

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية : دراسة ميدانية على عينة من المشاركين في البرامج التدريبية المقدمة من المعهد العربي للتخطيط

محمد أمين نزع*

ملخص

يلعب مستوى رضا العاملين في القطاع الحكومي عن عملهم دوراً مهماً في مردوديتهم وإنتاجيتهم. لذلك، أولت الدول المتقدمة والعديد من البلدان النامية أهمية كبيرة للموارد البشرية، وركزت بالخصوص على تحقيق رضا الموظفين لما له من انعكاسات إيجابية على أدائها الوظيفي، بصفة خاصة، والقطاع العام بصفة عامة. في هذا الإطار، تم إعداد استبيان بالمعهد العربي للتخطيط لقياس مدى رضا عينة من الموظفين في الدول العربية عن عملهم في المؤسسات الحكومية، وتحديد أبرز الصعوبات التي تؤثر على أدائهم، وكذلك اقتراحاتهم لتطوير مستوياتهم الوظيفية. وقد أظهرت نتائج استطلاع الرأي أن نسبة كبيرة عبرت عن رضاها. أما البقية، فحددت عدم رضاها في غياب توصيف وظيفي واضح لمهامها، أو في قلة الأجور، أو في التهميش والإقصاء، أو في طبيعة الوظيفة والتي لا تتناسب مع تخصصها وشهادتها العلمية، أو في أسلوب الحصول على العلاوات والترقية والتي لا تعتمد على أسس الكفاءة المهنية. أما أبرز الاقتراحات للرفع من مستوى رضا الموظفين فقد انصبّت أساساً حول تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لتأهيل الموارد البشرية سواء في المؤسسات الحكومية المركزية أو المحلية، والرفع من قيمة الأجور، والتحفيز من خلال ربط الترقّيات بالكفاءة والتميز والجدارة.

The job satisfaction of public sector employees in the Arab countries: A field study on a sample of participants in the training programs organized by the Arab Planning Institute

Mohammed Lezar

Abstract

The level of satisfaction of employees in the government sector plays an important role in their profitability and productivity. Therefore, developed and many developing countries have attached great importance to human resources, with a focus on employee satisfaction, which has a positive impact on their job performance and the public sector in general. In this context, a questionnaire was prepared in the Arab Planning Institute to measure the satisfaction of a sample of employees from Arab countries about their work in government institutions, to identify the main difficulties affecting their performance, as well as their suggestions for improving their productivity. The results showed that the most of respondents expressed their satisfaction. For others, the main reasons behind their dissatisfaction are the absence of a clear job description, low wages, marginalization and exclusion, or the nature of their job which is not commensurate with their specialization or scientific degree, or the way of obtaining promotions that don't depend on competence. The most important suggestions to raise the level of satisfaction of employees focused mainly on intensifying specialized training courses for human resources in central and local government institutions, raising the value of wages, and motivation by linking promotions with efficiency, excellence and merit.

* عضو الجهاز الفني في المعهد العربي للتخطيط. البريد الإلكتروني: mlezar@api.org.kw

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم ركائز العملية الادارية والتطوير المؤسسي، وتمثل عنصراً لا محيد عنه في نجاح أي قطاع، سواء الخاص أو العام، وذلك بالنظر للدور الهام الذي يمكن أن تلعبه على مستوى الأداء والإنتاجية. لكن هذا النجاح لن يتأتى إلا إذا توفرت مجموعة من العوامل والشروط التي تعمل على توفير الظروف الملائمة والبيئة المناسبة التي تشجع وتحفز الموظف أو العامل على العطاء والجدية وعدم التقصير في العمل. ويبقى مدى ارتياح الموارد البشرية في عملها ومستوى رضاها عن بيئة العمل المحيطة بها من بين أبرز هذه العوامل. فكلما كان مستوى الرضا كبيراً كلما شجعها ورفع من روحها المعنوية ودفع بها إلى العمل بتفاني وبذل جهد أكبر، وبالتالي زاد من مردوديتها ومن أداء المؤسسة التي تعمل بها. وفي المقابل، كلما كان مستوى الرضا منخفضاً كلما أثر ذلك سلباً على الروح المعنوية، وزاد من نسبة التغيب عن العمل، وأدى إلى تراجع في الأداء والإنتاجية (Chandrakant, 2017).

يلعب مستوى رضا العاملين في القطاع العام عن عملهم دوراً مهماً وأساسياً في أدائهم. فقد يكون محدداً رئيسياً في الرفع من معنوياتهم وتحفيزهم وأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، والذي يساهم بلا شك في زيادة إنتاجيتهم إذا كانوا راضين تمام الرضا عن عملهم وعن الإدارة التي يعملون بها. كما قد يمثل سبباً أساسياً في تدميرهم وإعراضهم عن تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وعطاء في حالة إحساسهم بالتهميش والإحباط وعدم الإرتياح في مجال عملهم. لذلك، قامت الدول المتقدمة وكذلك العديد من البلدان النامية بإعطاء أهمية قصوى للموارد البشرية والاهتمام بتطويرها وتوفير بيئة عمل لتمكينها من تطوير أداءها وتقديم أفضل ما عندها من طاقات ومؤهلات.

وعندما يتم مقارنة الموارد البشرية في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص على مستوى المردودية والإنتاجية، خصوصاً في الدول النامية، عادة ما يُشار إلى تفوق القطاع الخاص في هذا النطاق. فالتجربة العالمية لأداء كل من القطاعين تشير غالباً إلى تدني الإنتاجية في القطاع العام مقابل إنتاجية متقدمة في القطاع الخاص (الشاعر، 2016)⁽¹⁾. ومن بين أهم ما يُميّز بينهما هو تمتع المؤسسات في القطاع الخاص بحرية أكبر في العمل، بينما تخضع المؤسسات في القطاع العام للقوانين والقواعد والضوابط والتي قد تقيد في بعض الأحيان من هامش حرية التصرف لدى الموظفين في أداء مهامهم وتدفعهم إلى قلة، أو عدم، الاجتهاد والابتكار (Desantis, Victor, 1996) (Durst and Samantha).

يسود الاعتقاد في المنطقة العربية بأن إنتاجية الموظف في القطاع الحكومي تتسم بالضعف. فقد توصلت دراسة للاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية إلى أنّ معدل إنتاجية الموظف العربي يُعتبر من بين أضعف المعدلات في العالم نظراً لعدة أسباب كالبيروقراطية، وعدم تأهيل الموظف وتحديد موصافاته الوظيفية، فضلاً عن تعيين موظفين لا تتناسب مؤهلاتهم مع وظائفهم، وعدم حصوله على مزايا حقيقية. وفي دراسة أخرى، تم تحديد الاكتظاظ وبيئة العمل غير المنظمة، أو ضعف المستوى التعليمي، أو عدم التوافق بين نتائج التعليم ومتطلبات سوق العمل كأبرز محددات ضعف الإنتاجية في القطاع العام في الكويت وفي جل الدول العربية⁽²⁾.

