشعور (بيات، 1999).

الطريقة الثالثة: الاستقصاءات

وهي عبارة عن استقصاء آراء أفراد العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي. وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها تبعاً للغرض المطلوب منها، وطريقة معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها، والتي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية، والطرق الكمية التي توصل إلى محددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي. وتأخذ النماذج أشكالاً عدة مثل نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يسعى لقياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية، هي: الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتساب، والحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى الاستقلال، والحاجة إلى تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات. أما عيوبها فهي احتمال إغفال بعض الجوانب المهمة (الشرايدة، 2010).

الطريقة الرابعة: المقابلة

وهي عبارة عن مقابلة الأفراد وجهاً لوجه وتوجيه أسئلة متعلقة بالعمل مباشرة لمعرفة مستوى رضاهم، وعن عناصر العمل التي ينظر لها برضا تام، والعناصر التي ينظر لها برضا أقل. وقد تكون هذه المقابلة رسمية أو غير رسمية. ومن مزايا هذه الطريقة أنها مرنة وسهلة في جمع البيانات والمعلومات، وتعطي فرصة لجمع معلومات إضافية. أما عيوبها فهي أنها مكلفة، وأن هنالك فرصة لتحيز المقابل أو المستقصي، وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقصي أحياناً (إدريس، 2000).

الطريقة الخامسة: الملاحظة

تقوم هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين خلال أدائهم لعملهم. تتميز هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن من عيوبها صعوبة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تصنف إلى رضا أو عدم رضا العاملين، بالإضافة إلى التكلفة العالية وتحيز الملاحظة (إدريس، 2000).

الطريقة السادسة: المواقف الحرجة

وهي طريقة يتم من خلالها وضع الفرد العامل في المواقف الحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف، والتي بدورها تحقق درجة رضا عالية لدى الفرد عن العمل (الحيدر وطالب، 2005).

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث (الشرايدة، 2010):

- 1- مدى ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- 2- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- 3- درجة الدقة التي يسعى لها الباحث لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها. هل هي مؤثرات كمية أم نوعية؟
- 4- نقاط القوة والضعف لكل طريقة.

الطريقة السابعة: الدافع للإنجاز

ومن طرق قياس الرضا الوظيفي استخدام مقياس دافعية الإنجاز كمعيار لمدى رضا الفرد عن العمل، حيث يتم استخدام المقاييس العالمية، أو أن يقوم الباحث أو الجهة المكلفة بقياس الرضا الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة بتقنين وتكييف هذه المقاييس العالمية، حتى تتناسب مع مستويات الأفراد العاملين. وإن من الممكن أن يقوم الباحث بتصميم مقياس لدافعية الإنجاز، وذلك بأن يحدد الباحث عدداً من

المحاور والعبارات مع اتباع الطرق الإحصائية لتكميم استجابات العاملين. ويتم حساب معدل الرضا الوظيفي من خلال معدل دافعية الإنجاز، حيث يعتبر العاملون الذين يحصلون على معدلات عالية في دافعية الإنجاز هم الذين يتمتعون بمعدلات عالية من حيث الرضا الوظيفي، وذلك لارتباط دافعية الإنجاز بالرضا الوظيفي.

ويتبنى مقياس دافعية الإنجاز عادة خصائص دوافع الإنجاز والتي يحددها (حميد، 2014):

1. المقدرة على تحمل المسؤولية.
2. المقدرة على تحديد الهدف.
3. السعي نحو الاتقان والتميز.
4. القدرة على التنافس مع الذات.
5. القدرة على التخطيط لتحقيق الأهداف.
6. القدرة على تعديل المسار.

ويرتبط قياس الرضا الوظيفي من خلال قياس دافعية الإنجاز بقياس الدوافع الإنسانية نفسها. ويرى ماكيلاند أن الدوافع الإنسانية تقاس بثلاث طرق هي:

1. عن طريق الأسئلة المباشرة: وذلك بسؤال الفرد عن دافعه.
2. بالحصول على تقديرات أو أحكام عامة على الدافعية من الملاحظين الخارجيين.
3. بتسجيل علامات سلوكية للاستجابات الفسيولوجية أو الأداء أو الحركات التعبيرية والتداعي الحر (حميد، 2014).

الطريقة الثامنة: التدريب والتأهيل

كما يمكن التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى الأفراد من خلال التأهيل والتدريب، حيث يرى العديد من الخبراء أن الإعداد المهني يخدم غرض التعرف على مدى تمتع العاملين بالرضا عن العمل، حيث تعمل البرامج التأهيلية والتدريبية على تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة المرتبطة

بطبيعة مهامهم، والأساليب المتطورة من خلال التدريب. كل ذلك يعد من المؤشرات الهامة للرضا الوظيفي، حيث أن العاملين الذين يتمتعون بمعدلات عالية من الرضا الوظيفي يكونون أكثر تحصيلاً واستفادة من البرامج التدريبية. لذلك، فإن البرامج التأهيلية والتدريبية التي يتلقاها الأفراد أثناء الخدمة من الممكن أن تستخدم كأداة للتعرف على مدى تمتع هؤلاء الأفراد بالرضا عن العمل (بيات، 1999).

أهداف مقاييس الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، والنوع، والحالة الاجتماعية.
- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل: التغيب والتمارض والاستقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعات إدارات المؤسسة، وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف مقاييس الرضا الوظيفي إلى معرفتها تتفاوت من مقياس إلى آخر ومن تنظيم لآخر (عمر، 2012، ص27).

وبعد الاطلاع على طرق قياس الرضا الوظيفي والأدوات المستخدمة في قياسه، وفي ضوء حجم وطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتألف من موظفي الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، وحرصاً على أن تكون الدراسة حصرًا شاملاً لمجتمع الدراسة، فقد استخدم الباحث طريقة الاستقصاء، لأنها تتلاءم مع حجم العينة، وتوفر المعلومات الكافية وقابليتها للتصنيف والمعالجة الإحصائية، والوصول إلى نتائج معتمدة ودقيقة. وبذلك سيقوم

الباحث بإعداد استبانة لأغراض هذه الدراسة وفقاً لما تم استخلاصه من النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي، والتي تشمل المجالات التالية: الانطباق عن المؤسسة، ورؤية المؤسسة، وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الأمانة، واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل، والتجهيزات والمعدات، وبيئة وأجواء العمل، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير.

نتائج الرضا الوظيفي

تسعى المؤسسات إلى استقرار مستوى عالي من الرضا الوظيفي لأفرادها العاملين، إلا أنها لا تسعى لهذا الاستقرار بحد ذاته، وإنما لعلاقة الرضا الوظيفي ببعض الظواهر في العمل. وهناك ظواهر كثيرة لها علاقة بالرضا الوظيفي، منها:

علاقة الرضا بالأداء

تعددت الدراسات والبحوث والتجارب التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا، فكان منها دراسة برايفيلد وكروكيت التي أظهرت عدم وجود دليل على ما يؤكد على وجود علاقة بين الأداء والرضا، حيث كان معامل الارتباط بين مقياس الأداء والرضا لدى المبحوثين منخفض. فالحالات لم تكن ذات دلالة إحصائية عالية، حيث تبين للباحثان من خلال نتائج تجاربهم عدم وجود ما يؤكد على علاقة سببية بين الرضا والإنتاج. وتبين كذلك أن العلاقة بين الأداء أو الإنتاجية توجد في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد مرتبط بحصوله على مكافآت ذات قيمة ومنفعة له. وهذه الحالة تستخدم في نظام الحوافز والعوائد، حيث تكمن فعالية هذا النظام في الأجر، والمكافآت، والمعاملة، والخدمات. وبهذا النظام تمنح الحوافز بقدر ما يحققه الفرد من أداء عالٍ، وهذا ما يحفز الفرد لإنتاجيه وأداء عالٍ لإشباع حاجاته، وبالتالي يزداد رضاه عن العمل بعد إشباعه لحاجاته بعكس تحقيقه لأداء منخفض في نظام الحوافز الذي يشترط الأداء العالي، مما يؤدي إلى حصوله على أدنى مكافآت والذي يترتب عليه ضعف إشباع حاجات الفرد وبالتالي ينخفض رضاه عن عمله. وهذا يؤكد أن العلاقة بين الأداء والرضا علاقة شرطية، حيث تقترن بتوافر الحوافز والعوائد، التي تستند على

الأداء الفعلي للفرد. وفي هذه الحالة لا يكون الرضا سبباً في الأداء وإنما العكس، فيكون الرضا نتيجة للأداء، وذلك لأن الإشباع الذي يحققه الفرد من المكافآت والحوافز هو نتيجة للأداء والرضا وهو الأثر من النتيجة (حميس، 2006).

ويوضح لبوتر ولولر العلاقة بين الأداء والرضا: فإذا تم افتراض أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت، فبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي جمعت بين الأداء والرضا وجدت بسبب المكافأة. أي أن الأداء العالي يؤدي إلى الحصول على مكافأة وهي بدورها تؤدي إلى الرضا. وإذا كانت المكافأة غير متوافقة مع مستوى أداء الفرد فإن عدم الرضا يميل إلى الظهور. ومن هنا يمكن القول بأن الرضا لا يفسر تحسن الأداء وإنما إلى تحسن الرضا. وقد أشار بعض الباحثين إلى احتمالية وجود بعض المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مثل موقفية المكافأة، واحترام الذات، وضغط العمل، وضغط الوقت. بالإضافة إلى إمكانية تفسير ضعف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء بعجز بعض مقاييس الأداء، حيث أن كثيراً من الوظائف لا توجد لها مقاييس ثابتة وموضوعية لقياس الأداء. لذلك، تستخدم المقاييس الشخصية من قبل الرؤساء والمشرفين، أو أن ضعف العلاقة مرتبط بأداء موظفين آخرين وابتعاث تكنولوجيا أو آلة معينة، أي أن محاولة الفرد لتحسين الأداء تعرقل بأسباب خارجية (الحيدر وطالب، 2005).

إن الفكر الإداري خلص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية لتوضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

الاتجاه الأول: الرضا المرتفع لدى العاملين يؤدي إلى زيادة الأداء. وهذا الاتجاه يمثل رأي أصحاب الدراسات وتجارب هورثون. ويحاول هذا الاتجاه التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل، والاهتمام بعواطف ومشاعر العاملين، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية. وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية ورضا العاملين، وهو بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. ويتفق مع هذا الرأي كل من ماسلو وهيزبيرج ومكيلاند.

الاتجاه الثاني: لا توجد علاقة بين الرضا والأداء. فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية. كما أن الإنتاجية قد تزداد في حالة عدم الرضا عن طريق استخدام الضغط والتهديد والأسلوب الدكتاتوري في الإدارة.

الاتجاه الثالث: الرضا يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية مادية ومعنوية. إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر الرضا مثل الأجر والترقية والعلاقات الحسنة مرتبط بقيامه بأداء معين، سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائجه (الأجر، ومكافآت) التي بدورها تحقق رضاه عن العمل (أحمد، 2012).

علاقة الرضا الوظيفي بالإنصاف

إن الإنصاف قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر وأن تكون لهم حقوق وامتيازات وعليهم واجبات متساوية مع أقرانهم. ويرتبط بفكر الإنصاف فكرة المساواة والعدالة. ومن أجل تأكيد الثقة بالمساواة، فإن العاملين يميلون إلى المعارضة المحاباة والامتيازات الشخصية، كما يميلون إلى تحييد نظام الحوافز المبني على أساس الإنجاز. وترتبط قضية العدالة بكل أنواع المكافآت النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ويعد الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً من ذلك العمل عاملاً هاماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن ثم فإن الفارق بين العائد المنصف في تصور الفرد والعائد الفعلي يرتبط عكسياً بدرجة الرضا عن العمل. فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل. إن أساس نظرية الإنصاف هو أن الشخص يقارن نسبة المدخلات إلى العمل مع ما يجنيه من هذا العمل، فإذا كانت النسبتين غير متساويتين فإنه سيحاول تقليل التفاوت بينهما (بسيسو، 2009).

علاقة الرضا الوظيفي بالعقد النفسي

يمكن تعريف العقد النفسي Psychological Contract بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وجميع العاملين فيها. فالمنظمة تتوقع أن يتواجد أعضاؤها على رأس عملهم خلال ساعات معينة

من اليوم. وتهتم كذلك بكمية ونوعية عمل العاملين، وبانتمائهم لها. ولكي ترضى المنظمة عن العاملين على العامل أن يلبي توقعات المنظمة بدرجة معينة. وبعبارة أخرى، فإن للمنظمة متطلبات معينة، وعلى الفرد تلبية هذه المتطلبات إذا أراد دوام العلاقة الجيدة مع المنظمة التي يعمل لديها. وبالمقابل فإن للفرد توقعات معينة من المنظمة، فيمكن أن يتوقع الحصول على الخبرة والأمان والتقدم في العمل، ويمكن أن يتوقع كذلك فرصة التعرف على أناس آخرين، وتكوين صداقات وبناء علاقات اجتماعية. ولكي يكون الفرد راضياً وعملاً منتجاً ومستمراً في المنظمة فعلى المنظمة تلبية توقعات الفرد (بسيسو، 2009).

علاقة الرضا الوظيفي بالغياب

يعرف الغياب بعدم حضور الفرد العامل للعمل في الوقت الذي يراد منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لقواعد العمل. وقد تمتد مدة الغياب لأكثر من يوم، ويعتبر الفرد غائباً عن عمله سواء كان متغيباً بإذن أو بغير إذن. وتشير بعض الدراسات إلى أن الشعور بالرضا عن العمل لدى الفرد العامل عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع من الحضور، بعكس الشعور بعدم الرضا للفرد العامل يؤدي إلى عواقب سيئة، منها عدم الحضور للعمل، والذي ينتج عنه مشكلات إدارية للفرد العامل وللمؤسسة، وزيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة. هناك علاقة بين سلبية ثابتة بين الرضا الوظيفي والغياب، فمن الملاحظ أن العاملين الأقل رضا هم الأكثر احتمالاً في الغياب عن العمل (العطية، 2003).

علاقة الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل

ويقصد بدوران العمل: "التغيير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة خلال فترة زمنية محددة". يرتبط الرضا بعلاقة عكسية مع دوران العمل، إلا أن معامل الارتباط في هذه العلاقة أقوى مما في علاقة الغياب. ولكن في هذه العلاقة أيضاً عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، وهي من الأسباب الجوهرية للقرار الفعلي

لترك العمل الحالي. وتشير المؤشرات إلى أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل، هو مستوى إنتاجية الفرد العامل. وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية في توقع دوران العمل للأفراد الذين يتميزون بأداء عالٍ متميز. لماذا؟ لأن المؤسسات تبذل جهوداً عالية للمحافظة على هؤلاء الأفراد، إذ أن هؤلاء الأفراد يحصلون على زيادة في الأجور والتقدير، والمديح، وزيادة فرصة الترقية وغيرها. وبذلك فإننا نتوقع أن الرضا عن العمل هو أكثر أهمية في التأثير على الأفراد ذوي الأداء المنخفض للبقاء في العمل، أكثر من الأفراد ذوي الأداء العالي. وبغض النظر عن مستوى الرضا، فإن الأخير يبقى في المنظمة لأنه يحصل على الشهرة، والتقدير، ومكافآت أخرى مما يعطيه أسباباً أكثر للبقاء (العطية، 2009).

علاقة الرضا الوظيفي بحوادث العمل

أشار البيلي أن "حوادث العمل هي التي تحصل خلال أداء العمل أو بسببه، وتؤدي عادة إلى توقف في أداء العمال إضافة إلى إلحاق الضرر بالأفراد والموجودات". أما فيما يرتبط بالعلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدلات حوادث العمل، فيفترض الباحثون وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل. أي أنه كلما تدنى مستوى الرضا الوظيفي، فإن معدل حوادث العمل يزداد. ويعود ذلك إلى أن الأفراد الذين لا يحظون بقدر عالٍ من الرضا الوظيفي هم أقل تركيزاً من الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، مما يسبب حوادث العمل. لكن هذا الافتراض لم يلق قبولا من بعض الباحثين وعلى رأسهم فروم، حيث يرى أن ازدياد معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي وليس العكس. ويمكن تفسير رأي فروم على أن الفرد الذي يتعرض لحوادث العمل بكثرة يؤدي ذلك إلى قلة ثقته في نفسه وعدم شعوره بالأمن الوظيفي، مما ينعكس سلباً على مستوى رضاه الوظيفي (أحمد، 2012).

علاقة الرضا الوظيفي بضغط العمل

قبل توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغط العمل لابد من توضيح مفهوم ضغط العمل. وهو مفهوم تباينت فيه وجهات النظر، إلا أنه عموماً يشير إلى "المواقف والظروف والأحداث التي تواجه الفرد العامل في إطار مؤسسته، وتؤثر عليه عضوياً ونفسياً واجتماعياً". أما فيما يعود إلى علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، فقد وجد كل من ستيفي ونوند أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين أن المشاركة في العمل بين الموظفين ومديرهم تؤدي إلى انخفاض إدراك العاملين بضغط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب وترك العمل خصوصاً. وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على ألفين ومئتين محام أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالمهنة عموماً، والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا المهني (أحمد، 2012).

علاقة الرضا الوظيفي باختفاء الشائعات

عندما تنتشر الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القادة إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد، تتوفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وتقل الشائعات والقبل والقال، ويتفرغ العاملون لأعمالهم. ومن المعلوم أن للشائعات أثر سيء في جو العمل لما تحدثه من بلبلة، واضطراب، وتوتر، وقلق في أرجاء المؤسسة، وما تلحقه من إضرار بالعلاقات الإنسانية، وعدم الرضا عن العمل داخل المؤسسة (حرز الله، 2007).

علاقة الرضا الوظيفي بقلة الشكوى من جانب العاملين

تعتبر الشكوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو المنظمة. وقد يكون هذا التظلم فردياً أو جماعياً، ويعبر عن حالة حقيقية أو وهمية لا تقوم على أساس، وليس من الضروري أن تكون الشكاوى ناتجة عن سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين

الأفراد. كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى -حتى وإن كانت فردية- دراسة علمية موضوعية لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح من الصعب مواجهتها (حرز الله، 2007).

علاقة الرضا الوظيفي بانخفاض نسبة منازعات العمل

لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يسبب لهؤلاء العاملين قدراً من الرضا والاستقرار، فتقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين أو بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة. وإن كثرة النزاع والشقاق والخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المؤسسة. ولذلك، يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد (حرز الله، 2007).

علاقة الرضا الوظيفي بانخفاض درجة مقاومة التغيير

في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا الأفراد عن عملهم، عادة ما يهتم القادة في المؤسسة التعرف على اعتراضات الأفراد ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث، ومحاولة طمأنة الأفراد وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه. ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة (حرز الله، 2007).

ثانياً: الدراسات السابقة

تعاني المكتبة الإدارية في دولة الامارات من نقص ملحوظ في عدد الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. بينما حظي هذا الموضوع باهتمام من الباحثين الأجانب، الذين أنتجوا كما كبيرا من الدراسات حوله، وتناولوه في إطار كثير من المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية المهنية. وسوف نستعرض هنا عدداً من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في البيئة

الإماراتية ثم في الوطن العربي والعالم الغربي، وذلك بغرض تحديد ما تحاول الدراسة إضافته للموضوع. فيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

الدراسات المحلية

1. دراسة الكعبي (2013) حول "الرضا الوظيفي" والتي هدفت إلى التوصل إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية بإمارة أبوظبي في ظل متطلبات النموذج المدرسي الجديد، بالإضافة إلى التعرف على أسباب ومعوقات الرضا الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث وتوضيح تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: العمر والخبرة على درجة الرضا الوظيفي. وقد قامت الباحثة بتوزيع استبانة على جميع أفراد العينة الذين بلغ عددهم ستة وخمسين مديرة. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة الرضا الوظيفي لدى مديرات المدارس متوسطة. كما حصل المجال المرتبط بالرضا عن التقدم في تحقيق الأهداف المرتبطة بتطبيق متطلبات النموذج المدرسي الجديد على درجة عالية من الرضا وفي الترتيب الأول بين مجالات الرضا. وحصل المجال المرتبط بالرضا عن الراتب في ظل متطلبات النموذج المدرسي الجديد على درجة منخفضة وفي الترتيب الأخير بين مجالات الرضا. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة فيما يرتبط بدرجة الرضا الوظيفي لدى مديرات المرحلة الابتدائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وفي المقابل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة فيما يرتبط بدرجة الرضا الوظيفي لدى مديرات المرحلة الابتدائية تبعاً لمتغير العمر. كما بينت الدراسة أن من الأساليب التي تساعد على الارتقاء بدرجة الرضا الوظيفي لمديرات المدارس الابتدائية، التدريب قبل وأثناء الخدمة وبرامج التنمية المهنية المتمثلة في الدورات والورش وتبادل الخبرات والبرامج المعدة من قبل التربويين المختصين بمجال تأهيل مديري المدارس، كذلك تقديم الدعم المادي والمعنوي للمديرات وإعطاء المدير المكانة

التي تليق به بين أوساط المجتمع. وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الباحثة مجموعة توصيات منها:- إشراك المدريريات في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتعديلات المختلفة على العملية التعليمية، وإتاحة المجال أمامهن للتواصل المباشر مع إدارة مجلس أبوظبي للتعليم وسرعة تلبية الحاجات والمتطلبات.

2. هدفت دراسة عمر الكندي (2012) حول "التنمية البشرية وتأثيرها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة" إلى كشف مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين ووسائل التنمية البشرية (المهنية، والاجتماعية، وكيفية التحكم في الذات) للعاملين، وبيان العلاقة بين وسائل التنمية البشرية ومسببات الرضا الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتكونت عينة الدراسة من ستمائة عامل من العاملين في الأندية والاتحادات الرياضية بالدولة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين هي الأمن الوظيفي، والاستقرار المهني، كفاية الرواتب والأجور، والتقدم والترقي الوظيفي، وسياسات ولوائح العمل وأسلوب القيادة والإشراف، وتوافر طرق تحفيز مادية ومعنوية مناسبة. وأخيراً، أكدت الدراسة على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والتنمية البشرية (التدريب وسياسات تطوير الموظفين، العوامل المالية والاجتماعية والصحية في العمل) ومدى احتياج العاملين للتنمية البشرية.

3. اتبعت دراسة البلوشي (2010) حول "نظم الترقيّة وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين مع التطبيق على وزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية المتحدة" المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث والتعرف على مدى رضا العاملين عن النظام المتبع لترقية العاملين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات. وقد قامت الباحثة بتوزيع استبانة على جميع أفراد العينة العشوائية الذين بلغ عددهم أربعمئة عامل. وكان من أهم النتائج للباحثة أن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد، وأن الرضا الكلي الذي يستمده العامل من وظيفته وبيئة العمل، ورؤسائه

الذين يخضع لإشرافهم ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك العامل داخل المؤسسة، والذي يوضح مدى استقراره في عمله ومدى الإشباع الذي يحققه هذا العمل له. كما تعتبر الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من حماس العاملين وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد. فكلما ارتقى العامل إلى منصب أعلى زاد رضاه الوظيفي. بالإضافة إلى انخفاض درجة الرضا للعاملين بالوزارة عن الإجراءات المتبعة في الترقية، وأن درجة الرضا تتأثر بالعوامل التالية: (أ) جهة العمل، فالمدرسون هم أكثر رضا عن إجراءات الترقية مقارنة بكل من العاملين بالمناطق التعليمية وديوان الوزارة. (ب) مدة خدمة العاملين، إذ أنه كلما زادت سنوات الخدمة للعاملين بالوزارة، انخفضت درجة رضاهم عن الإجراءات المتبعة في الترقية، والعكس صحيح. (ج) نظم الترقية المتبعة، فالعاملون في الجهات التي تأخذ بأسلوب الترقية بالجدارة هم أكثر رضا عن إجراءات الترقية مقارنة بالعاملين في الجهات التي تأخذ بأسلوب الترقية بالأقدمية.

4. وهدفت دراسة البريمي (2007) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفات الشرطة النسائية بالشارقة. ولتحقيق ذلك، كان لا بد من معالجة الموضوع من خلال تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وأهم المداخل النظرية المفسرة للرضا الوظيفي، وأهم العوامل التي تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف سواء أكانت عوامل ذاتية أو وظيفية أو بيئية. وجاءت أبرز نتائج هذه الدراسة التي طبقت على عينة من مئة وستة وخمسين مبحوثاً فيما يلي:

- أن القرار العام بالنسبة لعبارات محور الرضا عن المستقبل الوظيفي ومحور الرضا عن الراتب والمزايا الوظيفية ومحور الرضا عن التطور في العمل، هو المتوسط، أي تتأرجح الآراء بين الموافقة وعدم الموافقة.

- أما فيما يتعلق بأثر المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي فقد تبين أن أكثر المتغيرات الشخصية تأثيراً على عبارات محور الرضا عن محتوى العمل، ومحور الرضا عن التطور في العمل، ومحور الرضا عن العلاقات في العمل ومحور الرضا عن المسار الوظيفي هي

الشعور بالسعادة في العمل. أما عبارات محور الرضا عن المستقبل الوظيفي فقد تبين أن أكثر المتغيرات الشخصية تأثيراً عليها هي الشعور بالسعادة في العمل والجنسية والرتبة. وكانت الجنسية أكثر المتغيرات تأثيراً على عبارات محور الرضا عن الراتب والمزايا الوظيفية الأخرى.

- وبينت النتائج الخاصة بالعلاقات الارتباطية بين المتغيرات الشخصية ومجموعات المحاور المتعلقة بالرضا الوظيفي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الشعور بالسعادة في العمل وبين جميع محاور الرضا الوظيفي المتمثلة في الرضا عن محتوى العمل والمستقبل الوظيفي والراتب والمزايا الوظيفية والتطور في العمل والعلاقات الاجتماعية والمسار الوظيفي.

5. وجاءت دراسة المازم (2008) لتبين درجة الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، ودراسة طبيعة العلاقة بين منهج الإدارة المفتوحة والرضا الوظيفي للعاملين. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلة الشخصية والاستقصاء، حيث بلغ عدد أفراد العينة ثلاثمائة وأربعة وثمانين عاملاً في مؤسسة الموانئ والجمارك في دبي. وكان من أهم النتائج للباحث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة درجة الرضا الإدراكي للعاملين، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ودرجة الرضا العاطفي للعاملين. ومن أهم التوصيات التي وضعها الباحث:- أن يقوم المدراء بنقل الصلاحيات إلى المرؤوسين لأداء العمل بحرية مع المسؤولية عن النتيجة النهائية، مما يولد لديهم شعور الرضا الوظيفي. وضرورة أن تدعم الإدارة آراء وأفكار العاملين التي تتعلق بتحسين كمية وجود الأداء الوظيفي، مما يساعد على تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين، والتي تعمل على الارتقاء بالمنظمة والعاملين وزيادة

مستوى الرضا الوظيفي. وتخطيط المسار الوظيفي المناسب للطموحات المستقبلية للعاملين لتحقيق حاجات الإشباع الوظيفي لديهم، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الرضا الوظيفي.

6. وكانت دراسة الخيلي (1999) قد هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين المواطنين بالدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، وإلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لمجتمع البحث، وإلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الديموغرافية للعاملين بمجتمع البحث، وإلى تحديد أثر كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي على سياسات إدارة القوى العاملة في الدوائر المحلية، خاصة سياسات الترقية وتقييم الأداء والأجور. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق قوائم الاستقصاء والمقابلة الشخصية، حيث بلغ عدد أفراد العينة مائتين وأربعة عمال. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا الوظيفي ومكان العمل، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا الوظيفي والجنس، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية والتقييم والعلاقة مع الزملاء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا الوظيفي والسن، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والوظيفة الحالية والدخل والزملاء. كما أوصى الباحث بأن تهدف سياسات الترقية والتقييم إلى تحقيق زيادة الرضا للموظفين ومن ثم الانتماء التنظيمي، وأن لا تعتمد الترقية على سنوات الخبرة فقط وإنما يجب أن تدخل الكفاءة بشكل أكبر. أما بالنسبة للراتب فقد أوصى الباحث بتحقيق العدالة النسبية بين الوظائف المختلفة بالدوائر المحلية.

