

الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية

م.د. إخلص زكي فرج / وزارة التربية / مركز البحوث والدراسات التربوية

المستخلص

تتركز مشكلة البحث بتدني رضا العنصر البشري الذي يعد الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، لذلك لابد من الاهتمام به، والعمل على رضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن العنصر البشري مجبر على العمل، وقد ترتب عن ذلك إهماله وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدوث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، وبذا أصبح من الضروري البحث عن حل المشكلة وذلك عن طريق تحسين رضاه.

ويعاني بعض موظفي وزارة التربية كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الحكومية المختلفة من تدني مستوى رضاهم، بسبب قلة رواتب البعض ولاسيما في المراتب الدنيا، وعدم وضعهم في المكان المناسب أو ممارسة اختصاصهم، عدم توزيع وظائفهم حسب قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، وعدم العدالة في توزيع الترقيات والحوافز والعلاوات التشجيعية وسلم الرواتب، وطريقة تعامل الإدارة معهم، مما قد ينعكس سلباً على جودة الأداء في المديرية العامة للتربية. وعليه يمكن صياغة سؤال البحث كما يأتي:

- ما مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية في المديرية العامة للتربية في المحافظات؟

أما أهمية البحث فتنبع من أن المديرية العامة للتربية تعد محورا أساسيا في مناطق تواجدنا، حيث أنها تشرف على جميع الأنشطة، وتقدم الخدمات التعليمية والتربوية لشريحة واسعة من الهيئات التعليمية والطلبة في حدودها الجغرافية، فضلا عن جودة أداء العاملين وأخلاقهم وولائهم لمؤسساتهم وقيامهم بواجباتهم المهنية والتربوية نحو مجتمعاتهم يتوقف على مدى تلائمهم في عملهم وشعورهم بالراحة والاستقرار أثناء أداءهم عملهم مما يدفعهم لتحسين إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

إما أهداف البحث فتمحورت في التعرف على تأثير عوامل الرضا الوظيفي الآتية (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف، الرضا عن الأجر، النمو والارتقاء، الاستقرار في العمل) على أداء العاملين، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي في المديرية العامة للتربية للمحافظات كافة (عدا إقليم كردستان).

إما أهم التوصيات التي توصل إليها البحث

- 1- تعزيز العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين لتساهم في تكامل الموظف مع دائرته من خلال تبادل الاحترام والتقدير والتعاون المثمر، والعمل بروح الفريق الواحد.
- 2- وضع نظام للمكافآت والحوافز يكفل العدالة التامة للموظفين، بحيث يتم مكافأة المتميز ومحاسبة المقصر في عمله، لأنها تشجع الموظفين على تقديم الأفضل.

مقدمة

يوصف العصر الحديث (عصر التكنولوجيا) بأنه عصر الضغوط النفسية التي أصبحت موضوع اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في كافة المجالات، حيث يواجه المجتمع بكافة شرائحه ضغوطاً نفسية شتى وعلى الرغم من أننا نعيش في عصر ينفرد بأوضاع سريعة التغير وخصوصاً التغيرات الاجتماعية والعلمية كالتغيرات في القيم وما ينطوي عليها من مكاسب واختراعات إلا أنه يعج بالإحداث المثيرة للقلق والاضطراب النفسي والمادي والاجتماعي فواقع الحياة محفوف بالمخاطر والإحداث والخبرات الصارمة فالإحباط والمشكلات النفسية التي يمكن أن تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العاملين

وتعد الموارد البشرية لأي منظمة سواء حكومية أو خاصة، هي عصب الحياة والعمود الفقري الذي بدونها لا يكون هناك وجود لها، وذلك لأن هذه الموارد بفئاتها المختلفة الإدارية والفنية والعلمية والمهنية، حيثما تعمل وفقاً لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف محددة، فإنما تشكل البناء التنظيمي لها.

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي، لما لهذا الموضوع من أثر فاعل في إنتاجية العمل وتطوره، والرضا الوظيفي عبارة عن شعوراً يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد في المنظمة، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس تصوراتهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم، ويعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً خاصاً، باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز في العمل، لما في ذلك من علاقة إيجابية في تحفيز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء

يتكون البحث من خمسة فصول يتناول الفصل الأول منهجية البحث التي ضمت مشكلته وأهميته وأهدافه وحدوده وتحديد مصطلحاته، أما الفصل الثاني فضم الجانب النظري، وشمل الفصل الثالث إجراءات البحث من وصف وتحليل عينة ومجتمع وأداة البحث والوسائل الإحصائية المستخدمة فيه، بينما تناول الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج إجابات عينة البحث، أما الفصل الخامس فضم الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول**منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث**

يعد العنصر البشري الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيقها أهدافها، لذلك لا بد من الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن العنصر البشري مجبر على العمل، وقد ترتب عن ذلك إهماله وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدوث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل المشكلة وذلك عن طريق واحد وهو تحسين رضا العاملين (عبد الباقي، 2001: 229).

ويعاني بعض موظفي وزارة التربية كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الحكومية المختلفة من تدني مستوى رضاهم، بسبب قلة رواتب البعض ولاسيما في المراتب الدنيا، وعدم وضعهم في المكان المناسب أو ممارسة اختصاصهم، عدم توزيع وظائفهم حسب قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، وعدم العدالة في توزيع الترقيات والحوافز والعلاوات التشجيعية وسلم الرواتب، وطريقة تعامل الإدارة معهم، مما قد ينعكس سلباً على أدائهم ومستوى كفاءتهم في العمل والإنتاجية والخدمة وتحقيق الأهداف المرجوة في مديريتهم، وبالتالي انعكاسه سلباً على جودة الأداء الإداري في هذه المديرية العامة للتربية. وعليه يمكن صياغة سؤال البحث كما يأتي:

- ما مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية في المديرية العامة للتربية في المحافظات؟

ثانياً أهمية البحث

1- قلة البحوث التربوية التي تتناول شريحة الموظفين فمعظم البحوث تتناول المعلمين أو الطلبة وتهمل العنصر الذي يدير هذه العملية والذي يؤثر رضاه أو عدمه سلباً أو إيجاباً على رضا المعلمين والطلبة.

