

## الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعات العام والخاص

سعود بن محمد النمر

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض،  
المملكة العربية السعودية  
(قدم للنشر في ١٥/٥/١٤١٢هـ وقبل للنشر في ٢٣/٨/١٤١٢هـ)

ملخص البحث. يهدف هذا البحث إلى محاولة التعرف على اتجاهات الموظف السعودي في القطاعين العام والخاص عن مدى رضاه عن بعض جوانب العمل. ولتحقيق ذلك تم جمع معلومات من عينة بلغ مجموعها الخاضع للدراسة ٤٦٣ موظفًا؛ ٣١٠ موظف قطاع عام و ١٥٣ موظف قطاع خاص. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضا في القطاعين، حيث سجل متوسط الرضا في القطاع الخاص درجات أعلى منه في القطاع العام، كما أظهر القطاع الخاص تفوقًا في متوسط الرضا بالنسبة للعوامل المالية والعوامل المستمدة من علاقات العمل، مقابل تفوق القطاع العام في متوسط الرضا عن العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة، وكذلك العوامل بالمستقبل الوظيفي. وعن علاقة عوامل الرضا السابقة بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود ارتباط لمتغيرات الرضا الوظيفي مع المتغيرات الشخصية في القطاع العام ماعدا الراتب، أما في القطاع الخاص فلم يظهر أي ارتباط لمتغيرات الرضا إلا مع متغير العمر.

### مقدمة

يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية في العملية الإدارية، بل إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد تجاه هذا العمل. وإذا كانت المشروعات تحتاج إلى عناصر الإنتاج الرئيسية، فإن العنصر البشري يعتبر أهم هذه العناصر إذ بدونها لا يمكن لعناصر الإنتاج الأخرى أن تعمل، وبدون إخلاصه وتفانيه لا يمكن للمنظمة أن

تحقق أهدافها المنشودة. لقد أثبتت الدراسات أن رأس المال والمواد كأحد عناصر الإنتاج تعتبر عناصر ثابتة لا تتغير، ويمكن توجيهها للاستفادة الكاملة من طاقتها بحيث يبقى مردودها ثابتاً ما دامت قادرة على العطاء، بينما نجد أن الإنسان عنصراً متغيراً يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير بذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقص، وحاولت الكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية معرفة بعض العوامل التي تؤثر على سلوكيات الإنسان واستطاعت أن توضح بعض الأسباب في هذه السلوكيات، إلا أنه لا يزال هناك الكثير عن النفس البشرية لا يزال غامضاً وغير واضح، ويثير العديد من التساؤلات حول طبيعة بعض التصرفات البشرية.

لقد تعاضم دور الدولة في الوقت الحاضر، وتنوعت الخدمات التي تقدمها، فقد تعددت مطالب المواطنين واحتياجاتهم للخدمات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وغيرها من الخدمات الأخرى، ومن أجل تقديم خدمة أفضل للمواطن، عهدت الدولة بمسؤولية تنفيذ هذه الخدمات لأجهزتها الحكومية بعد أن وفّرت لها الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وأصبح لزاماً على تلك الأجهزة العمل على تقديم تلك الخدمات بأفضل السبل بحيث تعود على المواطن بالنفع المنشود. إن نسبة كبيرة من نجاح تلك الأجهزة في تحقيق أهدافها إنما تعود للعنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم مقومات الإنتاج.

وإذا كان الإنسان يمارس هذا الدور الحيوي والمهم في حياة المنظمات، فمن الإنصاف والعدل إعطائه الاهتمام الذي يليق بأدميته وحفظ حقوقه التي كفلها الإسلام سواء ما يتعلق بأجره الذي يحصل عليه مقابل العمل الذي يؤديه، أو ظروف العمل الأخرى والاهتمام بمشاعره وعواطفه وإعطائه الاحترام والتقدير الذي يستحق، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِيَّ آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَدِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً﴾

سورة الاسراء .

لقد أصبحت مسألة الرضا وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك يبحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف

وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا، واعتبر وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق ذلك الرضا المنشود للموظف، وأن فقدانها يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا. وبالرغم من تلك الجهود إلا أن هناك الكثير من المحاولات التي لا تزال تبذل لإيضاح بعض الغموض الذي يسيطر على مسألة الرضا الوظيفي، إذ أن هناك عوامل عديدة تتعدى الوظيفة والتنظيم تلعب دوراً كبيراً في درجة الرضا أو الرضا الوظيفي لدى الموظف.

وفي المملكة العربية السعودية التي دخلت مرحلة كبيرة من التقدم والرقي في شتى المجالات، قادتها خطط التنمية المختلفة التي نُفِذَتْ والتي ما تزال تحت التنفيذ، كان للإنسان السعودي دور في تلك الإنجازات، فهو المشارك في هذه التنمية، وهو غاية التنمية، كما أنه حمل مسؤولية كبيرة في تحقيق برامج التنمية التي عُهِدَ إليه بتنفيذها. إن بناء الإنسان السعودي وخاصة في مجال العمل قد لا يتحقق دون أن تتاح له الفرصة في إشباع حاجاته، ودون أن يحقق الرضا الذي يسعى إليه. إن المشوار طويل لمزيد من التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصناعية للمجتمع السعودي، وهذا يحتاج إلى مزيد من الرضا للموظف السعودي في أي موقع سواء كان قطاعاً عاماً أو خاصاً لمواصلة المسيرة نحو بلوغ الأهداف المنشودة.

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات المختلفة للموظف وتحقيق طموحاته وسعادته في العمل الذي ينتمي إليه وأثر ذلك على أدائه، فإن هذا البحث سيركز على دراسة بعض العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي لمعرفة مدى رضا أو عدم رضا الموظف السعودي في القطاعين العام والخاص عن هذه العناصر، علماً بأنه يجب التنويه بأننا لا نبحث عن تحقيق الرضا التام، وإنما نبحث عن الرضا الذي يحقق للموظف الإشباع لحاجاته النفسية والفسولوجية والاجتماعية حتى يكون سعيداً في عمله.

### منهجية البحث

#### أهمية البحث

أدت مسيرة التنمية الشاملة التي تمر بها المملكة العربية السعودية إلى زيادة اعتمادات الدولة المالية عاماً بعد آخر لمواجهة متطلبات التنمية، فقد ارتفع عدد الوظائف إلى عدة

أضعاف، إذ بلغ في ميزانية عام ١٣٩١ - ١٣٩٢هـ حوالي ٥٨٨٦٣ وظيفة وارتفع في عام ١٤٠٠ - ١٤٠١هـ ليصل إلى حوالي ١٤١١٥٤ وظيفة، حتى وصل عدد الوظائف الحكومية في عام ١٤١١ - ١٤١٢هـ إلى ٣٧٠٠٠٠ وظيفة [١]\*. وكان من نتيجة زيادة عدد الوظائف أن زادت في المقابل المخصصات المالية لرواتب ومكافآت وحوافز الموظفين المختلفة حتى أصبحت تُشكّل أحد أهم بنود ميزانية الدولة. كما أصبح للقطاع الخاص أيضاً دور في برامج ومشروعات التنمية، وبالتالي أصبح للمواطن السعودي دور في نشاطات القطاع الخاص، فقد ارتفع عدد العاملين من السعوديين في القطاع الخاص من ٢٢٣١٨٧ موظفاً عام ١٤٠٢هـ إلى حوالي ٣٣٨٥٧٢ موظفاً في عام ١٤٠٩هـ مقابل ١٢٠٥٧٩٩ عمالة غير سعودية في عام ١٤٠٢هـ إلى حوالي ١٩٠٥٠٩٥ عمالة غير سعودية في عام ١٤٠٩هـ [٢]؛ ص ص ٢٣-٢٤]. ولأهمية الدور الذي يقوم به كلا القطاعين في عملية التنمية، فإن معرفة درجة رضا أو عدم رضا الموظف السعودي عن عمله في كلا القطاعين تعتبر مؤشراً عن مدى استمرار إسهاماته في عملية التنمية. كما أن الكثير من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كان معظم تركيزها على القطاع العام، وفي المملكة العربية السعودية قد تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تأخذ كلا القطاعين في الاعتبار في دراسة الرضا الوظيفي للموظف السعودي.

كما أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها في أنها تأتي بعد مرور تقلبات في الاقتصاد العالمي من عام ١٩٨٥ - ١٩٩٠م تأثر بها الاقتصاد السعودي وانعكس ذلك الأثر على برامج وخطط التنمية في الدولة كما انعكس على ما تقدمه الدولة من مكافآت ومخصصات وحوافز مختلفة لموظفيها، ففي عام ١٩٨٥م صدر القرار الوزاري رقم ١٠١ والذي تم بموجبه إلغاء وتخفيض الكثير من المميزات التي كانت تمنح للموظف السعودي، فقد تم تقليص خارج الدوام إلا في حالات الضرورة القصوى مع تخفيض النسبة التي تمنح للموظف إلى حوالي ٢٥٪ من الراتب الأساسي، وكذلك الانتدابات والسكن المجاني والمكافآت التشجيعية، والبعض تم إلغاؤه أو تخفيضه. وفي الوقت نفسه انخفض نمو الناتج من القطاع الخاص

\* يستثنى من ذلك الوظائف العسكرية والمؤقتة.

وانعكس ذلك على الوظائف المتاحة للسعوديين والمميزات الممنوحة لهم، لذلك فقد يكون لتلك التغيرات تأثيرات على درجة الرضا الوظيفي للموظفين السعوديين في كلا القطاعين.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ضخامة الدور الملحق على الفرد السعودي، وفي دخول البلاد مرحلة تصنيعية مهمة، ومحاولات الدولة تنمية الفرد السعودي، وذلك بتحسين ظروف العمل للموظف السعودي وتهيئة السبل الممكنة لدعم مشاركة العمالة السعودية في برامج التنمية المختلفة، فقد سرت الدولة البرامج التعليمية والدورات التدريبية وأنشأت المراكز المهنية والفنية، ووفرت لجميع هذه المؤسسات التنموية كل الإمكانيات المادية والبشرية رغبة في تكوين الفرد السعودي لمزيد من المشاركات في مشروعات التنمية المختلفة، وهذه المحاولات جميعها قد لا تعطى ثمارها ما لم يكن الفرد راضيا عن عمله، لذلك فإن بحث جوانب الرضا الوظيفي للموظف السعودي في كلا القطاعين قد يفيد المسؤولين عن التخطيط والتنمية حول واقع الرضا الوظيفي للعمالة السعودية والعمل على تدعيم الجوانب الإيجابية في بيئة العمل وتحسين الجوانب السلبية التي قد تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

من جانب آخر فإن بعض أنظمة الخدمة المدنية قد لا تسائر متطلبات وحاجات الموظف السعودي، وبالتالي قد لا تكون قادرة على تحقيق أو رفع درجة الرضا لدى الموظف السعودي. فمثلاً سلم الرواتب في الخدمة المدنية لم يحدث عليه أي تعديل منذ أكثر من عشر سنوات، فقد أقر العمل بالنظام الحالي في ١٤٠١/٧/١هـ، وخلال تلك الفترة وحتى الآن ارتفعت نسبة التضخم بمعدلات مرتفعة مما يؤدي إلى جعل الرواتب الحالية غير قادرة في بعض الحالات على تغطية تكاليف المعيشة المتغيرة والمتجددة، مما قد يجعل الموظف يحس بنقص في إشباع حاجاته الفسيولوجية بحيث يشعر بعدم الرضا عن عمله، الأمر الذي قد يؤدي به إلى البحث عن وسائل بديلة لتغطية النقص فيما يحصل عليه من مرتب مقابل الزيادة في تكاليف المعيشة. كما أن فرص الترقية في الوقت الحاضر لا تُحقق أماناً وطموحات بعض الموظفين السعوديين، فهي تسير ببطء شديد، فهناك البعض الذي قضى أضعاف المدة ولم يحصل على فرص الترقية. لذا فإن هذه العوامل قد تؤدي إلى عدم الرضا لدى

الموظف السعودي، ومن المفيد للمسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية والأجهزة المعنية الأخرى معرفة شعور الموظف السعودي عن هذه الجوانب.

ويأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة حافزاً لنظرة أكثر واقعية للموظف السعودي، وذلك بتهيئة الظروف المناسبة له كي يؤدي دوره في العمل بدرجة من الرضا والسعادة، كما يأمل الباحث في الوقت نفسه أن تكون هذه الدراسة امتداداً لدراسات قادمة لتسليط مزيد من الضوء على الموظف السعودي في بيئة العمل في كلا القطاعين العام والخاص، وبحث عوامل القوة والضعف في مجال العمل.

### هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات الموظفين السعوديين في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمدى رضاهم أو عدم رضاهم عن بعض جوانب العمل. ويصفه خاصة سنحاول في هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

( أ ) التعرف على مستويات الرضا أو عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين في القطاعين العام والخاص.

(ب) التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين في القطاعين العام والخاص.

(ج) التعرف على أثر بعض المتغيرات الشخصية لأفراد العينة على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

( د ) الإسهام في نقل مشاعر عينة الدراسة من موظفين في القطاع العام والخاص حول أوضاعهم الوظيفية واتجاهاتهم نحو أعمالهم إلى المسؤولين في الأجهزة المعنية بتطوير وتنمية القوى البشرية.

(هـ) التوصل إلى مقترحات بهدف زيادة الدافع للعمل في بيئة مناسبة وجعل العمل دافعاً لمزيد من الانتماء والعطاء.

( و ) حث الباحثين إلى مزيد من الدراسات حول بيئة العمل في المجتمع السعودي للتعرف على مكامن القوة والضعف فيها.

## فروض البحث

سنحاول في هذا البحث مناقشة الفروض التالية وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة :

### الفرض الأول

نتوقع أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام أقل من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص .

### الفرض الثاني

نتوقع أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام أقل من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص في العوامل المالية (الراتب - المكافآت - البدلات - كفاية المرتب) .

### الفرض الثالث

نتوقع أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام أقل من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص في العوامل المستمدة من الوظيفة (تناسب العمل مع التخصص - تناسب العمل مع القدرات الفردية - بساطة الإجراءات - حرية الرأي في الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار) .

### الفرض الرابع

نتوقع أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام أقل من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص في العوامل المستمدة من علاقات العمل (الإشراف - احترام وتقدير الرئيس - علاقات الزملاء) .

### الفرض الخامس

نتوقع أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام أقل من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص في العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة (ساعات الدوام - الأجازات - مواعيد الدوام - الترقية) .

### الفرض السادس

نتوقع أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام أقل من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص فيما يتعلق بالمستقبل الوظيفي (الضمانات الوظيفية - الاستقرار الوظيفي) .

### الفرض السابع

نتوقع أن يكون لبعض المتغيرات الشخصية أثر على درجة الرضا الوظيفي في كل قطاع على حدة.

### أداة القياس

قام الباحث بعملية مسح مكتبي لكثير من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي والدوافع والخوافز على المستوى المحلي والعربي والدولي، وتم تكوين بعض الأفكار حول موضوع البحث والمتغيرات التي يمكن أن تشملها الدراسة. بعد نضوج تلك الأفكار تم صياغتها على شكل عبارات، كل عبارة تحتوي على مقياس متدرج من ست درجات، وقد تم الاستعانة في وضع أسئلة البحث ببعض النماذج مثل دراسة العديلي [٣ و ٤] والزامل وخطاب [٥] والرحيمي [٦] والعنبي [٧]. ولأغراض الدراسة فقد تم إجراء تعديلات للأسئلة المستخدمة في هذا البحث، لتلائم أهداف الدراسة، كما تم إضافة بعض الأسئلة الأخرى.

وتتكون الاستمارة الحالية من جزئين رئيسين، الأول ويتعلق ببعض البيانات الشخصية لأفراد العينة مثل العمر - مدة الخدمة - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي . أما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من العبارات تقيس المتغيرات التالية:

- ( أ ) المتغيرات المالية (الراتب - المكافآت - البدلات - كفاية المرتب) .
- (ب) المتغيرات المستمدة من الوظيفة (تناسب العمل مع التخصص - القدرات الفردية - بساطة الإجراءات - حرية الرأي - المشاركة في اتخاذ القرار) .
- (ج) المتغيرات المستمدة من علاقات العمل (إشراف الرئيس - علاقة الرئيس - علاقات الزملاء) .
- ( د ) المتغيرات المستمدة من أنظمة الوظيفة (ساعات الدوام - الأجازات - مواعيد الدوام - الترقية) .
- (هـ) المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي (الضمانات الوظيفية - الاستقرار الوظيفي) .



### صدق الأداة

بعد الانتهاء من تصميم أداة القياس وملاءمتها لأهداف البحث، قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة وذلك بتوزيعها على مجموعة من الثقة الأكاديميين والموظفين في بعض الإدارات الحكومية لمعرفة رأيهم عن سلامة أداة القياس واتساق عباراتها وتوافقها مع أهداف البحث. وقد كانت بعض الاقتراحات التي وردت بناءً في هذا الشأن إذ تم الاستفادة مما طرحوه من أفكار حول بعض الجوانب الفنية لأداة القياس، وقد تم الأخذ بمعظمها بقصد زيادة فعالية أداة القياس. بعد ذلك تم استخراج معامل الصدق والذي بلغ ٩٢٪ مما يشير إلى توافر درجة عالية من المصدقية لأداة القياس المستخدمة في هذا البحث.

### ثبات الأداة

للتأكد من مدى الاعتمادية التي تتوافر لأداة القياس تم أيضاً استخراج معامل الاختبار والذي تم على مجموعة من الموظفين بلغ عددهم ٢٥ موظفاً، ووصل معدّل الثبات ٨٦٪ مما يدل على ثبات أداة القياس والاعتماد على أداة الاستقصاء المستخدم في هذا البحث لقياس المتغيرات المطلوبة.

### عينة البحث

تتكون عينة البحث من مجموعة من موظفي القطاعين العام والخاص حيث تم اختيار ٦٠٠ موظف من كل من القطاعين بطريقة عشوائية في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. وتم توزيع عدد ٤٠٠ استمارة على موظفي القطاع العام وحسب التقسيم التالي:

١ - مجموعة الوزارات الإنتاجية، وتشمل:

أ) وزارة البترول والثروة المعدنية.

ب) وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

ج) وزارة الزراعة والمياه.

د) وزارة البرق والبريد والهاتف.

٢ - مجموعة الوزارات الخدمية، وتشمل:

( أ ) وزارة الداخلية.

( ب ) وزارة الصحة.

( ج ) وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

بلغ العائد منها ٣١٥ استمارة أي بنسبة حوالي ٧٩٪ وهي نسبة عالية إحصائياً وتمت معالجة ٣١٠ استمارة لعدم صلاحية ٥ استمارات بسبب عدم تعبئتها من قبل العينة أول نقص كبير في بياناتها.

كما تم توزيع عدد ٢٠٠ استمارة على موظفي القطاع الخاص حسب القطاعات التالية:

( أ ) القطاع المصرفي.

( ب ) قطاع الخدمات.

( ج ) قطاع البناء والتشييد.

بلغ العائد منها ١٥٦ استمارة بنسبة ٧٨٪ وهي أيضاً نسبة عالية إحصائياً، وقد تم معالجة ١٥٣ استمارة لعدم اكتمال بيانات ٣ استمارات، وبذا يكون إجمالي العينة لكلا القطاعين والمعالجة إحصائياً ٤٦٣ فرداً.

### التحليل الإحصائي للبحث

لمعرفة مدى إثبات أو نفي فرضياتنا الأساسية، فقد تم إجراء التحليل الإحصائي التالي وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة:

( أ ) استخدام المتوسطات الحسابية لمتغيرات الرضا الوظيفي في كلا القطاعين العام والخاص.

( ب ) استخدام اختبار - ت لتحديد دلالة الفروق بين مستويات الرضا الوظيفي في القطاعين العام والخاص.

ج) كما تم استخدام مربع كاي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي .

وللقيام بهذه التحاليل الإحصائية، فقد استخدم الباحث حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

### الإطار النظري للرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين والممارسين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى ذات العلاقة، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث تحاول الإجابة على العديد من الأسئلة التي تم طرحها، وخاصة تلك المتعلقة بمدى رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه . ومع ضخامة تلك الدراسات والأعمال المتعلقة بالرضا الوظيفي إلا أنه لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، فقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى الاتجاهات العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل، ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية . وأشار هوبوك [٨؛ ص ٤٧] إلى أن الرضا الوظيفي، هو الشيء الذي يظهر اهتماماً نحوه، والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئة والمادية والتي تؤدي بالفرد لأن يقول بصدق بأنني راضٍ عن عملي . كما أشارت تعريفات أخرى إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه مجموعة من الحاجات الإنسانية في بيئة العمل، وأن الرضا يتحقق في قدرة العمل على إشباع تلك الحاجات . ويشير هرزبرج [٩؛ ص ٥٦] إلى أن الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل .

ويرى لوك [١٠؛ ص ص ٣٠٩-٣٣٦] أن قيام الرضا الوظيفي على الحاجات المختلفة أمر مفروض، فهو يعتبر الرضا الوظيفي شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرتة إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا

الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يريده الفرد وبين ما حصل عليه فعلاً من هذا العمل ، وكلما زادت احتياجاته بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلاً كان هناك عدم رضا .

كما أشار قروم [١١ ؛ ص ٥٢] إلى أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي عن طريق القيم الإيجابية التي يحققها ذلك العمل ، فإذا كان الفرد راضياً عن شيء ما ، فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية . وقد يختلف مفهوم القيمة الإيجابية الناتجة من عمل معين باختلاف الأفراد أنفسهم ، وبالتالي قد يكون ذا قيمة إيجابية لشخص ما ، قد لا يحمل القيمة نفسها لشخص آخر ، لتداخل عوامل عديدة نفسية واجتماعية واقتصادية تحدث مثل هذا النوع من الاختلاف في مفهوم القيمة الإيجابية .

أما بورترو وآخرون [١٢ ؛ ص ٦١] فقد أوضحوا العلاقة بين الرضا والأداء ، حيث أشاروا إلى أن العلاقة عكسية فبدلاً من تأثير الرضا على الإنتاجية ، اتضح أن الإنتاجية تؤثر على درجة الرضا لدى الفرد ، كذلك يعتبر الرضا من المتغيرات الناتجة عن قصر المكافآت لإدراك الشخص لعدالة هذه المكافآت ، فالرضا قد يتحقق عند الفرد في حالة ما إذا كانت المكافأة الحاصل عليها فعلاً معادلة لمدى إدراكه لهذه المكافأة .

كما أوضح كل من لاندي وتيوريمبو [١٣ ؛ ص ٣٨٧] أن مفهوم الرضا الوظيفي يستخدم لوصف مشاعر العاملين تجاه العمل الذي يقومون به ، وأن الوصف الذي يعطيه العامل لعمله ينطبق تماماً على الوصف الذي يعطيه الإنسان عن انطباعاته وردود فعله عن الحياة بصفة عامة ، وأن الوظيفة قد تكون من النشاطات الفريدة التي يمارسها الإنسان وتحتاج قدرًا كبيراً من الجهد الجسدي والذهني والعاطفي .

أما بدر [١٤ ؛ ص ٦٢] فيرى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة 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 أو معنوية .

ويعتبر العديلي [٤؛ ص ٣٧] أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقناعة والارتياح نتيجة لإشباعه حاجاته ورغباته وتوقعاته من العمل وما يحيط به من بيئات أخرى مختلفة، تؤثر على درجة الرضا الذي يشعر بها الفرد نحو عمله.

ويرى عبدالحالق [١٥؛ ص ٤٦] أن الرضا الوظيفي هو تعبير العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على بعدين أساسيين هما:

- أ) ما يعتقد العاملون بأن العمل يتجه بهم إلى ما هو كائن.
- ب) ما يتطلع العاملون إلى تحقيقه من وظائفهم.

أما المديرين فلهم اهتمام بنتائج الرضا الوظيفي على سلوكيات الموظف الاجتماعية والإدارية، فقد يكون لدرجة الرضا أو عدم الرضا التي يشعر بها الموظف داخل العمل تأثير على علاقاته الاجتماعية مع زملائه في العمل وفي بعض الأحيان يمتد هذا الأثر إلى علاقاته الاجتماعية خارج بيئة العمل. كما يقود الرضا أو عدم الرضا الوظيفي إلى عدد من التصرفات الإيجابية أو السلبية نحو العمل، فقد يكون العامل الذي يشعر بالسعادة داخل بيئة عمله عاملاً منتجاً، عندما تكون العوامل التنظيمية مصدر رضا للموظف، وفي بعض الحالات قد يكون مصدر هذا الرضا هو الأداء نفسه. كما تمتد آثار الرضا أو عدم الرضا الوظيفي إلى نتائج عديدة منها دورات العمل والغياب والانتفاء التنظيمي والصراعات والأمانة والإخلاص وغيرها من العوامل الأخرى.