7. وهدفت دراسة النعيمي (2001) بعنوان "محددات الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة" إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

في وزارة الإعلام والثقافة، ودراسة المحددات الرضا الوظيفي، والتعرف على مدى اختلاف هذه المحددات باختلاف المتغيرات الديموغرافية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، ووزعت الاستبانات على عينة من ثلاثمائة وأربعة وثمانين مفردة، وبينت الدراسة التالي: وجود أثر لكل من نمط الإشراف، ونظم الترقية، والظروف المادية، وفرص المشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات، وساعات العمل ومواعيده الرسمية، والاستقرار الوظيفي، على درجة الرضا الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود أي أثر ذات دلالة إحصائية لكل من نظم التقييم، ونظم الاتصال، ونظم التحفيز، والفرص المتاحة في مجال التدريب، واكتساب الخبرات، والضمانات الوظيفية على درجة الرضا الوظيفية. وكشفت عن وجود أثر للراتب على درجة الرضا الوظيفي، إلا أنها أظهرت أن العلاوات والبدلات لا تؤثر على درجة الرضا الوظيفي.

8. هدفت دراسة الزعابي (2000) بعنوان "تأثير البرامج التدريبية على الرضا الوظيفي" إلى الوقوف على مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي والعوامل التي يمكن ان تؤثر على مستوياته، والتعرف على عناصر الرضا الوظيفي، وتحديد أهم تلك العناصر وأكثرها تأثيراً، بالإضافة إلى الوقوف على مفهوم وأهمية التدريب ومراحله، ومدى تأثيره على مستويات الرضا الوظيفي والتعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالدوائر المحلية في إمارة أبوظبي والفروق بين هذه المستويات، والتعرف على تأثير البرامج على مستوى الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في مختلف الدوائر المحلية بإمارة أبوظبي الذين شاركوا في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها خلال الفصل 1999، وبلغ عددهم ثلاثمائة وأربعة وعشرين مفردة. كشفت نتائج الدراسة أن المتغيرات التي تؤدي إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي قبل التدريب هي: عدد ساعات العمل، والراتب الذي يحصل عليه الموظف وبصفة عامة ارتفعت معدلات الرضا الوظيفي عن مجموعات عناصر الرضا الوظيفي بعد التدريب عما كانت عليه قبل التدريب،

وهذا يعني وجود تأثير واضح للتدريب على ترتيب أهمية عناصر الرضا من وجهة نظر المستجيبين، وأظهرت الدراسة إسهام البرامج التدريبية في تغيير اتجاهات العاملين إيجابياً سواء تجاه منظماتهم أو زملائهم أو رؤسائهم.

9. واستعرضت دراسة النعيمي (2000) بعنوان "محددات الرضا الوظيفي للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة بدولة الإمارات" بعض الدراسات الميدانية السابقة التي هدفت من خلالها إلى التعرف على الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي والمقاييس التي تستخدم في ذلك بما يفيد في القيام بالدراسة التطبيقية وتحديد الخصائص الفردية للعامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي العام والرضا عن العناصر المكونة له، والوصول إلى النتائج والتوصيات التي تمكن من الحفاظ على درجة عالية من الرضا الوظيفي العام أو التي تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي بالمنشآت محل الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاثمائة وثمانية وثمانين مفردة من العمالة المواطنة والوافدة العاملين في قطاع المصارف في دولة الإمارات العربية المتحدة. ووجد الباحث أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين العاملين نحو محددات الرضا الوظيفي طبقاً لاختلاف حالتهم الاجتماعية. كما وجد بأن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة نحو محددات الرضا الوظيفي. ووجد الباحث اختلافاً في اتجاهات العاملين ذوي فئات الرواتب المختلفة. ويعتقد الباحث أنه كلما ارتفعت مستويات الدخل يقابل ذلك شعوراً أكبر بالسعادة والرضا. وأما بخصوص جوهرية العلاقة باختلاف سنوات الخبرة، فيعتقد الباحث أنه مع زيادة خبرة الفرد بالعمل تزيد مستويات الرضا لديه. وفيما يخص العمالة المواطنة ورضاها عن الوظيفة، فإن ذلك ينبع من مدى إشباع النظم المستخدمة لحاجات العاملين ومدى قدرتها على تحقيق طموحات الفرد المادية والمكانية. أما بالنسبة للعاملين غير المواطنين، فوجد الباحث أن الرضا عن نظام الترقيّة والعوامل التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى. ووجد الباحث أيضاً أن الرضا عن المناخ والانتماء في العمل والرضا عن الدخل ونظام الحوافز والرضا عن نظام تقييم الأداء والرضا

عن نظام الترقية كل هذه الأولويات جاءت بهذا الترتيب للعمالة غير المواطنة. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة مراعاة وجود اختلاف في ترتيب عناصر الرضا الوظيفي بالنسبة للعمالة المواطنة وغير المواطنة، ووجوب دعم السياسات التي تحقق الرضا الوظيفي لكل منهم.

10. وهدفت دراسة بيات (1999) حول الرضا الوظيفي وتأثيره على كفاءة الأداء في المنظمات الشرطية - تطبيقاً على شرطة الشارقة، إلى قياس الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الشرطة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وتحديد أثر الرضا الوظيفي على ممارسات إدارة الأفراد (التعيين/الاختيار) ومحاولة التعرف على المقاييس التي تحدد معدلات الأداء في الأجهزة الأمنية وتحديد مدى انعكاس الرضا عن أداء العاملين. وفي هذه الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي. كما وبلغ عدد أفراد العينة أربعمئة وعشرة أفراد. ومن أبرز نتائج الدراسة أن الرضا العام لدى العاملين متوسط ويميل إلى الارتفاع. وأما العوامل التي أدت إلى ارتفاع الرضا الوظيفي هي العلاقة مع الرؤساء ومجموعة العمل، والرضا عن التقدير والاحترام اللذين يحصل عليهما العامل في جهاز الشرطة، العدالة بين العاملين. وأما العوامل التي أدت إلى نسبة رضا منخفضة هي طريقة منح الترقيات وفرص الترقى، وعدم رضا العاملين الأجانب عن الأجر، وعدم تولية الاهتمام بالحاصلين على المؤهلات العليا، وعدم الرضا عن نظام الدوريات، وعدم وجود إجازات للعاملين بالدورية. وبينت الدراسة أن هناك ازدياد في الرضا عن العلاقات (الرؤساء- والزملاء) في مختلف المستويات، بالإضافة إلى أنه لم تؤثر سنوات خدمة الموظف في الجهاز الأمني على الرضا الوظيفي سواء كان العامل مواطناً أم وافداً. إلا أن الدراسة أثبتت أن الحاصلين على مؤهلات تعليمية متوسطة ودنيا، كان رضاهم أكبر عن الوظيفة والأجر والتقدير من الموظفين ذوي المؤهلات العليا. كما انتهت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي تساعد على زيادة الرضا الوظيفي والتي قد تنعكس على الأداء الشرطي، منها: ضرورة اللجوء إلى طرق أفضل لمنح الترقيات على أن تكون الكفاءة والتميز أولى معاييرها. ضرورة توجيه

الاهتمام للحاصلين على مؤهلات دراسية عليا ووضعهم في الوظائف التي تناسب تخصصاتهم. وضرورة رفع أجور العاملين غير المواطنين، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب ومنح الفرصة لكافة العاملين للاشتراك في برامج التدريب، وتعديل ساعات العمل بنظام الدوريات لتكون ستة ساعات بدلا من ثمانية ساعات.

11. وجاءت دراسة سالم (1999) بعنوان "الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية بالتطبيق على شرطة الشارقة"، لتحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، والتي تؤثر على نفسية العاملين. كما تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والتسرب والمواظبة على العمل. ولقد لجأ الباحث في دراسته إلى المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في دراسة الظاهرة عن طريق المراجع والاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيان على ثلاثمائة شرطي بطريقة عشوائية. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: للرضا الوظيفي علاقة بالتسرب وعدم المواظبة على العمل لدى أفراد الشرطة في الشارقة. وتشير نتائج البحث إلى وجود نسبة كبيرة من عدم الرضا الوظيفي من أفراد العينة، إلا أن أسباب عدم الرضا تعود إلى عدم وجود عمل آخر، وعدم كفاية الراتب الشهري، وانعدام فرص الترقية، والعلاقة بالزملاء في العمل، والرغبة في المشاركة في الرحلات، وانعدام وجود وسائل ترفيهية في مقر العمل.

12. وفي دراسة آل نهيان (1996) حول المرأة العاملة والرضا الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت الباحثة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على انخراطها في سوق العمل، مما يساعد على وضع سياسات لجذب المرأة للعمل ومقاومة القوى التي تعيق ذلك. ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد كشفت نتائج الدراسة أن آراء المبحوثات (507 عاملة في القطاع الحكومي) أن الرضا عن ظروف العمل منخفضة، بينما الرضا عن الإشباع المستمد من العمل مرتفع، والرضا عن علاقات العمل متوسط. أما بالنسبة للحوافز المقدمة للعاملات المجتهديات، فهي في تقدير المبحوثات متدنية. بالإضافة إلى أن العلاقة بين

حوافز الانخراط في سوق العمل والرضا عن ظروف العمل علاقة سالبة، حيث أن ظروف العمل في مجتمع الإمارات لا تعد عاملاً من عوامل المنافسة على العمل المعروف في سوق العمل، وذلك لأن هذا السوق مليء بالعمالة الأجنبية من جانب ويشهد فائضاً في العمالة الوطنية. وأيضاً، العلاقة بين حوافز الانخراط في سوق العمل والرضا عن علاقات العمل علاقة موجبة. كما أكدت الدراسة على أن شعور المرأة العاملة بالرضا عن العمل من عدمه له تأثير على إقبال المرأة غير العاملة على العمل، وأن علاقة التعليم بالرضا عن ظروف العمل وبالرضا عن علاقات العمل وبالرضا عن إشباع العمل علاقة طردية. كما أظهرت أن علاقة سنوات الخبرة لكل من "علاقات العمل" وإشباع العمل علاقة طردية. أما علاقتها بظروف العمل فهي علاقة سالبة. ولعل ذلك يرجع إلى التنافس بين الأجيال العاملة في نفس القطاع الحكومي. الحالة الاجتماعية مرتبطة ارتباطاً موجباً بظروف العمل. أما حول علاقتها بالرضا عن علاقات العمل وبالإشباع المستمد من العمل فهي علاقة سالبة. وعن علاقة السن بالمقاييس الثلاثة فهي علاقة سالبة. أما عن ظروف العمل، فربما لتطور بيئة العمل عما تعود عليه وبالتالي تعقدتها عليه بالإضافة إلى أن أنماط السلوك تغيرت فالعلاقة أصبحت سالبة مع علاقات العمل. وأشارت النتائج كذلك إلى أن ارتباط الراتب بظروف العمل وبالإشباع المستمد من العمل هو ارتباط عكسي.

الدراسات العربية

1. هدفت دراسة الخوالدة (2015) إلى التعرف على درجة رضا معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في لواء عين الباشا عن أداء المشرفين التربويين وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واختارت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها مئة وسبعين معلماً ومعلمة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014 / 2015)، والبالغ عددهم ألف وسبعمئة معلماً ومعلمة، وأظهرت

الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات هي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما كانت درجة رضا المعلمين عن محور جهود المشرف في التطوير والتحسين، ومحور آليات عمل المشرف، ومحور تقييمات المشرف متوسطة.

2. وأشارت دراسة الخزاعلة (2014) إلى مدى رضا موظفي جامعة الملك فيصل وظيفياً من خلال استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من مئة وتسعة وسبعين موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً لمتغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل جاء متوسطاً. كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال الرضا عن الوظيفة، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن الزملاء في العمل، والرضا عن الاستقرار الوظيفي، وذلك لصالح الذكور. وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا عن الراتب، والرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف، والرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي وفي الأداة ككل. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الرضا عن بيئة العمل وذلك لصالح أصحاب المؤهل العلمي دبلوم فأقل. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الأداة والأداة ككل. وبينت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة في مجال الأداة والأداة ككل باستثناء مجال الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والذي تبين فيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية تبين أن الفروق جاءت لصالح أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع مجالات الأداة والأداة ككل.

3. هدفت دراسة حمدان (2014) إلى معرفة مستوى رضا العاملين في قسم إدارة النفايات الصلبة في بلدية غزة عن العمل، وعن سلوك سكان مدينة غزة تجاههم، وعن مسؤولي إدارة النفايات الصلبة، وعن القوانين الخاصة بالنفايات الصلبة، وعن الأدوات المستخدمة في عمليات جمع النفايات الصلبة وترحيلها، وعن حاويات النفايات الصلبة، وعن أوضاعهم الاقتصادية والصحية في قسم إدارة النفايات. ولإتمام هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على جميع المتغيرات والظروف الخاصة بمدى رضا العاملين في النفايات. وتمت صياغة استبانة تتكون من أربع وثمانين فقرة، وخمس وسبعين فقرة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم توزيع الاستبانة على مئة وستة وخمسين عاملاً من المثبتين رسمياً في إدارة النفايات الصلبة في بلدية غزة بالإضافة إلى أربعة وثلاثين عاملاً بطالة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي: بلغ المتوسط العام للرضا %61.6 (معدل متوسط)، وتباين معدل الرضا بين المحاور بين المرتفع والمنخفض جداً. تم قبول بعض فرضيات العدم، مثل: الفرضيات الثالثة (المستوى التعليمي)، الخامسة (المواطنة)، ورفض بعضها الآخر، بينما تم قبول الفرضيات البديلة، مثل الفرضيات الأولى (طبيعة المهنة)، والثانية (العمر)، والرابعة (سنوات الخبرة)، والسادسة (نوع العقد)، والسابعة (الحي).

4. هدفت دراسة البليهد (2014) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. وتم استخدام استمارة استبيان مكونة من جزئين: الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني خاص بمقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن. وتكونت عينة الدراسة من مئة وست وأربعين موظفة إدارية. ومن نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن العمل كان بشكل عام بدرجة متوسطة. وجاءت في المراتب الأعلى العبارات التي تدور حول محور العلاقات

الإنسانية والعلاقات الشخصية داخل الجامعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيرات (الفئة العمرية، ونوع الوظيفة، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل التعليمي أو سنوات الخبرة)، وذلك قد يعود إلى الانسجام بين الموظفين وكونهم يعملون في مكان واحد ونفس المناخ التنظيمي، وتطبق عليهم نفس الأنظمة واللوائح. وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير فرص المشاركة في الدورات التدريبية التي تحسب في الترقية مثل دورات معهد الإدارة، وبناء نظام حوافز فعال للموظفات الإداريات مبني على احتياجاتهن.

5. وهدفت دراسة البابطين (2012) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة، وتم التحقق من صدق وثبات الاستبانة. وقد وزع الباحث استبانة الدراسة على جميع مديري المدارس المتوسطة والثانوية البالغ عددهم ثلاثمائة مديراً اعتمد منها مئتين وثلاث وخمسين استبانة. واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وكان من أهم ما جاء في نتائج الدراسة:

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بشكل عام متوسط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة الخمسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، التدريب، المرحلة التعليمية، عدد المعلمين في المدرسة، عدد سنوات الخبرة).
- عدم الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس عن عبارة "إمكانية الحصول على فرص مواصلة الدراسات العليا". وعليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بزيادة الفرص

المتاحة لمديري مدارس التعليم العام لمواصلة الدراسات العليا، كي تساعد على تطوير أنفسهم مهنيًا، وكذلك تطوير الإدارة المدرسية.

- عدم الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس عن عبارة "إمكانية الحصول على فرص مواصلة الدراسات العليا". وعليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بزيادة الفرص المتاحة أمام مديري مدارس التعليم العام لمواصلة الدراسات العليا لتساعد على تطوير أنفسهم مهنيًا، وكذلك تطوير الإدارة المدرسية.

- عدم الرضا الوظيفي لدى أفراد الدراسة عن عبارة "كفاية خدمات السكرتارية في المدرسة". وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على أعمال السكرتارية لإنجاز مهام مدير المدرسة بالشكل الصحيح والوقت المحدد.

- عدم الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس عن عبارة "حققت إدارة المدرسة المكانة الاجتماعية التي تطمح إليها". وعليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم ممثلة في إدارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية بالعمل على تهيئة أفراد المجتمع عن طريق وسائل الإعلام المختلفة بأهمية رفع مستوى المكانة الاجتماعية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في التعليم العام.

- انعدام الرضا الوظيفي لمديري المدارس بمدينة الرياض عن عبارة "مستوى الحوافز المالية في مجال الإدارة المدرسية". وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم برفع مستوى الحوافز المالية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في التعليم العام، وعلى أن يعطى مدير المدرسة علاوة سنوية مقابل قيامه بأعمال الإدارة المدرسية.

6. هدفت دراسة العمري (2006) إلى محاولة التعرف على رضا العاملين في شركة البوتاس

العربية. تناولت الدراسة الجوانب التالية: الأجور، والحوافز، والمكافآت والترقيات، ونمط

الإشراف، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والخدمات المقدمة للعاملين، وتأثير الخصائص الشخصية : الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي. لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع معلومات من عينة بلغ عددها ثلاثمئة عامل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام كان متوسطاً، حيث كانت ذروته عند زملاء العمل بمتوسط 3.32، بينما بلغ المتوسط الحسابي للرضا عن الأجور والحوافز 2.70 وعن نمط الإشراف 2.83، وعن طبيعة العمل 2.96، أما الخدمات المقدمة للعاملين فكانت 2.81. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الرضا الوظيفي تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي على درجة الرضا الوظيفي في مجال الأجور والمكافآت والترقيات وزملاء العمل ونمط الإشراف وطبيعة العمل، وجاءت لصالح حملة درجة الماجستير فأكثر. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي على الأجور والمسميات و الحوافر وزملاء العمل وطبيعة العمل وجاءت لصالح منصب مدير أو مساعد مدير. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة على درجة الرضا الوظيفي في مجال علاقة الرئيس بالمؤوسين (نمط الإشراف و طبيعة العمل)، حيث جاءت لصالح سنوات الخبرة للخدمة أكثر من خمس عشرة سنة. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بمعايير فرص الترقية وزيادة الحوافر وإعادة النظر بمكافأة نهاية الخدمة وتحسين الظروف المادية والتقليل من مخاطر العمل وتحسين نظام الإشراف من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالنواحي الإنسانية للعاملين من خلال إقامة الأنشطة الترفيهية والاهتمام بوجبات الطعام المقدمة لهم.

7. وفي دراسة الشهري (2002) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية -دراسة تطبيقية

لموظفي جمارك منطقة الرياض" استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت ثلاثمئة

وثلاثة وثلاثين مفتشا جمر كياً. أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية. كذلك أشارت إلى أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان، مما يعمل على تقليل حالات الرضا. وأشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث يزداد الرضا عند الإناث. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

8. وهدفت دراسة الشيخ خليل و شريير (2008) إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية). وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاثمائة وستين معلما ومعلمة. وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عشوائية من ثماني عشرة مدرسة (بنين وبنات). وقد تم اعداد استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة الرضا الوظيفي بشكل عام متوسطة لدى أفراد العينة الكلية. كما أن نسبة الرضا عن الأجر منخفضة جداً. أما بالنسبة للرضا عن تحقيق المهنة للذات فهي متوسطة. ويرجع ذلك لاحتواء العينة على معلمين من حملة الدبلوم المتوسط الذين لديهم طموح أكبر في الترقية والحصول على مناصب عليا. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة. وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث من حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا. أما حول سنوات الخبرة، فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

الدراسات الأجنبية

1. هدفت دراسة جيل م. دولي Jill M. Dooley (2010) بعنوان "الرضا الوظيفي لعلماء الطب الشرعي في القطاع العام" Job satisfaction of forensic scientists in the public sector إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعوامله المؤثرة على هذه

المجموعة من المختصين البارعين، الذين يعتبروا جزء لا يتجزأ من نظام القضاء الجنائي، واستخدم في الدراسة الوصف الوظيفي المختصر **abridged job Descriptive Index**، مختصر الوظائف بشكل عام، كأدوات لقياس العمل بحد ذاته، و فرص الترقية، و الأجور الحالية، و الإشراف، و العمال المساعدين، و الرضا الوظيفي العام، و بعض الأسئلة الديموغرافية مثل: العمر، و مدة الخدمة، و المستوى العلمي، و شمل مسح الدراسة حوالي ستة آلاف عالم. استجاب منهم حوالي خمسمائة وإثنان وخمسون مشاركا. وبينت النتائج أن هناك مستوى عال من الرضا العام، و على الرغم من هذا المستوى العالي إلا أن المشاركين أعربوا عن عدم رضاهم عن فرص الترقية، و مستوى الأجور الحالي. كما أن الدراسة قد بينت عن عدم وجود ارتباط بين العمر أو مدة الخدمة أو المستوى العلمي و مستوى الرضا الوظيفي العام.

2. وهدفت دراسة سيندي ج. برايس Cindy J. Price (2000) إلى بحث مدى الرضا الوظيفي لمراسلي الشبكات الإخبارية التلفزيونية التالية: CNN و NBC و CBC و ABC، فقد تحولت هذه المحطات الإخبارية من محطات تخدم المصلحة العامة إلى مؤسسات ربحية. وقد استخدم في الدراسة استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)). وبحثت الدراسة في المتغيرات التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وكانت نتائج الدراسة:

- أن أبدى المراسلون رضاهم عن وظائفهم وهذا ما توقعته الدراسة.
- أنه لا يوجد أي فروقات هامة بين نتائج الرضا الوظيفي ونتائج استبيان مينيسوتا في الشبكات الخمس، إلا أنه كان لدى مراسلي ABC أعلى نسبة رضا من بين الشبكات الخمس.
- أن سجل المراسلون ذوو الخبرة الأعلى درجات أقل من الرضا مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الأقل، فيما يخص سياسات الشركات، والطريقة التي يعامل بها الرئيس موظفيه.

3. هدفت دراسة دوغلاس ج. كامبل Douglas G. Campbell (2009) بعنوان "التنوع والرضا الوظيفي في مكان العمل: المدراء والمشرفون في المنتجعات الفاخرة" University and job satisfaction in the workplace : managers and supervisors in luxury resorts إلى بحث درجات الرضا الوظيفي بين مجموعة متنوعة من مدراء ومشرفي خمسة منتجعات سياحية فاخرة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأجري مسح لمدراء ومشرفي هذه المنتجعات السياحية مع الأخذ بالاعتبار عاملي الجنس والعرق. وأجري للبيانات تحليلاً إحصائياً، تضمن تحليل الانحدار بغية تحديد العلاقات بين الرضا الوظيفي والجنس والعرق. وبينت نتائج الدراسة أن:

1. لا علاقة لنوع الجنس والعرق بالرضا الوظيفي، لكن لا يوجد أي أدلة إحصائية هامة تفيد أن نوع الجنس والعرق عاملين مهمين في تحقيق الرضا الوظيفي.
2. طول فترة الخدمة له دور إيجابي في الرضا الوظيفي.
3. عدد السنوات التي قضاها المشارك في منصبه الحالي له دور سلبي على الرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالرضا الوظيفي فقد اتضح وجود مجموعة من القواسم المشتركة بين هذه الدراسات، وهي:

■ التشابه بين الدراسات من حيث هدفها:

معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية اتفقت على أهمية التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات كركيزة أساسية للتطوير والتحسين المؤسسي (أنظر دراسات الكعبي (2013)، والخزاعلة (2014)، والبريمي (2007)، والمازم (2008)، والخيلي (1999)، والنعمي

(2001)، والزعابي (2000)، وبيات (1999)، وحمدان (2014)، والبابطين (2012)، والبلهيد (2014)، والعمري (2006)، والحوالدة (2015)، والزعابي (2000).

اتفقت معظم الدراسات على الدور الذي تلعبه المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي (أنظر دراسة آل نهيان (1996)، والكعبي (2013)، والخزاعلة (2014)، والشيخ خليل و شرير (2008)، والشهري (2002)، والبلهيد (2014)، والعمري (2006)، والحوالدة (2015)، والبابطين (2012)، والنعيمي (2000)، والخيلي (1999)، والبريمي (2007)).

سعت معظم الدراسات إلى الكشف عن مسببات ومحددات الرضا الوظيفي في المؤسسة (أنظر دراسات الخزاعلة (2014)، والعمري (2006)، وآل نهيان (1996)، وعلي (1999)، وبيات (1999)، والنعيمي (2000)، والزعابي (2000)، والمازم (2008)، والبلوشي (2010)، والكندي (2012)، وعلي (2013)).

أكدت بعض الدراسات على دور الرضا كمؤثر للسلوك الإيجابي في المؤسسة كالانتماء، والالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية (أنظر دراسات الشهري، (2002)، والحوالدة (2015)، وعلي (1999)، وبيات (1999)، والخيلي (1999)).

خُصّصت بعض الدراسات في الرضا الوظيفي للمرأة الإماراتية العاملة كدراسة آل نهيان (1996)، ودراسة البريمي (2007)، ودراسة الكعبي (2013).

■ التشابه بين الدراسات من حيث المنهجية

استخدم الباحثون في الدراسات السابقة مناهج بحثية مختلفة، إلا أن أغلبهم استخدم أسلوب المسح الميداني وأساليب التحليل الإحصائي (أنظر دراسات الكعبي (2013)، والكندي (2012)، والبريمي (2007)، والخيلي (1999)، والزعابي (2000)، ولبيات (1999)، وحمدان (2014)، والبابطين (2012)، والحوالدة (2015)، والعمري (2006)، والبلهيد (2014)،

والخزاعة (2013) والشيخ خليل و شيرير، (2008). الجدول التالي يلخص المقارنة بين جميع الدراسات.

■ الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد ساعدت الدراسات السابقة على تحديد العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل عام. ونظراً لأن نتائج هذه الدراسات السابقة تمثل مجموعة متباينة من المؤسسات الموجودة في دول مختلفة، والتي قد تختلف عن بعضها البعض من حيث حجم كل مؤسسة وطبيعة نشاطها ونظام الحوكمة القائم فيها بالإضافة للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة، فسوف تقوم الدراسة الحالية باختيار مجموعة محددة من المتغيرات التي تتناسب مع البيئة التنظيمية والسياسية والاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها، يمكننا القول بأن تحديد وتوضيح جوانب الرضا الوظيفي هو موضوع يستحق البحث والوقوف على العوامل التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي. وبينت الدراسات السابقة أن معظم الدراسات المحلية التي تناولت الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية تم إجراؤها على المؤسسات التعليمية والشرطية وبعض الجهات الاتحادية والمحلية دون أن يقوم الباحثون بدراسة الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية المرتبطة بالبرلمان أو دراسة موظفي البرلمان بشكل خاص، الأمر الذي لفت انتباه الباحث لهذه الفجوة في البحوث على المستوى العربي والأجنبي. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهجية البحثية الأنسب والتي تخدم أغراض الدراسة، وكذلك اختيار الأساليب التحليلية المناسبة.