2- تعد المديرية العامة للتربية محوراً أساسياً في مناطق تواجدنا، حيث أنها تشرف على جميع الأنشطة، وتقدم الخدمات التعليمية والتربوية لشريحة واسعة من الهيئات التعليمية والتدريسية والطلبة في حدودها الجغرافية.

3- إن جودة إنتاجية العاملين وأخلاقهم وولائهم لمؤسساتهم وقيامهم بواجباتهم المهنية والتربوية نحو مجتمعاتهم يتوقف على مدى انسجامهم في عملهم وشعورهم بالراحة والاستقرار أثناء أداءهم عملهم مما يدفعهم لتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً، وهذا تعبير عن رضاهم عن عملهم وإنجازهم في أحسن وجه.

ثالثاً: أهداف البحث

1- التعرف على تأثير عوامل الرضا الوظيفي الآتية (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف، الرضا عن الأجر، النمو والارتقاء، الاستقرار في العمل) على أداء العاملين

2- تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي في المديرية العامة

للتربية للمحافظات كافة (عدا إقليم كردستان).

رابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: المديرية العامة للتربية في محافظات بغداد (الرصافة / 1، 2، 3- الكرخ / 1، 2، 3)، نينوى، البصرة.
- 2- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية في المحافظات كافة (عدا إقليم كردستان).
- 3- الحدود الزمانية: عام (2012).

رابعاً: تحديد المصطلحات

تم تحديد وتعريف المصطلحات التي تعكس عنوان البحث الحالي وتنسجم مع أهدافه ومنهجيته.

1- الرضا الوظيفي: انه الإحساس الإيجابي العام الذي ينشأ من تقديم كل ما تعكسه الوظيفة الواحدة من خبرات وتجارب، ويحدث عدم الرضا الوظيفي عندما لا تفي التوقعات بمتطلبات ما يتمناه الفرد (Robert & Jon, 1994:98).

2- الموظف: هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما، مقابل اجر محدد ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها¹.

الفصل الثاني

الجانب النظري

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

حظي مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها بأهمية بالغة من الباحثين والإداريين، وذلك منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي وما يزال، وذلك لما له من اثر كبير على العمل والعاملين، وقد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا وعلاقته بمختلف المتغيرات والعوامل الموجودة في بيئة العمل، وكذلك اثر الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، ومع كثرة الدراسات إلا انه اختلفت في تعريفاتها وتفسيراتها لمفهوم الرضا، فمنهم من يرى الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي يستمدده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل فيها ورؤسائه الذي يخضع لإشرافهم وكذلك المنظمة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وطبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف. (عبد الخالق، 1992: 82)

كما عرف بأنه "مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله، ويكون الفرد راضياً بدرجات مختلفة، ومن أمثلة هذه الجوانب العمل، الأجور، الترقيات والتقدير، المنافع التي يحصل عليها، ظروف وشروط العمل، زملاء العمل، السياسات التنظيمية". (حسن، 2001: 169).

في حين عرفها فروم (Vroom) الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها

¹ المديرية العامة للتخطيط التربوي/قسم الإحصاء التربوي

نتائج قيمة ايجابية: أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، وأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية، وذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، الجهد المبذول في العمل، الإنتاجية، التفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية، ويرى فروم أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعد من المصادر المهمة للرضا عن العمل.
(Vroom,1964:60)

اما تعريف الباحثة الإجرائي فهو الشعور بالرضا والارتياح الناتج عن رد فعل نفسي للموظف تجاه عمله في وقت معين، وهو شعور متغير نسبيا تبعا لتغير الظروف، كما أن الرضا شامل يضم جميع العوامل المذكورة أعلاه أو قد يشمل بعض العوامل دون الأخرى.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا يسهم بتحسين صحة الموظف البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل (شاويش، 1996: 111).

ووفقاً لنتائج الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي لوحظ أن هناك ارتباطاً عكسياً بالغياب ودوران العمل، بعبارة أخرى ارتفاع الرضا يؤدي إلى انخفاض الغياب ودوران العمل فإن وجود موظفين راضين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الحصول على العمالة والتنمية. فضلاً عن ذلك يسهم التغيب إلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك الموظفين الدوائر التي يعملون فيها والانتقال إلى دوائر أخرى وزيادة الشكاوي والمشكلات بين الموظفين. (الخضرا وآخرون، 1998: 293).

ينصب اهتمام الإدارة على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يقوم الموظفين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق الأهداف وتكوين ولاء عالي للمنظمة (الهيبي، 2003: 276).

ثالثاً: فوائد الرضا الوظيفي

قسمت فوائد الرضا الوظيفي من قبل الباحثين إلى قسمين هما:

أ: الفوائد السلوكية والاجتماعية

١ - القضاء على الخسارة الاجتماعية

٢ - زيادة الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

٣ زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفر الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.
(سلمان، 2011: 66).

ب: الفوائد المادية والاقتصادية

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة في بعض الأحيان إذ أثبتت أن المنظمة التي يعمل فيها عدد كبير من العاملين فإن زيادة نسبة الغياب سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف. (الدليمي و كريم، 2009: 128).

رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي

هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها في مجال الرضا الوظيفي وهي:

- ١- الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل الرواتب والعلاوات والترفيعات ونظام الضريبة والتقاعد.
- ٢- الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.
- ٣- الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى ملامتها مع مؤهلات الموظف وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

ومن الواضح أن الرضا عن هذه الأبعاد الثلاثة يختلف من شخص لآخر، ومصدر هذا الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو اختلافهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، فضلاً عن اختلاف نظرتهم للأعمال التي يؤدونها (عبد الخالق، 1982: 81)

خامساً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

- يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً ومشاركاً بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في سعي مشترك لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين إلى:
- 1- عوامل ذاتية: تتعلق بالإفراد وقدرتهم ومدة الخدمة والدافعية والعمل السابق ويتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي.
 - 2- عوامل تنظيمية: وهي ظروف العمل، العلاقة مع الإدارة العليا، نظم وأساليب وإجراءات العمل الوظيفية وما تنتجها من إشباع وما تعكسه من تنوع المسؤوليات.
 - 3- عوامل بيئية: تخص الانتماء الاجتماعي، وقدرة العامل على التكيف مع عمله، تقدير المجتمع له التأثير السلبي والإيجابي على العاملين وتكاملهم مع العمل (الدليمي و كريم، 2009، 136).

سادسا: قياس الرضا الوظيفي

هناك نوعين من المقاييس لقياس الرضا الوظيفي

1-المقاييس الموضوعية: وتشمل ما يأتي:

أ-الغياب

ب-ترك العمل أو الخدمة

2-المقاييس الذاتية: وتتكون من

أ-تقسيم الحاجات

ب- تقسيم الحوافز إلى خمس مجموعات وهي كالآتي:

1 - الرضا عن الوظيفة.

2- الرضا عن الأجر.

3-الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف.

4- الرضا عن بيئة العمل.

5-الرضا عن زملاء العمل.

6-الرضا عن الاستقرار الوظيفي.

7- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي (عاشور، 1979: 88)

واعتمدت الباحثة بعض المقاييس المذكورة في أعلاه لقياس رضا موظفي وزارة التربية في

المديريات العامة للتربية في المحافظات.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي فقد اتبعت الإجراءات الآتية:

- 1- اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة، وبما أن مجتمع البحث يشمل الدوائر الإدارية في وزارة التربية للمديريات العامة للتربية في المحافظات كافة، لذا ارتأت الباحثة اختيار عينة ممثلة للمجتمع.
- 2- بناء أداة تتصف بالصدق والثبات يمكن بواسطتها التعرف على الرضا الوظيفي في الدوائر الإدارية لوزارة التربية.
- 3- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.

أولاً: مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع البحث على انه مجموعة الوحدات التي يراد منها الحصول على بيانات تخص الظاهرة التي هي قيد البحث، لذا ينبغي أن يكون وصف المجتمع وصفاً دقيقاً.

- يتكون مجتمع البحث الكلي من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظات بغداد (الرصافة) / 1، الرصافة/2، الرصافة/3، الكرخ/1، الكرخ/2، الكرخ/3، نينوى، البصرة) بغداد ممثلة عن مجتمع وسط العراق، والبصرة ممثلة عن مجتمع الجنوب، ونيوى ممثلة عن مجتمع الشمال ، بلغ عددها (20146)، وكما مبين في الجدول (1).

جدول (1)

مجتمع البحث

ت	المحافظة	العدد الكلي
1	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/1	3352
2	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/2	1025
3	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/3	859
4	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/1	2457
5	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/2	3742
6	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/3	2320
7	المديرية العامة لتربية نينوى	4881
10	المديرية العامة لتربية البصرة	1510
	المجموع	20146

ثانياً: عينة البحث

- بعد تحديد مجتمع البحث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي المديرية بلغ عددهم (1000) موظف، وبعد توزيع الاستبانة تم تسلّم جميع الاستبانات التي تمثل نسبة (100%) من مجتمع البحث، وكما موضح في الجدول (2).

ثالثاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وهذا المنهج إحدى مناهج البحث المعتمدة في البحوث التربوية يركز على وصف ما هو كائن الآن بالعملية التربوية مع العلم انه لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى قدر من التفسير لهذه البيانات ودلالاتها لذلك يقترن الوصف بالمقارنة من خلال استخدام أدوات القياس والتفسير.

جدول (2)

عينة البحث

ت	المحافظة	عدد الاستبانة المرسله
1	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/1	125
2	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/2	125
3	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/3	125
4	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/1	125
5	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/2	125
6	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/3	125
7	المديرية العامة لتربية نينوى	125
8	المديرية العامة لتربية البصرة	125
	المجموع	1000

رابعاً: أداة البحث

نظراً لملائمة المنهج الوصفي لمشكلة البحث، وبما أن الاستبانة هي إحدى الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي التي تحقق أهداف البحث لغرض الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات اعتمدت الاستبانة كأداة لهذا الغرض وقد تم إعداد هذه الأداة بالخطوات الآتية:

أ: إجراءات بناء الأداة

لغرض الكشف عن أسباب تأخر انجاز المعاملات (الروتين) والمشاكل التي تسببها، وما هي المعالجات التي يمكن تقديمها لحل هذه المشكلة، تم إعداد استبانة استطلاعية واستبانة مغلقة واتبعت في ذلك الخطوات التالية:

1- الاستبانة المفتوحة

أعدت استبانة مفتوحة لعينة من الموظفين المديرية العامة للتربية في محافظات (نينوى وبغداد والبصرة) وبلغ مجموع أفراد العينة الاستطلاعية التي شملها البحث (150) موظف لغرض استطلاع آراءهم شملت جوانب أساسية للكشف عن الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية في المحافظات، (ملحق 1).