وبناءً على ما سبق، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي لهذه الدراسة: ما مدى رضا الموظفين في عملهم بالمؤسسات العمومية التي ينتمون إليها، وما تأثير ذلك على مردوديتهم؟ ويتفرع عن هذا السؤال المحوري مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تهتم جوانب مختلفة قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الموظف الحكومي وعلى مستوى رضاه عن عمله في الإدارة العمومية، أبرزها:

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 55

- هل يعمل الموظف الحكومي في مجال تخصصه وهل يتطابق ذلك مع شواهد العلمية ؟
- ما هو دوره في أنشطة المؤسسة الحكومية التي ينتمي إليها وهل تتوفر هذه المؤسسة على توصيف وظيفي واضح ومحدد؟
- هل يقوم بمبادرات ومقترحات لتطوير مهامه الوظيفية وهل يتم الأخذ بها من طرف الرؤساء المباشرين ؟
- هل تقوم الإدارة بتنظيم برامج التدريب المستمر لجميع الموظفين وهل تستجيب وتتواءم مع الاحتياجات المهنية وتطوير الأداء الوظيفي؟
- هل هناك نظام شفاف لتحفيز الموظفين بمكافآت وترقيات؟ وهل هناك عدالة ومصادقية ونزاهة للحصول على هذه التحفيزات؟
- هل توجد ضغوطات في العمل وما نوعيتها؟
- ما طبيعة العلاقات المهنية بين الموظف وبقية الزملاء في العمل من جهة وبين الموظف والرئيس المباشر من جهة أخرى؟

في هذا الإطار ، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة وقياس مستوى الرضا الوظيفي لمجموعة من العاملين في القطاع العام في المنطقة العربية . من أجل ذلك ، اعتمدت الدراسة على منهج يمزج بين الأسلوب الكمي الإحصائي والأسلوب التحليلي . وقد تم في هذا الإطار القيام بدراسة ميدانية شملت عينة من موظفي الدول العربية المشاركين في البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد العربي للتخطيط بالكويت . وقد تم لهذا الغرض إعداد استبيان لقياس مستوى ومدى رضاهم الوظيفي في المؤسسات الحكومية ، ويستطلع وجهة نظرهم وتقييمهم للإدارة التي ينتمون إليها ونوعية العلاقة المهنية التي تربطهم بها ، إضافة إلى أبرز العراقيل والصعوبات التي تؤثر على أدائهم ، وكذلك اقتراحاتهم لتحسين وتطوير أدائهم . وسيسمح تحليل وتفسير الإجابات على هذا الاستبيان ، إضافة إلى معرفة مدى رضاهم الوظيفي ، من تحديد أبرز العوامل الإيجابية والسلبية المحددة لمستوى هذا الرضا .

وبتطرقها إلى هذا الموضوع والذي له علاقة وطيدة ومباشرة بالمدروية والإنتاجية ، تحاول هذه الدراسة أن تساهم في جمع أكبر عدد من المعلومات وتحليلها وتحديد بعض مميزات ومحددات الأداء والرضا الوظيفي في البلدان العربية وذلك انطلاقاً من واقع وتجارب مجموعة من العاملين في المؤسسات الحكومية . كما ستمكّن من جهة أخرى من إمكانية وضع اقتراحات وتوصيات والتي من شأنها أن تعمل على توفير الظروف والشروط الملائمة لتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع رضا الموارد البشرية العاملة بالقطاع العام ، والرفع من إنتاجيتهم ودفعهم بالتالي إلى المساهمة أكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد العربية .

وتنقسم هذه الدراسة إلى خمسة أقسام ، بحيث تُسهّل أولاً بالتعريف بالرضا الوظيفي وفي نفس الوقت تحديد بعض أنواع عدم الرضا الوظيفي . ويتطرق الجزء الثاني إلى أبرز النظريات التي تناولت هذا الموضوع ومميزاتها إضافة إلى نتائج بعض الدراسات . ويُسلّط الجزء الثالث الضوء على المنهجية التي تمّ من خلالها وضع الاستبيان وكيفية الحصول على المعلومات والبيانات حول رضا الموظف العربي . ويقوم الجزء الرابع بتحليل العوامل والمحددات التي أدت إلى النتائج المحصّل عليها . ويعمل الجزء الخامس والأخير على تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات .

1. تعريف الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات على مختلف أنواعها سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص باهتمام كبير خاصة خلال السنوات الأخيرة، وأصبح من أهم اهتمامات الباحثين في علم النفس الإداري والدراسات السلوكية بالنظر إلى انعكاساته على مردودية وإنتاجية العامل والمؤسسة المشغلة على السواء. وهو مصطلح متعدد الأوجه يتضمن أبعاداً مختلفة تخص الفرد في المؤسسة التي ينتمي إليها، كالزملاء في العمل، والرؤساء الذين يخضع لإشرافهم المباشر، والبيئة التي يعمل فيها، ... (الشماع، 1991).

وتتمحور الفكرة الرئيسية للرضا الوظيفي حول النظرة الإيجابية أو السلبية التي يتخذها العامل نحو عمله، أي تقديره لوظيفته من حيث ميوله لها أو نفوره منها. ويُعرف أيضاً بأنه سلوك يعكس مدى تقبّل الأفراد للوظيفة بكل جوانبها المتعددة ومدى شعورهم بالإرتياح والسعادة. كما يعرف على أنه يمثل مختلف النشاطات التي يزاولها الإنسان بقصد الإنتاج والتي تساعده على تحقيق أهدافه التي تتناسب مع قدراته.

هذا، وتشترك مختلف رؤى الباحثين في تفسير الرضا الوظيفي على أنها حالة نفسية وعاطفية ناتجة عن إحساس الفرد والذي تعكسه مكوّنات بيئة العمل. وهو بالتالي موقف الإنسان نحو وظيفته الناجمة عن مجموع العواطف الإيجابية والسلبية التي يواجهها أثناء أداء وظيفته. فهو شعور بالغبطة والفرح عندما يجد المرء ما يتمناه في وظيفته، وهو إحساس بالغبن والتعاسة والإحباط إذا فقد ثقته في المؤسسة التي يعمل بها.

وهناك عدة عوامل تحدد الرضا الوظيفي عند الأشخاص: أولاً، عوامل ذاتية والتي بتفاعلها يحصل هذا الرضا. ويتعلق الأمر بقدرات الأفراد ومدة خدمتهم ونوعية عملهم السابق ومستوى الدافعية. ثانياً، عوامل تنظيمية، تهم ظروف العمل كالعلاقة بالرؤساء، ونظم وأساليب العمل وما تنتج من اشباكات وما تعكسه من تنوع ومسؤولية. وأخيراً، عوامل بيئية كالانتماء الاجتماعي، وقدرة الفرد على التكيف مع عمله وتقدير المجتمع له، والتأثير السلبي أو الإيجابي لباقي العاملين والزملاء في العمل (الدليمي، 2009). كما أظهرت عدة دراسات تجريبية على مدى العقود القليلة الماضية بعض المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي كالرواتب، ونوع الوظيفة، ومستوى الوظيفة، وبيئة العمل ...