الفصل الثالث: الحوكمة

أولاً: الحوكمة في القطاع العام

تعددت العمليات التطويرية لعلم الإدارة في نهاية القرن السابق والتي هدفت إلى تحقيق الإصلاحات الإدارية المختلفة، وقد تزامنت تلك التحولات مع المتغيرات العالمية والتي اقتضتها متطلبات العولمة سواء على مستوى النظم التقنية والتكنولوجية وبروز عدد من الفلسفات الإدارية الحديثة مثل إعادة اختراع الحوكمة Re-inventing the Government والإدارة العامة الجديدة New Public Administration وهذه التغيرات أفضت إلى بروز مصطلح جديد يطلق عليه الحوكمة Governance والتي تعتبر بمثابة عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، في إطار شراكة ثلاثية تهدف لتعبئة أفضل لقدرات المجتمع وإدارة أكثر رشداً لشؤون الحكم (النعيمي، 2015).

تعريف الحوكمة في القطاع العام

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات التي في عهده وإصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها سالماً إلى ميناء الوصول أطلق عليه " القبطان المتحكم جيداً Good Governance " (النعيمي، 2015).

كما يعرف البنك الدولي والباحثين دانيال كوفمان وأرت كراي وماتسومي ماستروزي (2009) الحوكمة الرشيدة بأنها التقاليد والمؤسسات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة في قطاع أو منطقة أو دولة معينة من أجل الصالح العام، ويشمل ذلك عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم، وقدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ

السياسات بفاعلية، واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية الاجتماعية فيما بينها. من هنا فإن هذا التعريف يشير في محتواه إلى مبادئ مختلفة مثل المساواة، والمشاركة، والمساواة، وسيادة القانون، والفعالية والكفاءة. وبالرغم من شموليته، إلا أن هذا ليس التعريف الوحيد للحكومة الرشيدة، فهناك تعريفات أخرى للحكومة الرشيدة كتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لها بأنها " ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويوفقون بين اختلافاتهم"، وعلاوة على ذلك، يعرف الاتحاد الأوروبي هذا المصطلح بأنه " القواعد والعمليات والسلوكيات التي تؤثر على الطريقة التي يمارس بها الحكم على المستوى الأوروبي، وخاصة فيما يتعلق بالانفتاح والمشاركة والفعالية والتماسك". وهذه التعريفات تركز بالأساس على الحكومة داخل القطاع الحكومي أكثر من غيره من القطاعات. وفي مقابل الاتجاه الذي يركز في تعريفه للحكومة على الحكومة داخل القطاع الحكومي بالأساس، هناك اتجاه آخر أكثر شمولية في تعريف الحكومة. فبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UNHABITAT، على سبيل المثال، يرى أن الحكومة الرشيدة هي عملية إدارة المواطنين للشؤون العامة لتحقيق أجندة التنمية على المدى القصير والطويل، وهي عملية مستمرة يتم من خلالها استيعاب المصالح المتعارضة أو المختلفة للمواطنين وأطراف المصلحة Stakeholders، وتتضمن الحكومة الرشيدة مشاركة الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة والرسمية وغير الرسمية في تخطيط وإدارة الشؤون العامة، كما تتطلب استخدام أطر قانونية مناسبة فضلاً عن آليات وسياسات وأدوات فعالة للاستجابة لاحتياجات المواطنين. ويتضح من ذلك التعريف أن مفهوم الحكومة الرشيدة لا يقتصر تطبيقه فقط على الحكومة، فهو لا يدور حول مؤسسة أو هيئة بعينها، وإنما يركز على الكيفية التي ينبغي أن تدار أو تحكم بها هذه الهيئة أو المؤسسة أو البلاد بأكملها من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على مبادئ كالشفافية، والمشاركة، والمساواة،... إلخ (خضري، 2016).

أهداف الحوكمة القطاع العام

تعتبر الدائرة الحكومية ذات حوكمة جيدة إذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والاجرائية (التشريعات، والهيكل التنظيمية، والعمليات، والأنظمة...)، التي تمكنها من:

- الأداء الجيد: إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
- المطابقة: اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقا للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.
- و غاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في إستخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

(وزارة تطوير القطاع العام، 2016)

الإطار التفصيلي للحوكمة في القطاع العام

تتكون منظومة الحوكمة من 3 محاور رئيسية:

- دور الإدارة العليا
- الموارد البشرية
- الأساليب والممارسات

ويتكون كل محور من هذه المحاور من مجموعة عناصر المكونة للمنظومة الحوكمة ككل، بحيث يتفاعل هذه المكونات والعناصر لتضع الأسس والقواعد الخاصة بمنظومة الحوكمة داخل المؤسسة،

- دور الإدارة العليا

1. دعم الإدارة العليا لمنظومة الحوكمة

يتم من خلال هذا العنصر تقييم مدى قيام القيادة العليا والإدارات بدعم وتعزيز إطار ومنظومة الحوكمة من خلال تقديم التوجيهات على المستوى الاستراتيجي. كما يتم تقييم دور ومسؤوليات كل من هذه الإدارات والقيادات العليا في المؤسسة حول مدى توفر الإطار والأسس التي تمكنها من تولي المهام والمسؤوليات الموكلة لهما، ومدى قدرة هذا الإطار على إيجاد آليات للتقييم والمتابعة على أداء هاتين الجهتين، بالإضافة إلى تحديد العلاقات والسلطات والمسؤوليات الإدارية وتنظيم المراكز الوظيفية المختلفة.

2. الاستراتيجية والأهداف

يتم من خلال هذا العنصر تقييم مدى توفر استراتيجية متكاملة على صعيد المؤسسة ككل تضع الأسس والأهداف والتوجهات التي تسعى الاستراتيجية لتحقيقها على مدى يتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات، كما يتم تقييم مدى توافق هذه الاستراتيجية مع الإطار التشغيلي العام للمؤسسة ومدى اشتمالها وتغطيتها لكافة الأنشطة والعمليات، بالإضافة إلى التأكد من تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة،

ومشاركة القادة في تطوير أنظمة العمل وكيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، وبناء ثقافة التميز، وتوفير بيئة تشجيع الإبداع وتبني سياسات التغيير. ويتمثل ذلك في كل من (التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والأخلاقيات، إدارة المخاطر).

3. السياسات والإجراءات

تعتبر السياسات والإجراءات أحد عناصر منظومة الحوكمة حيث تقوم بوضع الأسس والضوابط الرقابية التي سيتم من خلالها تنفيذ العمليات والوظائف بشكل يتوافق مع التوجهات العامة للمؤسسة وأهدافها قصيرة وطويلة المدى، لهذا وجب التأكد من مدى وجود ضوابط وسياسات وإجراءات من شأنها دعم الحوكمة الرشيدة بالمؤسسة وترسيخ الانضباط لدى الإدارات المختلفة وموظفيها. ويتمثل ذلك عن طريق (الرقابة الداخلية، والرقابة الحكومية، والمدقق الداخلي).

4. الهيكل التنظيمي

يتم من خلال هذه العنصر تقييم مدى ملائمة الهيكل التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة من خلال ربط تحقيق الأهداف والتطلعات الاستراتيجية، مع مدى توفير الموارد البشرية الكافية لإنجاز وتنفيذ العمليات، بالإضافة الى إيجاد الفصل الملائم بين الواجبات والمهام المترابطة، وأخيراً إيجاد نموذج عمل يضمن الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية.

5. المساءلة والمحاسبة

يتم من خلال هذه العنصر تقييم مدى توافر معايير المساءلة تتضمن كافة الإجراءات الإدارية والقانونية لمحاسبة المسؤولين عن كيفية استخدام الموارد العامة والمقصرين في تحقيق النتائج المستهدفة بما في ذلك العقوبات المستحقة لكل نوع من أنواع المخالفات، بالإضافة الى آلية يتم فيها تنفيذ هذه المحاسبة.

6. الالتزام بالنظم الداخلية والامتثال لتوجيهات الهيئات والجهات الرقابية

يتضمن هذا العنصر دراسة مدى قدرة منظومة الحوكمة على توفير الآليات والإجراءات التي تكفل وتضمن الإلزام بالنظم الداخلية والقوانين المرعية، ووضع آليات المتابعة التي يتم من خلالها تسليط الضوء على حالات عدم الالتزام واتخاذ التدابير والخطوات التصحيحية، التي من شأنها تحسين وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق استراتيجيات وسياسات المؤسسة بغرض تجويد الخدمة المقدمة للجمهور من المواطنين والمقيمين. ويتمثل ذلك عن طريق (منهجية وتصميم وإدارة العمليات، وآلية تحسين العمليات).

• الموارد البشرية

1. الثقافة الداخلية

يقدم هذا العنصر مقياس للمدى الذي يقوم به إطار الحوكمة داخل الوزارة بالعمل على تفعيل وتعزيز بيئة عمل سليمة يتم فيها مكافئة التميز بالأداء وتطوير وتقويم جوانب الضعف بالأداء. كما يمثل هذا العنصر تقييم لمدى تفعيل المشاركة وروح المسؤولية اتجاه المهام والواجبات وثقافة الاجتهاد والتميز بالأداء ومدى توفير فرص أمام موظفي الوزارة للمشاركة في عملية صناعة القرار بما يعزز روح الانتماء والولاء للمؤسسة.

2. تقييم الأداء

يقدم هذا العنصر مدى توافر منهجية سليمة لتقييم الأداء من خلال آليات دورية لتقييم الأداء وتطوير الخطط المناسبة لتعامل مع نتائج التقييم من برامج وخطط التدريب. كما يتضمن هذا العنصر تقييم لمدى توافر أسس سليمة لتقييم أداء الموظفين من جهة والإدارات والمرافق من جهة أخرى وذلك من خلال اعتماد مؤشرات قياس الأداء.

3. الكفاءات والقدرات

يقيم هذا العنصر مدى توفر الكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية والمدرّبة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، والآليات المعتمدة للنهوض بمستوى الموظفين وتطويرهم بما يتناسب مع تطلعات واحتياجات للمؤسسة.

4. قنوات الاتصال

هو مدى توفر آليات الفعالة سواء كان الاتصال الداخلي ما بين الإدارات والمرافق أو التواصل مع الجهات الرقابية ذات العلاقة بالمؤسسة مع تحديد كفاءة تلك القنوات ومقدرتها على دعم تحقيق أهداف المؤسسة.

5. التنسيق والانتظام

يعرف عنصر التنسيق والانتظام من إطار الحوكمة كمقياس لدرجة التعاون والتنسيق بين مختلف أقسام وإدارات ومرافق الوزارة للمساهمة في تحقيق أهدافها، ومدى توافر آلية لتوزيع العمليات بين أقسام وإدارات المؤسسة وآليات الدعم بين هذه الأقسام لإنجاح العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.

6. المسؤوليات والمهام

يقوم هذا العنصر بقياس مدى وجود تحديد وتعريف واضح وملائم للمسؤوليات والمهام التي يتولاها موظفي المؤسسة ومدى توافق هذا التعريف مع الإطار التنظيمي العام للمؤسسة والاستراتيجية الخاصة بها.

• الأساليب والممارسات

1. تحديد وتقييم المخاطر

يتم من خلال هذا العنصر دراسة مدى توفر تحديد وتقييم مستمر وإدارة للمخاطر المرتبطة بعمليات وأنشطة المؤسسة ومدى توافر منظومة إدارة مخاطر متكاملة على مستوى المؤسسة (Risk

(Management Enterprise) وكذلك ربط تلك المنظومة بالضوابط الرقابية والإجراءات المعتمدة. كما يتضمن هذا العنصر جوانب قياس كفاءة وفعالية الجهة المسؤولة عن تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر.

2. تصميم وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية

يتم من خلال هذا العنصر قياس مدى فعالية الضوابط الداخلية وإطار الرقابة المعتمدة ضمن المؤسسة وآليات ضمان الجودة، وتقييم خطط المتابعة لرفع الكفاءة والأداء.

3. تطوير وكفاءة العمليات

يتم من خلال هذا العنصر قياس مدى توفر آليات دورية وإجراءات لتقييم العمليات المتبعة بهدف تطويرها وزيادة من فعاليتها والتأكد من توافقها مع الأهداف والتوجهات العامة للمؤسسة من حيث أن الهدف الأساسي هو الجمهور من المواطنين والمقيمين، ولذلك يتم التركيز على محصلة المؤسسة بشأن تواصلها وعلاقتها بالمتعاملين ومستويات رضاهم عن الخدمة المقدمة، ويشمل ذلك مقاييس الرأي والتي تتضمن ما يلي: (قنوات الوصول والاتصال، ومدى ملاءمة وجودة الخدمة، سلوك وكفاءة الموظفين، نظم معالجة الشكاوي، توثيق المعاملات، شفافية وسهولة الوصول للمعلومات ومتطلبات الحصول على الخدمة وإجراءات الإنجاز)

4. المتابعة ورفع التقارير

يعتمد هذا العنصر على قياس مدى نجاح آليات المتابعة ورفع التقارير ومدى نجاح هذه الآليات في دعم وتعزيز إطار الحوكمة، سواء من خلال التقارير الدورية وتقارير القيادات العليا (التشغيلية والمالية).

5. الإفصاح والشفافية

يعتبر هذا العنصر أحد أهم دعائم وركائز نجاح منظومة الحوكمة، حيث يتم من خلاله قياس مدى توافر سجل خاص بإفصاحات الموظفين العاملين عن أي تضارب بالمصالح أو علاقات مع أطراف ذات مصلحة، كموردين أو مقدمي خدمات على سبيل المثال بالإضافة وجود بروتوكول تنظيمي لآلية التعامل مع الجهات الرقابية والتي تحمل الصفة الإشرافية على نشاطات الجهة (كديوان المحاسبة، جهات رقابية حكومية وأي أطراف ذات علاقة).

6. تكنولوجيا المعلومات

يتم من خلال هذا العنصر تقييم مدى قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من تقديم الحلول والسبل التي تدعم وتعزز تحقيق أهداف المؤسسة وتضمن توافر بيئة تكنولوجية عالية المستوى ضمن إطار رقابي محكم. (ميثاق نظام الحوكمة لوزارة الداخلية، 2016)

مبادئ الحوكمة

تستند المبادئ الأساسية للحوكمة إلى التجارب والمبادرات الوطنية والدولية التي تم الاضطلاع إليها بهدف توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لوضع أساليب ونماذج سليمة للحوكمة وتكون بمثابة مرجعية لتطويرها لمواكبة التغيرات في متطلباتها.

وتركز الحوكمة على المبادئ الرئيسية الموضحة في الإطار العام للحوكمة وهي بالتفصيل كما يلي:

• المحافظة على المال العام

يمثل المال العام وسيلة الدولة في تقديم وتحسين جودة الخدمات العامة للجمهور، مما يجعل من المحافظة عليه وحمايته هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف، ويتم ذلك من خلال توافر التشريعات والقوانين واللوائح والإشراف.

- ضمان حقوق المستفيد النهائي

حيث ينبغي أن تكون غاية الوحدة الحكومية ومخرجاتها من الخدمات التي تقدم المواطنين متميزة بالوضوح والشفافية، وذلك من خلال التخطيط ومراجعة القرارات، وتحديد طرق قياس الجودة بحيث تلمس آراء الجمهور من المواطنين والمقيمين، واستخدام المعلومات بغرض التحسين والتطوير المستمرين.

- ضمان حقوق المتعاملين مع الوحدة الحكومية

يتم تعريف أصحاب العلاقة بأنهم البيئة المحيطة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، ممثلين في الجمهور، والموارد البشرية داخل المؤسسة، والموردين والمقاولين، والوحدات الحكومية الرأسية والأفقية، والوحدات الأخرى غير الحكومية مثل جمعيات حماية البيئة، الخ. وجميعهم يتطلعون دائماً للتعامل مع المؤسسة وهي تعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة وعادلة وتتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح، وبما يضمن إشاعة روح الاطمئنان لكافة المعنيين.

- الإفصاح والشفافية

يمثلان أهم المبادئ اللازمة لتحقيق وتطبيق نظام حوكمة المؤسسة، من خلال توفير المعلومات الداخلية والخارجية الملائمة وجعلها متاحة للجمهور بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

- مهام ومسؤوليات القيادة العليا

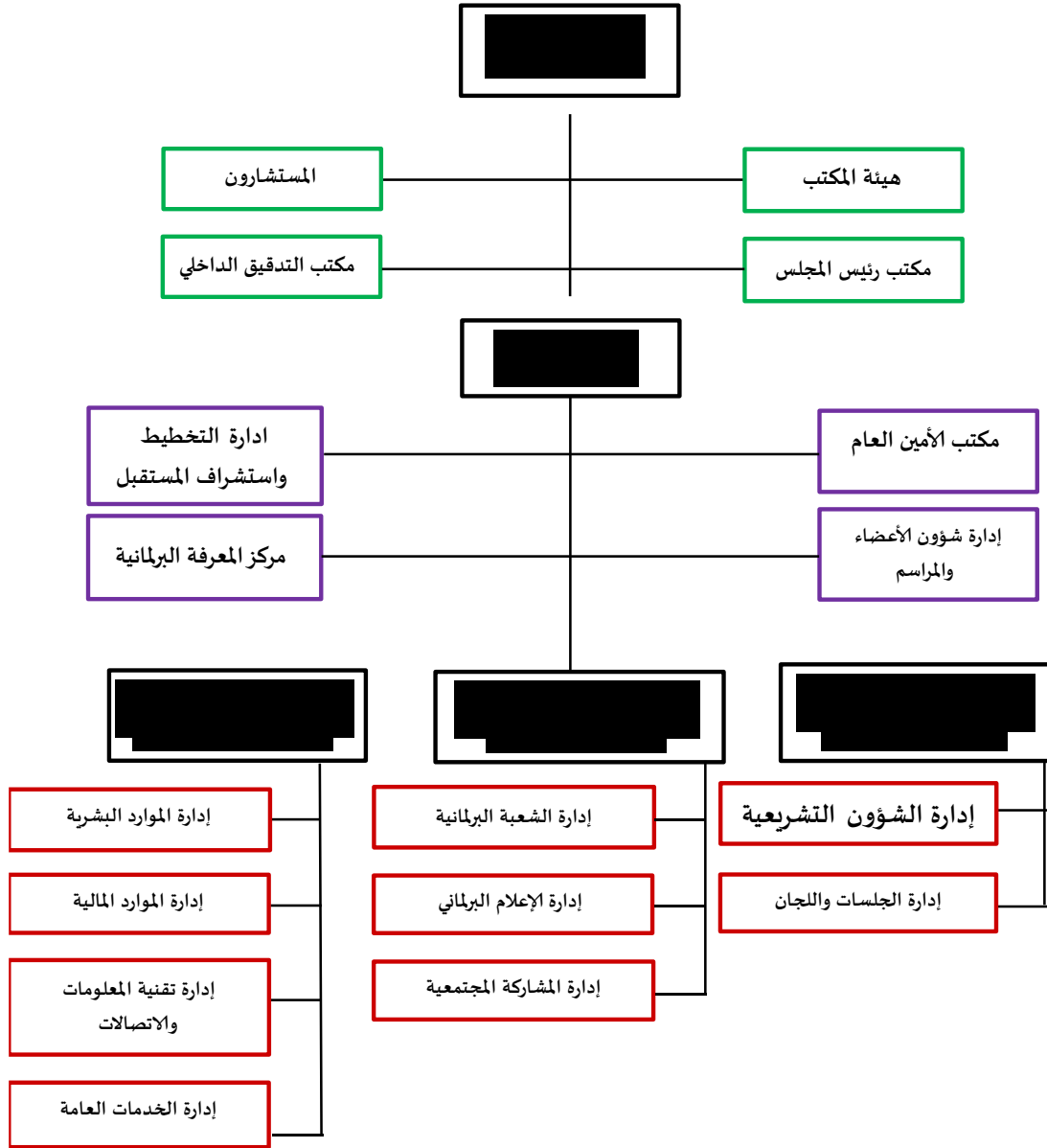
يحدد نظام الحوكمة مسؤوليات القيادة العليا وسبل المتابعة الفعالة من خلال أنظمة الرقابة الداخلية التي توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة بما يتناسب مع المسؤوليات الملقى على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل، وكذلك ضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المحاسبية المالية والإدارية (ميثاق نظام الحوكمة لوزارة الداخلية، 2016).

ثانياً: واقع الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي

تأسست الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي الذي عقد أولى جلساته بتاريخ 12 فبراير 1972م، بموجب المادة "85" من الدستور التي نصت على أنه " تكون للمجلس أمانة عامة يرأسها أمين عام، وتحدد اللائحة الداخلية اختصاصاته، ويتولى المجلس وضع مشروع لائحته الداخلية، وتصدر بقرار من رئيس الاتحاد بناء على موافقة المجلس الأعلى للاتحاد". وتقوم الأمانة العامة بدور مهم ورائد ضمن منظومة عمل جماعية تتكاتف فيما كل الإدارات الفنية والإدارية لتقديم أفضل أداء متميز يساند ويدعم عمل أجهزة المجلس لممارسة اختصاصاته الدستورية في المجالات التشريعية والرقابية والدبلوماسية البرلمانية.

الهيكل التنظيمي للأمانة العامة

حددت اللائحة الداخلية للمجلس الوطني الاتحادي مهام الأمين العام للمجلس، وبينت أنه يرأس الأمانة ويعين بقرار من رئيس الاتحاد بناء على ترشيح من رئيس المجلس بعد موافقة هيئة المكتب، ويشرف على شؤونها وموظفيها وتكون له في هذا الشأن الصلاحيات التي تقررها القوانين واللوائح في شؤون ميزانيتها وموظفيها وهو مسؤول عن شؤون الأمانة العامة أمام رئيس المجلس.



شكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي

الأمين العام:-

وفقا للهيكل التنظيمي للأمانة العامة يعمل الأمين العام على رئاسة الأمانة العامة ويشرف على تنفيذ خططها الهادفة إلى دعم الأداء البرلماني للمجلس والمساهمة في تحقيق رؤية المجلس ورسالته وأهدافه الاستراتيجية، ويكون مسؤولاً أمام الرئيس عن شؤون الأمانة العامة وموظفيها، وتنفيذ ما

يعهد إليه المجلس ورئيسه وهيئة مكتبه من تكاليفات وتفويضات تدعم قيام الأمانة العامة بدورها وفقاً لأفضل معايير الجودة والتميز في الأداء.

ويتبع للأمم العام مباشرة عددا من الوحدات التنظيمية هي:

1. الأمانة العامة المساعدة للتشريع والرقابة.

تعاون هذه الوحدة الأمين العام في تخطيط وتنظيم وتطوير المنهجيات والأنشطة الداعمة لتنفيذ استراتيجية المجلس، بما يسهم في تعزيز المنظومة التشريعية والارتقاء بالدور الرقابي للمجلس، وذلك من خلال الإشراف على عملية تقديم كافة أشكال الدعم المستمر والمتواصل لرئيس المجلس واللجان والأعضاء في المجالات التشريعية والرقابية، وصولاً إلى أداء تشريعي ورقابي متميز يتفق مع أفضل الممارسات العالمية.

2. الأمانة العامة المساعدة للاتصال البرلماني.

معاونة الأمين العام في تخطيط وتطوير المنهجيات والأنشطة الداعمة لتنفيذ استراتيجية المجلس، والهادفة إلى تحقيق اتصال برلماني متميز على المستويين الخارجي والداخلي. من خلال دور ريادي متميز للدبلوماسية البرلمانية يتكامل مع السياسة الخارجية للدولة. والعمل على بناء وتعزيز التواصل والمشاركة المجتمعية الفاعلة، وتنمية الوعي بدور المجلس واختصاصاته الدستورية داخلياً، بما ينعكس إيجابياً على ترسيخ الوحدة الوطنية وتعزيز ثقة المواطنين في المجلس كمنصة للتعبير عن تطلعاتهم وتمثيل مصالحهم.

3. الأمانة العامة المساعدة للخدمات المساندة

معاونة الأمين العام في تخطيط وتطوير المنهجيات والأنشطة الداعمة لتنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية الهادفة إلى تنمية وتطوير موارد المجلس المؤسسية والتي تتوافق ومتطلبات الخطة الاستراتيجية،

ومنظومة العمليات المؤسسية وفقاً لأفضل الممارسات وتدعم جهود تطوير القدرات الداخلية لإدارات الأمانة العامة لتحقيق أداء برلماني متميز.

إضافة إلى الوحدات التنظيمية التالية:

1. مكتب الأمين العام.

ينظم ويدير مكتب الأمين العام بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وإعداد الخطط التشغيلية وفقاً للخطة الاستراتيجية للمجلس لتنفيذ الأعمال المرتبطة بأنشطته ومهامه اليومية المتنوعة، والتنسيق والتواصل مع الجهات الخارجية ذات الارتباط بعمل المجلس والأمانة العامة إضافة إلى دوره في توفير المعلومات التي يحتاج إليها الأمين العام في الموضوعات المختلفة بالتنسيق مع إدارات الأمانة العامة.

2. وحدة أمن المعلومات

تعمل هذه الوحدة على التخطيط الفعال لتنفيذ الأنشطة الهادفة إلى إعداد وتطوير سياسات وإجراءات أمن المعلومات، وتنفيذ العمليات والضوابط الإجرائية والتقنية الداعمة لها، بما يكفل استمرارية وسلامة عمل منظومة تقنية المعلومات والمحافظة على سرية البيانات والمعلومات وخصوصية الأفراد في المجلس وفقاً لأفضل الممارسات العالمية

3. إدارة شؤون الأعضاء والمراسم

تخطيط وتنفيذ مجموعة متكاملة من المهام التي تساهم في إبراز دور المجلس أمام المتعاملين معه في إطار القواعد والمنهجيات البروتوكولية العلمية والعملية بشكل متميز وفعال، وبما يساهم في بناء وتحسين الصورة الإيجابية عن المجلس مع المتعاملين معه، والعمل على تلبية كافة احتياجات الأعضاء وفقاً لأفضل معايير الجودة، وبما يعكس إيجابياً على معدل رضاهم عن الأمانة العامة.

4. مركز المعرفة البرلمانية

بناء وتأسيس بيئة تدعم سبل الحصول على المعرفة وحصرها والمشاركة بها، واستثمارها بالشكل الأمثل وصولاً الى أهداف المجلس المتنوعة، واقتراح المنهجيات المنظمة لعمليات حصر وتوثيق الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وجعلها متاحة للاستخدام، إضافة إلى تخطيط وتنفيذ برنامج متكامل لنشر الوعي بإدارة المعرفة وأنشطتها.

5. إدارة التخطيط واستشراف المستقبل.

إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية للمجلس ومتابعة تنفيذها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية والتوجهات الاستراتيجية الوطنية، ووضع أنظمة تجعل من استشراف المستقبل جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي بالمجلس، وإعداد الدراسات والسيناريوهات الداعمة لاستشراف المستقبل على مستوى كل من المجلس والأمانة العامة.

التوجه الاستراتيجي للأمانة العامة

تعتمد الأمانة العامة التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أعمالها كونه يعتبر أسلوباً منهجياً في تحديد النتائج والأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد ويحقق أعلى عائد ممكن منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة وإمكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في المناخ المحيط من ناحية أخرى.

ولقد كان التخطيط الاستراتيجي في التطوير والتحسين أحد أبرز المداخل التي انتهجتها الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، للوصول إلى مستوى متميز في الأداء الكلي للأمانة وبما يساهم في تقديم الدعم الفني والإداري للمجلس الوطني الاتحادي في القيام بدوره البرلماني داخليا وخارجيا.

وتنطلق الأمانة العامة في ممارستها لمهامها من خطة استراتيجية للمجلس الوطني الاتحادي تحدد ملامح توجهها المستقبلي، حيث تنطلق من رؤية مفادها " مجلس وطني فاعل يشارك في تحقيق تطلعات شعب الاتحاد"، وفي ضوء تلك الرؤية فإن رسالة المجلس تتمثل في: " تمثيل شعب الاتحاد من خلال أداء متميز لأدواره التشريعية والرقابية والبرلمانية كسلطة داعمة ومساندة ومرشدة للسلطة التنفيذية وتعزيز المشاركة السياسية للمواطنين".