2- الاستبانة المغلقة

تم إعداد استبانة مغلقة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الاستبانة المفتوحة للتعرف الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية في المحافظات. وقد توزعت الأسباب على ستة محاور (بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي، أسلوب الإدارة والإشراف، زملاء العمل، النمو والارتقاء الوظيفي، العدالة)، وفي

ضوء ذلك تم تحديد (34) فقرة (ملحق 2) وضمت هذه المجالات عددا متفاوتا من الفقرات، وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3)

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

ت	اسم المجال	عدد الفقرات
1	بيئة العمل	6
2	الاستقرار الوظيفي	5
3	أسلوب الإدارة والإشراف	8
4	زملاء العمل	4
5	النمو والارتقاء الوظيفي	5
6	العدالة	6

وبعد تحديد المجالات، تم الاستعانة بالأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع وخبرة الباحثين العاملين في مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة المغلقة عُرضت على الخبراء لبيان مدى صلاحية فقراتها أو حاجتها إلى تعديل أو تغيير أو دمج أو إعادة صياغة وصحة تصنيفها على المجالات.

ب: صدق الأداة

توجد طرائق وأساليب متعددة لإيجاد الصدق وقد اعتمدت الباحثة في إيجاد صدق الاستبانة على الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على عينة من المحكمين² المختصين للتأكد من صلاحية فقرات الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه من حيث صياغة الفقرات، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقتهم بعد إجراء التعديلات التي اقترحوها حول فقرات الاستبانة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بالصيغة النهائية (34) فقرة موزعة على (6) مجالات وكما مبين في الجدول (3).

خامسا: ثبات الأداة

يقصد بالثبات الرضوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس فيما يزودنا من معلومات عن أراء أفراد العينة ويجب أن تعطي الأداة النتائج نفسها إذا ما طبقت على الأفراد أنفسهم مرتين وفي ظروف متشابهة (عبيدات، 2003: 95) وللتأكد ومن توفر صفة الثبات في الأداة قامت الباحثة بإعادة تطبيق الاختبار (Test Re Test) على عينة من مديري الأقسام ورؤساء الشعب وتعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام والانتشار، ولاسيما في البحوث والدراسات الإنسانية، حيث وزعت على عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من (3) محافظات بغداد الرصافة الأولى من الوسط لتكون ممثلة لمجتمع وسط العراق، ونيوى ممثلة عن المحافظة الشمالية والبصرة عن المحافظات الجنوبية لتشابه محافظة البصرة مع بقية المحافظات الجنوبية في الكثير من الصفات، وكذلك بالنسبة لمحافظة بغداد ونيوى لبقية المحافظات. مكونة من (25) استبانة لكل محافظة بمجموع (75) استبانة، وبعد (15) يوما

أسماء المحكمين
- د.مجيد صادق العلاق
- د.فاخر محي محمود

أعيد توزيع الاستبانة على ذات العينة، ووجد أن هناك ارتباطاً بين التطبيق الأول والثاني بلغ (0,79)، وهذا يدل على أن الأداة تتصف بصفة الثبات.

سادساً: الوسائل الإحصائية

ولغرض تحليل استجابات أفراد العينة عن أدوات البحث، استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية، مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

1-الوسط المرجح

$$1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 1$$

مج ك

2-الوزن المنوي

$$100 \times \frac{\text{الوسط المرجح}}{\text{الدرجة القصوى}}$$

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف البحث ونتائج الميدانية المتمثلة في تحديد المحاور الأكثر ارتباطا برضا الموظف، لوضعها بين يدي متخذي القرار لتبنيها، ووضع إستراتيجية عامة لتفعيلها للحصول على الإيجابيات وإضعاف السلبيات وفق خطة مدروسة لتحسين أداء العاملين في وزارة التربية.

وقد استخدمت الباحثة في تحليل الإجابات الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- استخدمت الباحثة الوسط المرجح والوزن المنوي لتحليل إجابات أفراد العينة للتعرف على العوامل الأكثر تأثيرا على رضا الوظيفي اعتمادا على تكرارات إجابات أفراد العينة على مستوى الفقرة والمجال.
- ١ تم ترتيب مستويات الفقرات تنازليا حسب أهمية الفقرة.

وقبل عرض نتائج البحث حسب كل مجال، لابد من الإشارة إلى أن فقرات المجالات جميعها قد حصلت على أوساط مرجحة وأوزان مئوية منخفضة.

وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها وفقا للمجالات التالية:

أولا: بيئة العمل

يتكون هذا المجال من (6) فقرات تضمنت إجابات أفراد العينة، وبعد تحليل إجابات عينة البحث في الجدول (4) حصلت الفقرة (ملاءمة ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ حصلت على وسط مرجح بلغ (2.14) ووزن منوي (71)، ويلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على درجة حدة عالية نوعا ما من حيث ملائمة الظروف المادية. في حين حصلت الفقرة (توفر الوسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات) على المرتبة الثانية حيث حصلت على وسط مرجح مقداره (1.93)، ووزن منوي (64)، أما الفقرتين (توفر ظروف الأمن والسلامة ونظافة مكان العمل) و (توجد مرافق صحية نظيفة في مكان العمل) فقد جاءتا بالمرتبة الثالثة إذ حصلتا على وسط مرجح واحد (1.89) ووزن منوي (63)، أما في المرتبة الأخيرة فأنتت فقرة (ملاءمة ساعات ومواعيد العمل) التي حصلت على وسط مرجح (1.87)، ووزن منوي (62). وبمقارنة فقرات هذا المجال يتبين أن جميع الفقرات المذكورة أعلاه حصلت على أوساط مرجحة متقاربة، لكنها منخفضة نوعا ما، مما يدل على حاجة بيئة العمل إلى عناية واهتمام أكبر.