يتضح مما سبق تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي، مما يؤكد أن مفهوم الرضا من المفاهيم التي تتداخل مع العديد من المتغيرات التي يتحدد بموجبها درجة الرضا الوظيفي التي يصل إليها الفرد. وفي هذه الدراسة سنتعامل مع الرضا الوظيفي باعتبار أنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

كما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هناك ترادفاً في استخدام مصطلحي الرضا الوظيفي واتجاهات العمل ليفي كل منها الآخر، فالاتجاهات التي يُعبر عنها الفرد نحو عمله

تحمل شعوره عن هذا العمل ودرجة رضاه عنه، فالاتجاه الإيجابي الذي يُعبّر عنه حول العمل مساوياً لشعوره بالرضا عن العمل نفسه أو العكس.

### الدراسات السابقة

اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين، وأصبح مجالاً خصباً لكثير من الدراسات التي ظهرت على المستوى العالمي خلال العقود الثلاثة الماضية، فقد تطرق إليه الباحثون في دراساتهم العديدة في المجالات الاجتماعية والإنسانية والعلمية، وتناولوا دراسة الفرد في أماكن عمل مختلفة، في الإدارة والتعليم والطب والهندسة وغيرها من المعارف الأخرى، حيث تم نشر أكثر من ٣٠٠٠ مقال وبحث عن الرضا الوظيفي خلال الربع الأخير من هذا القرن لوك [١٦؛ ص ١٩٥] من أجل معرفة العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا للفرد في مجال العمل، والسعي لجعل بيئة العمل أكثر إنتاجية، وتحقيق الظروف التي تجعل الإنسان يشعر بالسعادة في عمله.

وقد توصلت تلك الدراسات إلى نتائج عديدة حول العوامل التي تؤدي إلى الرضا وتلك التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي في العمل. وفي هذا الجزء سنقوم باستعراض أهم الدراسات في هذا الشأن وفقاً للتقسيم التالي: أولاً: الدراسات الأجنبية. ثانياً: الدراسات العربية.

### أولاً: الدراسات الأجنبية

قام هرزبرج وآخرون [٩؛ ص ص ٥٠-٨٥] بدراسةٍ أثارت الكثير من الجدل والنقاش حول الرضا الوظيفي أطلق عليها (نظرية ذات العاملين) وكانت عيّنة الدراسة تمثل مجموعة من العاملين في حقل المحاسبة والهندسة. وقد استخدمت المقابلة الشخصية مع العيّنة ووجه لهم سؤال لوصف شعورهم عن الحالات التي شعروا فيها بالسعادة في عملهم والحالات التي شعروا فيها بعدم السعادة، وأسباب ذلك. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أوضحت أن هناك عوامل ذات علاقة بالرضا الوظيفي وأطلق عليها العوامل المحفزة أو الدافعة (motivation factors). وتشمل:

- ا) الاعتراف والتقدير (recognition) ب) الانجاز (achievement)  
 ج) التقدم في العمل (advancement) د) المسؤولية (responsibility)

أما الحالات التي عبر عنها أفراد العينة بعدم الرضا فقد أُطلق عليها العوامل الوقائية أو الصحية (hygienic-factors) وتشمل:

- ا) الإشراف (supervision) ب) الأجور والمرتبات (salaries)  
 ج) ظروف العمل (working conditions)

وعلى الرغم من إسهام هرزبرج وزملائه، إلا أن هناك بعض الدراسات التي لم تتوصل إلى النتائج نفسها، فقد وجد إيوين [١٧؛ ص ص ١٦١-١٦٨] وهنريش ومستشكايند [١٨؛ ص ص ١٩١-٢٠٠] أن هناك تداخلاً بين العوامل التي تسبب الرضا والعوامل التي تسبب عدم الرضا، إذ يصعب الفصل بينهما في حالات كثيرة، فالعوامل الدافعة قد تؤدي إلى إحداث عدم الرضا أحياناً، كما أن العوامل الوقائية قد تؤدي إلى الرضا أحياناً أخرى.

وفي دراسة جيوت [١٩؛ ص ص ١٩٥-٢٠٠] لمديري الإدارة الوسطى في القطاع العام والخاص في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة مدى حاجاتهم للإنجاز والانتها والسلطة، ودرجة رضاهم أو عدم رضاهم عن هذه الحاجات، اتضح أن المديرين الحكوميين تنقصهم حاجات الإنجاز والانتها مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص، كما وجد كذلك أن حاجات كلا العيّتين إلى السلطة متساوية تقريباً.

كما قام كل من بيومونت وباتريدج [٢٠؛ ص ص ٨٠-٨٥] باستخدام المسح الإحصائي لعام ١٩٧٤ و ١٩٧٨م لمجموعة من العاملين والعاملات في بريطانيا بلغ عددهم حوالي ١٥٤٨ مفردة في القطاعين العام والخاص، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا في عام ١٩٧٤م أعلى منه في عام ١٩٧٨م بشكل عام من الجنسين، وأن نسبة عدم الرضا لدى الذكور قد ارتفعت من حوالي ٥,٥% في عام ١٩٧٤م إلى ١٥,٨% في عام

١٩٧٨م، وفي الوقت نفسه ارتفعت نسبة عدم الرضا لدى الإناث من ٢,٣٪ في عام ١٩٧٤م إلى ١١٪ في عام ١٩٧٨م، في كلا القطاعين، وإن كانت نسبة الارتفاع تبدو أكبر بين القطاع العام، وقد ظهرت مؤشرات عدم الرضا في العوامل المادية مثل الراتب والمكافآت والإشراف والترقية والضمانات الوظيفية.

أما دراسة سميث ونوك [٢١؛ ص ص ٥٩-٧٠] على مجموعة من العاملين في القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد توصلت إلى وجود فروق معنوية بين العاملين من كلا القطاعين، فقد كان العاملون في المصانع في القطاع الحكومي أكثر رضا من زملائهم في القطاع الخاص فيما يتعلق بعوامل الرضا التي اشتملتها استمارة الدراسة ماعدا الأجر والحرية المتاحة في العمل، كما أنهم أقل إيجابية نحو العلاقات الإنسانية.

وقد أشار كل من كاكوب ونوك [٢٢؛ ص ص ٢٢٣-٢٣٧] في دراستهما على عينة من الموظفين في القطاعين العام والخاص في استراليا، اشترك فيها حوالي ٥٩٧٩ موظفًا من كلا القطاعين، أن العمل في القطاع الخاص يمتاز بالأفضلية لدى عينة الدراسة عنه في القطاع الحكومي، كما أن الموظفين في القطاع الخاص يعطون أهمية أكبر للمكافآت المادية والاعتراف والترقي، بينما يظهر اهتمام الموظفين في القطاع العام بالمكافآت المعنوية مثل الإبداع والتطوير في العمل والإنجاز والتقدم في مجال العمل.

كذلك أشارت دراسة هنت وسول [٢٣؛ ص ص ٦٩٠-٧٠٢] إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر، فقد أشارت هذه الدراسة على عينة من العاملين والعاملات من الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن الرضا عن الإشراف وحالة العمل والعلاقات الاجتماعية مع العاملين يزداد بزيادة العمر، فقد وجد أن العاملين المتقدمين في السن من الذكور هم الأكثر رضا عن هذه المتغيرات، بينما لم يجد أي علاقة بين العمر والترقية والراتب لدى أفراد العينة والرضا الوظيفي.



وفي محاولة براون [٢٤؛ ص ص ٥٦-٧٥] لمعرفة بعض الجوانب التي تؤثر على الرضا لدى عينة من الموظفين الحكوميين في بريطانيا، اتضح أن ٢٥٪ من العينة راضون بشكل عام عن عملهم، و ١٣٪ غير راضين، و ٦٢٪ راضون بدرجة متوسطة، كما وجد أن الرضا يزداد بزيادة العمر ومدة الخدمة والمرتبة الوظيفية.

كما قام كل من سوزك وبولارد [٢٥؛ ص ٢٧٥] بدراسة تأثير الخصائص البيروقراطية التي يتسم بها التنظيم على الرضا الوظيفي، وقد اشتملت العينة على ٩٢ موظفًا حكوميًا في ولاية فرجينيا، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة البيروقراطية التي يتسم بها العمل ومستوى الرضا الوظيفي، فالمنظمات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقسيم العمل ينخفض فيها مستوى الرضا الوظيفي، بينما يزداد في المنظمات التي يتسم العمل فيها بالمرونة والوضوح.

أما فينر [٢٦؛ ص ص ٢٤١-٢٥٧] فقد حاول معرفة تأثير الراتب على الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلاقة ذلك بدوران العمل، والغياب، والانتفاء إلى الاتحادات العمالية، وقد توصل في دراسته إلى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن الراتب لدى العاملين انخفضت اتجاهاتهم حول الانتفاء إلى الاتحادات العمالية، وكلما انخفض مستوى الرضا أدى إلى زيادة نسبة الغياب ودوران العمل.

كما توصل لاولر [٢٧؛ ص ص ٦٥-٩١]، وداير وذكريويت [٢٨؛ ص ص ٥٩٦-٦٠٤] في دراستهما عن أثر الراتب على الرضا الوظيفي على عينة من ثلاث مجموعات من المديرين الحكوميين في كندا والولايات المتحدة إلى نتائج مشابهة، إذ اتضح أن رضا العينة عن الراتب يقود إلى تأثير مباشر على الأداء والغياب ودوران العمل بنسب طردية، وفي الوقت نفسه يتأثر رضاهم عن الراتب بمدى الموضوعية في اعتبار تكاليف المعيشة عند تقدير سلم الرواتب، فالراتب الذي يراعى ارتفاع تكاليف المعيشة سيكون مرضياً للعاملين، وسيؤدي إلى اتجاهات إيجابية عن العمل بشكل عام.

وهناك دراسة قام بها كل من خالقي ورحمان [٢٩؛ ص ص ٤٠٢-٤١٣] على عينة من العاملين في القطاع الخاص في بنجلاديش بلغ مجموعها ١٥٦٠ عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض العوامل التي تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ كانت العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وأوقات الدوام وبيئة العمل ذاتها من العناصر الرئيسة في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما كان الراتب أقل هذه العناصر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أشارت الدراسة - أيضاً - إلى تأثير بعض المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي، فالأكثر سناً وخبرة والمتزوجون ترتفع بينهم درجات الرضا عن غيرهم من العاملين.

### ثانياً: الدراسات العربية

في هذا الجزء نستعرض بشكل عام بعض الدراسات العربية عن الرضا الوظيفي وبشكل خاص تلك الدراسات التي تمت على البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية وذلك على النحو التالي:

قام جبارة [٣٠؛ ص ٣١٠] بدراسة على عينة من العاملين بلغ مجموعها ٤٨٦ عاملاً في الإسكندرية لمعرفة درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به، واتضح أن غالبية أفراد العينة راضون بشكل عام عن عملهم إلا فيما يتعلق بالراتب الشهري، فلم يُظهر غالبية أفراد العينة رضاهم عن هذا الجانب.

كما توصل بدر [١٤؛ ص ٧٣] في دراسته على عينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت بلغ مجموعها ١٩٣ موظفاً إلى أن أعلى متوسط للرضا الوظيفي بين أفراد العينة يتركز على العوامل ذات العلاقة بمحتوى الوظيفة، وأقل متوسط للرضا الوظيفي كان حول ضمانات استمرار الدخل من الوظيفة في حالة المرض المستديم. وقد توصلت الدراسة كذلك إلى ترتيب العوامل التي تؤثر على الرضا حسب أهميتها وفقاً لمايلي:

- |                           |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
| ( أ ) طبيعة تصميم الوظيفة | ( ب ) الأجر                          |
| ( ج ) الضمانات الوظيفية   | ( د ) العلاقات الاجتماعية مع الزملاء |

و ( العلاقات مع الرؤساء

هـ) ظروف العمل

ز ( ساعات العمل

وفي دراسة الزعبي [٣١؛ ص ١٣٦] على عينة من ٨٥ موظفًا حكوميًا في جامعة مؤتة بالأردن، اتضح أن معظم الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالعوامل التالية:

ب) العلاقات الاجتماعية مع الزملاء

ا ( الإشراف المباشر

د ( ظروف العمل المادية

ج) بيئة العمل

بينما أظهر معظم أفراد العينة عدم رضاهم عن مرتباتهم.

أما دراسة عسكر [٣٢؛ ص ص ١٩٦-٢٠٧] على عينة من العاملين في القطاع الخاص في دولة الامارات العربية المتحدة والذين بلغ عدد أفرادها ٩٣ عاملاً في قطاع البترول والبنوك، فقد وجد أن هناك فروقاً بين مستويات الرضا لدى أفراد العينة، فقد كان الرضا عن الأجر في قطاع البترول أعلى منه في قطاع البنوك، بينما الرضا عن الإشراف وفرص الترقية في قطاع البنوك أعلى منه في قطاع البترول.