وفي هذا الإطار، تولي العديد من المؤسسات التي تصبو إلى تطوير أدائها وإنتاجيتها اهتماماً خاصاً بالرضا الوظيفي وتبذل جهوداً كبيرة لتحسينه باستمرار وذلك لعدة اعتبارات أساسية. ولعل من أبرزها الاعتقاد بأن ارتفاع نسبة رضا العاملين يؤدي إلى أداء ومردودية أفضل، ويرفع من طموح الأفراد، ويساهم في تخفيض نسبة الغيابات عن العمل. كما أن الأفراد الراضون يقومون بمهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، ويسهمون بالتالي في تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها (Brunetto, Teo, Shacklock and Farr-Wharton, 2012).

في المقابل، ينجم عن عدم الرضا عدة نتائج سلبية كاللامبالاة، والإهمال، وتعدّد الأخطاء، والتغيب أو التأخر عن العمل. وهذا بطبيعة الحال له تأثير سلبي على المؤسسات الحكومية وعلى إنتاجيتها. وقد يعاني العاملون في القطاع العام من مشكلة "الفراغ الوظيفي" والتمثل في عدم وجود عمل مباشر يقومون به حسب اختصاصهم الوظيفي. كما قد يصل الموظف إلى حالة نفسية، تعرف "بالإحباط الوظيفي"، تحدث عادة عندما يواجه صعوبات

57 واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية

تمنعه من تحقيق رغباته الوظيفية، والتي تدفعه إلى كثرة التغيب والانغلاق على النفس وعدم التفاعل مع زملاء المهنة والإنكفاء على الذات (الإنعزال الوظيفي) وعدم التطوير والإبداع (عثمان، 2016). كما قد تبلغ حالته النفسية درجة يفقد فيها الرغبة والحماس في العمل وهي حالة تعرف "بالاحتراق الوظيفي"، والتي غالباً ما تحدث عندما يستمر في منصبه بدون أي تغيير أو تطوير لمدة طويلة، أو عندما يتعرض لضغوط مهنية كبيرة، أو عند عدم وجود توافق بين طبيعة العمل وطبيعة التخصص.

وقد عرّفت "Maslach" الاحتراق النفسي بأنه مجموعة أعراض من الاجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبذل الشخصي، والاحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني⁽³⁾. وقد حددت عدة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق النفسي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات والتي من أبرزها ضغط العمل، ومحدودية أو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وعدم مكافأة الموظف عند بذله جهود كبيرة في وظيفته، وضعف الاندماج الاجتماعي، وغياب الانصاف والعدل (الترب، 2010).

2. أهم نظريات الرضا الوظيفي ونتائج بعض الدراسات

1.2 أبرز النظريات

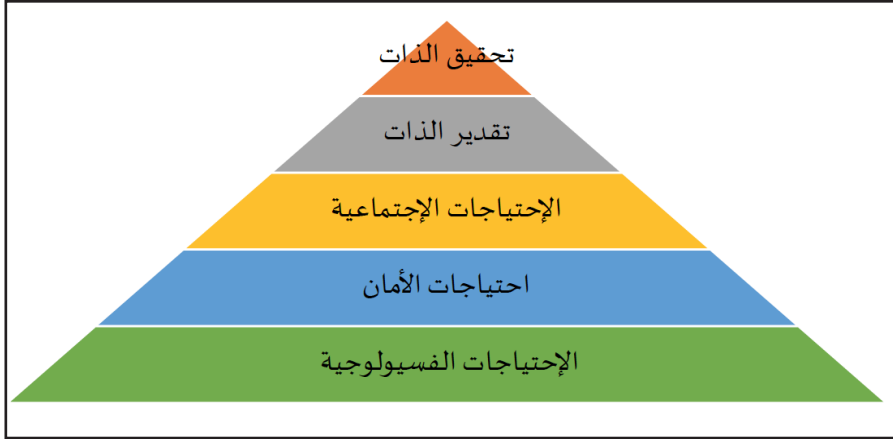
بدأ الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي منذ بداية العشرينات من القرن الماضي من خلال نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)، والتي حاول من خلالها رائد الإدارة العلمية، "فردريك تايلور"، تفسير بطريقة علمية سلوك الأفراد والعاملين بالمؤسسات وكيفية تحفيزهم للرفع من إنتاجيتهم. فقد عرّف تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Taylor, 1911) هذه النظرية بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراود من العاملين أدائه ثم التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة". وقدّم أسلوباً علمياً يركّز على مجموعة من المهام، كاستخدام الطرق العلمية في اختيار العاملين وتدريبهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة، وتحديد العمل الخاص بكل عنصر في عمل الأفراد، وتقديم الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة وبالسرعة المطلوبة.

لكن بعدما تبين بأن الحوافز المادية لا تكفي لوحدها لزيادة الإنتاجية، تمّ التركيز على العلاقات الإنسانية ودورها الهام على مستوى المؤسسات (طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين، معنويات الأفراد، وغير ذلك...)، بالتوازي مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية (Elton Mayo، ...)، باعتبارها حوافز غير مادية تساهم في خلق بيئة تشجع التعاون بين الأفراد والإدارة، وتزيد من رضا العاملين وتحفزهم لبذل جهد أكبر في أداء وظائفهم (الحيدر وآخرون، 2005).

وقد زاد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وألهم العديد من المهتمين، وأفرز العديد من النظريات والتي من أبرزها:

■ نظرية هرم الاحتياجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو (Maslow): تُركّز هذه النظرية على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد. وصنّف ماسلو هذه الاحتياجات في خمس مستويات مرتّبة حسب أهميتها في التحفيز على العمل بغية إشباعها (الشكل رقم 1). وركّز على كون الفرد لا يبحث عن إشباع إحدى الاحتياجات إلّا بعد أن يتحقق من إشباع الاحتياج الذي قبله. وأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية لكونه يتحكم بسلوك الفرد أكثر من غيره. وقد وضع في أسفل الهرم الاحتياجات الإنسانية أو الفسيولوجية وهي الحاجات الأساسية للحياة مثل الماء والغذاء،... عندما يتم إشباع الاحتياجات العضوية يتحوّل الفرد إلى البحث عن إشباع إحتياج ثاني يتعلق بالأمان المادي والنفسي، وضرورة الحصول على بيئة اجتماعية آمنة.