القيم الحاكمة لعمل الأمانة العامة: تنطلق الأمانة العامة في خطتها الاستراتيجية من عدد من القيم تسعى لتأصيلها ضمن ثقافتها المؤسسية وهي: -

- الوحدة الوطنية
- المشاركة
- الشفافية
- الاستقلالية
- المصداقية

الأهداف الاستراتيجية للمجلس الوطني الاتحادي:

- الهدف الأول: ترسيخ الوحدة الوطنية والمواطنة الصالحة.
- الهدف الثاني: تعزيز المنظومة التشريعية بما يتوافق مع أفضل المعايير العالمية.
- الهدف الثالث: الارتقاء بالدور الرقابي للمجلس بما يساهم في تحقيق رؤية دولة الإمارات.
- الهدف الرابع: دعم السياسة الخارجية للدولة من خلال دور ريادي متميز للدبلوماسية البرلمانية.
- الهدف الخامس: تعزيز التواصل والمشاركة المجتمعية الفاعلة.
- الهدف السادس: تطوير القدرات الداخلية لأجهزة المجلس لتحقيق أداء برلماني متميز.

الأمانة العامة واختصاصات المجلس

تلعب الأمانة العامة دوراً محورياً متميزاً في دعم المجلس في ممارسة اختصاصاته التشريعية والرقابية وكذلك في الدبلوماسية البرلمانية وتتمثل أدوار الأمانة العامة المحورية في هذا المجال فيما يلي:

الأمانة العامة والوظيفة التشريعية للمجلس:

تتمثل الوظيفة التشريعية للمجلس في مناقشة "مشروعات التعديلات الدستورية" و"مشروعات القوانين الاتحادية" و"مشروع الميزانية العامة للدولة ومشروعات حساباتها الختامية" وإبداء الرأي في "المعاهدات والاتفاقيات الدولية".

وتلعب الأمانة العامة دوراً محورياً في ممارسة المجلس لهذه الوظيفة من خلال تقديم الدعم الفني المتميز سواء في مرحلة المراجعة التي تقوم بها لجان المجلس المتخصصة بإعداد الدراسات الاجتماعية والتحليلية والمقارنة، وتقديم نتائج تلك الدراسات إلى لجان المجلس المتخصصة لمعاونتها في إعداد الصياغات التشريعية السليمة للتعديلات الدستورية ومشروعات القوانين، وكذلك الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.

الأمانة العامة والوظيفة الرقابية للمجلس من خلال:

مناقشة الموضوعات العامة

تلتزم كل لجنة عند دراسة الموضوع العام بخطة عمل محددة للدراسة تعاونها الأمانة العامة في إعدادها تتضمن الآتي:

- الإطار الزمني المقترح للانتهاء من الدراسة.
- المعلومات والدراسات المطلوبة لمحاورة الموضوع العام.

- تحديد الجهات التي ترغب اللجنة في الاستئناس برأيها حيال محاور الموضوع محل الدراسة.

طرح الأسئلة

- الصياغة والمراجعة اللغوية للسؤال بعد إرساله من مكتب رئيس المجلس.
- جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول المشكلة التي يطرحها السؤال.
- إعداد الورقة التوضيحية بعناصرها المطلوبة.

في الشكاوى الموجهة للمجلس الوطني الاتحادي

- إعداد مذكرة بالرأي القانوني بشأن الشكاوى.
- إحالة الشكاوى بمرفقاتها ومذكرتها القانونية إلى لجنة فحص الطعون والشكاوى لبحثها.

الأمانة العامة ووظيفة الدبلوماسية البرلمانية:-

تقدم الأمانة العامة للشعبة الأوراق والدراسات الفنية اللازمة والأعمال الإدارية لدعم أدوار أعضاء الشعبة أثناء مشاركتهم في الاتحادات والفعاليات البرلمانية من خلال:

- المشاركة في المحافل البرلمانية مع وفود المجلس.
- الإشراف على إعداد ملفات المشاركات البرلمانية.
- الإشراف على إعداد البحوث والدراسات والأوراق الفنية البرلمانية.
- تقديم الدعم الفني لأعضاء الشعبة في الفعاليات البرلمانية.
- إعداد وكتابة التقارير الخاصة بالمشاركات البرلمانية.

ثالثاً: وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني

تأسست وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني بموجب المرسوم الاتحادي رقم 10 لسنة 2006، الصادر بتاريخ 2006/2/11، والذي نص على تشكيل مجلس الوزراء، ويضمه وزير يختص لأول مرة بشؤون المجلس الوطني الاتحادي، وتعزى هذه الخطوة إلى رغبة القيادة في إيجاد قنوات أكثر فعالية وحيوية للتنسيق بين المجلس الوطني الاتحادي والحكومة.

مهام واختصاصات الوزارة

1- التنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي فيما يتعلق بمباشرة المجلس الوطني الاتحادي لاختصاصاته.

وتتعلق طبيعة التنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي بقضايا المتابعة والتنسيق والتواصل وتوجيه الجهود البرلمانية لما فيه مصلحة الوطن والمواطن، حيث تقوم الوزارة بوضع التصورات لتوطيد العلاقة بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي والسعي نحو تعزيز عملية التنسيق بين السلطتين من خلال تنظيم العلاقات وتسهيل إجراءات سير ومتابعة الموضوعات من الحكومة للمجلس الوطني الاتحادي وتنسيق عملية الاتصال ومتابعة تنفيذ قرارات مجلس الوزراء بشأن توصيات المجلس الوطني. كما تقوم الوزارة بمتابعة إصدار مشروعات القوانين وعرض الموضوعات العامة التي يود المجلس الوطني مناقشتها على مجلس الوزراء والإعداد والتحضير لتمثيل الحكومة في جلسات المجلس وتقديم الدعم للمجلس ولجانه للحصول على البيانات والمعلومات من أجهزة الدولة المختلفة. ويمكن توضيح اختصاص الوزارة في مجال التنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي بما يلي:

أ. حضور معالي الوزراء لجلسات المجلس.

ب. إحالة مشروعات القوانين الواردة من الحكومة إلى المجلس.

ت. التأكد من إجابة الوزراء على الأسئلة المقدمة من أعضاء المجلس.

ث. التنسيق فيما يتعلق بوضع جدول أعمال جلسات المجلس.

ج. عرض الموضوعات العامة التي يقترح المجلس مناقشتها على مجلس الوزراء للوقوف على رأيه بشأنها.

ح. متابعة صدور مراسيم انعقاد وفض أوار انعقاد المجلس من رئيس الدولة.

خ. إخطار المجلس الوطني الاتحادي بمراسيم القوانين والقوانين الاتحادية في أول اجتماع له.

د. التنسيق فيما يتعلق بوضع جدول أوار الانعقاد العادية وغير العادية للمجلس الوطني الاتحادي.

ذ. حضور جلسات المجلس العلنية والسرية وكذلك جلسات لجانته إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

2- المشاركة في اعداد التشريعات ذات الصلة بدور المجلس الوطني الاتحادي.

وتقوم الوزارة بالمشاركة في إعداد التشريعات ذات الصلة بدور المجلس الوطني الاتحادي بالمشاركة مع المجلس الوطني الاتحادي والقيادة السياسية، وكذلك تطوير التشريعات والقوانين واللوائح ذات العلاقة بالمجلس وآليات العمل فيه، وذلك من خلال توضيح وجهة نظر الحكومة في ذلك وإيجاد منظور متكامل يلبي حاجات تطوير المجلس الوطني الاتحادي ويسهل آليات عمل المجلس في جو من التعاون والتنسيق مع الحكومة.

3- الاشراف على شؤون الاعلام فيما يتعلق بالحياة النيابية.

ويتصل ذلك بمجال التنمية السياسية، فإن الوزارة تقوم بوضع أطر عملية التنمية السياسية في المجتمع في مرحلة التحديث السياسي التي تشهدها دولة الإمارات. وتتضمن عملية التنمية السياسية الجانب التوعوي والمتمثل في توعية المواطن بدوره، وبيان حقوقه وحرياته التي يكفلها له الدستور، وكذلك واجباته والتي يفرضها عليه مبدأ المواطنة. كما تتضمن عملية التنمية السياسية الجانب التثقيفي والمتمثل في تنمية الثقافة السياسية لدى المواطنين وإمدادهم بروافد المعارف السياسية المختلفة عن

طريق الندوات والحلقات النقاشية والمطبوعات. كذلك تتضمن عملية التنمية السياسية ضمان التنشئة السياسية لكافة فئات المجتمع وبخاصة الفئات التي تعزف عن المشاركة في الحياة السياسية، كالمرأة والشباب وذلك بغية تمكين هذه الفئات الاجتماعية المختلفة من المشاركة في عملية التحديث السياسي. وفي الفترة الحالية تعمل الوزارة على لعب دور أكبر في عملية توسيع المشاركة السياسية والتنمية السياسية على حد سواء، حيث تعمل الوزارة على استحداث خطط وبرامج لتواكب المرحلة السياسية التي بدأت تلوح في الأفق، وذلك بالعمل على ترسيخ مبادئ وقيم الشورى والمشاركة السياسية وزرع قيم المواطنة بين أفراد المجتمع، وبخاصة قطاعات الشباب والمرأة.

إن أحد الأدوار المهمة التي تضطلع بها الوزارة وهو دورها الإعلامي المتعلق بالحياة النيابية في الدولة، من أجل إيصال رسالة شاملة ذات رؤية وطنية في مجال تحديث قنوات المشاركة السياسية، باعتبار أن تحديث هذه القنوات وتفعيلها هو جزء من التنمية المستدامة باعتبارها أحد مكونات استراتيجية الحكومة، ومكمل للنهضة التنموية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

4- اية اختصاصات اخرى تخول لها بمقتضى القوانين واللوائح وقرارات مجلس الوزراء.

استراتيجية الوزارة

وتتبنى استراتيجية وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني من استراتيجية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة التي كشف عنها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي والتي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة وضمان توفير الرخاء للمواطنين التي تجسد بدورها برنامج العمل الوطني الذي أسس له صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة حفظه الله في كلمته بمناسبة الذكرى الرابعة والثلاثين لقيام الاتحاد في عام 2005 والذي اشتمل على خطة عمل وطنية تضمنت العديد من المحاور منها تفعيل دور المجلس الوطني الاتحادي ليكون سلطة مساندة وداعمة للسلطة التنفيذية.

الرؤية

الارتقاء بالعلاقة بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي والريادة في تعزيز المشاركة السياسية

الرسالة

نتفرد في ممارسة أعمالنا لتطوير التعاون بين السلطتين التنفيذية والتشريعية وتعزيز المشاركة السياسية بأسلوب مبتكر يسهم في إسعاد شعب الإمارات.

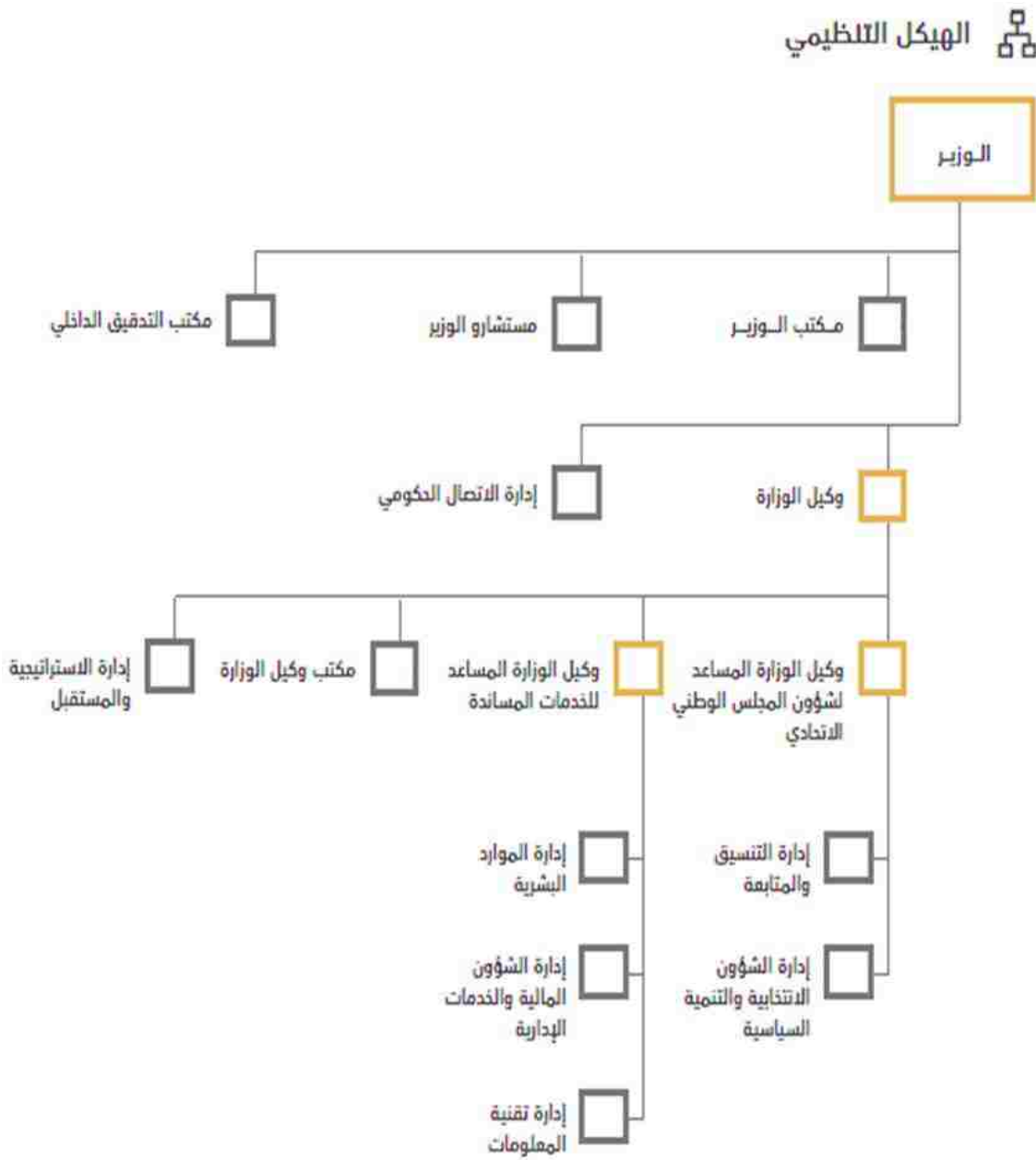
القيم

الدقة – الابتكار – الإنجاز – الإنصاف – التعاون – الحكمة

الأهداف

1. رفع كفاءة وفعالية التعاون والتنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي.
2. تطوير ثقافة المشاركة السياسية لدى المواطن.
3. ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.
4. ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي.

الهيكل التنظيمي لوزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني



شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لوزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

الأنشطة الرئيسية

1. التنسيق بين الحكومة والمجلس

إعمالاً لما تقضي به المادة (93) من الدستور بأن يمثل الحكومة في جلسات المجلس الوطني الاتحادي رئيس مجلس الوزراء أو أحد نوابه أو أحد أعضاء مجلس الوزراء على الأقل؛ فقد أصبح وزير الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي -منذ استحداث منصب وزير الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي في عام 2006م- هو ممثل الحكومة في جلسات المجلس الوطني الاتحادي.

ومن ثم؛ يكون معالي وزير الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هو المنوط به حضور جميع جلسات المجلس الوطني الاتحادي -بوصفه ممثل للحكومة- إلى جانب ممثلي الحكومة الآخرين الذين يتضمن جدول أعمال الجلسة موضوعات تتعلق بالجهات الاتحادية التابعين لها.

علاوة على ذلك، يعتبر وزير الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هو الوزير المختص (أو المعني) في حال مناقشة المجلس الوطني الاتحادي لأحد الموضوعات العامة المتعلقة بإحدى الجهات الاتحادية التي لا يرأس مجلس إدارتها وزير آخر.

• توفير البيانات والمعلومات

تقوم الوزارة بتقديم الدعم إلى لجان المجلس الوطني الاتحادي بشأن توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بأحد الموضوعات المطروحة عليها وفقاً للإجراءات الآتية:

أ. يقوم المجلس الوطني الاتحادي بمخاطبة الوزارة المعنية لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة

بالموضوع الذي تقوم لجان المجلس بدراسته تمهيداً لمناقشته في المجلس.

ب. وفي حال تأخرت الوزارة المعنية في الرد على المجلس بشأن توفير البيانات والمعلومات

اللازمة لدراسة موضوع مطروح على إحدى لجانه، فإن هذا الأخير يقوم بإرسال نسخة من

كتاب طلب البيانات والمعلومات - المرسل إلى الوزارة المعنية- إلى وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي لمتابعة الطلب معها واستعجال الرد.

ت. ومن ثم تقوم وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي بمخاطبة الوزارة المعنية للتعجيل بتوفير البيانات والمعلومات التي طلبها المجلس الوطني الاتحادي حتى تنتهي لجنته المعنية بدراسة الموضوع المطروح عليها وإعداد تقريرها بشأنه.

• الموضوعات العامة

يتمثل دور وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي في نطاق مرحلة التنسيق بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي، في الآتي:

أ. استلام طلب المجلس الوطني الاتحادي بمناقشة موضوع عام متعلق بشؤون الإتحاد يدخل ضمن اختصاصاته، وذلك بناءً على طلب مقدم من خمسة من أعضائه على الأقل.

ب. مخاطبة وزارة شؤون مجلس الوزراء لعرض الموضوع المطلوب مناقشته على مجلس الوزراء ليقرر ما يراه مناسباً بشأنه.

ت. يعقب صدور قرار مجلس الوزراء بشأن طلب المجلس الوطني مناقشة الموضوع العام قيام وزارة شؤون مجلس الوزراء بإبلاغ وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي بقرار مجلس الوزراء سواء بالموافقة أو الرفض.

ث. تقوم الوزارة بإبلاغ المجلس الوطني الاتحادي بموافقة مجلس الوزراء على مناقشة الموضوع العام وفقاً للمحاور المحددة في طلب المناقشة. أما إذا كان قرار مجلس الوزراء بالرفض، تقوم

الوزارة بإبلاغ المجلس الوطني الاتحادي برفض مجلس الوزراء مناقشة الموضوع العام إذا رأى أنه يتعارض مع المصالح العليا للإتحاد.

ج. تنسيق حضور الوزير المختص جلسة مناقشة الموضوع العام.

ح. تقوم وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي -بعد إنتهاء المجلس الوطني الاتحادي من مناقشة الموضوع العام- بعرض التوصيات التي يصدرها المجلس الوطني الاتحادي بشأن الموضوع العام على مجلس الوزراء الموقر لإبداء رأيه فيها.

- توصيات المجلس الوطني الاتحادي

يصدر المجلس الوطني الاتحادي توصياته بعد انتهائه من مناقشة الموضوعات العامة أو الأسئلة الموجهة إلى ممثلي الحكومة، ويتلخص دور وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي في هذا الشأن فيما يلي :

أ. تقوم الوزارة برفع توصيات المجلس الوطني الاتحادي بشأن الموضوع على مجلس الوزراء ليقرر ما يراه مناسباً بشأنها سواء بالموافقة أو الرفض مع ضرورة بيان الأسباب التي بنى عليها رأيه بالرفض.

ب. إبلاغ المجلس الوطني الاتحادي بقرار مجلس الوزراء في الموضوع العام بشأن التوصيات التي أصدرها المجلس الوطني الاتحادي في الموضوع.

2. المشاركة السياسية

- برنامج التمكين السياسي

أطلق برنامج التمكين السياسي لصاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة "حفظه الله" بمناسبة اليوم الوطني الرابع والثلاثين في عام 2005م.

ويهدف البرنامج إلى تهيئة الظروف اللازمة لإعداد مواطن أكثر مشاركة وأكبر إسهاماً، وتفعيل دور المجلس الوطني الاتحادي وتمكينه ليكون سلطة مساندة ومرشدة وداعمة للسلطة التنفيذية، وأن يكون مجلساً أكبر قدرة وفاعلية والتصاقاً بقضايا الوطن وهموم المواطنين، وأن تترسخ من خلاله قيم المشاركة ونهج الشورى من خلال مسار متدرج منتظم.

ومن هذا المنطلق، تسير دولة الإمارات بخطى ثابتة ومتدرجة ومدروسة في مجال التنمية السياسية، وبما يتناسب مع طبيعة وخصوصية المجتمع الإماراتي الذي يؤمن بقيم المشاركة والشورى لتحقيق التطور والتنمية الشاملة التي تؤدي إلى تحقيق رؤية قيادتنا الرشيدة بالتميز والريادة وتلبية تطلعات المواطن الإماراتي وتطوير عملية المشاركة السياسية في الدولة وفقاً لمراحل مدروسة؛ بحيث تسهم في نهاية المطاف في إيجاد ثقافة سياسية تعزز المكتسبات وتعمق الولاء الوطني.

ونستشهد هنا بكلمة صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة "حفظه الله" بمناسبة اليوم الوطني الحادي والأربعين، والذي أكد سموه فيها على حقيقة "إن التنمية السياسية الحقبة هي التي تستلهم قيم الشعب وتعبر عن بيئته وتقاليدته، لذلك فإن الدولة تنطلق من نموذج سياسي وطني يصون هويتنا ويحمي ثوابتنا ويتشارك في صنعه كل أفراد المجتمع ومؤسساته".

• التوعية

وضعت الوزارة تعزيز ثقافة المشاركة السياسية هدفاً استراتيجياً لها، وتبنت نهجاً مستداماً للتواصل والتفاعل مع أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع لخدمة الصالح العام. ويتمثل هذا النهج في حرص الوزارة منذ تأسيسها على تنفيذ برامج توعوية وتوجيهها إلى كافة فئات المجتمع لبناء وعي جماعي وطني هادف، والتعريف ببرنامج التمكين السياسي الذي أطلقه صاحب السمو رئيس الدولة الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان -حفظه الله- في عام 2005م، وتنمية الوعي بطبيعة الحياة النيابية في الدولة. ولتحقيق كل هذه الأهداف فإننا نحرص -دوماً- على إطلاق مبادرات مبتكرة وتنظيم أنشطة وفعاليات دورية لنشر الوعي السياسي بين أفراد المجتمع من خلال التوظيف الأمثل لجميع قنوات التواصل المؤثرة المتوفرة لديها. وبناء على ذلك، يتم التركيز على الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالحياة النيابية في الدولة، وذلك من خلال التواصل الفعال مع وسائل الإعلام المختلفة المسموعة والمقروءة والمرئية، بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي.

كما تعمل الوزارة -أيضاً- على إبراز التنسيق الدائم والتعاون المستمر بين الحكومة والمجلس الوطني الاتحادي بما يصب في مصلحة الوطن والمواطن، والتركيز على التوعية السياسية وأهمية دور المجلس الوطني والمنجزات التي حققتها في الجوانب التشريعية والرقابية وخدمة القضايا العامة. ولما كانت المشاركة السياسية ليست قالباً جاهزاً للتطبيق في كل المجتمعات، بل يتحدد شكلها وآليات تطبيقها وفق خصوصية كل مجتمع وتاريخه وحضارته وثقافته وخصائصه الاقتصادية والجغرافية والاجتماعية والقانونية... إلخ؛ فقد حرصت وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي على المساهمة في نشر ثقافة سياسية تتناسب مع طبيعة المجتمع الإماراتي وخصوصياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

3. انتخابات المجلس الوطني الاتحادي

• تنظيم انتخابات المجلس الوطني الاتحادي

تعمل وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - بوصفها الأمانة العامة للجنة الوطنية للانتخابات - ولجنة إدارة الانتخابات على تنظيم انتخابات للمجلس الوطني الاتحادي. وفي هذا الإطار نظمت الوزارة انتخابات للمجلس الوطني الاتحادي، وبذلت جهوداً جبارة في تنظيم كافة جوانب العملية الانتخابية (البشرية، والقانونية، والتقنية، واللوجستية... إلخ).

وساهمت الوزارة في إنجاز ثلاثة استحقاقات وطنية: والتي تمثلت في تنظيم انتخابات المجلس الوطني الاتحادي أعوام 2006 و2011 و2015، التي صاحبت مسيرة التنمية الشاملة في الدولة، وكانت مساهماً بارزاً في مسيرة التطور التي تشهدها دولتنا الغالية.

وأعدت الوزارة ولأول مرة في تاريخ الدولة الإطار القانوني للانتخابات للمجلس الوطني الاتحادي والمتمثل في "التعليمات التنفيذية للانتخابات للمجلس الوطني الاتحادي"، واعتمدها من اللجنة الوطنية للانتخابات، وأعدت أنظمة إلكترونية متنوعة لتسهيل وتنظيم كافة العمليات والإجراءات.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة، وتفصيلاً لمحدداتها الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، ووصفاً لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، ثم إيجازاً لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وذلك حسب التفصيل التالي.

منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، فإن منهج الدراسة المناسب هو:

- **المنهج الوصفي التحليلي (المسحي):** حيث يقوم على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كمياً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى المختلفة (عبيدات وآخرون، 2012، ص80).
- **المنهج الوثائقي:** وهو جمع متأن ودقيق للوثائق المتوفرة ذات العلاقة بموضوع البحث ومن ثم التحليل الكيفي الشامل لمحتوياتها، بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة تساؤلات الدراسة وبناء الخلفية النظرية لها (العساف، 2003، ص206).

حدود الدراسة

وتعني الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية التي نفذت فيها الدراسة. وقد تحددت الدراسة بالمجالات (الحدود) التالية:

أولاً: الحد الموضوعي: انحصرت الدراسة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.

ثانياً: المجال البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي.

ثالثاً: المجال المكاني: مدينة أبوظبي ومدينة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

رابعاً: المجال الزمني: طبقت الدراسة الميدانية المسحية خلال شهري أكتوبر ونوفمبر من عام 2017.

مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على موضوع الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، والبالغ عددهم مئتين وثلاثين موظف وموظفة¹. من هنا نجد أن مجتمع الدراسة يتكون من فئتين رئيسيتين:

الفئة الأولى: وتمثل الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، والذي يقدر عددهم بحوالي مئة وتسعين موظف وموظفة.

(1) بناء على الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي (عام 2017م)، وذلك بعد استبعاد المستخدمين.

الفئة الثانية: وتمثل الموظفين العاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، والذي يقدر عددهم بحوالي أربعين موظف وموظفة.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، فقد قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب الحصر (المسح) الشامل في جمع البيانات، حيث وزعت الاستبانة على جميع العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي. وقامت الباحثة بمتابعة أفراد مجتمع الدراسة بنفسها، وانتظرت ما يقارب الشهر بين متابعة واتصال عبر الهاتف حتى استطاعت استرجاع مئة وثلاث وثمانين استبياناً صالحاً للتحليل (مكتمل البيانات)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة ونسب الاستجابة بحسب الفئات الرئيسية

نسبة الاستجابة	عدد الاستبانات المستردة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	فئات الدراسة
85.8%	163	190	الموظفون العاملون في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي
50.0%	20	40	الموظفون العاملون في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي
79.6%	183	230	المجموع

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 3) أن النسبة المئوية لعدد الاستبانات المعادة مكتملة البيانات، وقد تراوحت ما بين 50.0% (وهي أقل نسبة وكانت للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي)، وما بين 85.8% (وهي أعلى نسبة وكانت للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي). وبوجه عام كانت نسبة الاستبانات المستردة من جميع فئات أفراد مجتمع الدراسة هي (79.6%). وتعد هذه النسبة من نسب الردود الجيدة في العلوم السلوكية (القحطاني وآخرون، 2000، ص 304). وقد اعتبرت الباحثة أن الاستبانات المستردة تمثل عينة الدراسة التي سوف

تخضع للتحليل. ثم باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة سوف تتمكن الباحثة من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة وإجراءاتها

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة، ونظراً للوقت المسموح لها، والإمكانيات المادية المتاحة، فقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وقد قامت الباحثة بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستبانة) وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: بناء أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة باقتباسها من استبانة لقياس الرضا الوظيفي للموظفين في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية وإعادة تصميمها بما يتوافق مع موضوع الدراسة وأهدافها وتسألاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما توفر لها من الأدبيات -كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية- في مجال الدراسة الحالية. وقد اعتمدت الباحثة بشكل أساسي على معيار "نتائج الموارد البشرية" من معايير "برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي". وقد اشتملت الاستبانة (أنظر الملحق رقم 1) على ما يلي:

أ- الجزء الأول: يشمل بعض البيانات (المتغيرات) الأولية عن أفراد عينة الدراسة: وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس "اسمي، أو رتبي، أو نسبي"، وشملت على بعض البيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) عن أفراد عينة الدراسة وهي (مقر العمل، والجنس، والجنسية، والحالة الاجتماعية، والمستويات الوظيفية، وفئات العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

ب- الجزء الثاني: يشمل جوانب العمل المختلفة:

وهي متغيرات مستقلة أيضا تم وضعها في مستوى قياس "فئوي"، وتكونت من سبع وثلاثين عبارة أو جانب من جوانب العمل، وموزعة على تسعة محاور أو جوانب عمل رئيسية، وهي (الانطباع عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل والتجهيزات والمعدات، وبيئة العمل وأجوائه، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير).