جدول (4)

الوسط المرجح والوزن المئوي لبيئة العمل

ت	رقم الفقرات	الفقرات	اوافق	الى حدما	لااوافق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	3	ملاءمة ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة.	236	402	362	2.14	71
2	2	توفر الوسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات.	272	391	337	1.93	64
3	4	توفر ظروف الأمن والسلامة ونظافة مكان العمل	297	352	351	1.92	64
4	6	توجد مرافق صحية نظيفة في مكان العمل.	283	323	394	1.89	63
5	1	توجد أوقات للراحة إثناء الدوام .	227	430	343	1.89	63
6	5	ملاءمة ساعات ومواعيد العمل	279	318	403	1.87	62

ثانياً: الاستقرار الوظيفي

يعد هذا المجال الأكثر أهمية من بين المجالات الأخرى، لأن الاستقرار الوظيفي يمس حياة الموظف ومورد رزقه. يتكون هذا المجال من (5) فقرات تتناول الاستقرار الوظيفي فقد حصلت الفقرة (توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي) على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.06) ووزن مئوي (68)، إما فقرة (ملاءمة النسبة المستقطعة لإغراض التقاعد) فقد جاءت بالمرتبة الثانية وحصلت على وسط مرجح (1.82) ووزن مئوي (61) ، إما فقرة (تتوفر درجة من الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي) فجاءت في المرتبة الثالثة وحصلت على وسط مرجح (1.55) ووزن مئوي (52). واتت فقرة (يكفي مبلغ مكافأة نهاية الخدمة) رابعا، إذ حصلت على وسط مرجح (1.47) ووزن مئوي (49). وحصلت على المرتبة الخامسة فقرة (كفاية الراتب التقاعدي) بوسط مرجح (1.37) ووزن مئوي (46) ويتبين من التحليل حصلت فقرات هذا المحور على درجات حدة منخفضة نسبيا، مما يؤثر على شعور الموظف بالاستقرار وبالتالي يؤثر على أدائه الكلي وكما موضح في الجدول (5).

جدول (5)

الوسط الحسابي والوزن المئوي لمحور الاستقرار الوظيفي

ت	رقم الفقرات	الفقرات	اوافق	الى حدما	لااوافق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	1	توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي.	330	374	296	2.06	68
2	3	ملاءمة النسبة المستقطعة لإغراض التقاعد.	226	365	409	1.82	61
3	5	تتوفر درجة من الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي.	153	256	591	1.55	52
4	2	يكفي مبلغ مكافأة نهاية الخدمة.	113	243	644	1.47	49
5	4	كفاية الراتب التقاعدي.	84	206	710	1.37	46

ثالثاً: أسلوب الإدارة والإشراف

يتكون هذا المحور من (8) فقرات تبين آراء أفراد العينة، حيث جاءت في مقدمة الفقرات من حيث الأهمية الفقرة (تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين)، إذ حصلت على وسط مرجح (1.97) ووزن مئوي (66)، وجاءت الفقرتين (التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة ومحددة) و (توجد علاقة ودية واجتماعية بين الرؤساء والموظفين) على المرتبة الثانية بوسطين مرجحين (1.93 ، 1.92) ووزن مئوي (64)، واحتلت الفقرة (تخويل المرؤوسين الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل) المرتبة الثالثة بوسط مرجح (1.88) ووزن مئوي (63)، وجاءت فقرتا (تحدد الإدارة العليا معايير الأداء المناسبة في العمل) و (تتفهم الإدارة العليا النواحي الإنسانية للعاملين) بالمرتبة الرابعة بوسطين مرجحين متقاربين بلغ (1.77 ، 1.76) ووزن مئوي (59)، و، بينما أتت الفقرة (هناك تنسيق بين مختلف الأقسام)، إما في المرتبة الرابعة فجاءت الفقرتين (هناك تنسيق بين مختلف الأقسام)، (تستطيع الإدارة حل مشكلات العاملين) بوسط مرجح (1.70) ووزن مئوي (57)، يلاحظ من تحليل إجابات عينة البحث جاءت بأوساط مرجحة متدنية نسبياً، ويعد هذا خلل كبير في عمل الإدارة العليا، إذ أتت في مراحل متدنية حل مشكلات العاملين والتنسيق بين الأقسام، وتفهم النواحي الإنسانية للعاملين مما يعني هناك فجوة بين الإدارة العليا والعاملين تحتاج الإدارة إلى تجسيدها للوصول إلى تفهم للمشكلات وحلها. وكما موضح في الجدول (6)

جدول (□)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمحور أسلوب الإدارة والإشراف

تد	رقم الفقرة	الفقرات	الوزن	المرجع	المرجع	الوزن	المرجع
1	2	تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	204	366	430	1.97	66
2	1	التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة ومحددة	327	428	245	1.93	64
3	7	توجد علاقة ودية واجتماعية بين الرؤساء والموظفين	310	410	280	1.92	64
4	3	تحويل المرؤوسين الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل.	290	379	331	1.88	63
5	5	تحدد الإدارة العليا معايير الأداء المناسبة في العمل	218	440	342	1.77	59
6	6	تتفهم الإدارة العليا النواحي الإنسانية للعاملين	219	388	393	1.76	59
7	3	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام	188	422	390	1.7	57
8	8	تستطيع الإدارة حل مشكلات العاملين	215	386	399	1.7	57

رابعاً: زملاء العمل

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، احتلت فقرة (يتوفر جو الالفة والانسجام بين الموظفين) المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.47) ووزن مئوي (82)، إما في المرتبة الثانية فأتت الفقرات (يوجد تعاون بين الموظفين لانجاز العمل) بوسط مرجح (2.36) ونسبة مئوية (79)، وجاءت الفقرة (ويتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة) في المرتبة الثالثة بوسط مرجح (2.19) ووزن مئوي

(73)، في حين أتت في المرتبة الأخيرة فقرة (تبادل الزيارات الاجتماعية بين الموظفين خارج العمل) وتدل تحليل إجابات عينة البحث لهذا المجال إلى التأثير الكبير للعلاقات الغير الرسمية في دعم الأداء الكلي للعمل، إذ تعد العلاقات اللا رسمية دورا مهما في رفع أداء العاملين وتنظيم العمل داخل المنظمات، وهذا الدور يتماشى جنبا إلى جنب مع العلاقات الرسمية المتمثلة باللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل في المنظمات، وكما موضح في الجدول (7).