شكل رقم (1): سلم الحاجات عند ماسلو



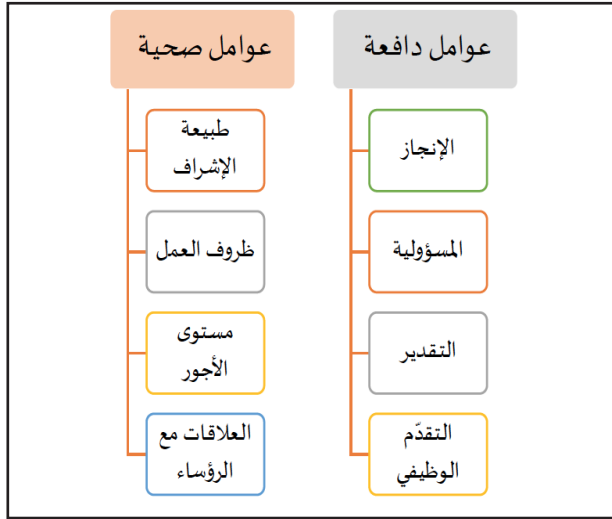
E. O. Aruma, Melvins Enwuesi Hanachor (2017): Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Assessment of Needs in Community Development. International Journal of Development and Economic Sustainability. 2017.

أما المستوى الثالث فيخصص الاحتياجات الاجتماعية أو حاجة الفرد إلى الانتماء وبناء علاقات وصدقات مع الآخرين. ويأتي في المستوى الرابع الحاجة إلى التقدير والإحترام. وإذا تحسّل عليها يبدأ في تطوير قدراته والعمل بتفانٍ لإثبات الذات. أما إذا لم يتم إشباع هذه الرغبة فقد يرى المرء نفسه بلا قيمة أو أهمية، وقد يؤدي ذلك بالتالي إلى هدر للموارد والقدرات البشرية، والتي قد يكون سببها الرئيسي سوء تعامل المؤسسة مع قدرات وكفاءات هذه الموارد. أما في المستوى الخامس، فجدد الحاجة إلى تحقيق الذات. وهي، كما يصفها ماسلو، احتياج الفرد في أن يكون قادراً على القيام بالعمل الذي يرغب في مزاولته بدوافع ذاتية، أي أنه يملك المهارة والرغبة في هذا العمل الذي يتواءم مع كفاءته وقدراته. فكل إنسان له مقدرة و طاقة معينة قد يتفوق فيها إذا ما أحسن توجيهه ووجد البيئة المناسبة لتحفيزه. إذاً وحسب ماسلو فإن تحقيق الذات يعني وصول الفرد إلى أقصى درجات التفوق في عمله⁽⁴⁾.

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 59

■ نظرية العوامل الوقائية والدافعية: صَنَّف هرزبرغ (Herzberg) العوامل التي تخلق شعوراً لدى الأفراد بالرضا عن وظيفتهم إلى قسمين، عوامل دافعة وأخرى صحية “وقائية” (الشكل رقم 2). ترتبط العوامل الدافعية بمحتوى الوظيفة وتدفع العاملين إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة في العمل. وهي تضم عدة عناصر تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا، والتي من أبرزها أهمية الوظيفة، الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدّم، ... أما العوامل الصحية، فترتبط ببيئة العمل ومحيطه وتحدد بشكل كبير مستوى مشاعر الاستياء أو الرضا لدى العامل، وأهمها ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء، طبيعة الإشراف، مستوى الأجور، ... (عزير، 2015)، ...

شكل رقم (2): أبرز العوامل الدافعة والوقائية عند هرزبرغ

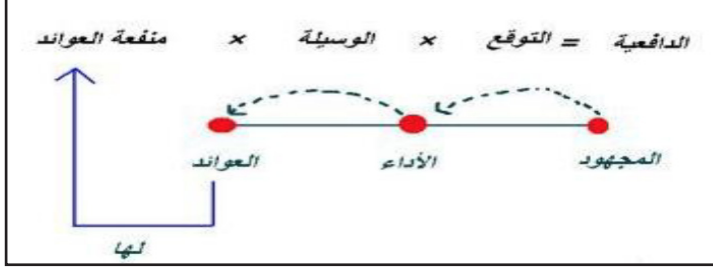


المصدر:

Jean Luc Charron et Sabine Sèpari، 2001 : Organisation et Gestion de L'entreprise: Manuel et Application . Dunod .

■ نظرية التوقع لفريكتور و فروم (Vector & Vroom): من بين الملاحظات والانتقادات التي وُجّهت للنظريات السابقة هو عدم إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي فقط بمجرد منح الموظف زيادة في أحد العوامل التي تؤدي عادة إلى الرضا مثل الأجور، بل هناك فروق فردية تم تجاهلها، خاصة نظرية العوامل الوقائية والدافعية لهرزبرج، والتي تلعب دوراً مهماً في فهم الرضا الوظيفي. في هذا الإطار، تأتي نظرية التوقع والتي تُركز على أن أداء الموظفين ورضاهم عن وظائفهم يتحددان من خلال مقدار توقّعهم الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت (شكل رقم 3). فالعامل يجري مجموعة من العمليات الذهنية يتوصل من خلالها إلى توقّع ما سيحصل عليه من العمل، ثم يحدد هذا التوقّع مستوى رضاه وحماسه لأداء وظيفته. لكن ما يلاحظ على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالاعتبار عوامل الرضا عندما تزيد المنافع المترتبة عن شغل الوظيفة على توقعات الموظف نفسه (السعيد، 2012).

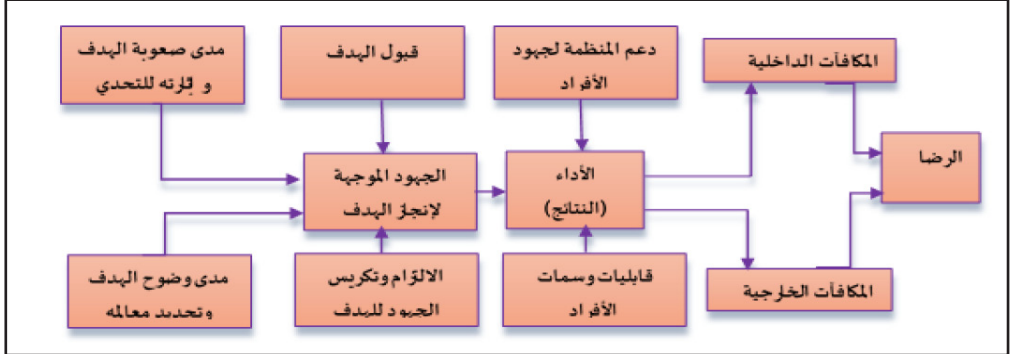
شكل رقم (3): نظرية التوقع عند فيكتور و فروم



المصدر: نظرية التوقع لرفع أداء العاملين <https://hrdiscussion.com/hr66216.html>

■ نظرية بورتير ولولر (Porter & Lowler): اعتمدت هذه النظرية نموذجاً لتفسير أداء العاملين حيث تم افتراض بأن الأداء والإنجاز ينتج عنهما عوائد ومكافآت داخلية وخارجية تعود على الرضا في العمل (شكل رقم 4). تنجم العوائد الداخلية عن شعور وإحساس الفرد بالفخر عند تأديته لعمله بكفاءة. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المؤسسة أو المنظمة المُشغلة للعامل من أجل إشباع حاجاته الدنيا، وتتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية الأخرى كالتأمين الصحي وغير ذلك. وقد توصلت هذه النظرية إلى الاعتقاد بأن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد أساساً على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الإيجابي بخصوص المكافآت التي يحصلون عليها فعلياً وبين ما يعتقدون أنهم يستحقونه كنتيجة لعملهم (Miner, 2005).