ت- الجزء الثالث: يشمل المتغير الأساسي في الدراسة "الرضا الوظيفي العام":

وهو المتغير التابع في الدراسة، ويتكون من سبع متغيرات أو عبارات فرعية تم وضعها في مستوى قياس "فئوي".

وقد تم قياس جميع المتغيرات (العبارات) في الأجزاء (الثاني، والثالث) وفقاً لمقياس فئوي متدرج (Scale) على الصورة: (1)=لا أوافق بشدة، (2)=لا أوافق، (3)=محايد، (4)=موافق، (5)=موافق بشدة.

ث- الجزء الرابع: يشمل على سؤال مفتوح، للتعرف على آراء الموظفين حول أية ملاحظات أو مقترحات يرغبون في طرحها لتطوير العمل في الجهة التي يعملون بها.

المرحلة الثانية: التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، على النحو التالي:

أولاً: التحقق من صدق الاستبانة (صدق المحكمين)

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003، ص429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، 2012، ص280). ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) الحالية، اعتمدت الباحثة

على ما يسمى بـ "صدق المحكمين" ، حيث قامت بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء لتحكيمها (4 محكمين) من وزارة الدولة لشؤون الرئاسة، والمجلس الوطني الاتحادي، وجامعة الإمارات العربية المتحدة في مجالات متعددة ذات علاقة بالدراسة شملت تخصصات: الإحصاء، ومنهجية البحوث، وعلم الإدارة إلى جانب بعض المختصين في الجهات ذات العلاقة بالدراسة، وذلك للتأكد من مدى سلامة بناء الاستبانة، إذ تم سؤالهم عن (مدى وضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة العبارة للمحور، ومدى أهمية العبارة)، وما يرونه من حيث الحذف أو الإضافة، وقد أعاد المحكمين الاستبانة إلى الباحثة بعد أن دونوا عليها ملاحظاتهم ومقترحاتهم، ثم قامت الباحثة بتحليل استجابات هؤلاء المحكمين، وتعديل صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف بعضها.

ثانياً: تقدير ثبات الاستبانة

يُشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها إن أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويُقصد به: "إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مُتقاربة عند كل مرة يستخدم فيها؟ أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمرارية عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني وآخرون، 1421هـ، ص215).

أما طرق تقدير ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الأداة، وهذه الطريقة تعتمد على تطبيق الأداة مرتين على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية (عطيفة، 1996، ص268). ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ ((Cronbach's Alpha (α)). وقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات بشكل عام وكانت (0.98)، وهذه قيمة تُعد مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.70) (فهمي، 2005، ص59)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قامت الباحثة بترميز وتحويل البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، كما قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وذلك على النحو التالي:

1. تم استخدام معامل ارتباط "ألفا كرونباخ Alpha Cronbach" ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة، ولتحديد آراء (أو استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنتها أداة الدراسة.
3. تم حساب المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى تشتت آراء أفراد الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس. أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاتجاهات وتشتتها، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

5. تم استخدام فترة الثقة (confidence interval) لمتوسط المجتمع (μ)، لتحديد مستويات

الرضا الوظيفي وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

6. تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، وذلك لدراسة الاختلافات الإحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي باختلاف

المتغيرات المستقلة ذو وجهين فقط، مع توافر شرط الاعتدالية (Normality) والذي يتحقق

تلقائياً إذا كانت أحجام العينات في جميع مجموعات المقارنة حجم كبير (على الأقل 25

مفردة)، مثال اختبار مقارنة مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمقر العمل بين مجموعتين مستقلتين

مقر الأولى دبي والمكونة من 87 مفردة ومجموعة مقرها أبوظبي والمكونة من 96 مفردة.

7. تم استخدام اختبار مان-وتني (Mann-Whitney Test) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين،

وذلك لدراسة الاختلافات الإحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات

المستقلة ذو وجهين فقط، وكانت أحجام العينات في بعض مجموعات المقارنة صغيرة. وتجدر

الإشارة إلى أن هذا الاختبار هو البديل اللامعلمي (nonparametric test) لاختبار (ت)

للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، ولكن يستخدم في

حال كانت أحجام العينات صغيرة، أي أقل من 25 (أو شرط الاعتدالية ليس متحققاً) مثال:-

اختبار مقارنة الرضا بين مجموعة الأمانة العامة المكونة من 163 مفردة ووزارة الدولة

المكونة من 20 مفردة وهي أقل من شرط الاعتدالية الذي ألزم استخدام هذا الاختبار.

8. تم استخدام (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، لبيان الفروق ذات

الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات المستقلة ذو أكثر من وجهين،

وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الاعتدالية (Normality) والذي يتحقق تلقائياً إذا كانت

أحجام العينات في جميع مجموعات المقارنة حجم كبير (على الأقل 25 مفردة). مثال:- الرضا

الوظيفي باختلاف مجموعات سنوات العمل أكثر من مجموعة وتزيد المفردة في كل مجموعة

عن 25 مفردة.

9. تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها المختلفة باختلاف المتغيرات المستقلة ذو أكثر من وجهين، ونفس الوقت كانت أحجام العينات في بعض مجموعات المقارنة صغيرة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاختبار هو البديل اللامعلمي لاختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، ولكن يستخدم في حال كانت أحجام العينات صغيرة (أو شرط الاعتدالية ليس متحققاً). مثال:- مقارنة الرضا الوظيفي باختلاف مجموعات المستويات الوظيفية والتي يقل في بعض المجموعات عن 25 مفردة.

10. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression، وذلك لتحديد أكثر جوانب العمل (المتغيرات المستقلة) تأثيراً على متوسط درجة الرضا العام.

وتجدر الإشارة إلى أنه لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الاستبانة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يستطيع البحث تفسير النتائج كما يلي (بدران العمر، 2004، ص127):

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين 1 إلى أقل من 1.80، فإن هذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي هو مستوى ضعيف جداً. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 1 وليست أكبر من 1.8).
- أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين 1.80 إلى أقل من 2.60، فإن هذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي هو مستوى ضعيف. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 1.8 وليست أكبر من 2.6).

- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين 2.60 إلى أقل من 3.40، فإن هذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي هو مستوى متوسط. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وليست أكبر من 3.4).
 - وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20، فإن هذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي هو مستوى مرتفع إلى حدٍ ما. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وليست أكبر من 4.2).
- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين 4.20 إلى 5، فإن هذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي هو مستوى مرتفع جداً. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).

الفصل الخامس: (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة)، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحدى الثقة لمتوسط المجتمع (μ).

يتناول هذا الفصل تحديد جوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة). وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression.

كما تناول هذا الفصل دراسة الاختلافات (أو الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (التساؤلات من الثالث إلى الخامس من تساؤلات الدراسة)، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test) في حالة العينات الكبيرة، والبدل اللامعلمي له وهو اختبار مان-وتني (Mann-Whitney Test) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين في حالة العينات الصغيرة، إلى جانب اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة في حالة العينات الكبيرة، والبدل اللامعلمي له وهو اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة في حالة العينات الصغيرة.

وأخيراً تناول هذا الفصل استعراضاً لأهم الملاحظات أو المقترحات التي أبدتها الموظفون العاملون في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، والتي

يرون أنها قد تسهم في تطوير العمل في الجهة التي يعملون بها (التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة). وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4): وصف عينة الدراسة (التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة بحسب الخصائص الشخصية)

المتغير	أوجه المتغير	عدد أفراد عينة الدراسة (التكرارات)	النسبة المئوية %
فئات الدراسة الرئيسية	موظفي الأمانة	163	89.1
	موظفي وزارة الدولة	20	10.9
	المجموع	183	100.0
مقر العمل	أبوظبي	96	52.5
	دبي	87	47.5
	المجموع	183	100.0
الفئة الوظيفية	القيادية	8	4.4
	الإشرافية	35	19.3
	التنفيذية	85	47.0
	الفنية والتخصصية	53	29.3
	المجموع	181	100.0
عدد سنوات العمل في الجهة	أقل من 3 سنوات	36	19.6
	من 3 إلى أقل من 5	30	16.4
	من 5 إلى أقل من 7	26	14.2
	من 7 إلى أقل من 10	43	23.5
	من 10 سنوات فأكثر	48	26.2

المتغير	أوجه المتغير	عدد أفراد عينة الدراسة (التكرارات)	النسبة المئوية %
	المجموع	183	100.0
الجنس	ذكر	99	54.4
	أنثى	83	45.6
	المجموع	182	100.0
الجنسية	مواطن	136	74.7
	غير مواطن	46	25.3
	المجموع	182	100.0
الحالة الاجتماعية	أعزب	41	22.4
	متزوج	134	73.2
	مطلق	8	4.4
	المجموع	183	100.0
العمر بالسنوات	أقل من 30	33	18.2
	من 30 إلى أقل من 35	51	28.2
	من 35 إلى أقل من 40	47	26.0
	من 40 إلى أقل من 45	24	13.3
	من 45 إلى أقل من 50	8	4.4
	من 50 إلى أقل من 55	8	4.4
	من 55 فأكثر	5	5.5
	المجموع	181	100.0
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فأقل	31	16.9
	دبلوم (سنتين/3 سنوات)	12	6.6
	بكالوريوس/ليسانس	91	49.7
	ماجستير/دكتوراه	49	26.8
	المجموع	183	100.0

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 4) ما يلي:

- مثل "موظفو الأمانة" نسبة (89.1%) من إجمالي المُجيبين، في حين مثل "موظفو وزارة الدولة" نسبة (10.9%) من إجمالي المُجيبين.
- نصف الموظفين المُجيبين تقريباً (تحديداً ما نسبته 52.5% من الإجمالي) يعملون في "مقر أبوظبي"، والنصف الآخر (تحديداً 47.5%) يعملون في "مقر دبي".
- المستوى الوظيفي الشائع بين الموظفين المُجيبين هو المستوى "التنفيذي" بنسبة (47.0%) من الإجمالي، يليه المستوى "الفنية والتخصصية" بنسبة (29.3%)، ثم المستوى "الإشرافي" بنسبة (19.3%)، ثم المستوى "القيادي" بنسبة (4.4%).
- نصف الموظفين المُجيبين (تحديداً ما نسبته 49.7% من الإجمالي) كان لديهم سنوات عمل في الجهة (7 سنوات فأكثر)، في حين أن أقل عدد من الموظفين المُجيبين (تحديداً ما نسبته 14.2% من الإجمالي) كان لديهم سنوات عمل في الجهة (من 5 إلى أقل من 7 سنوات).
- ما يقرب من نصف الموظفين المُجيبين (تحديداً ما نسبته 54.4% من الإجمالي) هم من "الذكور"، في حين مثل "الإناث" (45.6%) من إجمالي المُجيبين.
- مثل "المواطنون" نسبة (74.7%) من إجمالي المُجيبين، في حين مثل "غير المواطنين" نسبة (25.3%) من إجمالي المُجيبين.
- الحالة الاجتماعية الشائعة بين الموظفين المُجيبين هي "المتزوجون"، إذ بلغت نسبتهم (73.2%) من الإجمالي، يليها "العزاب" بنسبة (22.4%)، و"المطلقين" بنسبة (4.4%) من إجمالي المُجيبين.
- الفئة العمرية الشائعة بين الموظفين المُجيبين هي "من 30 إلى أقل من 35 سنة" بنسبة (28.2%) من الإجمالي، تليها الفئة "من 35 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة (26.0%). أما أقل عدد من المُجيبين فكان في الفئات العمرية "من 45 إلى أقل من 50 سنة" و "من 50 إلى أقل من 55 سنة" بنسبة (4.4%) لكل منهم على حدة.

- المستوى التعليمي الشائع بين الموظفين المُجيبين هو المستوى "الجامعي" بنسبة (49.7%) من الإجمالي، يليه مستوى "الماجستير/الدكتوراه" بنسبة (26.8%)، ثم مستوى "الثانوية فأقل" بنسبة (16.9%)، ثم مستوى "الدبلوم" بنسبة (6.6%).

الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفحص فرضياتها:

مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

يتناول هذا الجزء الإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة، والذي جاء كالتالي:- (ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي؟). وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الرضا عن جوانب العمل المختلفة من وجهة نظر أفراد الدراسة، إلى جانب فترة الثقة لمتوسط درجة الرضا عن هذه الجوانب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. وسيتم أولاً التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام ومستويات الرضا عن جوانب العمل الرئيسية بشكل عام، ثم ننتقل إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي تجاه جوانب العمل الفرعية (لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الجوانب الفرعية)، وذلك على النحو الآتي:

مستوى الرضا الوظيفي العام ومستويات الرضا عن جوانب العمل الرئيسة

جدول رقم (5): مستوى الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

مستوى الرضا	فترة الثقة لمتوسط درجة الرضا تجاه جوانب العمل الرئيسة من وجهة أفراد مجتمع الدراسة*		درجة الرضا تجاه جوانب العمل الرئيسة من وجهة أفراد الدراسة		جوانب العمل مرتباً تنازلياً وفقاً لدرجة الرضا عليها
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع إلى حدّ ما	4.081	3.831	0.857	3.956	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
مرتفع إلى حدّ ما	4.065	3.782	0.972	3.923	الانطباق عن الجهة
مرتفع إلى حدّ ما	3.823	3.579	0.836	3.701	المزايا والعلاوات الإضافية
مرتفع إلى حدّ ما	3.821	3.479	1.171	3.650	الاهتمام بالعمل وتحدياته
مرتفع إلى حدّ ما	3.709	3.391	1.090	3.550	رؤية الجهة وقيادتها
متوسط	3.573	3.251	1.101	3.412	أداء الجهة واستقرارها
متوسط	3.554	3.210	1.177	3.382	تقييم الأداء والتقدير
متوسط	3.520	3.215	1.044	3.368	بيئة وأجواء العمل
متوسط	3.399	3.058	1.163	3.228	التطور المهني
مرتفع إلى حدّ ما	3.680	3.414	0.912	3.547	الرضا الوظيفي العام

* تم إيجاد فترة الثقة للمتوسط عند مستوى معنوي (مستوى دلالة نظري) محدد مسبقاً ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق (جدول رقم 2) ما يلي:

1) بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط درجة الرضا الوظيفي العام من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (μ)، تبين أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هو مستوى مرتفع إلى حدّ ما (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وليست أكبر من 4.2).

(2) وبالنظر إلى فترات الثقة لمتوسط درجة الرضا الوظيفي تجاه جوانب العمل الرئيسة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (μ)، تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي تجاه جوانب العمل المختلفة قد تراوح ما بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع إلى حدٍ ما.

(3) جوانب العمل الرئيسة الأكثر رضاً بين الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هي:

- ظروف العمل والتجهيزات والمعدات، بمتوسط 3.956
- الانطباع عن الجهة، بمتوسط درجة رضا 3.923
- المزايا والعلاوات الاضافية، بمتوسط درجة رضا 3.701
- الاهتمام بالعمل وتحدياته، بمتوسط درجة رضا 3.650
- رؤية الجهة وقيادتها، بمتوسط درجة رضا 3.550

(4) جوانب العمل الرئيسة الأقل رضا بين الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هي:

- التطور المهني، بمتوسط درجة رضا 3.228
- بيئة وأجواء العمل، بمتوسط درجة رضا 3.368
- تقييم الأداء والتقدير، بمتوسط درجة رضا 3.382
- أداء الجهة واستقرارها، بمتوسط درجة رضا 3.412

مستوى الرضا الوظيفي تجاه جوانب العمل الفرعية (لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الجوانب الفرعية)

فيما يلي ترتيب جوانب العمل المختلفة من الأعلى إلى الأقل رضاً بين الموظفين:

جدول رقم (6): جوانب العمل المختلفة من الأعلى إلى الأقل نسبة رضا

المحور الرئيسي	درجة الرضا		جوانب العمل المختلفة (من الأعلى إلى الأقل)
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
المزايا والعلاوات الإضافية	0.869	4.244	1. حرص الجهة التي أعمل بها على توفير تأمين صحي لموظفيها.
الانطباع عن الجهة	0.934	4.194	2. تحظى الجهة التي أعمل بها بسمعة ممتازة للعمل وباحترام وتقدير المجتمع والجهات الأخرى.
ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	0.943	4.169	3. كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لك لإنجاز العمل (قرطاسية، أجهزة، موارد ... إلخ).
المزايا والعلاوات الإضافية	0.906	4.15	4. حرص الجهة التي أعمل بها على حصول موظفيها على إجازتهم السنوية.
ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	0.962	3.967	5. تحرص الجهة التي أعمل بها على عمل صيانة دورية لمختلف مرافق الخدمة وضمان فعالية عملها.
ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	0.998	3.945	6. تُطبق الجهة التي أعمل بها معايير واجراءات الأمن والسلامة وتعريف الموظفين بها (مخارج الحريق، جرس إنذار، تدريب إخلاء ... إلخ).
المزايا والعلاوات الإضافية	1.089	3.855	7. حرص الجهة التي أعمل بها على تطبيق قانون بدل تعليم للأبناء.
ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	1.073	3.744	8. توفير الجهة التي أعمل بها الدعم والتدريب الكافيين لتحقيق أفضل استخدام لبرامج التقنية وأدواتها.
الاهتمام بالعمل وتحدياته	1.17	3.703	9. تعاون ودعم المدير المباشر وزملاء العمل في تقليل من ضغوطات العمل.

المحور الرئيسي	درجة الرضا		جوانب العمل المختلفة (من الأعلى إلى الأقل)
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الانطباق عن الجهة	1.215	3.667	10. تقوم الجهة التي أعمل بها على قيم مؤسسية واضحة.
الاهتمام بالعمل وتحدياته	1.248	3.643	11. يقوم مديري المباشر بتوزيع العمل بطريقة عادلة ومتكافئة
التطور المهني	1.291	3.63	12. حرص المسؤول المباشر على دعم وتوجيه الموظفين ونقل معرفته وخبراته إليهم.
رؤية الجهة وقيادتها	1.301	3.619	13. يقوم مديري المباشر بتعريف برؤية ورسالة وأهداف الجهة بكفاءة ويسعى لتحقيقها.
رؤية الجهة وقيادتها	1.323	3.608	14. يحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ.
الاهتمام بالعمل وتحدياته	1.238	3.604	15. يقوم مديري المباشر بوضع خطة واضحة لتحديد المهام مسبقاً.
رؤية الجهة وقيادتها	1.223	3.571	16. لدى قيادة الجهة التي أعمل بها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومات المتوفرة وخبراتهم وتقديرهم للنتائج.
أداء الجهة واستقرارها	1.091	3.559	17. قدرة الجهة التي أعمل بها على التعامل مع أية مؤثرات خارجية تستدعي اتخاذها لإجراءات وتغييرات في خططها
بيئة وأجواء العمل	1.142	3.552	18. توجد قنوات اتصال جيدة وواضحة لتبادل اخبار وفعاليات الجهة التي أعمل بها والمعلومات الهامة حولها.
تقييم الأداء والتقدير	1.319	3.531	19. موضوعية مديرك المباشر وعدله في تقييم أدائك الوظيفي بناء على إنجازاتك وكفاءاتك.
رؤية الجهة وقيادتها	1.223	3.53	20. قيادة الجهة التي أعمل بها تتقبل أية تغييرات أو مستجدات وعلى استعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين.
تقييم الأداء والتقدير	1.302	3.529	21. مدى التزام مديرك المباشر بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي وإجراءاته.
بيئة وأجواء العمل	1.153	3.486	22. توفر الجهة التي أعمل بها المعلومات والبيانات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتنفيذ العمل.

المحور الرئيسي	درجة الرضا		جوانب العمل المختلفة (من الأعلى إلى الأقل)
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
رؤية الجهة وقيادتها	1.256	3.469	23. الإدارة العليا تُشجع الموظفين على الابتكار والتطوير في العمل.
بيئة وأجواء العمل	1.181	3.453	24. تهتم الجهة التي أُعمل بها بتوفير بيئة عمل تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز.
بيئة وأجواء العمل	1.18	3.407	25. يتم شرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين في الجهة التي أُعمل بها بشكل منظم.
تقييم الأداء والتقدير	1.3	3.402	26. حرص مديرك المباشر على تعريفك بمستوى أدائك الوظيفي بشكل دوري ويوجهك لكيفية تحسينه.
أداء الجهة واستقرارها	1.222	3.267	27. حرص الجهة التي أُعمل بها على تعريفك بأية تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويدك بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير.
بيئة وأجواء العمل	1.24	3.258	28. سهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل من خلال نظام الاقتراحات المطبقة في الجهة التي أُعمل بها.
التطور المهني	1.402	3.237	29. يحرص المسؤول المباشر على تخطيط مسارك الوظيفي وتعريفك به.
تقييم الأداء والتقدير	1.355	3.222	30. حرص الجهة التي أُعمل بها على تطبيق نظام النظم الوظيفي بشفافية وكفاءة وفاعلية.
التطور المهني	1.307	3.196	31. كفاية التدريب السنوي الذي تلقينته لمساعدتك في تنفيذ مهامك ومسؤولياتك الوظيفية.
تقييم الأداء والتقدير	1.327	3.19	32. تقدير المدراء وتكريمهم للموظفين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والتوقيت الملائم.
المزايا والعلاوات الإضافية	1.348	3.111	33. توفير الجهة التي أُعمل بها لموظفيها مزايا أخرى تتماشى مع القانون (العمل الإضافي، والعلاوات المالية، والمكافئات المالية والمادية ... إلخ).
المزايا والعلاوات الإضافية	1.333	3.110	34. سعي الجهة التي أُعمل بها إلى توفير خدمات وامتيازات إضافية حصرية لموظفيها (خصومات فندقية، وكوبونات مشتريات مخفضة الأسعار، وعضوية أندية، وعروض خدمات الهاتف المتحرك ... إلخ).

المحور الرئيسي	درجة الرضا		جوانب العمل المختلفة (من الأعلى إلى الأقل)
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
التطور المهني	1.335	3.067	35. حرص الجهة التي أعمل بها على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية.
بيئة وأجواء العمل	1.245	3.056	36. تُنظم الجهة التي أعمل بها نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية تعزز العلاقات الإنسانية بين موظفيها.
التطور المهني	1.404	2.93	37. تُطبق الجهة التي أعمل بها نظام للتطور الوظيفي والترقيات يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.

يتضح من الجدول السابق (جدول 6) ما يلي:

1) جوانب العمل الفرعية الأكثر رضاً بين الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هي:

- حرص الجهة التي أعمل بها على توفير تأمين صحي لموظفيها، بمتوسط درجة رضا (4.244).
- تحظى الجهة التي أعمل بها بسمعة ممتازة في العمل وباحترام وتقدير المجتمع والجهات الأخرى، بمتوسط درجة رضا (4.194).
- كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لك لإنجاز العمل (قرطاسية، وأجهزة، وموارد ... إلخ)، بمتوسط درجة رضا (4.169).
- حرص الجهة التي أعمل بها على حصول موظفيها على إجازتهم السنوية، بمتوسط درجة رضا (4.15).
- تحرص الجهة التي أعمل بها على عمل صيانة دورية لمختلف مرافق الخدمة وضمان فعالية عملها بمتوسط درجة رضا (3.967).

(2) جوانب العمل الفرعية الأقل رضاً بين الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هي:

- تُطبق الجهة التي أعمل بها نظام التطور الوظيفي والترقيات، ويعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي بمتوسط درجة رضا (2.93).
- تُنظم الجهة التي أعمل بها نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية تعزز العلاقات الإنسانية بين موظفيها، بمتوسط درجة رضا (3.056).
- حرص الجهة التي أعمل بها على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية، بمتوسط درجة رضا (3.067).
- سعي الجهة التي أعمل بها إلى توفير خدمات وامتيازات إضافية حصرية لموظفيها (خصوصاً فندقية، وكوبونات مشتريات مخفضة الأسعار، وعضوية أندية، وعروض خدمات الهاتف المتحرك ... إلخ) بمتوسط درجة رضا (3.110).
- توفير الجهة التي أعمل بها لموظفيها مزايا أخرى تتماشى مع القانون (العمل الإضافي، والعلاوات المالية، والمكافآت المالية والمادية ... إلخ) بمتوسط درجة رضا (3.111).
- تقدير المدراء وتكريمهم للموظفين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والتوقيت الملائم، بمتوسط درجة رضا (3.190).
- كفاية التدريب السنوي الذي تلقته لمساعدتك في تنفيذ مهامك ومسؤولياتك الوظيفية، بمتوسط درجة رضا (3.196).

جوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

يتناول هذا الجزء الإجابة على التساؤل الثاني واختبار الفرضية الأولى والتي نصت عليها الدراسة بـ: (ماهي جوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة) و(هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لجوانب العمل

المختلفة على متوسط درجة الرضا الوظيفي العام للعاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة). وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression، إذ تمّ اعتبار متغير درجة الرضا الوظيفي العام كمتغير أساسي أو رئيس (المتغير التابع y)، وجوانب العمل الرئيسة كمتغيرات مستقلة (x_1, x_2, x_3, \dots)، وذلك لتحديد أكثر هذه الجوانب (المتغيرات المستقلة) تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي. وقبل إجراء الاختبار تمّ التأكد من عدم وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، إذ تمّ حساب معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة وكانت جميعها أقل من (0.70)، كما تمّ حساب عوامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة وكانت جميعها أقل من (10)، مما يؤكّد عدم وجود علاقة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار (فهمي، 2006، ص423). وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) لتحديد العوامل (الجوانب) المؤثرة على مستوى الرضا العام

عوامل تضخم التباين VIF	مستوى الدلالة المحسوبة Sig.	معامل بيتا Standardized Coefficients Beta	معاملات الانحدار Coefficients	جوانب العمل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي العام
3.842	**0.000	0.240	0.199	(1) أداء الجهة واستقرارها X1
4.673	**0.000	0.220	0.184	(2) رؤية الجهة وقيادتها X2
4.327	**0.000	0.212	0.186	(3) بيئة وأجواء العمل X3
2.741	**0.000	0.198	0.186	(4) الانطباع عن الجهة X4
1.988	**0.000	0.190	0.210	(5) المزايا والعلاوات الإضافية X5
معامل التحديد المصحح Adjusted R Square = 86.6%، ومستوى الدلالة المحسوبة للنموذج ككل = 0.000**.				