كما أشارت دراسة العتيبي [٧؛ ص ص ٤٠-٥٠] على عينة من الموظفين في القطاع الحكومي والخاص ٦٦٠ مفردة في دولة الكويت حول مستوى الرضا الوظيفي بين القطاعين والعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام والخاص، إلا أنه وجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاع العام والخاص حول عناصر الرضا الوظيفي التالية:

ا ( إن موظفي القطاع العام أكثر استياءً عن رضاهم حول الراتب الشهري من موظفي القطاع الخاص.

ب) إن نظام الترقيات والمكافآت يلقي رضا في القطاع العام أكثر منه في القطاع

الخاص.

(ج) أما ساعات العمل اليومية ومواعيد الدوام فقد كانت درجة الرضا فيها لصالح القطاع الحكومي .

د ) كذلك عبّر موظفوا القطاع الخاص عن درجة من الرضا عن ظروف العمل وملاءمته للمؤهل الدراسي والمكانة الاجتماعية للوظيفة .

وفي المملكة العربية السعودية فإن هناك عددًا محدودًا من الدراسات الميدانية عن الرضا الوظيفي ، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه الدراسات :

قام العديلي [٣؛ ص ص ٨٨-٨٩] بدراسة الدوافع والرضا الوظيفي على عيّنة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية بلغ عددها ٢٢٤ موظفًا، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ا ) إن الموظفين السعوديين راضون بشكل جيد عن العوامل التالية : العلاقات مع الزملاء، الاعتراف والتقدير من الزملاء، علاقات العمل مع الرؤساء، ظروف العمل المادية، نوع العمل والشعور بالانجاز.

ب) بينما أظهرت الدراسة وجود شعور بعدم الرضا عن العوامل التالية : الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة مع الجهد المبذول، ساعات العمل اليومية، الشناء والإطراء على الأداء الجيد والحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل .

وفي عام ١٩٨٦م قام العديلي [٤؛ ص ص ٢١٧-٢١٩] بدراسة أخرى حول دوافع الرضا على عيّنة من العاملين السعوديين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في القطاع العام بلغ مجموعها ٥٦٢ موظفًا حكوميًا، وقد توصل إلى نتائج مشابهة لدراسة عام ١٩٨٤م، حيث اتضح ظهور علامات عدم الرضا لدى عيّنة الدراسة في العوامل التالية : المكافآت للأداء الجيد، فرص التجديد والابداع، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية الرأي في الوظيفة، فرص الترقّي، أسلوب الإدارة في التعامل وتناسب الراتب مع كمية العمل .

كما وجد عبد الوهاب [٣٣؛ ص ص ٦٠-٦٥] في دراسته للحوافز في الأجهزة الحكومية على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية (٣٠٠ موظف)، أن الموظفين راضون عن مجموعة من العوامل الوظيفية مثل أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، الراتب، فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء في العمل، والحرية في سماع الاقتراحات.

كما قام الزامل وخطاب [٥؛ ص ص ١٣٠-١٤٠] بدراسة عن فعالية نظم الحوافز في المملكة العربية السعودية على عينة من ٤٠٢ موظف حكومي، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك قصوراً في بعض أنظمة الحوافز، ويبرز من بينها (المرتب، المكافآت التشجيعية، خارج الدوام والترقيات)، ثم يليها حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية والحوافز المستمدة من الوظيفية ومن علاقات العمل مع الرؤساء والزملاء.

وفي محاولة دياب [٣٤؛ ص ٣٨] تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على عينة من المديرين السعوديين بلغ عددهم ١٥٠ مديراً، توصل إلى أن:

( أ ) حاجات تحقيق الذات، حاجات الاستقلال، وحاجات التقدير والاحترام هي أقل الحاجات إشباعاً بين المديرين السعوديين.

( ب ) حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية أكثر إشباعاً بالنسبة للمديرين السعوديين.

( ج ) كما اعتبر المديرين السعوديون أن حاجة الاحترام هي ثاني أهم الحاجات بعد تحقيق الذات.

أما دراسة التوبجيري [٣٥؛ ص ص ٥٠-٥٣] على عدد (١٩٧) من العاملين السعوديين وغير السعوديين للتعرف على درجة رضاهم ومواقفهم عن أعمالهم، فقد توصل إلى أن العاملين بشكل عام راضون عن وظائفهم، وأن درجة الرضا تبدو أكثر وضوحاً بين العمال غير السعوديين فيما عدا عنصر الأمن والسلامة في العمل والتقدم والتطور في العمل، فالعمال السعوديون يظهرون رضا أقل من غير السعوديين بالنسبة: للراتب، محيط العمل، التقدير والاحترام، السلطة في محيط العمل، استقلالية الرأي واتخاذ القرارات للأهداف الموضوعية.

وفي دراسة أسعد ورسلان [٣٦؛ ص ص ٤٨-٥٢] على عينة من ٣٤٠ موظفًا في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، اتضح أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم، ويتركز عدم الرضا في المرتب، وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين، وكذلك العلاقات مع المشرفين، وهذا الشعور بعدم الرضا يقود إلى اتجاهات سلبية في العمل تشمل في الغياب أو ترك العمل.

أما دراسة أبا الخليل [٣٧؛ ص ٢٩٧] عن الدوافع والرضا الوظيفي على مجموعة من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في الإدارة الوسطى من السعوديين وغير السعوديين، اتضح أن العاملين غير السعوديين من الدول المتقدمة أقل رضا من زملائهم من السعوديين وغير السعوديين من الدول النامية، كما وجد أن هناك فروقًا بين مجموعات العينة بالنسبة لترتيب بعض عوامل الرضا، فقد احتلت العلاقات الاجتماعية داخل العمل المرتبة الثانية بين الموظفين السعوديين، والثالثة بين الموظفين غير السعوديين من الدول النامية، بينما لم تحظ بأي اهتمام من موظفي الدول المتقدمة.

وتوصل النمر وحمزوي [٣٨؛ ص ص ١٣٦-١٣٧] في دراستهما على عينة من ٤٣٠ موظفًا من العاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية إلى ظهور درجة من الرضا بين الموظفين عن العمل بشكل عام، ويبرز ذلك في رضاهم عن الراتب الشهري وعن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل العمل بين الزملاء بعضهم البعض، أما عن الحوافز الأخرى التي يتلقاها الموظف فقد أبدت عينة الدراسة درجة من عدم الرضا عن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات العامة.

وفي أحدث دراسة تمت عن الرضا الوظيفي لدى الموظف السعودي تلك التي أعدها الرحيمي [٦؛ ص ص ٢٩٧-٣٩٢] على مجموعة من العاملين السعوديين في القطاع الحكومي بلغ عدد أفرادها حوالي ٣١١ موظفًا حكوميًّا، وبينت الدراسة أن هناك مستوى من الرضا الوظيفي بين عينة الدراسة، إذ أشار حوالي ٧١٪ من العينة بأنهم راضين عن عملهم بشكل عام، وأن درجة الرضا ترتفع مع كبار السن والمرتبات الوظيفية العالية ومدة

الخدمة في العمل الحكومي، وتظهر أهم علامات الرضا لدى عينة الدراسة في الجوانب التالية:

١) الإشراف. فقد وجد أن هناك علاقة بين نوع الإشراف الذي يمارسه الرئيس على المرؤوسين ودرجة الرضا الوظيفي، واتضح أن هناك حوالي ٩٢٪ من العينة راضين عن طبيعة العلاقة بينهم وبين رؤسائهم من حيث مدى الاهتمام بهم والرعاية التي يولونها لمرؤوسيههم ومعالجة أخطائهم في العمل.

ب) الترقية. أظهر التحليل وجود شعور بالرضا لدى مجموعة الدراسة حول عدالة الأسلوب الذي تتم به الترقية، وأن هناك حوالي ٩٠٪ راضين عن أسلوب الترقية في تنظيماتهم.

ج) الراتب. أشار حوالي ٦١٪ من أفراد العينة إلى عدالة الراتب مقارنة بالجهد المبذول، وأن ٨٩٪ منهم راضون عن الراتب.

نخلص من الدراسات السابقة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا أو عدم الرضا لدى الموظف في عمله، وهذه العوامل تتفاوت درجة أهميتها من فرد لآخر، كما تتفاوت أهميتها باختلاف التنظيمات الإدارية والبيئات المحيطة بها، ويمكن إدراج أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل في الآتي:

١) الراتب. وهو المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهده للتنظيم، وهذا المبلغ من المال يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته الأساسية ويتوقف رضا الموظف عن الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية وعدالته مقارنة بالجهد المبذول وبمستوى الراتب في المنظمات الأخرى، وأي نقص في كفاية الراتب لتحقيق الحاجات الأساسية للموظف، قد يؤدي بالتالي إلى ظهور علامات من عدم الرضا لدى الموظف والتي قد تنعكس على أدائه في العمل.

٢) الترقية. ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للتقدم إلى مناصب أعلى في السلم الإداري بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي، فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري، فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزاً اجتماعياً تضيفه عليه الترقية إلى منصب أعلى، والموظف

عندما ينتمي إلى التنظيم فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، فالرغبة في النمو والتقدم تدفعه إلى التطلع للترقية، وبالتالي فإن رضا الموظف عن هذا الجانب يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى له بحيث تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة، وكلما كانت تطلعاته للترقية أكبر مما هو متاح قل رضاه عن العمل [٣٩؛ ص ١٣٩].

(٣) الأمن. وهو سعي العامل للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة، فهذه الضمانات التي يتطلبها الفرد في مكان العمل تدخل في نفسه درجة من الأمن والأمان؛ وتزيل عنه القلق، بحيث يوجه جهده إلى العمل، ومتى ما سعى التنظيم إلى تحقيقها للموظف وشعر الفرد بالأمن والاستقرار في عمله كلما كان رضاه عن عمله عالياً، أما إذا شعر الموظف بأن مستقبله غير مستقر في التنظيم فإن ذلك قد ينعكس على أدائه في العمل، وبالتالي تظهر مؤشرات عدم الرضا لدى الموظف، فالنقص في إشباع هذه الحاجة تدفع الفرد إلى القيام بأعمال مختلفة للحصول على قدر من الإشباع لهذه الحاجة [٤٠؛ ص ص ٣٧٠-٣٨٠].

(٤) الاحترام والتقدير. للإنسان مكانة عالية في جميع المجالات، وقد رفع الله سبحانه وتعالى من قيمة الإنسان وكرمه على سائر مخلوقاته، فهو بطبعه مخلوق على التقدير والاحترام، والموظف كإنسان يسعى إلى الحصول على التقدير والاحترام في العمل الذي يقضي فيه حوالي ثلث وقته يومياً، وهذا التقدير يهيمه الحصول عليه كإنسان أولاً، ولإشعاره بإنجازته ومجهوداته التي يبذلها في مجال العمل ثانياً، فشعور الموظف بالتقدير يدخل في نفسه السرور والبهجة ويحقق له درجة من الرضا في عمله، وهذا التقدير يأتي عادة من الرؤساء والمشرفين والإدارة والزملاء في بيئة العمل، كما يمكن أن يشمل أيضاً المتعاملين مع التنظيم، ويعبر عنه عادة بالمكافآت المادية والمعنوية كالثناء وخطابات الشكر.

(٥) جماعات العمل. يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين بعضهم البعض، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق منفعة للفرد كانت جماعة العمل مصدر رضا للفرد، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توتراً أو يعوق إشباع حاجة



معينة، كلما كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضا للفرد، مما قد ينعكس بالتالي على أدائه للعمل.

٦) الإشراف. أوضحت نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل. فقد أشارت دراسات جامعة ميتشجن إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام و يقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التفاهم والانسجام ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، وبذلك العقوبات التي تعترض طريقهم، كل هذا يساعد الرئيس في كسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين، وإذا لجأ المشرف إلى اعتبار الفرد العامل لديه حالة ثانوية، ولم يعطه الاهتمام المطلوب وجعل جل تركيزه على الإنتاج، فإنه بذلك يساعد على خلق بيئة تجذب الأشياء لدى المرؤوسين، مما قد يفقده ولاءهم وكسب مودتهم.

٧) الحرية في العمل. يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من استقلال وحرية التصرف في جدولته بعض جوانب العمل اليومي، وتقرير الإجراءات التي تنفذها، وكلما أتيح للفرد توافر درجة من الحرية في العمل شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانات النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال والنتائج المترتبة عليها [٦؛ ص ١٥٢]. وهذا بدوره يزيد من رضا الموظف عن عمله.

٨) العلاوات والبدلات والمكافآت. وهذه من المتغيرات المادية التي تثير في الفرد النشاط خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء، فهي تعتبر مكافئاً للراتب، فإذا كان الراتب غير كافٍ لتحقيق الحاجات الأساسية، فإن العلاوات والبدلات والمكافآت تأتي لتعويض النقص بين الراتب وارتفاع تكاليف المعيشة.