شكل رقم 4: نظرية تحديد الأهداف (بورتير ولولر)



المصدر: John B. Miner, 2005: Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership

■ نظرية القيمة لأدوين لوك (Edwin Lock): تُعتبر من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. وهي ترى بأن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة. كما أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست هي الموجودة تماماً في نظرية "ماسلو" حول تدرج الحاجات، خاصة التقدير وتحقيق الذات، وإنما قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأي عوائد أخرى

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 61

يراهما تتناسب مع وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتلائم مع رغباته وأسلوبه في الحياة (ماهر، 2014). كما يرى "أدوين لوك" أن درجة الرضا تحددها ثلاث أبعاد أساسية. أولاً؛ مقدار ما يرغب الفرد في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، وغيرها). ثانياً؛ مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر. ثالثاً؛ الأهمية التي يحظى بها هذا العنصر بالنسبة إليه. فبخصوص العناصر ذات الأهمية الكبيرة للفرد، ترتفع درجة عدم الرضا، حسب "أدوين لوك"، كلما اتسع حجم الفجوة السلبية بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه بالفعل، والعكس صحيح.

2.2 نتائج بعض الدراسات السابقة

أدى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للمؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، التي تهدف إلى تحسين أدائها وتطوير إنتاجيتها إلى قيام عدد من الباحثين والخبراء بإجراء دراسات حول هذا الموضوع. في هذا الإطار، حاولت إحدى الدراسات معرفة تأثير الرضا، أو عدم الرضا، الوظيفي على ولاء وتغيب العاملين بالمؤسسات التي يشتغلون بها. وتوصلت نتائجها إلى أن الموظفين الراضين هم أكثر ولاءً وأقل غياباً عن العمل. كما استنتجت بأن الموظفين الراضين هم أقل تغييراً للوظيفة (Brunetto, Teo, Shacklock, and Farr-Wharton, 2012).

كما توصلت دراسة أجريت عام 1955 بإحدى الشركات الأمريكية (شركة أنترناسينال ارفستر (International Harvester)) إلى أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب وصل إلى 0,25. وفي دراسة أخرى تبين أن معامل هذا الارتباط كان أكبر حيث بلغ 0,37. من جانبها، تشير إحدى استطلاعات الرأي إلى أن الشعور بالرضا في العمل يؤدي إلى انخفاض التغيب عن العمل بنسبة 27%. كما أنه يساهم بنسبة 31% في تغيير الوظائف، وزيادة الإنتاجية بنسبة 18% (Vansickle, 2010).

من جهة أخرى، قام كل من بورتر ولاولر في عام 1996 بإنجاز دراسة بعنوان: "المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة". وكان الهدف الرئيسي هو قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الإحساس بالأهمية والشعور بالتقدير والحصول على المكافآت المادية. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية المكافآت في تحقيق رضا الموظفين حيث كلما انخفضت قيمتها كلما زاد ذلك من احتمال التخلي عن وظائفهم والبحث عن أخرى ذات امتيازات ومكافآت أعلى.

وفي دراسة أعدّها دورياك (Doriak) في عام 2012 حول "البيئة الاجتماعية للعمل في القطاع العام والخاص"، والتي شملت مجموعة تضم 750 عاملاً، 550 منهم يشتغلون في القطاع العام، أشارت النتائج إلى أن قرابة نصف العاملين بالقطاع العام (46%) عبّروا عن رضاهم الوظيفي. وقد كانت الروح الجماعية في العمل، والأجور من المحددات الرئيسية لهذا الرضا (عزير، 2015).

وفي دراسة أخرى، حدّد مسح لأكثر من مليوني موظف أهم 12 عاملاً يعتبرونها ضرورية لحصول الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية وبالتالي الزيادة في الإنتاجية. وترتّب هذه العوامل حسب أهميتها كالتالي (عد تنازلي): أعرف ما هو متوقع مني في العمل. لدي المواد والمعدات التي تساعدني على تأدية عملي بشكل جيد. لدي الفرصة في العمل لأقدم ما أقوم به من عمل جيد كل يوم. في الأسبوع الماضي، تلقيت تقديرًا أو مديحًا للقيام بعمل جيد. يبدو أن المشرف أو الرئيس في العمل يهتم بي كشخص. هناك شخص ما في العمل يشجع تطوري. يبدو

أن رأيي مهم في العمل. نوعية عملي تجعلني أشعر بأن دوري مهم. زملائي الموظفون ملتزمون بعمل جيد. لدي أفضل الأصدقاء في العمل. في الأشهر الستة الماضية، تحدثت معي شخص في العمل عن أداء وظيفتي. أتيت لي في العام الماضي فرص للتعلم والتطور في العمل. (Vansickle, 2010).

أما في الوطن العربي، فقد أثبتت دراسة حول "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، والتي أجريت على 47 وزارة وهيئة وإدارة في دولة الكويت، أن الانتماء التنظيمي العالي لدى العاملين يلعب دوراً كبيراً لتشجيعهم على المزيد من العمل والرفع من نسبة التفاني والإنجاز. كما أنه يساهم بشكل مهم في تشجيعهم على المبادرة والإبداع (الفضلي، 1997). وفي دراسة أخرى لتحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في الإمارات العربية المتحدة، فقد توصلت إلى أن الرواتب والحوافز هي أهم العوامل المحددة لهذا الرضا (Abdulla, Djebarni and Mellahi, 2010).