يتضح من الجدول السابق (جدول 7) أن هناك خمسة جوانب رئيسة للعمل تؤثر تأثيراً معنوياً (ذات دلالة إحصائية)² وطردياً (بناء على إشارة قيمة بيتا المعيارية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي. وفيما يلي ترتيب هذه الجوانب الرئيسية من حيث قوة التأثير (بناء على قيمة بيتا المعيارية):

■ يأتي الجانب الرئيس وهو "أداء الجهة واستقرارها، مثل: حرص الجهة التي أعمل بها على تعريفك بأي تغييرات داخلية ومبرراتها، وتزويدك بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير، وقدرة الجهة التي أعمل بها على التعامل مع أية مؤثرات خارجية تستدعي اتخاذها لإجراءات وتغييرات في خططها" كأحد الجوانب الرئيسية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (بيتا= موجب 0.240 ومستوى دلالة=0.000 أقل من 0.05).

■ ثم يأتي الجانب الرئيس وهو "رؤية الجهة وقيادتها، مثل: تقبل قيادة الجهة لأية تغييرات أو مستجدات، والاستعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين، وحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ" كأحد الجوانب الرئيسية في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (بيتا= موجب 0.220 ومستوى دلالة=0.000 أقل من 0.05).

■ ويأتي الجانب الرئيس وهو "بيئة وأجواء العمل، مثل: توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل،

² لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري ($\alpha = 0.05$)

وشرح القوانين واللوائح والارشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية" كأحد الجوانب الرئيسية في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (بيتا= موجب 0212 ومستوي دلالة=0.000 أقل من 0.05).

■ ويأتي الجانب الرئيس وهو "الانطباع عن الجهة، مثل: قيام الجهة على قيم مؤسسية واضحة. فعلى سبيل المثال، يتعامل المدراء والموظفون بصدق وأمانة" كأحد الجوانب الرئيسية في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (بيتا= موجب 0.198 ومستوي دلالة=0.000 أقل من 0.05).

■ ويأتي الجانب الرئيس وهو "المزايا والعلاوات الإضافية" كأحد الجوانب الرئيسية في المرتبة الخامسة من حيث قوة التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (بيتا= موجب 0.190 ومستوي دلالة=0.000 أقل من 0.05).

وتُشير النتائج أيضاً إلى أن هذه الجوانب الخمس مجتمعة تفسر (86.6%) من التغيير في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي (معامل التحديد المصحح = 86.6%). كما تُشير النتائج إلى أنه من الممكن وضع شكل للعلاقة الرياضية التي تربط بين متغير الرضا الوظيفي العام (المتغير التابع y) وبين جوانب العمل المختلفة (المتغيرات المستقلة x_1, x_2, x_3, \dots) والمؤثرة على المتغير التابع تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية، وذلك على النحو التالي:

$$Y = 0.199 * X_1 + 0.184 * X_2 + 0.186 * X_3 + 0.186 * X_4 + 0.210 * X_5$$

الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على التساؤل الثالث وهو هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارة واختبار الفرضية الثانية بأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند متوى دلالة 0.05) في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين ووزارة الدولة، ونظراً لصغر حجم العينات في بعض مجموعات المقارنة هنا وهي (الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي \ وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني)، فقد استخدمت الباحثة اختبار مان-وتني (**Mann-Whitney Test**)³ -وهو البديل اللامعلمي لاختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين- لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

³ يُستخدم هذا الاختبار في إجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين، ولكن في حالة العينات الصغيرة، حيث يمكن إجراؤه على عينات يصل عدد أفرادها إلى خمسة أفراد فأكثر.

جدول رقم (8): نتائج اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لدراسة الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني

جوانب العمل المختلفة	فئات الدراسة الرئيسية	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة إحصاء (z)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة	الفروقات ذات الدلالة الإحصائية
الانطباع عن الجهة	(1) الأمانة العامة	163	90.4	-	0.244	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	20	104.8	1.164		
رؤية الجهة وقيادتها	(1) الأمانة العامة	163	89.5	-	0.070	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	20	112.2	1.812		
التطور المهني	(1) الأمانة العامة	162	87.9	-	*0.009	(1) أقل من (2)
	(2) وزارة الدولة	20	120.5	2.616		
أداء الجهة واستقرارها	(1) الأمانة العامة	163	89.3	-	0.098	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	19	110.1	1.652		
المزايا والعلاوات الإضافية	(1) الأمانة العامة	163	92.3	-	0.802	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	20	89.2	-0.251		
ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	(1) الأمانة العامة	163	93.3	-	0.348	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	20	81.7	-0.939		
بيئة وأجواء العمل	(1) الأمانة العامة	163	88.6	-	*0.013	(1) أقل من (2)
	(2) وزارة الدولة	20	119.8	2.494		

جوانب العمل المختلفة	فئات الدراسة الرئيسية	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة إحصاء (z)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة	الفروقات ذات الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالعمل وتحدياته	(1) الأمانة العامة	163	89.8	-	0.183	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	19	106.4	1.331		
تقييم الأداء والتقدير	(1) الأمانة العامة	162	89.5	-	0.134	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	20	108.1	1.500		
الرضا الوظيفي العام	(1) الأمانة العامة	163	90.6	-	0.291	لا يوجد
	(2) وزارة الدولة	20	103.8	1.057		

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 8) ما يلي:

■ عدم وجود اختلاف (فرق) ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الرضا الوظيفي العام بين موظفي الأمانة وموظفي الوزارة، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.291) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، وذلك يفسر التزام الأمانة العامة بالإطار الإداري والحوكمي للمؤسسات الحكومية الاتحادية العام بالرغم من أنها جهة مستقلة لا تخضع لقانون الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.

■ عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين موظفي الأمانة وموظفي الوزارة في متوسط درجة الرضا الوظيفي تجاه جوانب العمل (الانطباع عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل والتجهيزات والمعدات، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير)، إذا كانت قيم مستوى الدلالة

المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، بالرغم من أن الأمانة تدرج تحت السلطة الرابعة ولديها مميزات السيادة الدستورية بالإضافة إلى حيازتها نظام إداري مستقل يعطي مجالاً للتنوع والتميز الإداري إلا أن نتائج نظامها توازي نتائج أنظمة الجهات الاتحادية غير السيادية وغير المستقلة في تحقيق نتائج الرضا الوظيفي للموظفين.

■ متوسط درجة رضا موظفي الأمانة أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا موظفي الوزارة تجاه الجانب المتعلق بـ "التطور المهني، مثل: توفير فرص متكافئة للتطور المهني والترقيات الوظيفية، وتطبيق نظام للتطور الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الأداء"، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا $= 0.009$) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويعود ذلك إلى ان الوزارة جهة تنفيذية تخضع لمعايير حكومة المستقبل في إيجاد أسعد بيئة عمل بعكس الأمانة غير المطالبة بمعايير حكومة المستقبل.

■ متوسط درجة رضا موظفي الأمانة أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا موظفي الوزارة تجاه الجانب المتعلق بـ "بيئة وأجواء العمل، مثل: توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والارشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية"، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا $= 0.013$) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$). ويعود ذلك لكون الأمانة جهاز من أجهزة المجلس الذي يقدم جل اهتمامه بالأعضاء وتقديم الدعم الفني لهم ما يتسبب في إهمال موظفيه لعدم خضوعه لرقابة مساءلة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.

الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي- باختلاف خصائصهم الوظيفية

يسعى هذا الجزء إلى الاجابة على التساؤل الرابع وهو هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة باختلاف خصائصهم الوظيفية (مقر العمل، والمستويات الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية) وإختبار الفرضيات من الثالثة إلى الخامسة، وهي هل هناك فروقات ذات دلالة الإحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة باختلاف كل من خصائصهم الوظيفية (مقر العمل، والمستويات الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية)، وذلك على النحو التالي:

1) باختلاف مقر العمل

نظراً لكبر أحجام العينات في كل من مجموعات المقارنة (أكبر من 25 لأي منهم) هنا وهي (أبوظبي دبي)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test) والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 25 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول رقم (9): نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة- باختلاف مقر العمل

جوانب العمل المختلفة	مقر العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	إحصاء (ت)	الدلالة المحسوبة
الانطباع عن الجهة	(1) أبوظبي	96	4.073	2.181	*0.031
	(2) دبي	87	3.759		
رؤية الجهة وقيادتها	(1) أبوظبي	96	3.694	1.894	0.060
	(2) دبي	87	3.391		
التطور المهني	(1) أبوظبي	96	3.353	1.517	0.131
	(2) دبي	86	3.090		
أداء الجهة واستقرارها	(1) أبوظبي	96	3.510	1.275	0.204
	(2) دبي	86	3.302		
المزايا والعلاوات الإضافية	(1) أبوظبي	96	3.692	-0.140	0.889
	(2) دبي	87	3.710		
ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	(1) أبوظبي	96	4.122	2.806	*0.006
	(2) دبي	87	3.773		
بيئة وأجواء العمل	(1) أبوظبي	96	3.470	1.402	0.163
	(2) دبي	87	3.254		
الاهتمام بالعمل وتحدياته	(1) أبوظبي	95	3.758	1.299	0.196
	(2) دبي	87	3.533		
تقييم الأداء والتقدير	(1) أبوظبي	96	3.510	1.552	0.122
	(2) دبي	86	3.239		
الرضا الوظيفي العام	(1) أبوظبي	96	3.617	1.080	0.282
	(2) دبي	87	3.470		

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 9) ما يلي:

- عدم وجود اختلاف (فرق) ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي العام بين الموظفين العاملين في مقر "أبوظبي" والموظفين العاملين في مقر "دبي"، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.282) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، وذلك كون الإدارة واحدة في كلا المقرين.

■ متوسط درجة رضا الموظفين العاملين في مقر "دبي" أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين العاملين في مقر "أبوظبي" تجاه الجانب المتعلق بـ "الانطباق عن الجهة، مثل: تعامل الموظفين والمدراء بصدق وأمانة"، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.031) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويعود ذلك إلى تواجد القيادة العليا بمقرها بالعاصمة، مما يتسبب في التقليل من الشائعات.

■ متوسط درجة رضا الموظفين العاملين في مقر "دبي" أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين العاملين في مقر "أبوظبي" تجاه الجانب المتعلق بـ "ظروف العمل والتجهيزات والمعدات، مثل: توفير بيئة عمل مريحة وصحية، وكفاية التجهيزات والأدوات المكتبية، وعمل صيانة دورية لمختلف المرافق"، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.006) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويعود ذلك إلى طبيعة المقرين، حيث أن مقر "أبوظبي" هو مقر عام للجهة ذاتها، أما مقر "دبي" فهو مقر مستأجر مكون من ثلاثة طوابق في برج يتسم بالضيق.

■ عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين الموظفين العاملين في مقر "أبوظبي" والموظفين العاملين في مقر "دبي" تجاه جوانب العمل (رؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وبيئة وأجواء العمل، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير)، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويبين ذلك مدى عدالة النظام ونزاهته.

(2) باختلاف عدد سنوات العمل في الجهة

نظراً لكبر أحجام العينات في كل من مجموعات المقارنة (أكبر من 25 لأي منهم)، وهو هنا عدد سنوات العمل في الجهة، فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين (ANOVA)، والذي يستخدم في إجراء المقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 25 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة - باختلاف عدد سنوات العمل في الجهة

الدلالة المحسوبة	إحصاء (ف)	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عدد سنوات العمل في الجهة	جوانب العمل المختلفة
0.055	2.37	4.292	36	(1) أقل من 3 سنوات	الانطباع عن الجهة
		3.700	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		3.635	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.895	43	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.969	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.001	5.18	4.183	36	(1) أقل من 3 سنوات	رؤية الجهة وقيادتها
		3.133	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		3.304	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.388	43	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.614	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.001	4.67	3.862	36	(1) أقل من 3 سنوات	التطور المهني
		2.827	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		2.960	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.026	42	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.327	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.018	3.07	3.903	36	(1) أقل من 3 سنوات	أداء الجهة واستقرارها
		3.133	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		3.115	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.286	42	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.490	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
0.106	1.94	3.989	36	(1) أقل من 3 سنوات	

الدلالة المحسوبة	إحصاء (ف)	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عدد سنوات العمل في الجهة	جوانب العمل المختلفة
		3.558	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	المزايا والعلاوات الإضافية
		3.509	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.784	43	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.603	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
0.799	0.41	4.113	36	(1) أقل من 3 سنوات	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
		3.875	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		3.952	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.901	43	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.941	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.005	3.81	3.917	36	(1) أقل من 3 سنوات	بيئة وأجواء العمل
		3.253	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		2.977	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.318	43	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.284	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.011	3.37	4.139	36	(1) أقل من 3 سنوات	الاهتمام بالعمل وتحدياته
		3.322	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		3.192	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.659	42	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.729	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.015	3.20	3.860	36	(1) أقل من 3 سنوات	تقييم الأداء والتقدير
		3.208	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		2.838	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.413	42	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.399	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	
*0.006	3.71	4.017	36	(1) أقل من 3 سنوات	الرضا الوظيفي العام
		3.243	30	(2) من 3 إلى أقل من 5	
		3.370	26	(3) من 5 إلى أقل من 7	
		3.499	43	(4) من 7 إلى أقل من 10	
		3.525	48	(5) من 10 سنوات فأكثر	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 10) ما يلي:

- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الجدد (عدد سنوات العمل أقل من 3 سنوات) أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذين لديهم سنوات عمل في الجهة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.006) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، وذلك يعود لحماس المبتدئين في العمل للحياة العملية.
- متوسط درجة الرضا لدى الموظفين الجدد (عدد سنوات العمل أقل من 3 سنوات) تجاه جوانب العمل (رؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الجهة واستقرارها، وبيئة وأجواء العمل، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير) أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا لدى الموظفين الذين لديهم سنوات عمل في الجهة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) تجاه هذه الجوانب، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$). ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة، حيث يتم تغيير رئاسة وعضوية المجلس كل أربع سنوات، وبالتالي تطراً تغيرات ومتطلبات تؤثر على استقرار الموظف على المدى البعيد.
- عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا لدى أفراد مجتمع الدراسة تجاه جوانب العمل (الانطباق عن الجهة، وظروف العمل، والتجهيزات والمعدات، والمزايا والعلاوات الإضافية) باختلاف عدد سنوات العمل في الجهة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويعود ذلك إلى مكانة المجلس مجتمعياً، وحرص الأمانة على توفير كافة السبل العملية للموظفين لتقديم الدعم الفني للأعضاء على أكمل وجه.

3) باختلاف المستويات الوظيفية

نظراً لصغر حجم العينات في مجموعات المقارنة هنا، وهي المستويات الوظيفية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis)⁴، وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (11): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة - باختلاف المستويات الوظيفية

الدلالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	المستويات الوظيفية	جوانب العمل المختلفة
0.058	7.490	76.3	8	(1) القيادية	الانطباع عن الجهة
		72.2	35	(2) الإشرافية	
		94.1	85	(3) التنفيذية	
		100.7	53	(4) الفنية والتخصصية	
0.154	5.263	69.9	8	(1) القيادية	رؤية الجهة وقيادتها
		76.7	35	(2) الإشرافية	
		94.4	85	(3) التنفيذية	
		98.1	53	(4) الفنية والتخصصية	
0.144	5.417	62.5	8	(1) القيادية	التطور المهني
		78.3	35	(2) الإشرافية	
		94.8	85	(3) التنفيذية	
		96.0	52	(4) الفنية والتخصصية	
0.264	3.979	66.9	8	(1) القيادية	أداء الجهة واستقرارها
		82.2	35	(2) الإشرافية	
		91.0	84	(3) التنفيذية	
		98.7	53	(4) الفنية والتخصصية	
0.390	3.009	86.6	8	(1) القيادية	المزايا والعلاوات الإضافية
		78.7	35	(2) الإشرافية	
		92.0	85	(3) التنفيذية	
		98.1	53	(4) الفنية والتخصصية	
0.082	6.711	51.1	8	(1) القيادية	
		86.2	35	(2) الإشرافية	

⁴ يُستخدم هذا الاختبار في إجراء المقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، ولكن في حالة العينات الصغيرة، حيث يمكن إجراؤه على عينات يصل عدد أفرادها إلى ثلاثة أفراد فأكثر.

الدلالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	المستويات الوظيفية	جوانب العمل المختلفة
		91.1	85	(3) التنفيذية	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
		100.0	53	(4) الفنية والتخصصية	
*0.027	9.216	58.4	8	(1) القيادية	بيئة وأجواء العمل
		73.4	35	(2) الإشرافية	
		96.6	85	(3) التنفيذية	
		98.6	53	(4) الفنية والتخصصية	
0.096	6.342	87.9	8	(1) القيادية	الاهتمام بالعمل وتحدياته
		72.4	35	(2) الإشرافية	
		92.4	84	(3) التنفيذية	
		99.8	53	(4) الفنية والتخصصية	
0.062	7.318	78.6	8	(1) القيادية	تقييم الأداء والتقدير
		71.1	35	(2) الإشرافية	
		94.1	85	(3) التنفيذية	
		99.6	52	(4) الفنية والتخصصية	
0.224	4.368	75.6	8	(1) القيادية	الرضا الوظيفي العام
		77.4	35	(2) الإشرافية	
		93.3	85	(3) التنفيذية	
		98.7	53	(4) الفنية والتخصصية	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 11) ما يلي:

- عدم وجود اختلاف (فرق) ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي العام بين أفراد مجتمع الدراسة باختلاف المستويات الوظيفية لهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.224) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).
- متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات الوظيفية (القيادية، والإشرافية) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات الوظيفية (التنفيذية، والفنية، والتخصصية) تجاه الجانب المتعلق بـ "بيئة وأجواء العمل، مثل: توفير بيئة عمل تُراعي التنوع

الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والارشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية"، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.027) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$). يعود ذلك لأن ذوي الوظائف القيادية والاشرفية الأكثر اطلاعاً ومتابعة للتطورات الحكومية في المؤسسات الأخرى ومقارنتها بالأمانة.

■ عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا لدى أفراد مجتمع الدراسة تجاه جوانب العمل (الانطباع عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وظروف العمل، والتجهيزات والمعدات، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وبيئة وأجواء العمل، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير) باختلاف المستويات الوظيفية، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف خصائصهم الشخصية

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على التساؤل الخامس: هل هناك اختلافات فروقات ذات دلالة معنوية (إحصائية) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة ووزارة الدولة باختلاف خصائصهم الشخصية الجنس، والحالة الاجتماعية، والجنسية، والعمر، والمستوى التعليمي) واختبار الفرضيات من السادس إلى العاشر المتعلقة بهل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05) في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف كل من

خصائصهم الشخصية (الجنس، والحالة الإجتماعية، والجنسية، والعمر، والمستوى التعليمي)، وذلك على النحو التالي:

1) باختلاف الجنس (النوع)

نظراً لكبر حجم العينات في كل من مجموعات المقارنة (أكبر من 25 لأي منهم) هنا وهي (ذكراً/أنثى)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 25 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول رقم (12): نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة باختلاف الجنس

مستوى الدلالة المحسوبة	إحصاء (ت)	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	جوانب العمل المختلفة
0.062	1.876	4.040	99	(1) ذكر	الانطباع عن الجهة
		3.771	83	(2) أنثى	
0.158	1.418	3.646	99	(1) ذكر	رؤية الجهة وقيادتها
		3.417	83	(2) أنثى	
0.082	1.750	3.357	98	(1) ذكر	التطور المهني
		3.056	83	(2) أنثى	
*0.017	2.405	3.582	98	(1) ذكر	أداء الجهة واستقرارها
		3.193	83	(2) أنثى	
0.074	1.795	3.794	99	(1) ذكر	المزايا والعلاوات الإضافية
		3.573	83	(2) أنثى	
*0.004	2.894	4.115	99	(1) ذكر	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
		3.754	83	(2) أنثى	
*0.027	2.230	3.514	99	(1) ذكر	بيئة وأجواء العمل
		3.173	83	(2) أنثى	
0.125	1.542	3.764	99	(1) ذكر	الاهتمام بالعمل وتحدياته
		3.496	82	(2) أنثى	
*0.044	2.025	3.534	98	(1) ذكر	تقييم الأداء والتقدير
		3.183	83	(2) أنثى	
*0.002	3.081	3.725	99	(1) ذكر	الرضا الوظيفي العام
		3.318	83	(2) أنثى	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 12) ما يلي:

- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفات الإناث أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذكور، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.002) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).
- متوسط درجة الرضا لدى الموظفات الإناث تجاه جوانب العمل (أداء الجهة واستقرارها، وظروف العمل، والتجهيزات والمعدات، وبيئة وأجواء العمل، وتقييم الأداء والتقدير) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذكور تجاه هذه الجوانب، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، وذلك يعود إلى طبيعة المرأة وحساسيتها تجاه التغيرات التي تطرأ على قيادة المؤسسة، وبيئة وأجواء العمل المتغيرة باستمرار، ومعارضتها لمعايير التقييم خلال إجازة الوضع.
- عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا لدى أفراد مجتمع الدراسة تجاه جوانب العمل (الانطباق عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، المزايا والعلاوات الإضافية، والاهتمام بالعمل وتحدياته) باختلاف الجنس، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويعود ذلك إلى عدالة المؤسسة بين الجنسين.

(2) باختلاف الجنسية

نظراً لكبير حجم العينات في كل من مجموعات المقارنة (أكبر من 25 لأي منهم) هنا وهي (مواطن/ غير مواطن)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية

(وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 25 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)،
وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول رقم (13): نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة –الجنسية

مستوى الدلالة المحسوبة	إحصاء (ت)	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنسية	جوانب العمل المختلفة
*0.000	-	3.750	136	(1) مواطن	الانطباق عن الجهة
	4.898	4.435	46	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.347	136	(1) مواطن	رؤية الجهة وقيادتها
	4.935	4.148	46	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.025	136	(1) مواطن	التطور المهني
	4.253	3.840	45	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.189	135	(1) مواطن	أداء الجهة واستقرارها
	4.940	4.065	46	(2) غير مواطن	
*0.006	-	3.605	136	(1) مواطن	المزايا والعلاوات الإضافية
	2.765	3.993	46	(2) غير مواطن	
*0.001	-	3.834	136	(1) مواطن	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
	3.390	4.317	46	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.187	136	(1) مواطن	بيئة وأجواء العمل
	4.143	3.896	46	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.452	135	(1) مواطن	الاهتمام بالعمل وتحدياته
	4.014	4.225	46	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.194	136	(1) مواطن	تقييم الأداء والتقدير
	4.119	3.935	45	(2) غير مواطن	
*0.000	-	3.372	136	(1) مواطن	الرضا الوظيفي العام
	4.753	4.073	46	(2) غير مواطن	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 13) ما يلي:

- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى المواطنين أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى غير المواطنين، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.000) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويرجع ذلك إلى المزايا والعلاوات التي يتلقاها غير المواطن في الأمانة أعلى بكثير من الجهات الحكومية والخاصة الأخرى.
- متوسط درجة الرضا لدى الموظفين المواطنين تجاه جميع جوانب العمل أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا لدى الموظفين غير المواطنين تجاه هذه الجوانب، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

3) باختلاف الحالة الاجتماعية

نظراً لصغر حجم العينات في مجموعات المقارنة هنا، وهي الحالات الاجتماعية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis)، وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة - باختلاف الحالة الاجتماعية

الدالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	الحالة الاجتماعية	جوانب العمل المختلفة
0.830	.372	89.5	41	(1) أعزب	الانطباع عن الجهة
		93.3	134	(2) متزوج	
		83.8	8	(3) مطلق	
0.583	1.077	96.0	41	(1) أعزب	رؤية الجهة وقيادتها
		91.8	134	(2) متزوج	
		74.9	8	(3) مطلق	
0.676	.784	91.6	41	(1) أعزب	التطور المهني
		92.4	133	(2) متزوج	
		75.5	8	(3) مطلق	
0.741	.599	92.6	41	(1) أعزب	أداء الجهة واستقرارها
		92.0	133	(2) متزوج	
		77.7	8	(3) مطلق	
0.831	.370	88.2	41	(1) أعزب	المزايا والعلاوات الإضافية
		93.4	134	(2) متزوج	
		87.5	8	(3) مطلق	
0.962	.077	93.9	41	(1) أعزب	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
		91.5	134	(2) متزوج	
		90.1	8	(3) مطلق	
0.512	1.338	91.0	41	(1) أعزب	بيئة وأجواء العمل
		93.5	134	(2) متزوج	
		71.5	8	(3) مطلق	
0.682	.766	93.4	41	(1) أعزب	الاهتمام بالعمل وتحدياته
		91.8	133	(2) متزوج	
		76.2	8	(3) مطلق	
0.430	1.689	91.5	41	(1) أعزب	تقييم الأداء والتقدير
		92.9	133	(2) متزوج	
		68.1	8	(3) مطلق	
0.456	1.572	90.5	41	(1) أعزب	الرضا الوظيفي العام
		93.8	134	(2) متزوج	
		69.9	8	(3) مطلق	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 15) ما يلي:

- عدم وجود اختلاف (فرق) ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي العام بين أفراد مجتمع الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية لهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.456) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

- عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا لدى أفراد مجتمع الدراسة تجاه جميع جوانب العمل باختلاف الحالة الاجتماعية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

4) باختلاف المستوى التعليمي

نظراً لصغر حجم العينات في مجموعات المقارنة هنا، وهي الحالات الاجتماعية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis)، وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة - باختلاف المستوى التعليمي

الدلالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	المستوى التعليمي	جوانب العمل المختلفة
0.319	3.511	84.2	49	(1) ماجستير/دكتوراه	الانطباق عن الجهة
		90.6	91	(2) جامعي	
		107.9	12	(3) دبلوم	
		102.3	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
*0.039	8.377	84.2	49	(1) ماجستير/دكتوراه	رؤية الجهة وقيادتها
		87.1	91	(2) جامعي	
		123.1	12	(3) دبلوم	
		106.6	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.057	7.533	78.7	49	(1) ماجستير/دكتوراه	التطور المهني
		90.3	90	(2) جامعي	
		110.5	12	(3) دبلوم	
		107.9	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.382	3.066	87.1	48	(1) ماجستير/دكتوراه	أداء الجهة واستقرارها
		88.2	91	(2) جامعي	
		107.9	12	(3) دبلوم	
		101.5	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.709	1.385	86.3	49	(1) ماجستير/دكتوراه	المزايا والعلاوات الإضافية
		91.6	91	(2) جامعي	
		100.4	12	(3) دبلوم	
		98.8	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.261	4.006	82.2	49	(1) ماجستير/دكتوراه	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
		97.1	91	(2) جامعي	
		107.4	12	(3) دبلوم	
		86.5	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.252	4.090	80.3	49	(1) ماجستير/دكتوراه	بيئة وأجواء العمل
		93.8	91	(2) جامعي	
		96.0	12	(3) دبلوم	
		103.6	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.354	3.251	83.4	49	(1) ماجستير/دكتوراه	الاهتمام بالعمل وتحدياته
		90.7	91	(2) جامعي	
		104.8	12	(3) دبلوم	
		101.9	30	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.317	3.532	79.6	49	(1) ماجستير/دكتوراه	تقييم الأداء والتقدير
		95.0	90	(2) جامعي	
		97.4	12	(3) دبلوم	
		97.8	31	(4) ثانوية عامة فأقل	
0.547	2.125	86.1	49	(1) ماجستير/دكتوراه	الرضا الوظيفي العام
		90.8	91	(2) جامعي	
		106.4	12	(3) دبلوم	
		99.2	31	(4) ثانوية عامة فأقل	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 15) ما يلي:

■ عدم وجود اختلاف (فرق) ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي العام بين أفراد مجتمع الدراسة باختلاف المستويات التعليمية لهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.547) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

■ متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات التعليمية المرتفعة (ماجستير/دكتوراه، وجامعي) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات التعليمية المرتفعة (دبلوم ، و ثانوية عامة فأقل) تجاه الجانب المتعلق بـ "رؤية الجهة وقيادتها، مثل: تقبل قيادة الجهة لأية تغييرات أو مستجدات والاستعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين، وحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ"، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.039) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$)، ويعود ذلك إلى وجود الوعي العملي والعلمي لدى الموظف واطلاعه على آخر التوجهات الحديثة في الإدارة.

■ عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا لدى أفراد مجتمع الدراسة تجاه جوانب العمل (الانطباع عن الجهة، والتطور المهني، وظروف العمل والتجهيزات والمعدات، وأداء الجهة واستقرارها، والمزايا والعلاوات الإضافية، وبيئة وأجواء العمل، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير) باختلاف المستويات الوظيفية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

5) باختلاف فئات الأعمار

نظراً لصغر حجم العينات في مجموعات المقارنة هنا، وهي فئات الأعمار المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis)، وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة - باختلاف فئات الأعمار

جوانب العمل المختلفة	فئات الأعمار	حجم العينة	متوسط الرتب	مربع كاي	الدلالة المحسوبة
الانطباع عن الجهة	(1) أقل من 30 سنة	33	71.2	13.424	*0.037
	(2) من 30 إلى أقل من 35	51	93.0		
	(3) من 35 إلى أقل من 40	47	89.7		
	(4) من 40 إلى أقل من 45	24	86.7		
	(5) من 45 إلى أقل من 50	8	127.3		
	(6) من 50 إلى أقل من 55	8	106.3		
	(7) من 55 سنة فأكثر	10	121.6		
رؤية الجهة وقيادتها	(1) أقل من 30 سنة	33	74.8	13.848	*0.031
	(2) من 30 إلى أقل من 35	51	86.0		
	(3) من 35 إلى أقل من 40	47	92.6		
	(4) من 40 إلى أقل من 45	24	87.2		
	(5) من 45 إلى أقل من 50	8	136.4		
	(6) من 50 إلى أقل من 55	8	112.0		
	(7) من 55 سنة فأكثر	10	118.2		
	(1) أقل من 30 سنة	33	80.9	13.287	*0.039

الدلالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	فئات الأعمار	جوانب العمل المختلفة
		84.6	51	(2) من 30 إلى أقل من 35	التطور المهني
		91.9	47	(3) من 35 إلى أقل من 40	
		79.1	24	(4) من 40 إلى أقل من 45	
		130.6	8	(5) من 45 إلى أقل من 50	
		120.1	7	(6) من 50 إلى أقل من 55	
		120.3	10	(7) من 55 سنة فأكثر	
*0.001	22.802	72.3	33	(1) أقل من 30 سنة	أداء الجهة واستقرارها
		82.7	51	(2) من 30 إلى أقل من 35	
		94.4	46	(3) من 35 إلى أقل من 40	
		81.2	24	(4) من 40 إلى أقل من 45	
		141.8	8	(5) من 45 إلى أقل من 50	
		123.8	8	(6) من 50 إلى أقل من 55	
0.287	7.378	79.9	33	(1) أقل من 30 سنة	المزايا والعلاوات الإضافية
		87.0	51	(2) من 30 إلى أقل من 35	
		97.0	47	(3) من 35 إلى أقل من 40	
		81.6	24	(4) من 40 إلى أقل من 45	
		105.9	8	(5) من 45 إلى أقل من 50	
		104.5	8	(6) من 50 إلى أقل من 55	

الدلالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	فئات الأعمار	جوانب العمل المختلفة
		119.7	10	(7) من 55 سنة فأكثر	
0.066	11.830	83.7	33	(1) أقل من 30 سنة	ظروف العمل والتجهيزات والمعدات
		93.1	51	(2) من 30 إلى أقل من 35	
		100.7	47	(3) من 35 إلى أقل من 40	
		66.0	24	(4) من 40 إلى أقل من 45	
		126.3	8	(5) من 45 إلى أقل من 50	
		93.3	8	(6) من 50 إلى أقل من 55	
		88.8	10	(7) من 55 سنة فأكثر	
*0.030	13.966	83.3	33	(1) أقل من 30 سنة	بيئة وأجواء العمل
		85.0	51	(2) من 30 إلى أقل من 35	
		92.8	47	(3) من 35 إلى أقل من 40	
		77.4	24	(4) من 40 إلى أقل من 45	
		142.1	8	(5) من 45 إلى أقل من 50	
		109.1	8	(6) من 50 إلى أقل من 55	
		115.9	10	(7) من 55 سنة فأكثر	
0.146	9.518	79.9	32	(1) أقل من 30 سنة	الاهتمام بالعمل وتحدياته
		89.6	51	(2) من 30 إلى أقل من 35	
		89.0	47	(3) من 35 إلى أقل من 40	
		80.5	24	(4) من 40 إلى أقل من 45	
		117.1	8	(5) من 45 إلى أقل من 50	

الدلالة المحسوبة	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	فئات الأعمار	جوانب العمل المختلفة
		114.0	8	6) من 50 إلى أقل من 55	
		119.7	10	7) من 55 سنة فأكثر	
0.162	9.203	82.4	33	1) أقل من 30 سنة	تقييم الأداء والتقدير
		85.9	51	2) من 30 إلى أقل من 35	
		93.3	47	3) من 35 إلى أقل من 40	
		79.1	24	4) من 40 إلى أقل من 45	
		123.8	8	5) من 45 إلى أقل من 50	
		120.2	7	6) من 50 إلى أقل من 55	
		107.7	10	7) من 55 سنة فأكثر	
0.006	18.134	75.3	33	1) أقل من 30 سنة	الرضا الوظيفي العام
		87.8	51	2) من 30 إلى أقل من 35	
		90.9	47	3) من 35 إلى أقل من 40	
		79.4	24	4) من 40 إلى أقل من 45	
		135.4	8	5) من 45 إلى أقل من 50	
		115.4	8	6) من 50 إلى أقل من 55	
		132.6	10	7) من 55 سنة فأكثر	

* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترض مسبقاً (0.05).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم 17) ما يلي:

- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين صغار السن (أقل من 45 سنة) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين كبار السن (من 45 سنة فأكثر)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (وهي هنا = 0.006) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).
- متوسط درجة الرضا لدى الموظفين صغار السن (أقل من 45 سنة) تجاه جوانب العمل (الانطباق عن الجهة، ورؤية الجهة وقيادتها، والتطور المهني، وأداء الجهة واستقرارها، وبيئة وأجواء العمل) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا لدى الموظفين كبار السن (من 45 سنة فأكثر) تجاه هذه الجوانب، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).
- عدم وجود اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا لدى أفراد مجتمع الدراسة تجاه جوانب العمل (المزايا والعلاوات الإضافية، وظروف العمل والتجهيزات والمعدات، والاهتمام بالعمل وتحدياته، وتقييم الأداء والتقدير) باختلاف فئات الأعمار، إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة لهذه الجوانب أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا $\alpha = 0.05$).

آراء الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، ومقترحاتهم حول أية معلومات إضافية أو مقترحات يرغبون في طرحها لتطوير العمل في الجهة التي يعملون بها

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على التساؤل السادس والأخير من تساؤلات الدراسة المتعلقة بالتعرف على أهم الملاحظات أو المقترحات التي أبقاها الموظفون العاملون في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، والتي يرون بأنها قد تسهم في تطوير العمل في الجهة التي يعملون بها. وسوف يتم توضيح هذه الملاحظات والمقترحات في جزئين

منفصلين؛ الأول، خاص بأهم الملاحظات والمقترحات التي أبدتها الموظفين العاملون في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، بينما يتناول الجزء الثاني أهم الملاحظات والمقترحات التي أبدتها الموظفين العاملون في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: آراء موظفي الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومقترحاتهم حول أية معلومات إضافية

أو مقترحات يرغبون في طرحها لتطوير العمل في الأمانة

أبدى ثلاثون موظفاً وموظفة، بنسبة (18.4%) من إجمالي الموظفين المجيبين مجموعة من الملاحظات والمقترحات، والتي يرون بأنها قد تسهم في زيادة رضا الموظفين في الأمانة، وكان أكثرها تكراراً حسب النقاط (المحاور) التالية:

- المزايا والعلاوات الإضافية: (العمل على توفير خصومات للموظفين، وخاصة تذاكر السفر وخصومات الفنادق وبعض المحلات التجارية والمطاعم؛ وتطوير نظام التأمين الصحي ليكون أكثر فائدة؛ والحرص على توفير محفزات أخرى للتمييز عن باقي الجهات الحكومية وليس إزالة المميزات... الخ).
- تقييم الأداء: (وضع آلية حديثة وفاعلة للتقييم الوظيفي؛ وتفعيل التقييم الإلكتروني؛ وإعادة النظر في بطاقة الأداء، بحيث تكون وفق معايير علمية صحيحة، ويتم فيها مراعاة طبيعة العمل البرلماني... الخ).
- التطور المهني: (تطوير نظام الترقيات، وتقليل شروط سنوات الترقية؛ دورات خارجية متخصصة؛ والاشتراك في فعاليات المجلس الوطني الاتحادي دون الاعتماد على التخصص سواء كان مؤتمر أو حدث برلماني داخلي أو خارجي؛ والمساهمة في إشراك الموظف في دورات تعزيز لغات مختلفة لموظفي الأمانة العامة؛ والشفافية في معرفة السلم الوظيفي للموظف ووضوح سلم الترقيات بشكل أوضح وأدق؛ وتبادل الخبرات مع الجهات المتخصصة في إعداد البحوث... الخ).

- بيئة العمل: (تفعيل أنظمة الشكاوى والمقترحات والتظلمات وفق معايير صحيحة وواضحة؛ وإنشاء بيئة صحية مستدامة بتوفير نادي صحي ورياضي للموظفين؛ وترسيخ مفهوم العمل الجماعي وروح التعاون مع مسؤولي الإدارات، وذلك لتزويد الموظف بالبيانات والمعلومات المطلوبة في أسرع وقت ممكن لإنجاز المهام المطلوبة منه... الخ).
- المساواة والعدالة والشفافية: (بطاقة الأداء الوظيفي غير منصفة؛ وضرورة مراعاة مبدأ المساواة ومبدأ الشفافية... الخ).
- رؤية الأمانة وقيادتها: (عمل اجتماعات دورية مع الإدارات العليا؛ وإشراك جميع الموظفين في دفع مسيرة التطوير بالأمانة العامة لتحسيسهم بالمسؤولية؛ وتشجيع الموظف على تطبيق الفكرة الإبداعية، وعدم الإكتفاء بطرح الأفكار الإبداعية؛ تعزيز ثقافة التفويض... الخ).
- التكريم والتقدير: (تكريم الموظفين بشكل دوري؛ وأن يكون هناك حفل سنوي لموظفي المجلس (أثناء ساعات الدوام الرسمي ليتمكن الجميع من الحضور) يتم فيه تكريم الموظفين المتميزين... الخ).
- أداء الأمانة واستقرارها: (تحقيق الأمان الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية، والحفاظ على الكفاءات الوطنية، وذلك لصعوبة إيجاد كوادر تخصصية في سوق العمل وخاصة في المجال البرلماني؛ والاهتمام بأصحاب الخبرات الفنية وبما يقدمونه من مقترحات متخصصة... الخ).
- ظروف العمل والتجهيزات والمعدات: (العمل على استبدال الأجهزة والبرامج القديمة بأخرى حديثة؛ وتطوير نظام البرلمان الإلكتروني لما يخدم أهداف الشعبة البرلمانية؛ لا تتوافر بيئة العمل ملائمة ومريحة في مكاتب الأمانة العامة في دبي... الخ).
- الاهتمام بالعمل وتحدياته: (وضع أسس واضحة للصلاحيات الموكلة إلى الرؤساء أو المدير المباشر).
- الانطباع العام عن الأمانة: (الحفاظ على المجلس كبيئة جاذبة للكفاءات وليست طاردة لها).

ثانياً: آراء موظفي وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي ومقترحاتهم حول أيّ معلومات

إضافية أو مقترحات يرغبون في طرحها لتطوير العمل في الوزارة

أبدى أربعة موظفون (موظف وموظفة) بنسبة (20.0%) من إجمالي الموظفين المجيبين، مجموعة من الملاحظات والمقترحات، وهي التي يرون بأنها قد تسهم في زيادة رضا الموظفين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، وكان أكثرها تكراراً:

- إعادة ساعات أو أيام الإجازات العارضة.
- احتساب ساعات الرضاعة للمرضعة.
- مراعاة وضع المرأة الحامل من حيث ساعات العمل.
- العمل بروح الفريق الواحد.
- توطيد وشفافية العلاقة بين الموظف والمدير لخلق بيئة عمل جيدة.
- تطوير نظام الترقيات.
- المساواة والعدالة والشفافية في التعامل.
- دورات خارجية متخصصة.
- تحفيز الموظفين.
- التقدير الدائم.
- توفير المزايا والمكافآت.

الفصل السادس: خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

في هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها الباحثة من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

خلاصة الدراسة

احتوت هذه الدراسة على 6 فصول:

شمل الفصل الأول الإطار العام للدراسة كمدخل للدراسة ليناقد مشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، ومفاهيم ومصطلحات الدراسة.

وأوضحت الباحثة في هذا الفصل أن هناك مشكلة تتمثل في عدم دراسة مستويات رضا الموظفين بشكل علمي في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي، وغياب استدرار الأسباب التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي، أو الأسباب التي تجعل الموظفين في مؤسسة دون غيرها يتمتعون بمستويات رضا أعلى من غيرهم. وهي من أهم المشكلات التي قد تعيق تطور المؤسسات الحكومية. فالغرض الأساسي من الدراسة الحالية هو استخدام آلية قياس علمية لقياس الرضا الوظيفي لدى الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي بهدف معرفة مستويات رضاهم والعوامل المؤثرة فيها من خلال مقارنة رضا موظفي الأمانة العامة برضا موظفي وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، حيث أن نظام هيئة الموارد البشرية الاتحادية المعمول به في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي يختلف عن نظام الموارد البشرية المستقل للأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي. لذا من الضروري دراسة كل من تأثير النظامين على رضا الموظفين، حيث يتم قياس رضا الموظفين في الوزارة بشكل دوري، إلا أنه لم يتم قياس الرضا الوظيفي في الأمانة بمنهجية علمية دقيقة أو مقارنة معاً من قبل. ومن هنا، تأتي أهمية الدراسة الحالية كمحاولة أكاديمية لبحث العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين في كلا المؤسسات اللتين يتداخل عملهما ومهامهما بشكل كبير.

وبناء عليه، جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلين الرئيسيين للدراسة: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي؟ ما هي أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي العام؟ أما الفصل الثاني تطرق للإطار النظري، بالإضافة إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات ومن ثم مقارنتها مع هذا البحث للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذا البحث.

واشتمل الفصل الثالث على الحوكمة في القطاع العام بشكل عام ثم تطرقت الباحثة الى واقع كل من المؤسسات البرلمانية من حيث التأسيس وأهم المهام والصلاحيات بالإضافة الى استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

وتناول الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة (منهجية الدراسة وإجراءاتها) ومن خلاله أوضحت الباحثة أنها استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (أو ما يسمى بالمسح الاجتماعي) الذي يعد أنسب المناهج لاستطلاع آراء المبحوثين وصولاً إلى معطيات عامة توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها. واستعرضت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، والبالغ عددهم مئتين وثلاثين موظف وموظفة. وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر (المسح) الشامل في جمع البيانات، وقد استطاعت استرجاع مئة وثلاث وثمانين استبياناً صالحاً للتحليل بنسبة استجابة (79.6%). وتعد هذه النسبة من نسب الردود الجيدة في العلوم السلوكية. وأوضحت الباحثة في هذا الفصل بشكل أساسي (عند تصميمها لاستبانة الدراسة) على الاستبانات التي تم تلخيصها في فصل الإطار النظري إلى جانب النظريات التي حصرتها الباحثة والمختصة باحتياجات الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي، وهي: نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية العدالة لأدم، ، وشملت هذه الاستبانة (إلى جانب بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة) على أربعة أجزاء رئيسية

هي (جزء البيانات الأولية جزء يتعلق بجوانب العمل المختلفة، وجزء يتعلق بالرضا الوظيفي العام، وجزء يحتوي على سؤال مفتوح لأهم الاقتراحات والملاحظات) تتناول جميع أبعاد الدراسة، وتجيب عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وجاء الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تحليلاً وصفيًا وتحليلاً استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة.

وفي الفصل السادس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص وعرض أهم نتائجها واقتراح توصياتها.

أهم نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حول مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، إضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على هذه المستويات من الرضا، والتعرف على أهم الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهؤلاء الموظفين، ومن أهم تلك النتائج التي تم الحصول عليها ما يلي:

النتائج الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة من الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

أظهرت النتائج ما يلي:

- مثّل "موظفو الأمانة" نسبة (89.1%) من إجمالي المُجيبين، في حين مثّل "موظفو وزارة الدولة" نسبة (10.9%) من إجمالي المُجيبين، ويمثّل هذا واقع المؤسسات حيث أن عدد موظفي وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني 40 موظف، بمقابل 190 موظف في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي.

■ نصف الموظفين المُجيبين تقريباً (تحديداً ما نسبته 52.5% من الإجمالي) يعملون في "مقر أبوظبي"، والنصف الآخر (تحديداً 47.5%) يعملون في "مقر دبي"، وذلك يعود لكون إمارة أبوظبي هي العاصمة، فتنشأ فيها الوزارات والمؤسسات الاتحادية ومن ثم تنبتق منها الفروع المؤسساتية.

■ حوالي نصف الموظفين المُجيبين (تحديداً ما نسبته 54.4% من الإجمالي) هم من "الذكور"، في حين مثل "الإناث" (45.6%) من إجمالي المجيبين.

■ مثل "المواطنون" نسبة (74.7%) من إجمالي المُجيبين، في حين مثل "غير المواطنين" نسبة (25.3%) من إجمالي المُجيبين، وهي نسبة مناسبة مع توجهات الدولة في التوطين.

■ الفئة العمرية الشائعة بين الموظفين المُجيبين هي "من 30 إلى أقل من 35 سنة" بنسبة (28.2%) من الإجمالي، تليها الفئة "من 35 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة (26.0%)، أما أقل عدد من المجيبين فكان في الفئات العمرية "من 45 إلى أقل من 50 سنة" و "من 50 إلى أقل من 55 سنة" بنسبة (4.4%) لكل منهم على حدة، مما ساهم في التعاون في الإجابة على الاستبيان و تسهيل جمع البيانات.

■ المستوى التعليمي الشائع بين الموظفين المُجيبين هو المستوى "الجامعي" بنسبة (49.7%) من الإجمالي، ويليه مستوى "الماجستير/الدكتوراه" بنسبة (26.8%)، ثم مستوى "الثانوية فأقل" بنسبة (16.9%)، ثم مستوى "الدبلوم" بنسبة (6.6%)، وقد يؤثر ذلك في وعي الموظفين واستشعارهم بأهمية الرضا الوظيفي لديهم.

النتائج الخاصة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس

الوطني ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

■ مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني

الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هو مستوى مرتفع إلى حد ما.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي تجاه جوانب العمل المختلفة قد تراوح ما بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع إلى حد ما.
- جوانب العمل الفرعية الأقل رضاً بين الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي هي: (تطبيق الجهة التي أعمل بها نظام للتطور الوظيفي والترقيات يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي، بمتوسط 2.93؛ تُنظم الجهة التي أعمل بها نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية تعزز العلاقات الإنسانية بين موظفيها، بمتوسط 3.056؛ حرص الجهة التي أعمل بها على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية، بمتوسط 3.067؛ سعي الجهة التي أعمل بها إلى توفير خدمات وامتيازات إضافية حصرية لموظفيها (خصوصاً فندقية، وكوبونات مشتريات مخفضة الأسعار، وعضوية أندية، وعروض خدمات الهاتف المتحرك ... إلخ) ، بمتوسط 3.110؛ توفير الجهة التي أعمل بها لموظفيها مزايا أخرى تتماشى مع القانون (العمل الإضافي، والعلاوات المالية، والمكافآت المالية والمادية ... إلخ) ، بمتوسط 3.111؛ تقدير المدراء وتكريمهم للموظفين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والتوقيت الملائم، بمتوسط 3.190؛ كفاية التدريب السنوي الذي تلقينته لمساعدتك في تنفيذ مهامك ومسؤولياتك الوظيفية، بمتوسط 3.196.

النتائج الخاصة بجوانب العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة

العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

هناك خمس جوانب رئيسة للعمل تؤثر تأثيراً طردياً ذات دلالة إحصائية وطردياً على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، وهذه الجوانب بالترتيب هي:

- الجانب المتعلق بـ "أداء الجهة واستقرارها X1، مثل: حرص الجهة التي أعمل بها على تعريفك بأية تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويدك بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير، وقدرة الجهة التي أعمل بها على التعامل مع أية مؤثرات خارجية تستدعي اتخاذها لإجراءات وتغييرات في خططها".
 - الجانب المتعلق بـ "رؤية الجهة وقيادتها X2، مثل: تقبل قيادة الجهة لأية تغييرات أو مستجدات والاستعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين، وحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ".
 - الجانب المتعلق بـ "بيئة وأجواء العمل X3، مثل: توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية".
 - الجانب المتعلق بـ "الانطباع عن الجهة X4، مثل: قيام الجهة على قيم مؤسسية واضحة. فعلى سبيل المثال، يتعامل المدراء والموظفون بصدق وأمانة".
 - الجانب المتعلق بـ "المزايا والعلاوات الإضافية X5".
- وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هذه الجوانب الخمس مجتمعة تفسر (86.6%) من التغيير في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي. كما أشارت النتائج إلى أنه من الممكن وضع شكل للعلاقة الرياضية التي تربط بين متغير الرضا الوظيفي العام (المتغير التابع y) وبين جوانب العمل المختلفة (المتغيرات المستقلة x_1, x_2, x_3, \dots) والمؤثرة على المتغير التابع تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية، وذلك على النحو التالي:

$$Y=0.199*X1+ 0.184*X2+ 0.186*X3+ 0.186*X4+ 0.210*X5$$

النتائج الخاصة بالاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- متوسط درجة رضا موظفي الأمانة أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا موظفي الوزارة تجاه الجانب المتعلق بـ "التطور المهني، مثل: توفير فرص متكافئة للتطور المهني والترقيات الوظيفية، وتطبيق نظام للتطور الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الأداء". وقد يعود إلى أن نظام هيئة الموارد البشرية الذي يكفل أهمية واضحة للتطور المهني للموظف.
- متوسط درجة رضا موظفي الأمانة أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا موظفي الوزارة تجاه الجانب المتعلق بـ "بيئة وأجواء العمل، مثل: توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية".
- عدم وجود اختلاف (فرق) ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الرضا الوظيفي العام بين موظفي الأمانة وموظفي الوزارة، مما يعطي مؤشر على تقارب فاعلية نظامي الموارد البشرية المعمول فيهما في كلتا المؤسستين.

النتائج الخاصة بالاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف خصائصهم الوظيفية

أظهرت نتائج الدراسة وجود الفروقات التالية:

- متوسط درجة رضا الموظفين العاملين في مقر "دبي" أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين العاملين في مقر "أبو ظبي" تجاه الجانب المتعلق بـ "ظروف العمل والتجهيزات والمعدات، مثل: توفير بيئة عمل مريحة وصحية، وكفاية التجهيزات والأدوات المكتبية، وعمل صيانة دورية لمختلف المرافق"، وقد يعود ذلك إلى الاهتمام بالمقر الرئيسي كواجهة للمؤسسة أكثر من الفرع للمؤسسة.
- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الجدد (عدد سنوات العمل أقل من 3 سنوات) أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذين لديهم سنوات عمل في الجهة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات).
- متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات الوظيفية (القيادية، والإشرافية) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات الوظيفية (التنفيذية، والفنية، والتخصصية) تجاه الجانب المتعلق بـ "بيئة وأجواء العمل، مثل: توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والارشادات للموظفين بشكل منتظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية"، وقد يرجع ذلك الى سعة اطلاع هذه الفئات على الأنظمة والقوانين الأخرى المعمول بها في الدولة وخارجها.

النتائج الخاصة بالاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي - باختلاف خصائصهم الشخصية

أظهرت نتائج الدراسة وجود الفروقات التالية:

- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفات الإناث أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذكور، وهذا بعكس بعض الدراسات السابقة التي تؤكد بأن الرضا الوظيفي يزداد عند الإناث عن الذكور كدراسة (الشهري، 2002) ودراسة (الشيخ خليل والشريير، 2008).
- متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى المواطنين أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة الرضا الوظيفي العام لدى غير المواطنين. وقد يرجع ذلك للحوافز التي يحصل عليها الوافدون مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات التعليمية المرتفعة (ماجستير/دكتوراه، وجامعي) أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا الموظفين في المستويات التعليمية المرتفعة (دبلوم، وثانوية عامة فأقل) تجاه الجانب المتعلق بـ "رؤية الجهة وقيادتها، مثل: تقبل قيادة الجهة لأية تغييرات أو مستجدات والاستعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين، وحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ".

النتائج الخاصة بآراء الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي ومقترحاتهم حول أية معلومات إضافية أو مقترحات يرغبون في طرحها لتطوير العمل في الجهة التي يعملون بها

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: أهم مقترحات وملاحظات موظفي الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي

- العمل على توفير خصومات للموظفين (مثال: خصومات على تذاكر السفر وحجز الفنادق وبعض المحلات التجارية والمطاعم).
- تطوير نظام التأمين الصحي ليكون أكثر إفادة.
- الحرص على توفير محفزات أخرى للتميز عن باقي الجهات الحكومية وليس إزالة المميزات المزايا والعلاوات الإضافية.
- وضع آلية حديثة وفاعلة للتقييم الوظيفي.
- تفعيل التقييم الإلكتروني.
- إعادة النظر في بطاقة الأداء، بحيث تكون وفق معايير علمية صحيحة، ويتم فيها مراعاة طبيعة العمل البرلماني.
- تطوير نظام الترقيات، وتقليل شروط سنوات الترقية.
- دورات خارجية متخصصة.
- الشفافية في معرفة السلم الوظيفي للموظف ووضوح سلم الترقيات بشكل أوضح وأدق.
- تفعيل أنظمة الشكاوى والمقترحات والتظلمات وفق معايير صحيحة وواضحة.
- إنشاء بيئة صحية مستدامة من خلال توفير نادي صحي ورياضي للموظفين.
- ترسيخ مفهوم العمل الجماعي وروح التعاون مع مسؤولي الإدارات، وذلك لتزويد الموظف بالبيانات والمعلومات المطلوبة في أسرع وقت ممكن لإنجاز المهام المطلوبة منه.
- بطاقة الأداء الوظيفي غير منصفة.

- ضرورة مراعاة مبدأ المساواة ومبدأ الشفافية.
 - عمل اجتماعات دورية مع الإدارات العليا.
 - تكريم الموظفين بشكل دوري.
 - ان يكون هناك حفل سنوي لموظفي المجلس (أثناء ساعات الدوام الرسمي ليتمكن الجميع من الحضور) يتم فيه تكريم الموظفين المتميزين.
 - تحقيق الأمان الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية، والحفاظ على الكفاءات الوطنية وذلك لصعوبة إيجاد كوادر تخصصية في سوق العمل وخاصة في المجال البرلماني.
 - الاهتمام بأصحاب الخبرات الفنية وبما يقدمونه من مقترحات متخصصة.
 - العمل على استبدال الأجهزة والبرامج القديمة بأخرى حديثة.
 - تطوير نظام البرلمان الإلكتروني لما يخدم أهداف الشعبة البرلمانية.
 - لا تتوافر بيئة عمل ملائمة ومريحة في مكاتب الأمانة العامة في دبي.
- ثانياً: أهم مقترحات وملاحظات وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي**

- إعادة ساعات أو أيام الإجازات العارضة.
- احتساب ساعات الرضاعة للمرضعة.
- مراعاة وضع المرأة الحامل من حيث ساعات العمل.
- العمل بروح الفريق الواحد.
- توطيد وشفافية العلاقة بين الموظف والمدير لخلق بيئة عمل جيدة.
- تطوير نظام الترقيات.
- المساواة والعدالة والشفافية في التعامل.
- دورات خارجية متخصصة.
- تحفيز الموظفين.
- التقدير الدائم.
- توفير المزايا والمكافآت.