### تحليل ومناقشة النتائج

فيما يلي عرض للنتائج والمناقشات التي توصلت إليها الدراسة وفقاً للأهداف والفرضيات التي تم تحديدها مسبقاً.

### أولاً: خصائص عينة الدراسة

من الممكن أن يكون لمميزات العينة تأثير على درجة رضاهم أو عدم رضاهم عن

العمل، لذلك رأينا أن نعطي القاريء نبذة مختصرة عن بعض خصائص عينة البحث كما في الجدول رقم ١ .

جدول رقم ١ . مميزات عينة الدراسة

قطاع خاص	قطاع عام	المتغيرات
		العمر: (*)
٢ %	٦ %	* أقل من ٢٠ سنة
٨٩ %	٥٩ %	* ٢٠ لأقل من ٤٠ سنة
٩ %	٣٥ %	* أكثر من ٤٠ سنة
		سنوات الخدمة: (*)
٤٥ %	٣٥ %	* أقل من ثلاث سنوات
٤٨ %	٢٣ %	* ٣ لأقل من ١٠ سنوات
٧ %	٢٨ %	* ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة
صفر	١٤ %	* أكثر من ٢٠ سنة
		المؤهل العلمي: (*)
٩ %	٢١ %	* ابتدائي إلى متوسط
١٩ %	٢٥ %	* ثانوي
٧٢ %	٥٤ %	* جامعي فأعلى
		الراتب: (*)
٦ %	١٨ %	* أقل من ٣٠٠٠ ريال
٦٢ %	٧٢ %	* ٣٠٠٠ لأقل من ٩٠٠٠ ريال
٢٥ %	٧ %	* ٩٠٠٠ لأقل من ١٥٠٠٠ ريال
٧ %	٣ %	* أكثر من ١٥٠٠٠ ريال

(\*) لأغراض التحليل الإحصائي تم دمج بعض فئات العمل، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والراتب الشهري إلى فئات جديدة.

ويشير الجدول رقم ١ إلى أن هناك تفاوتاً في بعض مميزات العينة في كلا القطاعين، فالقطاع الخاص قد يكون أكثر نصيباً من حيث صغر عدد العاملين فيه، فهناك أكثر من

ثلثي العينة في القطاع الخاص تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ سنة إلى ٤٠ سنة، وتقل فيه نسبة العاملين الذين تجاوزوا الأربعين سنة، وقد يعود سبب هذا إلى حداثة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ومشاركاته في التنمية، وكذلك حداثة قبول الشاب السعودي بالعمل في القطاع الخاص، وبما يؤيد ذلك، سنوات الخدمة في كلا القطاعين، ففي القطاع الخاص لا يزال معظم عينة الدراسة (حوالي ٩٣٪) لا تزيد مدة خدمتهم في القطاع الخاص على ١٠ سنوات، بينما لا يوجد من ضمن عينة الدراسة من أمضى أكثر من ٢٠ سنة في القطاع الخاص. كما نلاحظ كذلك أن القطاع الخاص يستقطب ذوي المؤهلات العليا، كما يشير بذلك الجدول أعلاه، فنجد أن أصحاب المؤهلات الدنيا في القطاع العام أكثر منه في القطاع الخاص، بينما ترتفع نسبة ذوي المؤهلات العليا في القطاع الخاص. وهذا قد يكون عائداً لضخامة احتياج القطاع العام من الوظائف وتنوع أعمالها التي تحتاج إلى مستويات متعددة من التعليم. أما بالنسبة للمرتبات فنلاحظ كذلك تفوق القطاع الخاص في نسبة العاملين ذوي المرتبات المرتفعة، وهذا قد يكون متوقعاً، إذا قورن مستوى العمل في كلا القطاعين سواء من حيث الجهد المبذول من قبل الموظف أو في عدد ساعات العمل اليومية أو في المسؤوليات التي تلقى على عاتق الموظف، فهذه المتغيرات قد تكون سبباً مباشراً في زيادة ما يدفعه القطاع الخاص للعاملين لديه مقارنة بجدول الرواتب في القطاع العام.

### ثانياً: مستوى الرضا في القطاعين العام والخاص

تحقيقاً لأحد أهداف الدراسة في معرفة ما إذا كان هناك فروق في مستويات الرضا بين القطاعين العام والخاص، فقد أوضح التحليل الإحصائي النتائج التالية:  
جدول رقم ٢. الفروق بين مستوى الرضا في القطاع العام والخاص

مستوى الدلالة	قيمة ت	القطاع الخاص ن = ١٥٣		القطاع العام ن = ٣١٠		المتغير
		المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري	
٠,٠٠١	٥,٢٥	٠,٧٩	٤,٢٨	١,٣٢	٣,١٧	الرضا

يتضح من الجدول رقم ٢ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضا الوظيفي في القطاعين العام والخاص، فدرجة الرضا الوظيفي مرتفعة لصالح القطاع الخاص مقابل القطاع العام. وهذا يعني أن موظفي القطاع العام أقل رضا من موظفي القطاع الخاص لأسباب قد تكون عائدة لعوامل مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن القطاع الخاص باعتبار أنه في طور النمو فهو يحاول اجتذاب كفاءات سعودية للعمل لديه ويقدم الإغراءات التي تجتذب الشاب السعودي للقطاع الخاص، كذلك فإن أنظمة القطاع الخاص قد تكون أكثر مرونة فيما يتعلق بأمر الترقيات والحوافز والمكافآت والأنظمة الإدارية الأخرى، لحرية القطاع الخاص في اتخاذ قرارات بشأن هذه المتغيرات، بعكس القطاع العام الذي يتسم بضخامة الحجم وتغلغل البيروقراطية في جميع أنظمتها، من ناحية أخرى فقد ينظر إلى هذا التفاوت في درجات الرضا بين القطاعين العام والخاص إلى موقف الدولة والذي ألزمت بموجبه القطاع الخاص بتوظيف السعوديين وتهيئة ظروف العمل المناسبة لهم مما حدا بالقطاع الخاص ليكون منافساً للقطاع العام من حيث المميزات التي تقدم للشباب السعودي الذي يعمل في الشركات والمؤسسات الخاصة.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصل إليه أسعد ورسلان [٣٦؛ ص ص ٤٨-٥٢] في دراستها على عينة من الموظفين في القطاعين العام والخاص، اتضح من الدراسة أن نسبة عالية من الموظفين في القطاع العام والخاص غير راضين عن العمل وخاصة فيما يتعلق بنواحي الإشراف والمرتب وأسلوب تعامل الإدارة مع الموظفين. كما أن هذه النتائج لا تتفق أيضاً مع بعض الدراسات التي أجريت على القطاع العام، فدراسة العديلي [٣؛ ص ٨٩] و [٤؛ ص ٢١٨] توصلت إلى أن هناك درجة من الرضا عن بعض العوامل مثل العلاقات مع الزملاء - الاعتراف والتقدير - الإشراف - ظروف العمل المادية، بينما أظهرت علامات عدم الرضا في الراتب - الحرية المتاحة للموظف - فرص التجديد والإبداع - فرص الترقى . فالإتجاه العام لدى عينة الدراسة كان الرضا عن كثير من العوامل التي تحيط بالموظف في عمله. كما لا تتفق هذه الدراسة كذلك مع ما توصل إليه الرحيمي [٦؛ ص ص ٢٩٧-٣٩٢] الذي وجد أن موظفي القطاع العام في عينة دراسته راضين بشكل عام عن عملهم، حيث أشار حوالي ٧١٪ من العينة عن رضاهم عن عملهم بصورة عامة، كما

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل إليه النمر وحمزاوي [٣٨؛ ص ١٣٧] حيث وجدوا أن العاملين في المؤسسات العامة راضين عن أعمالهم بشكل عام ماعدا بعض أنظمة الحوافز التي أبدى أفراد العينة شعوراً بقصورها عن تحقيق أهدافها.

وهذا التباين في النتائج قد يكون عائداً لبعض المتغيرات التي طرأت على المنطقة في الآونة الأخيرة، فهذه الدراسة تمت بعد انتهاء أزمة الخليج وما خلفته من آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية، إذ قد يكون لنتائج هذه الأزمة تأثير على اتجاهات الموظفين نحو أعمالهم، أو قد يكون ذلك راجعاً إلى خصائص العينة ذاتها أو لعوامل أخرى.

### ثالثاً: الفروق بين القطاع العام والخاص في عناصر الرضا الوظيفي

اتضح من التحليل الإحصائي السابق وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط الرضا الوظيفي في القطاعين العام والخاص، ولمعرفة جوانب الاختلاف بين القطاعين في عناصر الرضا التي تمت دراستها، فإن الجدول التالي يوضح مدى الفروق بين القطاعين في عناصر الرضا المختلفة.

يشير الجدول رقم ٣ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع العام والخاص وفقاً لعناصر الرضا التالية:

#### (١) العوامل المالية

أظهر التحليل الإحصائي للعوامل المالية تباين في درجات الرضا بين القطاعين العام والخاص، فالقطاع الخاص يفوق القطاع العام في عناصر الرضا المتعلقة بالنواحي المالية، وبالتحديد برزت الفروق في العناصر التالية:

#### الراتب

يفوق متوسط الرضا عن هذا العنصر لدى القطاع الخاص ٤٨، ٤ عن نظيره في القطاع العام ٣٠، ٥ وبمستوى دلالة إحصائية عالية ليعني أن موظفي القطاع الخاص أكثر

جدول رقم ٣. الفروق بين عناصر الرضا في القطاعين العام والخاص.

مستوى الدلالة	قيمة ت	القطاع الخاص ن = ١٥٣		القطاع العام ن = ٣١١		عناصر الرضا
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
						(١) العوامل المالية:
٠,٠٠٣	٤,٦٧	٠,٨٦	٤,٤٨	١,٤٥	٣,٠٥	* الراتب
٠,٠٠٠١	٥,٧٧	٠,٨٩	٤,٣٥	١,٢٤	٣,٧٩	* المكافآت
٠,٠٠٠١	٥,٦١	٠,٩١	٤,٢١	١,٢٩	٣,٦٥	* البدلات
٠,٠٠٠٢	٥,٢٢	١,٣٥	٤,٥٠	١,٧٧	٣,٨٥	كفاية الراتب
						(٢) العوامل المستمدة من الوظيفة:
٠,٠٠٠١	٤,٩٢	١,٠٢	١,٨٢	١,٣٩	٢,٥٢	* تناسب العمل مع التخصيص
٠,٠٠٠١	٥,٧٠	٠,٩٦	١,٩٠	١,٣٤	٢,٧٠	* تناسب العمل مع القدرات الفردية
٠,٠٠٢	٣,٨٩	٠,٩٩	٥,٣٥	١,١٧	٣,٧٣	* بساطة الإجراءات
٠,٢٢٣	١,٢٢	١,٢٤	٢,٤٧	١,٢١	٢,٦٦	* حرية الرأي في الوظيفة
٠,٩٧٢	٠,٤٣	١,٢٢	٢,٢٥	١,١٦	٢,٤٥	* المشاركة في اتخاذ القرار
						(٣) العوامل المستمدة من علاقات العمل:
٠,٠٠١	٣,٤٦	٠,٩٤	٤,١٨	١,٢٠	٣,٤١	* الإشراف
٠,٠٠١	٤,٢٧	١,٣٨	٤,٦٧	١,٢٠	٢,٠٩	* احترام وتقدير الرئيس
٠,٠٠٠١	٥,١٦	٠,٤٧	١,٣٠	١,١٢	١,٨٦	* علاقات الزملاء
						(٤) العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة:
٠,٠٠٠٢	٣,٧٥	١,٥٢	٣,٠١	١,٣٠	٤,٢٤	* ساعات الدوام
٠,٠٠٠١	٤,٢٦	١,١٢	٢,٢٤	١,٢٥	٥,٠١	* الأجازات
٠,٠٠٠١	٤,٩٢	١,٢٠	٣,١٦	١,١٣	٤,٩٢	* مواعيد الدوام
٠,٠٠٠١	٥,٣٨	١,٣٦	٤,٧٨	١,٣١	٣,٥٦	* الترقية
						(٥) العوامل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:
٠,٠٠٠٦	٦,٦٥	١,١٤	٢,٤٨	١,٢٢	٤,٦٥	* الضمانات الوظيفية
٠,٠٠٠١	٥,٢٧	١,٢٨	٢,٧١	١,٠٣	٣,٩٩	* الاستقرار الوظيفي

رضا عن مرتباتهم الشهرية من زملائهم موظفي القطاع العام. وهذه النتيجة تبدو متوقعة، إذ أن القطاع الخاص يتميز بارتفاع مرتباته التي تدفع للعاملين لديه، مقارنة بما يدفع لدى القطاع العام، وهذا قد يكون عائداً إما لسياسة القطاع الخاص في اجتذاب الشباب السعودي للعمل لديه، أو أن حجم العمل والجهد الذي يبذله الموظف يفوق ما يبذله زميله في القطاع العام، مما يبرر أن تكون مرتبات القطاع الخاص أعلى من القطاع العام. ويمكن إرجاع ذلك إلى زيادة ربحية القطاع الخاص نتيجة لعدم تحمله أية ضرائب أو إسهامات اجتماعية أخرى. من ناحية ثانية فإن مرونة أنظمة القطاع الخاص تتيح له الفرصة في مراجعة تلك الأنظمة وتعديلها وفقاً للظروف المحيطة، بعكس أنظمة القطاع العام، التي تحتاج إلى وقت طويل جداً للتفكير في تعديلها ووقت أطول في إقرار هذه التعديلات فعلى سبيل المثال مضى على إقرار سلم الرواتب للموظفين في القطاع العام أكثر من عشر سنوات (المرسوم الملكي رقم م/٤٠ وتاريخ ٢٨/٩/١٤٠١هـ) ولم يتم عليه أي تعديل منذ إقراره، بالرغم من حدوث متغيرات اقتصادية واجتماعية قد تكون مبرراً للنظر في سلم الرواتب للموظفين في القطاع العام.