من جانب آخر، خلصت دراسة أجريت من قبل الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية إلى أن معدل إنتاجية الموظف العربي يُعتبر من بين أضعف المعدلات في العالم، وأن ساعات العمل الحقيقية خلال فترة العمل اليومي تتراوح ما بين 18 إلى 25 دقيقة يومياً. وتعود الأسباب وراء هذه النتيجة إلى العوامل التي تحيط بالموظف الحكومي في البلدان العربية، كالبيروقراطية، والبطالة المُتَّعة، وعدم تأهيل الموظف، وتحديد مواصفاته القياسية (الوصف الوظيفي). كما أن هناك أسباباً أخرى تساهم في تدني إنتاجية الموظف العربي مثل التشريعات والأطر القانونية في العديد من الدول العربية التي توزع الوظائف دون الالتزام بقواعد وقوانين صارمة، فضلاً عن تعيين موظفين لا تتناسب مؤهلاتهم العلمية مع وظائفهم، بالإضافة إلى "الواسطة والمحسوبية" في التوظيف⁽⁵⁾.

من ناحية أخرى، يعتقد البعض بأن الموظف الحكومي العربي لا يحصل على مزايا حقيقية، وإن حصل عليها فهي قليلة جداً ولا تلي احتياجاته الأساسية، وتجعله يبقى تحت تأثير الشعور بالظلم. كما أن مخرجات التعليم، وقلة أو انعدام التدريب تساهم بدورها في خلق هذه التشوهات التي لا تتناسب مع سوق العمل ولا تحقق الانتاجية المرجوة من الموظف (البيدي، 2013)⁽⁶⁾.

بصفة عامة، تأتي هذه المجموعة من الدراسات لتؤكد ما أشارت إليه مختلف النظريات حول الرضا الوظيفي، أو عدم الرضا، ومحدداته. وقد توصلت إجمالاً إلى تأكيد العلاقة الوطيدة والارتباط الكبير بين الرضا الوظيفي، من جهة، والأجور والرواتب والروح الجماعية في العمل والمكافآت، من جهة أخرى. كما أشارت إلى أن التوظيف الغير متناسب مع المؤهلات والتخصصات، وعدم التأهيل والتدريب، والطرق غير الشفافة والمهنية في الحصول على المكافآت والترقيات هي من أبرز المحددات الرئيسية لعدم الرضا والتي قد تدفع إلى الإحباط والإنعزال والإحترق الوظيفي.

3. قياس الرضا الوظيفي

نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها الرضا الوظيفي في تطوير أداء وإنتاجية الأفراد وما لذلك من انعكاسات إيجابية على المؤسسات المُشغَّلة وخدماتها، فقد أصبحت العديد من الهيئات الحكومية في الكثير من الدول تعمل على توفير الأراضية والبيئة المناسبة لتمكين العاملين من الوصول إلى هذا الهدف. وهنا يتم التساؤل عن وضعية الدول العربية في مجال رضا العاملين في المؤسسات العمومية، وكذلك عن الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق هذا الرضا. ويُطرح هذا التساؤل، في نفس الوقت، سؤالاً جوهرياً حول المنهجية المطبقة لقياس هذا الرضا.

1.3 المنهجية المعتمدة

بصفة عامة، هناك طريقتان بارزتان والتي يمكن من خلالهما معرفة وقياس مستوى الرضا الوظيفي:

أولاً، طريقة غير مباشرة تتمثل في اللجوء إلى بعض المقاييس والتي تشمل بالخصوص تغيب الموظف عن العمل أو الإستقالة من وظيفته (سلمان، 2011). هذه الطريقة، بالرغم من أهميتها، إلا أنها تبقى محدودة لكون الغيابات قد يكون مصدرها فعلاً عدم الإرتياح في العمل. لكنها قد تكون أيضاً نتيجة لدواعي مرضية حقيقية، وليس تظاهراً بالمرض، أو لأسباب عائلية، وبالتالي لا علاقة لها بعدم الرضا الوظيفي.

ثانياً، جمع المعلومات من خلال المسوحات. وهي طريقة غالباً ما تتسم بالمصادقية من الناحية العلمية والاحصائية، والتي يمكن استعمالها لهذا النوع من الدراسات. ويمكن التمييز هنا بين نوعين رئيسيين من المسوحات:

- المسح الشامل: يعمل على الحصول على المعلومات من جميع أفراد المجتمع الإحصائي، أي كل الموظفين في الدول العربية، وذلك من خلال تنفيذ "مسح رأي" في القطاع الحكومي في كل دولة على حدة. لكن هذه العملية، إضافة إلى الصعوبات الكبيرة التي تميزها لكونها تتطلب وقتاً كبيراً للتنفيذ وتنسيقاً وتعاوناً وثيقاً مع مختلف المؤسسات الحكومية في مختلف البلدان العربية للحصول على البيانات المطلوبة، فهي ذات تكلفة عالية على المستوى المادي، والبشري، والتنظيمي، واللوجستي.

- العينة: يتم تجميع المعلومات من خلال جزء ممثّل للمجتمع الإحصائي، بحيث يتم اختيار الأشخاص وانتقاؤهم بواسطة تقنيات إحصائية متعددة⁽⁷⁾. وتتميز هذه الطريقة بكونها أقل عبئاً وصعوبة مقارنة بطريقة المسح الشامل وكذلك أقل عسراً على المستوى التنظيمي واللوجستي والتنفيذي. واستناداً عليه، تم استخدام هذه الطريقة في هذه الدراسة بهدف معرفة وقياس رضا تمثيلية من الموظفين في الوطن العربي عن عملهم في القطاع العام.

من أجل ذلك، تم اعتبار العدد الكبير من العاملين في القطاع الحكومي والمشاركين في البرامج التدريبية المتنوعة التي ينظمها سنوياً المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت، في إطار دعمه للقدرات البشرية في الدول العربية وتحسين وتطوير الأداء الإنمائي العربي، كعينة ممثلة في حد ذاتها لمجتمع الموظفين في الإدارات العمومية العربية. وهي عينة تتكوّن من أشخاص يتم اختيارهم من طرف مركز التدريب التابع للمعهد بعد استيفائهم لمجموعة من الشروط للمشاركة في البرامج التدريبية، والتي تتعلق بالسن، والمستوى التعليمي، والمؤسسة الحكومية المشغلة، والتخصص، والمهام المسندة إليهم. وينتمي هؤلاء المشاركون إلى عدة مؤسسات وقطاعات حكومية عربية مختلفة كوزارات الاقتصاد، والمالية، والصناعة، والتجارة، والزراعة، والخارجية، والاستثمار، والتشغيل، والمصارف المركزية، وغيرها.

وقد تمّ في هذا الإطار إعداد إستبيان لإستطلاع رأيهم من أجل معرفة وقياس مستوى ومدى رضاهم عن عملهم في القطاع العام ومعرفة وجهة نظرهم حول الإدارات والمؤسسات التي ينتمون إليها ونوعية العلاقة المهنية التي تربطهم بها. كما يتضمّن أيضاً تقييماً لأوضاعهم العامة بهذه المؤسسات، وكذلك أبرز العراقيل والصعوبات التي تؤثر على أدائهم الوظيفي. إضافة إلى ذلك، حاول الإستبيان معرفة رأي الموظف الحكومي وتصوّراته واقتراحاته حول كيفية جعل الإدارة العمومية وبيئة العمل في مستوى يساعد على تحفيز وتشجيع الموظفين على التفاني في عملهم وتحسين أدائهم الوظيفي والقيام بدورهم أحسن قيام.