جدول (7)

الوسط المرجح والوزن المئوي زملاء العمل

ت	رقم الفقرة	الفقرات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	1	يتوفر جو الألفة والانسجام بين الموظفين.	512	383	105	2.47	82
2	2	يوجد تعاون بين الموظفين لانجاز العمل.	485	392	123	2.36	79
3	3	يتبادل الموظفين الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة.	398	400	202	2.19	73
4	4	تبادل الزيارات والمجاملات الاجتماعية مع الموظفين خارج العمل.	347	420	233	2.11	70

خامسا: النمو والارتقاء الوظيفي

أما بالنسبة لمحور النمو والارتقاء الوظيفي فبيين الجدول (8) آراء عينة البحث، تكون هذا المحور من (5) فقرات، احتلت المرتبة الأولى فقرة (يمنحني العمل المكانة الاجتماعية اللازمة) على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.26) ووزن مئوي (75) وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (يهيئ العمل فرصا لتطوير وتدريب وسائل جديدة وأفضل لإدارة العمل) بوسط مرجح (2.08) ووزن مئوي (69)، اما فقرة (تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظفين باستمرار) فانتت ثالثا بوسط مرجح (1.87) ووزن مئوي (62)، في حين جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة (تعمل الإدارة على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة)، بوسط مرجح (1.84) ووزن مئوي (1.84)، بينما فقرة (تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين باستمرار) حصلت على المرتبة الخامسة بوسط مرجح بلغ (1.79) ووزن مئوي (60، 62، 61).

جدول (8)

الوسط المرجح والوزن المئوي النمو والارتقاء الوظيفي

ت	رقم الفقرة	الفقرات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	1	يمنحني العمل المكانة الاجتماعية اللازمة	301	400	299	2.26	75
2	5	يهيئ العمل فرصا لتطوير وتدريب وسائل جديدة وأفضل لإدارة العمل	298	382	320	2.08	69
3	4	تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظفين باستمرار	258	340	402	1.87	62
4	2	تعمل الإدارة على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة	231	392	377	1.84	61
5	3	تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين باستمرار.	208	375	417	1.79	60

سادسا:العدالة

يتكون هذا المحور من (6) فقرات تتناول محور العدالة بينت إجابات العينة أن الفقرة الأكثر تأثيرا في هذا المحور هي (العدالة في الحصول على الترقية) وحصلت على وسط مرجح (1.84) ووزن مئوي مقداره (61) وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (العدالة في توزيع واجبات العمل)، وحصلت على وسط مرجح (1.75) وبوزن مئوي (58)، إما الفقرة (طريقة تقويم الأداء صحيحة وعادلة) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وحصلت على درجة حدة (1.68) ووزن المئوي (56)، وجاءت الفقرة (والعدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية) في المرتبة الرابعة بوسط مرجح (1.63) ووزن مئوي (54)، في حين أتت في المرتبة الخامسة فقرة (معاملة الموظفين بمساواة من قبل الإدارة العليا) بوسط مرجح (1.59)، ووزن مئوي (53)، في حين احتلت المرتبة الأخيرة (العدالة في توزيع المكافآت والحوافز) بوسط مرجح (1.54) ووزن مئوي (51)، وكما موضح في الجدول (9) جدول (9)

الوسط المرجح والوزن المئوي للعدالة

ت	رقم الفقرة	الفقرات	اوافق	الى حدما	لااوافق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	6	العدالة في الحصول على الترقية	249	312	439	1.84	61
2	1	العدالة في توزيع واجبات العمل	216	321	463	1.75	58
3	4	طريقة تقويم الأداء صحيحة وعادلة	152	373	475	1.68	56
4	5	العدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية	146	291	563	1.63	54
5	3	معاملة الموظفين بمساواة من قبل الإدارة العليا	146	298	556	1.59	53
6	2	العدالة في توزيع المكافأة والحوافز	149	221	630	1.54	51

تبين من تحليل المحاور والفقرات أعلاه أن محور زملاء العمل هي المجال الأكثر تأثيرا في رضا الموظفين، إذ حصل على وسط مرجح (2.28) ووزن مئوي (76)، وجاء بالمرتبة الثانية محور النمو والارتقاء الوظيفي بوسط مرجح (1.97) ووزن مئوي (65)، في حين أتت بالمرتبة الثالثة محور بيئة العمل بوسط مرجح (1.94) ووزن مئوي (65)، إما محور أسلوب الإدارة والإشراف فاحتل المرتبة الرابعة فحصل على وسط مرجح (1.82) ووزن مئوي (61)، بينما احتل المرتبة الخامسة محور العدالة ووسطه المرجح (1.67) ووزنه المئوي (56)، وأخيرا محور الاستقرار الوظيفي بوسط مرجح (1.65) ووزن مئوي (56) وكما موضح في الجدول (10).

ويستنتج مما ذكر أعلاه أن الرضا الوظيفي بالنسبة لجميع المحاور لم يحتل أوساط مرجحة وأوزان مئوية مرضية ولاسيما محوري العدالة والاستقرار الوظيفي فقد كان وزنه المئوي (56)، وتعد هذه النسبة متدنية جدا مما يدل إلى انخفاض نسب العدالة والاستقرار الوظيفي مما تؤثر على رضاهم وبالتالي تؤثر على الأداء الكلي.