### المكافآت والبدلات

كذلك يفوق متوسط الرضا في القطاع الخاص ٤,٣٥ عن نظيره في القطاع العام ٣,٧٩ وبدلالة إحصائية عالية، وبالمثل نجد أن هناك تفوقاً أيضاً فيما يتعلق بالبدلات التي تمنح للموظف، إذ أن الرضا عنها في مصلحة موظف القطاع الخاص حيث بلغ متوسط الرضا ٤,٢١ مقابل ٣,٦٥ للقطاع العام وبدلالة إحصائية مرتفعة كذلك، ليعني أن الموظفين في القطاع الخاص أكثر رضا من الموظفين في القطاع العام عن المكافآت والبدلات التي تمنح لهم. وهذه النتيجة كانت متوقعة، إذ فقد الموظف الحكومي الكثير من المميزات المالية نتيجة للركود الاقتصادي العالمي والذي تأثرت به المملكة العربية السعودية في منتصف الثمانينات، أدى إلى انخفاض عائداتها من البترول مما انعكس على ميزانية الدولة والاقتصاد المحلي. وتأسيساً على ذلك صدر قرار وزاري في عام ١٩٨٥م يحمل الرقم ١٠١ الذي تم بموجبه إلغاء بعض المميزات للموظف في القطاع العام مثل المكافآت التشجيعية والبدلات

(بدلات الانتداب - بدلات خارج الدوام . . الخ). لذا فقد يكون لهذه المتغيرات تأثير على رضا الموظفين في القطاع العام عن المكافآت والبدلات التي تصرف لهم.

### كفاية المرتب

جاء متوسط الرضا عن مدى كفاية المرتب لتغطية تكاليف المعيشة أعلى في القطاع الخاص ٢١, ٤ من نظيره في القطاع العام ٣, ٨٥ وبمستوى دال إحصائياً، ليعني أن مرتبات الموظفين في القطاع الخاص تكفي لتغطية نفقات المعيشة، وهذا قد يكون منطقياً، كما أشارت النتائج السابقة عن المرتب والمكافآت والبدلات، فقد أظهر القطاع الخاص رضاه عن هذه الجوانب، وبالتالي تصبح المكافآت والبدلات مساندة للراتب الأساس في مواجهة تكاليف المعيشة، وبالمقابل فإن موظفي القطاع العام نتيجة لانخفاض مرتباتهم وإلغاء بعض المميزات المالية عنهم أدى إلى أن يصبح المرتب هو الدخل الوحيد للموظف، ولقدّم سلم الرواتب، أصبح غير قادر على تغطية تكاليف المعيشة، وهو ما عبّر عنه عينة القطاع العام.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات عن الرضا الوظيفي في القطاع العام، فقد وجد العديلي [٤؛ ص ٢١٦] و[٣؛ ص ٨٨] نتائج مشابهة حيث توصل إلى أن عينة دراسته من الموظفين الحكوميين غير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه، وكذلك عن المكافآت. كما وجد الزامل وخطاب [٥؛ ص ص ١٣٠-١٣٥] في دراستهم عن نظم الحوافز في المملكة العربية السعودية إلى أن عينة الدراسة غير راضين عن جوانب عديدة من نظام الحوافز في الخدمة المدنية ويظهر الراتب والمكافآت التشجيعية كأحد جوانب القصور في النظام. كما وجد التويجري [٣٥؛ ص ص ٥٠-٥٣] أن عينة دراسته من السعوديين كانوا أقل رضا من زملائهم من غير السعوديين فيما يتعلق ببعض جوانب العمل، ومنها المرتبات الشهرية. كما أنها تتفق مع ما وجدته الساحلي [٤١؛ ص ٨٦] من أن موظفي القطاع العام يولون أهمية قصوى للمرتب، وأنهم أقل رضا من موظفي القطاع الخاص من حيث المرتب والمكافآت الاقتصادية الأخرى.



من ناحية ثانية، نجد أن هذه النتائج تتعارض مع دراسة Al-Rahaimi [٦]؛ ص ٢٩٨]، على عينة من العاملين السعوديين في القطاع العام حيث أشارت دراسته إلى وجود درجة عالية من الرضا عن المرتب حيث عبر ٨٩٪ من عينة الدراسة عن رضاهم عن المرتب.

## ٢) العوامل المستمدة من الوظيفة

أوضحت النتائج الإحصائية للعوامل المستمدة من الوظيفة، عدم رضا جميع العناصر ماعدا متغير (بساطة الإجراءات) فالاتجاه العام لدى أفراد العينة (عام - خاص) عدم الرضا عن معظم العناصر وفقاً لمايلي:

### تناسب العمل لكلتا التخصص

أشار أفراد العينة إلى درجة من عدم الرضا عن هذا الجانب، فالمتوسط الحسابي لكلتا العينتين منخفض بشكل واضح وخاصة في القطاع الخاص ١,٨٢ ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأن العاملين في كلا القطاعين يمارسون أعمالاً قد لا تكون قريبة من تخصصهم الدراسي، وهذا يسبب عدم الارتياح للفرد إذ أن عمله في مجال غير تخصصه قد يؤدي إلى وقوع أخطاء من جانبه تقود إلى مشكلات في العمل، وهذا يمكن أن يعطي دلالة عن أن كلا القطاعين غير ملتزمين بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يوحي بأن الأعمال في كلا القطاعين تتسم بالبساطة والسهولة بحيث يستطيع القيام بها أي فرد لديه درجة من التعليم، وهذا قد يثير علامات استفهام خاصة في القطاع الخاص الذي يفترض أن تتسم أعماله بالتخصص وتقسيم العمل نظراً لطبيعة العمل الذي يمارسه القطاع الخاص.

### تناسب العمل مع القدرات الفردية

يبيد أفراد العينة في كلا القطاعين درجة من عدم الرضا حول تناسب العمل مع القدرات الفردية، ويزيد معدّل الشعور بعدم الرضا خاصة في القطاع الخاص ١,٩٠، وهذه النتيجة قد تعني إما أن الموظف يقوم بأعمال تفوق قدراته وإمكاناته الفردية أو أن العمل

الذي يمارسه أقل مستوى من القدرات والإمكانات الكامنة لديه، وفي كلتا الحالتين يشعر الفرد بعدم الرضا.

### بساطة الاجراءات

يزيد متوسط الرضا عن هذا العنصر لدى الموظفين في القطاع الخاص ٥,٣٥ عن نظيره في القطاع العام ٣,٧٣، ليشير إلى أن الموظفين في القطاع الخاص في هذه الدراسة أكثر رضا من الموظفين في القطاع العام عن بساطة الإجراءات التي تتبع في تنفيذ الأعمال، وهذا قد يكون عائدًا إلى توافر أنظمة واضحة للأعمال في القطاع الخاص بحيث يسهل على الموظف الرجوع إليها في وقت الحاجة، كما أن بعض الأعمال في القطاع الخاص قد تتوافر فيها أدلة توضح كيفية سير الأعمال في التنظيم مما يخلق درجة من الارتياح في نفسية الموظف.

### حرية الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات

يشعر الموظفون في كلا القطاعين بدرجة منخفضة من عدم الرضا حول هذين العنصرين ليعني أن البيئة التنظيمية في كلا القطاعين لا تختلفان من حيث توافر فرص حرية التعبير عن الرأي في أمور العمل، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتم على مستوى التنظيم، وهذا قد يدل على أن هناك تركيزًا في سلطة اتخاذ القرار في كلا القطاعين، لا تتيح للمرؤوسين حرية إبداء الرأي والمشاركة في عملية صنع القرار.

وهذه النتائج تؤيد ما توصل إليه العديلي [٤؛ ص ص ٢١٧-٢١٩] حول دوافع الموظفين الحكوميين، إذ أشارت دراسته إلى ظهور علامات من عدم الرضا حول عدد من العوامل، منها حرية الرأي في الوظيفة والفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار، كما تؤيد نتائج دراستنا هذه ما توصل إليه الزامل وخطاب [٥؛ ص ص ١٣٠-١٤٠] في أن هناك نسبة جيدة من أفراد العينة (حوالي ثلث العينة) ترى أن العمل الذي تقوم به لا يتناسب مع التخصص، كما أن هناك أيضا نسبة مماثلة ترى أن العمل الذي تمارسه لا يتناسب مع القدرات والإمكانات المتوافرة لديهم، إلا أن أفراد عينة دراسته عبروا وبنسبة عالية (حوالي ٦٤٪) عن وضوح وبساطة إجراءات العمل.

### ٣) العوامل المستمدة من علاقات العمل

يشير التحليل الإحصائي لعناصر الرضا المستمدة من علاقات العمل إلى تفوق القطاع الخاص في درجة الرضا عن عنصرين (الإشراف - احترام وتقدير الرئيس) وبدلالات إحصائية عالية عن نظيره القطاع العام، وفقاً لمايلي:

#### الإشراف

يزيد متوسط الرضا الوظيفي لعنصر الإشراف في القطاع الخاص ١٨, ٤ عن نظيره القطاع العام ٤١, ٣ ليعني أن الموظفين في القطاع الخاص أكثر رضا عن الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف عليهم، مما يوحي بأن الرؤساء في القطاع الخاص يولون مروضيهم أهمية في العمل من حيث تفهم المواقف التي تعترضهم في العمل وتذليل العقبات التي تواجههم والتفاهم والانسجام في محيط العمل. وهذا قد يشير إلى أن الفرد في القطاع الخاص يحظى باهتمام أكثر من القطاع العام نتيجة لإدراك القطاع الخاص بأهمية دوره في العملية الإنتاجية، ومن الممكن أن يكون ذلك عائداً إلى حداثة دور القطاع الخاص ومساهمته في التنمية في المملكة العربية السعودية، أو قد يكون ذلك عائداً إلى صغر حجم نطاق الإشراف المناسب نتيجة لقلّة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم، كما قد يكون موجوداً في القطاع العام.

#### الاحترام والتقدير

يحظى الموظف في القطاع الخاص بالاحترام والتقدير من قبل رئيسه، فالمتوسط الحسابي لرضا عينة القطاع الخاص عن هذا العنصر ٦٧, ٤ مقابل ٠٩, ٢، وهذا قد يدل على أن الموظف في القطاع العام لا يحظى بالتقدير والاحترام من قبل رئيسه، وهو مؤشر يثير التساؤل لدى القطاع العام نتيجة لأهمية قيام علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس على أسس التقدير والاحترام لأهمية دورها في بناء التماسك بين الفرد ورئيسه، وكذلك حاجة الفرد إليها، فهي أحد الحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في التنظيم، وأي فقدان لها سيقود إلى ظهور علامات من عدم الرضا.

### علاقات الزملاء

يسود القطاعين العام والخاص درجة من عدم الرضا عن هذا العنصر وبشكل ملفت للانتباه، وهذا قد يعني أن العلاقات السائدة بين المرؤوسين بعضهم البعض يشوبها التفكك والانقسام، وهو مؤشر يجدر الاهتمام به لأنه يقود إلى مشكلات عديدة للفرد والتنظيم. وقد يكون لهذا الجو غير الودي الذي يسود علاقات العاملين أسباب إما أن تكون عائدة للفرد نفسه، أو لأسلوب الرؤساء في التعامل أو لسياسات المنظمة وإجراءاتها، وقد تكون لأسباب خارج التنظيم، اجتماعية أو اقتصادية، وفي كل الأحوال لابد من بذل جهد للسعي نحو خلق جو تسوده المودة والألفة بين العاملين بعضهم البعض وبحث جميع الأسباب التي تقود إلى التوتر في العلاقات والعمل على حلها.