2.3 مراحل إعداد وتوزيع الاستبيان

شمل إعداد الاستبيان خمسة مراحل أساسية، وذلك على النحو التالي:

■ المرحلة الأولى (تحضيرية): شملت هذه المرحلة إعدادا وتصميما لنموذج أولي للاستبيان. وقد غطى مجموعة من الموضوعات المتنوعة والتي تمّ تجميعها في ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: عبارة عن نبذة تعريفية بالمشاركين في الاستطلاع والتي يتم من خلالها رصد بعض المعلومات حول أعمارهم، ومستواهم العلمي، وانتمائهم الجغرافي، ووظائفهم الإدارية، وعدد سنوات العمل بالإدارة، وغير ذلك. ويبقى الهدف من الحصول على هذه المعلومات هو إمكانية مساعدتها في تفسير بعض نتائج الاستبيان.

القسم الثاني: يشمل طبيعة العلاقة المهنية للموظفين بالإدارات الحكومية التي يعملون بها ومستوى رضاهم عنها. ومن بين أهم المواضيع التي ركّز عليها الاستبيان مدى مطابقة الشواهد العلمية بمجال العمل، وهل تقوم هذه الإدارات بتنظيم برامج تدريبية لفائدة موظفيها وما مدى موائمة هذه البرامج للاحتياجات الوظيفية وتطوير كفاءة الموارد البشرية. كما يتطرّق الاستبيان إلى مدى توفر الشروط المناسبة والأدوات والتجهيزات والتحفيزات (علاوات، ترقية، وغيرها) في العمل، ودور الموظفين في أنشطة المؤسسات التي ينتمون إليها، وكذلك الموضوعية والعدالة والنزاهة في توزيع المكافآت والحصول على الترقيات، بالإضافة إلى نوعية الضغوطات في العمل وطبيعة العلاقات المهنية بين الموظف وبقية الزملاء في العمل، من جهة، وبين الموظف والرئيس المباشر من جهة أخرى.

- القسم الثالث: عبارة عن منبر حر للمشاركين يعبرون من خلاله عن بعض الميزات الحميدة في الإدارة التي يعملون بها ويتمنون استمرارها، وكذلك أبرز السلبيات التي يرجون زوالها، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات حسب تجربتهم الخاصة لتحسين أداء العامل بالقطاع الحكومي وتعزيز رضاه عن عمله بالإدارة التي يعمل بها.

■ المرحلة الثانية (مرحلة تجريبية قبل اعتماد الاستبيان): بعد إعداد النموذج الأولي للاستبيان، تم توزيعه من أجل تعبئته على مجموعة من المتدربين المنتمين إلى مختلف الدول العربية والتي شاركت في بعض البرامج التدريبية التي نظمها المعهد العربي للتخطيط خلال الفترة الممتدة بين أكتوبر وديسمبر 2016 (حوالي 100 مشارك). وقد كان مصحوباً بورقة تقديمية تشرح الحثثيات والأهداف التي من أجلها وُضع هذا الاستبيان. وقد كان الهدف الرئيسي من هذه العملية هو معرفة مدى استيعاب المستجوبين وتجاوبهم مع مضمون هذا الاستطلاع، وكذلك تحديد نوعية الصعوبات أو عدم وضوح بعض الأسئلة المطروحة. وقد مكّنت هذه العملية من إجراء بعض التعديلات على الاستبيان حيث تم حذف بعض الأسئلة، وإضافة أخرى، وإعادة صياغة المستعصية فهمها.

■ المرحلة الثالثة (مرحلة تعبئة الاستبيان): تم توزيع الاستبيان على المشاركين المقبولين من مختلف الدول العربية في البرامج التدريبية التي نظمها المعهد العربي للتخطيط والذين بلغ عددهم 1161 مشارك من بين 3992 مترشح في البرامج التدريبية خلال الفترة 2018-2019. كما تمّ فرز ومعاينة هذه الاستبيانات وأجوبتها لمعرفة مدى استجابتها للشروط المطلوبة، وقد توقّف الفرز عند أوّل ألف استمارة تمّ اعتمادها في الاستطلاع. ولضمان أكبر مصداقية ممكنة للإجابات على الأسئلة المطروحة في الاستبانة، تُركت حرية

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 65

- الإختبار لدى المشاركين بالتعريف، أو عدم الإدلاء، بأسمائهم لتمكينهم من الإجابة بكل حرية. للإشارة، فإن أقل من 5% من المستجوبين قاموا بتدوين أسمائهم في الإستمارات التي وُزعت عليهم.
- المرحلة الرابعة (مرحلة التجهيز المكتبي والآلي): تمّ خلال هذه الفترة جمع المعلومات والقيام بعمليات التدقيق وإدخال البيانات والمعالجة وذلك باستخدام الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS).
 - المرحلة الخامسة (تحليل النتائج): تمّ خلالها استخراج النتائج وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي العلمي.

4. نتائج استطلاع الرأي حول الرضا الوظيفي

لقد خُصص تحليل محتوى الإستبيانات، والتي وصل عددها 1000 استبانة، إلى النتائج الرئيسية التالية:

1.4 معلومات عامة عن المشاركين في الاستطلاع

تنتمي النسبة الأعلى التي شملها المسح وقامت بتعبئة الإستبيان إلى دول المشرق العربي والإقليم الأوسط بين الدول العربية (52%)، متبوعة على التوالي بدول الخليج العربي (34%)، والمغرب العربي (10%)، فيما لم يحدّد 4% من المستجوبين انتماءهم الجغرافي (الجدول رقم 1 والشكل رقم 5)⁽¹⁾. ويُمثّل الحاصلون على "البكالوريوس" أكثر من نصف المستجوبين (55%)، و" الماجستير" (34,1%) في حين أن الحاصلين على "الدكتوراه" لا تتجاوز نسبتهم 4,2%.