جدول (□)

الوسط المرجح والوزن المئوي للمجالات الرئيسة مرتبة حسب أهميتها

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ت
76	2.28	زملاء العمل	4	1
65	1.97	النمو والارتقاء الوظيفي	5	2
65	1.94	بيئة العمل	1	3
61	1.82	أسلوب الإدارة وإشراف	3	4
56	1.67	العدالة	6	5
56	1.65	الاستقرار الوظيفي	2	6

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- لم تعد التكاليف التي تنفق على رواتب ومكافآت الموظفين، فضلاً عن برامج التطوير والتدريب وتوفير العناصر المادية نفقات تتحملها المنظمة بل أصبحت تعد استثماراً في الموارد البشري الذي يعد العنصر الفاعل لنجاح المنظمة.
- 2- بينت نتائج البحث بأنه الاستقرار الوظيفي حصل على أدنى مرتبة، وهذا مؤشر سلبي يؤثر على وضع العاملين النفسي وتعلقهم بوظائفهم وبالتالي ينعكس على أدائهم، فقد كانت استجابات الموظفين لفقرات هذا المحور ضعيفة جداً فيما يتعلق بمكافأة نهاية الخدمة، وملائمة النسبة المستقطعة لإغراض التقاعد، والأمان المستقبلي في حالة التقاعد، وتشير هذه الإجابات إلى تدني مستوى الاستقرار الوظيفي.
- 3- أما محور العدالة فقد حصل على نفس الوزن المئوي الذي حصل عليه محور الاستقرار الوظيفي، مما يدل على ضعف رضاهم عن توزيع الحوافز والمكافآت، فضلاً عن عدم رضاهم عن طريقة تقييم أدائهم من قبل مرؤوسيه، وكذلك عن الفرص التدريبية والتطويرية.
- 4- بينت نتائج البحث قصور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث حصلت فقرات محور أسلوب الإدارة والإشراف على مستويات متدنية أيضاً، مما يدل على عدم قدرة الإدارة في تحقيق الانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين، ومؤشر على وهن العلاقات الرسمية فيما بينهم، وكل هذه العوامل لها اثر مباشر على الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يقلل من ارتباطهم وبالتالي يؤثر على أدائهم.
- 5- أظهرت تحليل البيانات أن بيئة العمل حصلت على استجابات ضعيفة، وتدلل على ضعف اهتمام المسؤولين بتوفير بيئة عمل مريحة من أوقات راحة ومكان عمل نظيف ومرافق صحية نظيفة وظروف عمل مادية من حيث درجات الحرارة والإضاءة والنظافة وظروف الأمن والسلامة، إذ توفر هذه العناصر يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين ويحفزهم على العمل.
- 6- كما تبين أن محور النمو والارتقاء الوظيفي قد حصل على الوزن المئوي نفسه الذي حصل عليه محور بيئة العمل وهي نسب متدنية تأثيرها على رضا العاملين كبير مما يؤثر على رضاهم فإحساس الموظف بالغبين والحيف يخلق لديه شعوراً بالقلق وعدم الرضا مما يؤثر سلباً على أداء وزارة التربية.
- 7- أفرزت نتائج البحث أن العلاقات اللارسمية نالت أعلى نسبة، وتحتل العلاقات بين الموظفين حيزاً كبيراً في رضاهم، إذ توفر هذه العلاقة الراحة النفسية وتبتعد بالموظف عن التشنج والتوتر عند أدائه لعمله.

ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين لتساهم في تكامل الموظف مع دائرته من خلال تبادل الاحترام والتقدير والتعاون المثمر، والعمل بروح الفريق الواحد.
- 2- اهتمام المسؤولين بتحسين الظروف المادية التي يعمل بها الموظفون في دوائرهم من خلال العمل على تحسين التهوية والإنارة والأجهزة والمعدات والعمل على إتاحة وسائل نقل جيدة لخدمة الموظفين وتحسين أوضاع المكاتب ، وتوفير دور الرعاية والحضانات للموظفات داخل الوزارة، فضلا عن تحديد أوقات راحة مناسبة إثناء الدوام لتجديد نشاط العاملين.
- 3- تطوير وتعزيز العلاقات الرسمية، إذ يمكن لهذه العلاقات أن تدعم أداء الموظفين جنبا إلى جنب مع العلاقات اللارسمية.
- 4- وضع نظام للمكافآت والحوافز يكفل العدالة التامة للموظفين، بحيث يتم مكافأة المتميز ومحاسبة المقصر في عمله، لأنها تشجع الموظفين على تقديم الأفضل.
- 5- التركيز على مبدأ العدالة في العمل من حيث وضع أسس فاعلة لتقويم الأداء، وتوزيع العمل، وتوفير الفرص التدريبية والتطويرية.
- 6- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال اطلاعهم على سير الأعمال وسبب اتخاذ بعض القرارات والتعامل معهم بشفافية ووضوح وخاصة ذوي الشهادات العليا منهم .
- 7- الاتجاه نحو الهياكل التنظيمية التي تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية التي تمتد أفقياً والابتعاد عن الهياكل التنظيمية الرأسية (العامودية) التي تحتوي على عدد كبير من المستويات الإدارية لأن الهياكل التنظيمية ذات المستويات الإدارية القليلة تتيح مجالاً للمشاركة وقرب القاعدة العريضة من الموظفين لاتخاذ القرار وبالتالي فإن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة درجة الرضا .

Abstract

Concentrated research problem by low satisfaction of the human element, which is the mainstay key to the success of organizations and achieve their goals, so it has to be interest in it, and work to his satisfaction and the achievement of its objectives, has prevailed belief in special cases that the human element is forced to work, have resulted from that neglect, especially in the non-governmental organizations , and thus a marked decline in the performance of employees in government agencies, and thus became necessary to search for a solution of the problem and by improving satisfaction.