وبمقارنة نتائج دراستنا هذه، يتضح أنها تتفق مع ما توصل إليه الزامل وخطاب [٥؛ ص١٣٥] [٤؛ ص٢١٨] ودياب [٣٤؛ ص٣٨] في أن بيئة العمل في الإدارة السعودية يشوبها علاقات عدم الرضا عن علاقات الزملاء بعضهم البعض والرؤساء وسوء تعامل الإدارة مع العاملين وحاجتهم إلى التقدير والاحترام، إذ يشعرون بنقص في إشباع هذه الحاجات، من ناحية ثانية نجد أن بعض الدراسات قد توصلت إلى نتائج مغايرة، فمثلاً، دراسة النمر وحمزاوي [٣٨؛ ص١٣٧] أشارت إلى ظهور درجة من الرضا بين أفراد العينة حول العلاقات الاجتماعية داخل العمل بين الزملاء بعضهم البعض، وكذلك بين المشرفين والمرؤوسين، كما وجد الرحيمي [٦؛ ص٣٠٢] كذلك أن حوالي ٩٢٪ من عينة دراسته راضون عن طبيعة العلاقة بينهم وبين رؤسائهم فيما يتعلق بالاهتمام بهم ومعالجة أخطائهم في العمل.

#### ٤) العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة

وتظهر الفروق في متوسطات الرضا عن هذا الجانب كما في العناصر التالية:

##### ساعات ومواعيد الدوام

يفوق متوسط الرضا الوظيفي لدى القطاع العام نظيره القطاع الخاص عن عنصري (ساعات ومواعيد الدوام)، فالقطاع العام أكثر رضا عن مواعيد وساعات الدوام اليومية،

فالمتوسط الحسابي في القطاع العام ٢٤, ٤ لساعات الدوام و٩٢, ٤ لمواعيد الدوام، وهذه الفروق بين القطاعين ذات دلالات إحصائية عالية. وهذه قد تكون نتيجة طبيعية حيث يتمتع القطاع العام بساعات عمل أقل من نظيره القطاع الخاص، كما تتوافر للموظف في بعض الأحيان حرية في مواعيد الدوام بعكس زميله في القطاع الخاص، فالمرونة متوافرة في القطاع العام فيما يتعلق بساعات ومواعيد الدوام، بعكس القطاع الخاص الذي يتسم بالدقة في عدد ومواعيد ساعات العمل اليومية.

### الأجازات

يحظى عنصر الأجازات بمتوسط عالٍ من الرضا لدى القطاع العام ٥, ٠١ بالمقارنة بالقطاع الخاص ٢٤, ٢ وبدلالة إحصائية مرتفعة، ليعنى أن الموظفين في القطاع العام في عينة الدراسة أكثر رضا عن الأجازات التي يتمتعون بها من زملائهم في القطاع الخاص. وهذا قد يكون متوقعاً، ففي نظام الخدمة المدنية يعمل الموظف خمسة أيام في الأسبوع بعكس زميله الذي غالباً ما يعمل ستة أيام في الأسبوع، فالموظف في القطاع العام يتمتع بيومي أجازة في الأسبوع، هذا بالإضافة إلى الأجازات السنوية والاضطرارية والاستثنائية وأجازة الدراسة وغيرها من الأجازات التي تضمنها نظام الخدمة المدنية، فحرية الموظف في الحصول على أجازات في القطاع العام أوسع وأسهل من زميله في القطاع الخاص. وقد يعود هذا إلى الهدف الأساسي الذي يسعى إليه كلا القطاعين، فالقطاع العام يهدف إلى تقديم الخدمة، أما القطاع الخاص فيهدف إلى الربح، لذا يحاول تقليص نفقاته إلى أدنى حد حتى يحصل على هامش ربحية أعلى، كما يحاول استغلال جميع عناصر الإنتاج لديه بأعلى نسبة ممكنة.

### الترقية

يتمتع الموظف في القطاع الخاص في عينة الدراسة بدرجة من الرضا ٧٨, ٤ تفوق زميله في القطاع العام ٥٦, ٣ ليعني أن الموظف في القطاع الخاص أكثر رضا عن الترقية في العمل، فالفرص المتاحة للموظف في القطاع الخاص للترقي إلى درجات أعلى في السلم الإداري قد تكون أفضل مما هو متوافر للموظف في القطاع الخاص. وقد يكون ذلك عائداً

إلى مرونة أنظمة القطاع الخاص وتقديره لدور الإنسان في العملية الإدارية، أما في القطاع العام فقد تكون الإجراءات والأنظمة البيروقراطية وغياب المعايير الدقيقة في التقويم عائقاً للترقية، وهذه النتيجة واقعية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة، إذ تسود حالة من تكديس أعداد من الموظفين في القطاع الحكومي على مراتب لسنوات عديدة يستحقون الترقية نظاماً على المرتبة التي تليها، ولكن فرص الترقية مصابة بنوع من الجمود وعدم الحركة لأسباب قد تكون مالية أو تنظيمية أو غيرها.

وهذه النتائج لا تتفق مع ما وجدته العديلي [٣؛ ص ٨٨] بظهور علامات من عدم الرضا لدى عينة دراسته فيما يتعلق بساعات العمل اليومية، وكذلك مع دراسة عبدالوهاب [٣٣؛ ص ص ٦٠-٦٥] حيث وجد درجة من الرضا لدى عينة دراسته حول فرص الترقية المتاحة. كما أنها لا تتفق أيضاً مع دراسة الرحيمي [٦؛ ص ٣٥٣] الذي أشار إلى أن عينة الدراسة قد عبرت عن رضاها حول عدالة الأسلوب الذي تتم به الترقية، وأن حوالي ٩٠٪ راضون عن عدالة أسلوب الترقية في تنظيماتهم. إلا أنها تتفق مع نتائج الزامل وخطاب [٥؛ ص ١٣٥] حيث أشارت نتائجها إلى أن أفراد العينة قد عبروا عن عدم رضاهم عن مجموعة من أنظمة الحوافز، تأتي الترقية من ضمن الأنظمة في الخدمة المدنية التي يشومها نوع من القصور في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

##### ٥) العوامل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي

أشار التحليل الإحصائي إلى وجود فروق إحصائية في العناصر المتعلقة بالمستقبل الوظيفي بين القطاعين العام والخاص، كما يلي:

##### الضمانات الوظيفية

عبر أفراد العينة في القطاع العام بدرجة عالية من الرضا حول الضمانات الوظيفية ٤, ٦٥ التي يقدمها العمل لهم بعكس زملائهم في القطاع الخاص الذين يشعرون بدرجة متدنية من الرضا عن الضمانات الوظيفية في أعمالهم، وهذا استنتاج قد يكون طبيعياً، فالوظيفة الحكومية تقدم مميزات تقاعدية للموظف، تعتبر من أهم عوامل الجذب إليها.

### الاستقرار الوظيفي

يشعر أفراد العينة من القطاع العام بدرجة أعلى من الرضا ٣,٩٩ عن الاستقرار الوظيفي في تنظيماتهم مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص، حيث يسود شعور بعدم الرضا عن مستقبلهم الوظيفي.

وهذه النتائج تعبر عن الواقع، فالقطاع الحكومي أكثر استقراراً، فهو موجه لخدمة المجتمع، وسيظل مادام المجتمع يحتاج لخدماته، وفي الوقت نفسه فإن الموظف الذي يعمل في القطاع العام يحظى بمجموعة من الأنظمة التي تحفظ حقوقه، فهناك ضمانات للموظف أثناء عمله وبعد تركه العمل، فالموظف في القطاع العام يشعر بدوام الوظيفة بعكس الموظف في القطاع الخاص الذي ينظر إلى الوظيفة على أنها شبه مؤقتة، وأن الموظف معرض للفصل في أي وقت. وفي المملكة العربية السعودية ما يزال القطاع الخاص قاصراً عن توفير ضمانات وظيفية كافية تساعد على اجتذاب أكبر عدد من الشباب السعودي للعمل لديه، وتبعث نوعاً من الاطمئنان عن المستقبل عند العمل في القطاع الخاص.

### رابعاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية في القطاعين العام والخاص

قد يكون لدرجة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي التي يعبر عنها الفرد علاقة ببعض المتغيرات والصفات الشخصية التي يتسم بها، والفرد في العمل يحمل اتجاهات متباينة تؤثر فيها مراحل التعليم التي وصل إليها والعمر وغيرها من المتغيرات التي قد تعكس رؤية الفرد للعمل الذي يقوم به وتصدر عنه استجابات حول هذا العمل بفعل تأثير هذه المتغيرات. والجدول التالي يوضح العلاقات الإحصائية بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة في القطاعين العام والخاص.

نلاحظ من الجدول رقم ٤ أن متغير الرضا الوظيفي قد ارتبط بشكل دال إحصائياً مع جميع المتغيرات الشخصية في القطاع العام ماعدا الراتب، ومع متغير واحد في القطاع الخاص هو العمر، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم ٤ . العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية في القطاعين العام والخاص .

الراتب		التعليم		سنوات الخدمة		العمر		المتغيرات الشخصية القطاع
مستوى الدلالة	X <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	X <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	X <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	X <sup>2</sup>	
٠,١٦٩	٢٥,٩٠	٠,٠٠١	٤١,٣٧	٠,٠٠١	٥٨,٩٣	٠,٠٠١	٤٩,٥١	العام
٠,٧١٤	١١,٥٣	٠,٢٧	٧,٥٨	٠,١١٠	١٨,١٨	٠,٠٠٥	٣٥,٢٧	الخاص

### متغير العمر

ارتبط هذا المتغير بشكل دال إحصائياً مع الرضا الوظيفي في كلا القطاعين، ليعني أنه كلما تقدم العمر ارتفع الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن الشاب تكون توقعاته عالية بعكس الأقدم منه عمراً الذي تكون واقعيته وقناعته في الحياة أكثر منطقية، فالفرد كلما تقدم في العمر زادت تجاربه وخبراته وتعرف على شؤون الحياة، مما يؤدي به إلى النظر بموضوعية أكثر لأمر الحياة المختلفة. وهذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه البحوث في الرضا الوظيفي، بأن رضا الفرد يزداد بتقدمه في العمر. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الرحيمي [٦؛ ص ٢٠٣] في دراسته، حيث اتضح أن درجة الرضا عن العمل ترتفع مع كبار السن، فتزداد قناعاتهم عن كثير من الأمور التي تواجههم في التنظيم بعكس زملائهم من الشباب التي لاتزال طموحاتهم عالية.

### سنوات الخدمة

كذلك ارتبط هذا المتغير بشكل دال إحصائياً مع الرضا الوظيفي في القطاع العام، فالموظفون الذي أمضوا ثلاث سنوات فأكثر يميلون إلى الرضا بشكل أوضح من الموظفين حديثي العمل في التنظيم، فمدة الخدمة تزيد من قناعة الفرد عن الأوضاع المحيطة به ويميل إلى قبول الواقع الذي يواجهه. وقد وجد الرحيمي [٦؛ ص ٣٠٢] نتيجة مشابهة في دراسته حيث عبر الموظفون الذي أمضوا مدة أطول في العمل الحكومي درجة من الرضا تفوق زملاءهم حديثي العمل في القطاع العام.



### مستوى التعليم

يميل ذوو المؤهلات الدنيا من التعليم في القطاع العام إلى إظهار درجة من الرضا أعلى من زملائهم أصحاب المؤهلات العليا، وقد يكون ذلك راجعاً إلى زيادة توقعات ذوي المؤهلات العليا ونظرتهم إلى العمل، فهم يتوقعون فرص عمل أفضل ومشاركات في قرارات التنظيم بدرجة أعلى من ذوي المؤهلات الدنيا، مما يجعل توقعاتهم ترتفع ويقل رضاهم إذا لم يحققوا هذه التوقعات.

### الخلاصة والتوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي تم بها فحص الفرضيات الأساسية لأفراد العينة في كلا القطاعين العام والخاص وفقاً لما يلي:

(١) إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضا الوظيفي للقطاع العام والخاص فالقطاع الخاص يبدو أكثر رضا عن العمل من الموظفين في القطاع العام. وهذا يؤيد قبول فرضيتنا الأولى التي تنص على أن الموظفين في القطاع العام يشعرون بمستوى من الرضا الوظيفي أقل من زملائهم في القطاع الخاص.