توصيات الدراسة

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نستخلص عددا من التوصيات التي نرى أنها قد تُسهم في زيادة مستويات الرضا لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، ومن أهم تلك التوصيات هي:

(1) الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والملاحظات التي أبدتها الموظفون المُجيبون، والتي منها: تطوير نظام الترقيات، وتقليل شروط سنوات الترقية؛ الحرص على توفير حوافز حصرية لموظفي المؤسسات البرلمانية؛ وضع آلية حديثة وفاعلة للتقييم الوظيفي؛ ضرورة مراعاة مبدأ المساواة والشفافية؛ تكريم الموظفين بشكل دوري؛ تحقيق الأمان الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية.

(2) العمل على تطوير جوانب العمل التي أظهرت نتائج الدراسة أنها تحتاج إلى التطوير والتحسين (التي نالت أقل درجات الرضا بين الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي)، وأهم هذه الجوانب الفرعية:

- تطبيق نظام الترقيات القائم على أسس وعوامل موضوعية وواضحة للجميع.
- تطبيق نظام التطور الوظيفي والترقيات يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.
- تنظيم أنشطة اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية تعزز العلاقات الإنسانية بين موظفيها.
- توفير فرص متكافئة للموظفين للتطور المهني والترقيات الوظيفية.
- توفير خدمات وامتيازات إضافية حصرية لموظفيها.
- توفير مزايا أخرى تتماشى مع القانون (العمل الإضافي، العلاوات المالية،.. إلخ).
- تقدير وتكريم الموظفين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والتوقيت الملائم.
- عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد الموظفين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة منهم.
- تطبيق نظام للتظلم الوظيفي يتسم بالشفافية والكفاءة والفاعلية.

- الحرص على توفير جو إيجابي في العمل.
 - الحرص على تعريف الموظفين بأية تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويدهم بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير.
 - سهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل من خلال نظام الاقتراحات المطبق في الأمانة.
 - شرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين في الأمانة بشكل منتظم.
 - الحرص على تعريف الموظفين بمستوى أدائهم الوظيفي بشكل دوري وتوجيههم لكيفية تحسينه.
 - تشجيع الإدارة العليا الموظفين على الابتكار والتطوير في العمل.
 - الاهتمام بتوفير بيئة عمل تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز.
 - توفير المعلومات والبيانات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتنفيذ العمل.
 - التزام المدراء بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي وإجراءاته.
 - الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء الوظيفي بناء على إنجاز وكفاءة الموظفين.
- 3) العمل على تطوير جوانب العمل الرئيسية التي أظهرت نتائج الدراسة أنها تؤثر تأثيراً طردياً ذات دلالة إحصائية وطردياً على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، وهذه الجوانب هي:
- أداء الجهة واستقرارها، مثل: "حرص الجهة التي أعمل بها على تعريفك بأية تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويدك بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير، وقدرة الجهة التي أعمل بها على التعامل مع أية مؤثرات خارجية تستدعي اتخاذها لإجراءات وتغييرات في خططها".
 - رؤية الجهة وقيادتها، مثل: "تقبل قيادة الجهة لأية تغييرات أو مستجدات والاستعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين، وحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ".

- بيئة وأجواء العمل، مثل: "توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز، وسهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، وشرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين بشكل منظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية".
- الانطباع عن الجهة، مثل: "قيام الجهة على قيم مؤسسية واضحة. فعلى سبيل المثال يتعامل المدراء والموظفون بصدق وأمانة".
- المزايا والعلاوات الإضافية.

توصيات خاصة للموظفين العاملين في الأمانة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب التالية كانت أقل رضاً لدى الموظفين العاملين في الأمانة، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة في الأمانة العامة بمعالجتها:
- الاهتمام بتوفير فرص متكافئة للتطور المهني والترقيات الوظيفية.
 - تطبيق نظام التطور الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الأداء.
 - توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز.
 - تسهيل تقديم الاقتراحات لتطوير العمل.
 - شرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين بشكل منظم، وتنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية.

توصيات خاصة للموظفين العاملين في مقر دبي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب التالية كانت أقل رضاً لدى الموظفين العاملين في مقر دبي، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة في مقر دبي بمعالجتها:
- تعامل الموظفين والمدراء بصدق وأمانة.
 - توفير بيئة عمل مريحة وصحية، وكفاية التجهيزات والأدوات المكتبية.
 - عمل صيانة دورية لمختلف المرافق.

توصيات خاصة للموظفين العاملين في المستويات الوظيفية (القيادية، والإشرافية):

أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب التالية كانت أقل رضاً لدى في المستويات الوظيفية (القيادية، والإشرافية)، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة بمعالجة هذه الجوانب لتلك المستويات الوظيفية:

- توفير بيئة عمل تُراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز.
- سهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل.
- شرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين بشكل منتظم.
- تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية.

توصيات خاصة للموظفات الإناث:

أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب التالية كانت أقل رضاً لدى الموظفات الإناث، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة بمعالجة هذه الجوانب للموظفات الإناث:

- الحرص على تعريف الموظفات بأية تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويدهن بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير.
- توفير التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لإنجاز العمل.
- توفير الدعم والتدريب الكافيين لتحقيق أفضل استخدام لبرامج التقنية وأدواتها.
- عمل صيانة دورية لمختلف مرافق الخدمة وضمان فعالية عملها.
- تعريف الموظفات بمعايير وإجراءات الأمن والسلامة.

توصيات خاصة بالموظفين المواطنين:

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع جوانب العمل كانت أقل رضاً لدى بالموظفين المواطنين، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة بمعالجة هذه الجوانب للموظفين المواطنين:

توصيات خاصة بالموظفين في المستويات التعليمية المرتفعة (ماجستير/دكتوراه، وجامعي):

أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب التالية كانت أقل رضاً لدى الموظفين في المستويات التعليمية المرتفعة (ماجستير/دكتوراه، وجامعي) ، وبالتالي لابد من اهتمام الإدارة بمعالجة هذه الجوانب لتلك المستويات التعليمية المرتفعة:

- تقبل قيادة الجهة لأية تغييرات أو مستجدات والاستعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين.
- حرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ.

المراجع

الأطروحات العلمية

أبوسنية، محمد (2013). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، جامعة الشرق الأوسط. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص35.

أحمد، حبيبة (2007). رضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، جامعة الخرطوم. الخرطوم، جمهورية السودان، ص4.

أحمد، عمار (2012). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي: للعاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي، جامعة أم درمان الإسلامية. أم درمان، جمهورية السودان، ص157،161،171.

إدريس، أسما (2000). الرضا والوظيفي لدى العاملين بالدرجات القيادية بالمؤسسات الحكومية بمدينة ود مدني وعلاقته بالأداء وبعض المتغيرات، جامعة أم درمان الإسلامية. أم درمان، جمهورية السودان، ص37،38.

بسيسو، شفا (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين، ص22،23.

البلادي، صالح بن مطير (2011). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، جامعة أم القرى. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

البلوشي شمسة سالم (2010). نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين مع التطبيق على وزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية المتحدة، جامعة القاهرة. القاهرة، جمهورية مصر.

حرز الله، أشرف رياض (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، الجامعة الإسلامية. غزة ، دولة فلسطين، ص55،56،57.

حميد، باجة (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، جامعة أوكللي محند أولجاج. البويرة، جمهورية الجزائر، ص53-51، 20،65.

حميس، جمال (2006). نظام الحوافز وأثرها على رضا العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للصناعات الكيماوية بالجمهورية، جامعة أم درمان الإسلامية. أم درمان، جمهورية السودان، ص60.

الحيدر، ع، طالب، إ. (2005) الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ص43، 40، 47.

الحوالدة، حياة إبراهيم كريم (2015). درجة رضا معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في لواء عين الباشا عن أداء المشرفين التربويين وعلاقته بالتزام المعلمين الوظيفي من وجهة نظرهم، جامعة جرش. جرش، الأردن.

الخييلي، مغير خميس (1999). بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الزعابي، عبدالعزيز جاسم (2000). تأثير البرامج التدريبية على الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سمية، صالح (2010). الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، وعلاقته بدافعية انجاز تلاميذهم في الأقسام النهائية للتعليم الثانوي شعبة علوم الطبيعة والحياة، جامعة فرحات عباس. سطيف، الجزائر، ص34، 27، 38، 35.

السيحاني، جبر (2004). علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 34.

زويش، سامية (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، جامعة أكلي محند أولحاج. البويرة، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، ص16.

سلامة، انتصار محمد طه (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين، ص54.

السرхан، محمد صالح غثيان (1998). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية، جامعة آل بيت. المفرق، المملكة الأردنية.

آل نهيان، شما (1996). المرأة العاملة والرضا الوظيفي في دولة الامارات العربية المتحدة، لجامعة كومينوس. براتسلافاف، جمهورية سلوفاكيا.

الشهري، علي بن يحيى (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية-دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية، ص33.

طويل، كريمة (2008). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشرطة الوطنية للسيارات الصناعة بالروبية، جامعة الجزائر. الجزائر، جمهورية الجزائر.

عمر، فانت فاروق الأمين (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية في الفترة من 2006-2011 م، جامعة أم درمان الإسلامية. أم درمان، جمهورية السودان، ص 27، 31.

العمرى، عبدالمطلب محمد (2006). الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية، جامعة آل بيت. المفرق، الأردن، ص 37.

فطر، جميلة (2014). الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، جمهورية السودان، ص 58.

القرلان، منى (2014). أنماط القيادة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالتطبيق على وكالة وزارة الداخلية لشئون المناطق بالمملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض المملكة العربية السعودية، ص 34.

الكعبي، خولة خميس (2013). الرضا الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية بإمارة أبو ظبي في ظل متطلبات النموذج المدرسي الجديد، جامعة الامارات العربية المتحدة. العين، دولة الامارات العربية المتحدة.

الكندي، عمر صالح (2012). التنمية البشرية وتأثيرها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بدولة الامارات العربية المتحدة، جامعة الإسكندرية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المازم، محمد علي محمد (2008). أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي، جامعة عين شمس. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محيسن، وجدي (2004). مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين، ص 54.

المطيري، علي (2015). أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت، جامعة عمان العربية. عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ص 30.

المدلج، عبد الله بن عبد المحسن (2003). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، أكاديمية نايف العربية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

النعيمة، راشد إبراهيم المطوع (2015). أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، جامعة الإمارات العربية المتحدة. العين، الإمارات العربية المتحدة، ص 54.

النعيمة، ماجد بن سعيد (2000). محددات الرضا الوظيفي للعمال الوطنية والعمالة الوافده بدولة الامارات العربية المتحدة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف، جامعة عين شمس. القاهرة جمهورية مصر العربية.

النعمي، ناصر (2001). محددات الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة (بالتطبيق على وزارة الإعلام والثقافة)، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الكتب

البارودي، منال أحمد (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني (ص. 60، 38، 11، 47). الطبعة الأولى القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البارودي، منال أحمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. الطبعة الأولى. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص40.

البريمي، عائشة إبراهيم (2007). الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية – دراسة ميدانية (ص. 1-128) الطبعة الأولى. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.

بيات، محمد راشد (1999). الرضا الوظيفي وتأثيره على كفاءة الأداء في المنظمات الشرطة. مركز البحوث والدراسات، شرطة الشارقة، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ص39، 34.

جلدة، سامر (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ص. 1-224). الطبعة الأولى. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 96-97.
السبيعي، محمد منوخ (2010). الرضا الوظيفي (ص. 1-119). الطبعة الأولى. الرياض: دار الزهراء، ص 16، 56، 78.

الشرائدة، سالم تيسير (2009). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية (ص. 1-304). الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء، ص 98، 62.

الشرائدة، سالم تيسير (2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية (ص. 1-304). الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء، ص 108، 107.

عبيدات، ذوقان وعدس عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (2012). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (ص. 1-324). الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر، ص 280، 80.

العساف، حمد صالح (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ص. 1-466). الطبعة الأولى، الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر، ص 429، 206.

عطفية، حمدي أبو الفتوح (1996). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية (ص. 1-576). الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة.

العطفية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة (ص. 1-384). الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 110، 108.

علي، سالم جروان (1999). الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية بالتطبيق على شرطة الشارقة (ص. 1-195). الطبعة الأولى، الشارقة: مركز البحوث والدراسات للقيادة العامة شرطة الشارقة.

فهيمي، محمد شامل (2005). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، (ص. 1-396). الطبعة الأولى، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص59.
القحطاني، سالم وآخرون (2000) منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS (ص. 1-459). الطبعة الثانية، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة، ص215، 304.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). السلوك التنظيمي (ص. 289). الطبعة الأولى. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

مجموعة خبراء (2014). التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي (ص. 1-346). الطبعة الأولى. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص230.

مجلة إلكترونية

بامخرمه، خديجة (2014) الرضا الوظيفي. مجلة المنال، الشارقة. 2017/05/23

<http://www.almanalmagazine.com/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/>

توثيق مجلات علمية

البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (2012). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (25)، ص14-86.

البليهد، نورة محمد (2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين لدى الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة العلمية التربوية المتخصصة. 3 (10)، ص147-163.

بومنقار، مراد وخلفة، سارة (2015). مظاهر الرضا ومسبباته. مجلة عالم التربية. 16(52)، 183-192، ص185.

حمدان، صبري (2014). رضا العاملين في إدارة النفايات البلدية الصلبة في مدينة غزة دراسة في الجغرافيا التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية. 22 (2)، 239-269.

الخزاعلة، محمد (2014). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. مجلة المنارة للدراسات والبحوث، 20 (1)، ص301-343.

خضري، ياسمين (2016). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: المفهوم والقياسات الدولية والمحلية تطبيقاً على الحالة المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 17(4)، ص55-81. ص2

خوين، سندس (2012). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (30)، 231-255، ص239

الشيخ خليل، جواد محمد، شرير، عزيزة عبد الله (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، 16(1)، غزة ص683-711.

محمد، فيصل. (2014). الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (105)، ص184-224. ص190.

موقع من الانترنت

وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي. تم الاسترجاع من: <https://www.mfnca.gov.ae/ar/about> بتاريخ 2018/3/4.

المجلس الوطني الاتحادي. تم الاسترجاع من: <https://www.mfnca.gov.ae/ar/about> بتاريخ 2018/3/2.

وزارة تطوير القطاع العام (2014). "دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، المملكة الهاشمية الأردنية". تم الاسترجاع بتاريخ 2018/9/2 من: <http://www.mopds.gov.jo/ar/Pages/default.aspx>

ميثاق

وزارة الداخلية (أكتوبر 2016). ميثاق نظام الحوكمة. رقم الإصدار (1)، دولة الامارات العربية المتحدة.

المراجع الأجنبية

Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal Psychology, 67, 422-436. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>

Dooley, J. M. (2010). JOB SATISFACTION OF FORENSIC SCIENTISTS IN THE PUBLIC SECTOR (Ph.D.'s thesis,

Capella University , 2010) (pp. 1-106). United States: ProQuest Dissertations Publishing. Retrieved December 17, 2017, from <https://search-proquest.com.ezproxy.uaeu.ac.ae/docview/230480930?accountid=62373>

G, C. D. (2009). Diversity and job satisfaction in the workplace : managers and supervisors in luxury resorts. (Ph.Ds. thesis, Capella University , 2009) (pp. 1-121). Ann Arbor: ProQuest Dissertations Publishing. Retrieved December 18, 2017, from <https://search-proquestcom.ezproxy.uaeu.ac.ae/docview/305161899?accountid=62373>.

Herzberg, Fredrick, Manusner, B , and Synderman, B, The motivation to work, New York. Jon will and Dons 1959.p 56.
Retrieved from:
<https://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/8195/059609-0002-fulltext.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Hoppock, R, Job Satisfaction, New York Harper and Row, 1935, p 47

J, P. C. (2000). Job satisfaction of network television news correspondents at ABC, CBS, CNN, NBC, and PBS (Ph.D's thesis, Southern Illinois University at Carbondale, 2000) (pp. 1-166). Ann Arbor: ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved December 17, 2017, from <https://search-proquest-com.ezproxy.uaeu.ac.ae/docview/304623154?accountid=62373>

Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New Yourk: McGraw. Hill, Book Company.

Look, E., "What Is Job Satisfaction?", *Organization Behavior Human Performance*, No 4 1969 P ,309

Maslow. A. H. (1954). *Motivation and personality*. NY: Harper.
Retrieved from:
http://swalker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf.

McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. NY: Appleton-Century-Crofts. Retrieved from: http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_196912_knowledges.pdf

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21. Retrieved from: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>

Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books. Retrieved from: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/edpro46&div=45&id=&page=>

Porter, L. W., and Lawler, E. E. *Managerial attitudes and performance*. New York: Irwin-Dorsey, 1968. Retrieved from: https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.ae/&httpsredir=1&article=4151&context=utk_graddiss

Porter and Lawler, and Bookman, *Behavior of Organization*, New York McGraw, Hill Inc., 1975, P 61.

Vroom, H., *work and motivation* New York John and sons 1964 p 52

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1):- أسماء المحكمين

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الحكومية، والمنهجية والإحصاء وهم على النحو التالي:

الجهة	الاسم	التخصص
وزارة الدولة لشؤون الرئاسة	الدكتور/ محمد شامل فهمي	إحصاء
الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي	الدكتور / أيمن شبل المستشار/ سالم الزعابي	إدارة الموارد البشرية
وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي	إبراهيم العبدولي	الموارد البشرية
جامعة الإمارات العربية المتحدة	الدكتور/ عبدالفتاح ياغي	الإدارة العامة

ملحق رقم (2):- الاستبانة في شكلها النهائي

القسم الأول: البيانات الأولية

			مقر	1Q.
		أبوظبي		
		دبي		
			العمل	
		أنثى	ذكر	2Q.
			الجنس	
		متزوجة(ة)	عازبة(ة)	3Q.
	مطلقة(ة)			
أرملة(ة)				
			الحالة	
			الاجتماعية	
		غير	إماراتي	4Q.
		إماراتي		
			جنسيتك؟	
			5Q.	

الفئة الوظيفية

القيادية	<input type="checkbox"/>
الإشرافية	<input type="checkbox"/>
التنفيذية	<input type="checkbox"/>
الفنية والتخصصية	<input type="checkbox"/>

6Q. عمرك الحالي (بالسنوات)؟

20 سنة أو أقل	<input type="checkbox"/>	21 - 25	<input type="checkbox"/>	26 - 30	<input type="checkbox"/>	31 - 35	<input type="checkbox"/>	36 - 40	<input type="checkbox"/>
		سنة		سنة		سنة		سنة	

45 - 41 سنة
 50 - 46 سنة
 55 - 51 سنة
 60 - 55 سنة
 أكثر من 60 سنة

7Q. ما هو مستواك التعليمي؟

ماجستير /
 بكالوريوس /
 شهادة الدبلوم (سنتين) /
 شهادة الدراسة
 دكتوراه
 ليسانس
 3 سنوات
 الثانوية
 الثانوية

8Q. الرجاء اختر الرقم الذي يعبر عن عدد سنوات عملك في الأمانة العامة؟

أقل من سنة
 من سنة إلى أقل
 من 3 إلى أقل
 من 5 إلى أقل
 من 3 سنوات
 من 5 سنوات
 من 7 سنوات
 من 7 إلى أقل
 من 10 سنوات
 من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: مقياس الرضى عن جوانب العمل المختلفة في الجهة

9Q. الرجاء تقدير مدى رضاك على كل جانب، وذلك باستخدام مقياس مكون من 5 درجات، حيث

أن الرقم (1) يعنى أنك "غير راض تماماً" والرقم (5) يعنى بأنك "راض تماماً".

لا ينطبق / لا أعلم	راض تماماً	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً	جوانب العمل المختلفة
9	5	4	3	2	1	A: الانطباع عن الجهة
						1A. تحظى الجهة التي أعمل بها بسمعة ممتازة للعمل وباحترام وتقدير المجتمع والجهات الأخرى

جوانب العمل المختلفة	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً	لا ينطبق / لا أعلم
تقوم الجهة التي أعمل بها على قيم مؤسسية واضحة، على سبيل المدراء والموظفون يتعاملون بصدق وأمانة.						
B: رؤية الجهة وقيادتها	1	2	3	4	5	9
1B. لدى قيادة الجهة التي أعمل بها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومات المتوفرة وخبراتهم وتقديرهم للنتائج						
2B. يقوم مديري المباشر بتعريفي برؤية ورسالة واهداف الجهة بكفاءة ويسعى لتحقيقها						
3B. قيادة الجهة التي أعمل بها تتقبل أية تغييرات أو مستجدات وعلى استعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين.						
4B. يحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ						
5B. الادارة العليا تُشجع الموظفين على الابتكار والتطوير في العمل						
C: التطور المهني	1	2	3	4	5	9
1C. كفاية التدريب السنوي الذي تلقته لمساعدتك في تنفيذ مهامك ومسؤولياتك الوظيفية						
2C. حرص الجهة التي أعمل بها على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية						
3C. حرص المسؤول المباشر على دعم وتوجيه الموظفين ونقل معرفته وخبراته إليهم						
4C. تُطبق الجهة التي أعمل بها نظام للتطور الوظيفي والترقيات يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي						
5C. يحرص المسؤول المباشر على تخطيط مسارك الوظيفي وتعريفك به						

جوانب العمل المختلفة	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً	لا ينطبق / لا أعلم
D: أداء الأمانة العامة واستقرارها	1	2	3	4	5	9
1D. قدرة الجهة التي أعمل بها على التعامل مع أية مؤثرات خارجية تستدعي اتخاذها لإجراءات وتغييرات في خططها						
2D. حرص الجهة التي أعمل بها على تعريفك بأي تغييرات داخلية ومبرراتها وتزويدك بالمعلومات والأدوات اللازمة لتقبل التغيير						
E: المزايا والعلاوات الإضافية	1	2	3	4	5	9
حرص الجهة التي أعمل بها على توفير تأمين صحي لموظفيها						
حرص الجهة التي أعمل بها على حصول موظفيها على إجازتهم السنوية						
حرص الجهة التي أعمل بها على تطبيق قانون بدل تعليم للأبناء						
سعي الجهة التي أعمل بها إلى توفير خدمات وامتيازات إضافية حصرياً لموظفيها (خصوصاً فندقية، كوبونات مشتريات مخفضة الأسعار، عضوية أندية، عروض خدمات الهاتف المتحرك ... إلخ)						
توفير الجهة التي أعمل بها لموظفيها مزايا أخرى تتماشى مع القانون (العمل الإضافي، العلاوات المالية، المكافآت المالية والمادية ... إلخ)						
F: ظروف العمل والتجهيزات والمعدات	1	2	3	4	5	9
1F. كفاية التجهيزات والأدوات المكتبية اللازمة لك لإنجاز العمل (قرطاسية، أجهزة، موارد ... إلخ)						
2F. توفير الجهة التي أعمل بها الدعم والتدريب الكافيين لتحقيق أفضل استخدام للبرامج التقنية وأدواتها.						

جوانب العمل المختلفة	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً	لا ينطبق / لا أعلم
3F. تحرص الجهة التي أعمل بها على عمل صيانة دورية لمختلف مرافق الخدمة وضمان فعالية عملها						
4F. تُطبق الجهة التي أعمل بها معايير واجراءات الأمن والسلامة وتعريف الموظفين بها (مخارج الحريق، جرس إنذار، تدريب إخلاء ... إلخ)						
G: بيئة وأجواء العمل	1	2	3	4	5	9
1G. سهولة تقديم الاقتراحات لتطوير العمل من خلال نظام الاقتراحات المطبق في الجهة التي أعمل بها						
2G. توفر الجهة التي أعمل بها المعلومات والبيانات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتنفيذ العمل						
3G. توجد قنوات اتصال جيدة وواضحة لتبادل اخبار وفعاليات الجهة التي أعمل بها والمعلومات الهامة حولها						
4G. يتم شرح القوانين واللوائح والإرشادات للموظفين في الجهة التي أعمل بها بشكل منتظم						
5G. تُنظم الجهة التي أعمل بها نشاطات اجتماعية وثقافية وانسانية ورياضية تعزز العلاقات الانسانية بين موظفيها						
6G. تهتم الجهة التي أعمل بها بتوفير بيئة عمل تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين والتعامل معهم دون تمييز						
H: الاهتمام بالعمل وتحدياته	1	2	3	4	5	9
1H. تعاون ودعم المدير المباشر وزملاء العمل في تقليل من ضغوطات العمل						
2H. يقوم مديري المباشر بوضع خطة واضحة لتحديد المهام مسبقاً.						

جوانب العمل المختلفة	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً	لا ينطبق / لا أعلم
3H. يقوم مديري المباشر بتوزيع العمل بطريقة عادلة ومتكافئة						
I: تقييم الأداء والتقدير	1	2	3	4	5	9
1I. مدى التزام مديرك المباشر بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي وإجراءاته						
2I. موضوعية مديرك المباشر وعدله في تقييم أداءك الوظيفي بناء على إنجازاتك وكفاءاتك						
3I. تقدير المدراء وتكريمهم للموظفين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والتوقيت الملائم						
4I. حرص مديرك المباشر على تعريفك بمستوى أدائك الوظيفي بشكل دوري ويوجهك لكيفية تحسينه						
5I. حرص الجهة التي أعمل بها على تطبيق نظام التظلم الوظيفي بشفافية وكفاءة وفاعلية						

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي العام

10Q. الرجاء تقدير مدى رضاك على الجوانب الرئيسية الثلاثة، وذلك باستخدام مقياس مكون من

5 درجات، حيث أن الرقم (1) يعني أنك "غير راض تماماً" والرقم (5) يعني أنك "راض

تماماً".

الجوانب	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض تماماً	لا ينطبق / لا أعلم
	1	2	3	4	5	9
1. أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه الجهة						
2. تحرص الجهة التي أعمل بها على إشراك موظفيها في صياغة رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها وخطط عملها						
3. نظام الترقيات المطبق في الجهة التي أعمل قائم على اساس وعوامل موضوعية وواضحة للجميع						
4. حرص الجهة التي أعمل بها على الاحتفاظ بموظفيها وتطبيق ممارسات تعزز ذلك						
5. ما مدى شعورك بالرضا عن الأجر الذي تتقاضاه.						
6. توفير الجهة التي أعمل بها بيئة عمل مريحة وصحية وأمنة ومناسبة للموظفين (المساحات المكتبية، التكييف، الإضاءة، النظافة،... الخ)						
7. حرص الجهة التي أعمل بها على توفير جو إيجابي لموظفيها تشجعهم وترغبهم في العمل						
8. أشعر بالسعادة لأنني أعمل في هذه الجهة						

القسم الرابع: المقترحات والملاحظات

11Q. ماهي الاقتراحات التي ترى أنها من الممكن أن تسهم في تحسين مستوى رضاك

وسعادتك بالعمل في الأمانة؟

	1
	2
	3
	4
	5

شكرا لكم