And suffers some of the staff of the Ministry of Education, like other employees in government institutions different from the low level of satisfaction, because of the lack of salaries of some, especially in the lower ranks, and do not put them in the right place or the practice of their specialty, non-distribution of jobs according to their abilities, aptitudes and interests, and inequity in the distribution of promotions, incentives and bonuses Incentive pay scale, and the way to deal with management, which may reflect negatively on the quality of performance in these General Directorates of Education. Accordingly, the research question can be formulated as follows:

- To what extent job satisfaction among employees of the Ministry of Education in the Directorate General for Education in the provinces? The importance of research originate of the General Directorates of Education is pivotal in the areas of its presence, as it oversees all activities, and provides educational services to a wide range of educational institutions and students in their geographical boundaries, as well as the quality of the performance of employees and morals and loyalty to their institutions and their duties professional and educational about their depends on the a Harmony of their work and their sense of comfort and stability in the course of their work, which drives them to improve their productivity and quantity.

Either the objectives of the research have focused to identify the impact of factors of job satisfaction following (job satisfaction, satisfaction with pay, satisfaction with the method of management and supervision, satisfaction with pay, growth and upgrading, stability in work) on the performance of employees, and provide suggestions and recommendations that will help to raise the level Job satisfaction in the General Directorates of Education for all provinces (except Kurdistan). Either the most important recommendations reached by the search

- 1 - to strengthen the relationship between senior management and staff to contribute to the integration of the employee with his constituency through mutual respect, appreciation and fruitful cooperation, and teamwork.
- 2 - Develop a system of rewards and incentives to ensure full justice to employees, so as to reward outstanding and to hold negligent in his work, because it encourages employees to deliver the best.

المصادر

- 1- احمد، إبراهيم (1985) "تحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية)"، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
- 2- الخضرا، بشير وآخرون، (1998)، "السلوك التنظيمي"، جامعة القدس، القدس.
- 3- الدليمي، احمد، وكريم ناصر، (2009) "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، دار الأوائل للنشر الطبعة الأولى، عمان.
- 4- الهيبي (2003)، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" عمان، دار وائل للنشر.
- 5- حسن، راوية، (2001) "إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 6- سلمان، منى رسول، (2011)، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وعلاقتهم بالأداء المهني" مجلة بحوث تربوية، المجلد الرابع، العدد 15، وزارة التربية، بغداد.
- 7- شاويش، مصطفى، (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان
- 8- عاشور، احمد صقر، (1979)، "إدارة القوة العاملة والأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت.
- 9- عبد الباقي، صلاح الدين، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة القدس، عمان.
- 10- عبد الخالق، ناصيف، (1992)، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3.
- 11- عبيدات، ذوقان، (2003)، "اصول البحث العلمي" ط 8، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 12- Robert & Jon , "Organizational Behavior, Concepts controversies and applications", Englewood cliffs, prentice,1994.
- 13-Vroom ,victor, Work and Motivation, New York, John Wilier and Sons,INC,1964.

ملحق (١)

-استبانة مفتوحة-

عزيزي الموظف

عزيزتي الموظفة

نهديكم أطيب التحيات

يروم مركز البحوث والدراسات التربوية إجراء الدراسة الموسومة (الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية).

وبما نعهده فيكم من خبرة ودراية في مجال عملكم، نرجو التفضل بالإجابة على سؤالي الاستبانة بكل صراحة وموضوعية خدمة للعملية التربوية.

مع التقدير

الباحثة

- ما العوامل التي تعتقد إنها تحسن الرضا الوظيفي من وجهة نظرك؟

-
-
-
-

2- ما العوامل التي تعتقد إنها تخفف الرضا الوظيفي من وجهة نظرك؟

-
-
-

ملحق (٢)

استبانة مغلقة

ت	الفقرة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق
بيئة العمل				
1	توجد أوقات للراحة كافية إثناء الدوام			
2	توفر الوسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات			
3	ملائمة ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة			
4	توفر ظروف الأمن والسلامة ونظافة مكان العمل			
5	ملائمة ساعات ومواعيد العمل			
6	توجد مرافق صحية نظيفة في مكان العمل			
الاستقرار الوظيفي				
1	توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي			
2	يكفيني مبلغ مكافأة نهاية الخدمة			
3	ملائمة النسبة المستقطعة لإغراض التقاعد			
4	كفاية الراتب التقاعدي			
5	تتوفر درجة من الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي			

أسلوب الإدارة والإشراف			
1			التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة ومحددة
2			تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين
3			تحويل المرؤسين الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل
4			هناك تنسيق بين مختلف الأقسام
5			تحدد الإدارة العليا معايير الأداء المناسبة في العمل
6			تتفهم الإدارة العليا النواحي الإنسانية للعاملين
7			توجد علاقة ودية واجتماعية بين الرؤساء والموظفين
8			تستطيع الإدارة حل مشكلات العاملين
زملاء العمل			
1			يتوفر جو الألفة والانسجام بين الموظفين
2			يوجد تعاون بين الموظفين لانجاز العمل
3			يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة
4			تبادل الزيارات والمجاملات الاجتماعية مع الموظفين خارج العمل
النمو والارتقاء الوظيفي			
1			يهيئ العمل فرصا لتطوير وسائل جديدة وأفضل لأداء العمل
2			تعمل الإدارة على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة
3			تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين باستمرار
4			تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظفين باستمرار
5			يمنحني العمل المكانة الاجتماعية اللازمة
العدالة			
1			العدالة في توزيع واجبات العمل
2			العدالة في توزيع المكافآت والحوافز
3			معاملة الموظفين بمساواة من قبل الإدارة العليا
4			طريقة تقويم الأداء صحيحة وعادلة
5			العدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية
6			العدالة في الحصول على الترقية