(٢) كذلك أسفرت الدراسة عن تفوق القطاع الخاص في درجة الرضا للعناصر المكونة للعوامل المالية (الراتب - المكافآت - البدلات - كفاية الراتب)، وهذا أيضاً يؤيد صحة الفرضية الثانية والتي مفادها أن الموظفين في القطاع العام أقل رضى من الموظفين في القطاع الخاص فيما يتعلق بالعوامل المالية (الراتب - المكافآت - البدلات - كفاية الراتب).

(٣) أما بالنسبة للعوامل المستمدة من الوظيفة، فلم تظهر الدراسة درجة من الرضا في أي من القطاعين ماعدا عنصر بساطة الإجراءات، إذ يزيد متوسط الرضا عنها في القطاع الخاص عن نظيره في القطاع العام، وهذا يؤيد جزئياً الفرضية الثالثة التي تنص على أن الموظفين في القطاع العام أقل رضى من الموظفين في القطاع الخاص فيما يتعلق بالعوامل المستمدة من الوظيفة (تناسب التخصص مع العمل ومع القدرات الفردية - بساطة الإجراءات - حرية الرأي في الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار).

(٤) وفيما يتعلق بالعوامل المستمدة من علاقات العمل، فقد أظهر القطاع الخاص رضا يفوق زملاءهم في القطاع العام عن عناصر (الإشراف - احترام وتقدير الرئيس)، وهذا

أيضاً يتفوق جزئياً مع الفرضية الرابعة التي تقول بأن الموظفين في القطاع العام أقل رضا من زملائهم في القطاع الخاص عن العوامل المستمدة من علاقات العمل (العلاقات مع الرئيس - العلاقات مع الزملاء).

(٥) وفي العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة، فقد كان هناك تفوق في رضا الموظفين في القطاع العام عن معظم العناصر (ساعات الدوام - الأجازات - مواعيد الدوام)، ماعدا الترقية التي لم تحظ برضا لدى الموظفين في القطاع العام مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص. وهذا لا يؤكد صحة فرضيتنا الخامسة التي تتوقع فيها مستوى أقل من الرضا لدى الموظفين في القطاع العام مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص عن العناصر التالية (ساعات الدوام - الأجازات - مواعيد الدوام - الترقية).

(٦) كما أسفرت النتائج كذلك عن رضا الموظفين في القطاع العام عن العوامل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي (الضمانات الوظيفية - الاستقرار الوظيفي)، وهذا لا يتفق مع فرضيتنا السادسة التي تشير إلى أن الموظفين في القطاع العام أقل رضا من زملائهم في القطاع الخاص عن (الضمانات الوظيفية - الاستقرار الوظيفي).

(٧) وبالنسبة لتأثير بعض المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي، فقد ارتبط متغير (العمر - سنوات الخدمة - التعليم) بالرضا الوظيفي في القطاع العام، كما ارتبط متغير العمر فقط بالرضا الوظيفي في القطاع الخاص. وهذا يؤيد ما ذهبنا إليه من أن هناك تأثيراً لبعض المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي.

وعلى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن الإشارة إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

(١) إعادة النظر في سلم الرواتب للموظفين في القطاع الحكومي، بما يتناسب مع الاحتياجات المتزايدة للموظف ومقابلة الزيادة في التضخم، إذ أن الموظفين يرون أن الراتب المدفوع الآن لا يرضيهم في تحقيق احتياجاتهم الأساسية، فهو دون الكفاية لتغطية تكاليف المعيشة، لاسيما وأن سلم الرواتب الحالي في المملكة العربية السعودية قد مضى عليه فترة طويلة منذ إصداره، في الوقت الذي حدث فيه تغيرات كثيرة جعلت الراتب الحالي يقل عن تحقيق طموحات الموظف، إن النقص الذي يشعر به الموظف في إشباع حاجاته الأساسية

سيؤثر على أدائه، وسيلجأ إلى البحث عن وسائل عديدة لتغطية هذا النقص، وفي ذلك إضرار بمصالح التنظيم. كما أن الحوافز الأخرى مثل (المكافآت التشجيعية - البدلات) تواجه هي الأخرى قصوراً في نظر أفراد العينة من الموظفين في القطاع العام، فلا يبدو رضا عنها، الأمر الذي يجب الاهتمام به من قبل المسؤولين عن الخدمة المدنية والجهات الأخرى ذات العلاقة، إن هذا القصور في نظام الرواتب والحوافز سيؤدي إلى قصور في المجال الإداري ينعكس بالتالي على برامج وأهداف التنمية.

٢) الاهتمام بإجراءات التعيين وفقاً لمجالات التخصص المختلفة في كلا القطاعين، فطبيعة العمل لدى أفراد العينة لا تتلاءم مع التخصص الدراسي، فقد يكون التوصيف قاصراً أو غير متوافر في القطاعين العام والخاص، مما يوجب النظر إلى توصيف للوظائف بعناية تامة واعتباره أساساً في توجيه الفرد لمهام وظيفية معينة بحيث تكون هذه المهام والمسؤوليات متفقة مع مؤهلات وقدرات شاغل الوظيفة.

٣) إعطاء الموظف في كلا القطاعين حرية أكثر في الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على إثراء القرار وتعزيز الانتماء في نفوس العاملين والإخلاص للمنظمة التي يعملون بها، وهذا يأتي عن طريق التوعية والتدريب للرؤساء حول أهمية المشاركة والتشاور مع المرؤوسين لما فيه مصلحة العمل.

٤) زيادة الاهتمام بتطوير العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في القطاع العام عن طريق دورات تدريبية تهتم بتنمية المهارات القيادية والعلاقات الإنسانية، وخلق بيئة عمل تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بين الرؤساء ومرؤوسهم.

٥) الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية للموظفين في كلا القطاعين عن طريق بحث جوانب القصور والتوتر التي تسود علاقات الزملاء مع بعضهم البعض، وإقامة البرامج والدورات التدريبية التي تنمي فيهم روح التعاون والانسجام والعلاقات القائمة على التقدير والاحترام.

٦) زيادة فرص الترقية للموظف في القطاع العام، وذلك إما بتخفيض سنوات التقاعد لإتاحة الفرصة للموظفين الآخرين في الترقية، أو استمرار العلاوة السنوية للموظف في حالة عدم وجود وظيفة شاغرة.

٧) الاهتمام بالضمانات الوظيفية للموظف في القطاع الخاص، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للموظف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل.

## المراجع

- [ ١ ] إدارة التبويب الآلي، الديوان العام للخدمة المدنية، الرياض، ١٤١٢هـ.
- [ ٢ ] وزارة المالية. الاتجاهات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، الرياض: مصلحة الإحصاءات العامة، ١٤٠٩هـ.
- [ ٣ ] العديلي، ناصر محمد. «الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لمواقف واتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض». رسالة ماجستير، جامعة ولاية كاليفورنيا، هبولدت، كاليفورنيا. ترجمة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٤م.
- [ ٤ ] العديلي، ناصر محمد. دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦م.
- [ ٥ ] الزامل، عبدالله وخطاب، عبدالمنعم. «فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية». بحث مقدم لندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية - المنعقدة بمعهد الإدارة العامة للفترة من ٢٠-٢٣ شعبان (١٩٨٢م)، ١٣٠-١٤٠.
- [ ٦ ] Al-Rahaimi, Fahad Abdullah. "An Analytical Study of Job Satisfaction in the Saudi Arabian Public Sector." unpublished Ph. D. dissertation, University of Liverpool, 1990.
- [ ٧ ] العتيبي، آدم غازي. «الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة». مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٩ (١٩٩١م)، ٤٠-٥٠.
- [ ٨ ] Hoppock, R. *Job Satisfaction*. New York: Harper and Row, 1935.
- [ ٩ ] Herzberg, F.; Mausner, B. and Synderman, B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.
- [ ١٠ ] Look, E. A. "What is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (1969), 309-336.
- [ ١١ ] Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 1964.
- [ ١٢ ] Porter, L. W.; Lawler, E. E. and Backman, G. R. *Behavior in Organization*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1975.
- [ ١٣ ] Landy, F. and Trumbo, D. *Psychology and Work Behavior*. Homewood: The Dorsey Press, 1980.
- [ ١٤ ] بدر، حامد. «الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت». مجلة العلوم الاجتماعية، السنة ١١، العدد ٣ (١٩٨٣م)، ٧٣-٨١.

- [١٥] عبدالحالقي، ناصف. «الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل». مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، السنة العاشرة (١٩٨٢م) ٤٦-٧٣.
- [١٦] Look, E. A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Skokie, III: Rand McNally, 1976.
- [١٧] Ewen, R. B. "Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of Generality of Herzberg's Theory." *Journal of Applied Psychology*, 48 (1964), 161-163.
- [١٨] Hinrich, J. R. and Mischkind, L. A. "Empirical and Theoretical Limitation of the Two Factors Hypothesis of Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 51 (1967), 191-200.
- [١٩] Guyot, J. F. "Government Bureaucrats are Different." *Public Administration Review*, No. 5 (1961) 195-200.
- [٢٠] Beaumont, P. B. and Patridge, M. *Job Satisfaction in Public Administration*. London: Loton Print, Ltd., 1983.
- [٢١] Smith, Michael P. and Nock, Steven L. "Social Class and the Quality of Work in the Public and Private Organization." *Journal of Social Issues*, 36, 4 (1980), 59-70.
- [٢٢] Cacioppe, Ron and Mock, Philip "A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations." *Human Relation*, 37, No. 11 (1984), 923-937.
- [٢٣] Hunt, J. W. and Saul, P. N. "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Male and Female." *Academy of Management Journal*, 18 (1975), 690-702.
- [٢٤] Brown, R. G. *The Administrative Proces in Britain*. London: Methuen and Co., 1970.
- [٢٥] Suizek, Willia E. and Bullard, Jerri Hayes. "Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: Alongitudiol Analysis." *Organizational Behaviour and Human Performance*, 32 (1983), 220-275.
- [٢٦] Weiner, N. "Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Model." *Personal Psychology*, 33 (1980), 741-757.
- [٢٧] Lawler, E. E. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill, 1971.
- [٢٨] Dycr, L. and Theriault, R. "The Determinants of Pay Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 61 (1976), 596-604.
- [٢٩] Khaleque, A. and Rahman, A. "Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers." *Human Relation*, 40 (1987), 402-413.
- [٣٠] جبارة، عطية. العلاقات الإنسانية بين النظرية والتطبيق. الدمام: دار الإصلاح، ١٩٨٣م.

- [٣١] الزعبي، فايز. «مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة». مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، السنة ١، العدد ٣، (١٩٨٨م)، ١٣٦-١٣٩.
- [٣٢] عسكر، سمير أحمد. «أبعاد الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الاسكندرية، (١٩٨٥م)، ٢٠٧-٢١٨.
- [٣٣] عبدالوهاب، علي. الحوافز في المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨١م.
- [٣٤] دياب، عبدالحميد. تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على المديرين في المملكة العربية السعودية. جدة: مركز البحوث والتنمية - كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٨١م.
- [٣٥] التويجري، محمد إبراهيم. «المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية: دراسة ميدانية مقارنة». المجلة العربية للإدارة، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. مجلد ١٢، ع ٣، (١٩٨٨م)، ٥٠-٥٣.
- [٣٦] أسعد، محمد محسن ورسلان، نبيل إسماعيل. الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية. جدة: مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٨٤م.
- [٣٧] Aba-Akhail, N. "An Analytical Study of Job Satisfaction and Motivation Among Middle Managers in Saudi Arabia Industries Corporation." unpublished *Ph D. dissertation*, University of Liverpool, 1988.
- [٣٨] النمر، سعود محمد. وحمزوي، محمد سيد. المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٦م.
- [٣٩] عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥م.
- [٤٠] Maslow, A. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*. No. 17 (1943), 370-391.
- [٤١] Al-Sahally, M. "A Scaling of Importance of Organizational Incentives to Technicians and Engineering Employees by Public Sector in Saudi Arabia." *Unpublished engineering report*, Arizona State University, 1977, 86.

## **Job Satisfaction of Saudi Employee in Public and Private Sector**

**Saud Mohammed Al-Nimr**

*Associate Professor, Department of Public Administration, College of  
Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

(Received 15/5/1412; Accepted for publication 23/8/1412)

**Abstract.** The objective of this research is to study job satisfaction attitudes among Saudi employee in public and private sector. To accomplish this purpose, self administered questionnaire was distributed to a sample of 463 employees of which 310 were from the public sector and 153 private sector. Factors related to position, co-workers, financial and stability were examined. Findings showed that, private sector employees in general were more satisfied than public sector; also differences were from the existed among private and public sector in some factors, such as financial and co-workers, when private sector employees were more satisfied than public sector employees. On the other hand, public employees showed a higher degree of satisfaction in factors relating to position and stability than private sector. The findings of this study should be viewed within the context of this sample, and these findings demand further investigation.