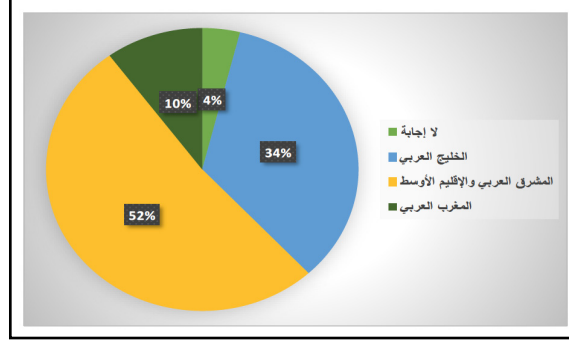
جدول رقم (1): التوزيع الجغرافي للمُشاركين في الإستطلاع

الانتماء الجغرافي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا إجابة	39	3.9	3.9	3.9
	الخليج العربي	342	34.2	34.2	38.1
	المشرق العربي والإقليم الأوسط	518	51.8	51.8	89.9
	المغرب العربي	101	10.1	10.1	100.0
	المجموع	1000	100.0	100.0	

(1) الخليج العربي: الكويت، الإمارات، البحرين، السعودية، سلطنة عمان وقطر.
المشرق العربي والإقليم الأوسط: الأردن، سوريا، العراق، فلسطين، اليمن، لبنان، مصر، السودان، جيبوتي والصومال.
المغرب العربي: موريتانيا، المغرب، الجزائر، تونس وليبيا.

شكل رقم (5): التوزيع الجغرافي للمشاركين في الإستطلاع

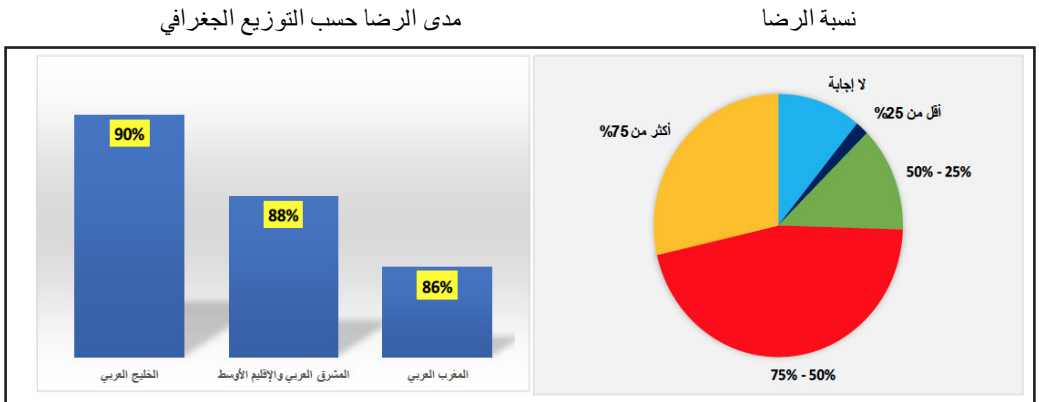


وتتراوح أعمار نحو نصف عدد المشاركين بين 31 و40 سنة، تليهم الفئة العمرية 41 - 50 سنة (نحو 26%) و 31 - 40 سنة (23%). وقد شكّل الموظفون من قطاع المالية الحصة الأكبر بنحو 25%، ثم قطاع التخطيط (19%)، وكانت أدنى نسبة من قطاعي الزراعة والسياحة. أما على مستوى أقدمية العمل بالإدارة، فنحو 61% من المشاركين لم تتجاوز مدة خدمتهم بالإدارة 10 سنوات (32% لفئة 6 - 10 سنوات و29% لفئة أقل من 5 سنوات)، في حين أن مجموعة أكثر من 20 سنة قد ناهزت حوالي 9%.

2.4 رضا الموظفين في المؤسسات العمومية

عبر أغلب المشاركين في الإستطلاع عن رضاهم بعملهم في وظائفهم الحكومية (88%) مقابل حوالي 12% نفوا ذلك. وقد تجاوز مستوى الرضا 50% عند ¼ الذين عبروا عن رضاهم، ليتجاوز 75% عند 29% منهم. ولم يكشف الإستطلاع عن حالة تباين كبير بين الدول العربية في نظرتها للرضا الوظيفي، حيث تصل نسبة الرضا 90% بدول الخليج العربي، و 88% بالشرق العربي والإقليم الأوسط، و 86% بدول المغرب العربي (الشكل رقم 2). وبمعنى آخر، عبر نحو تسعة من بين عشرة أشخاص عن رضاهم عن عملهم بالقطاع العام، خاصة فئة أقل من 5 سنوات خدمة بالإدارة في حين أن مجموعة أكثر من 20 سنة كانت الأكثر استياءً (الجدول رقم 6).

شكل رقم (6): مدى الرضا ونسبته حسب التوزيع الجغرافي



واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 67

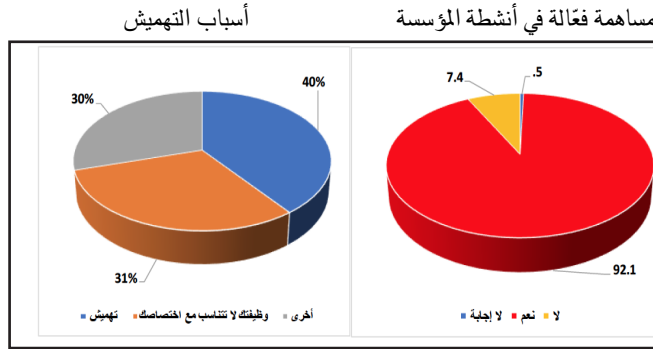
جدول رقم (2): الرضا الوظيفي حسب الأقدمية بالإدارة

هل أنت راض عن عملك في وظيفتك الحالية؟ * عدد السنوات التي قضيتها بالإدارة Crosstabulation

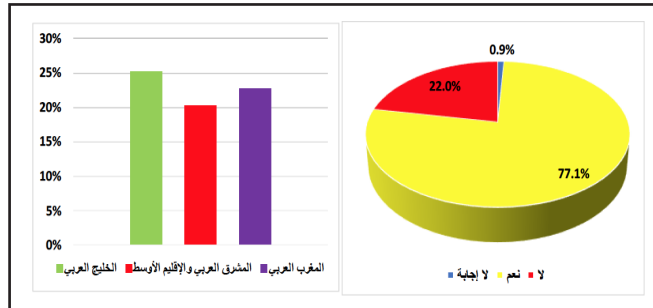
		عدد السنوات التي قضيتها بالإدارة						المجموع
		لا إجابة	أقل من 5 سنوات	سنة [6-10]	سنة [11-15]	سنة [16-20]	أكثر من 20 سنة	
هل أنت راض عن عملك في وظيفتك الحالية؟	لا إجابة	5%	0%	1%	1%	0%	0%	1%
	نعم	85%	92%	89%	84%	88%	84%	88%
	لا	10%	8%	10%	15%	12%	16%	11%
المجموع		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

وصرح 9 من بين 10 أشخاص ، سواء في الخليج العربي أو في المشرق العربي والإقليم الأوسط أو في المغرب العربي ، بأن لهم دور إيجابي ويساهمون بشكل فعال في أنشطة المؤسسة التي يعملون بها (الشكل رقم 7) . أما الذين يعتقدون بأن لا دور لهم فيحدّدون أسباب ذلك خصوصاً في التهميش (40%) أو في طبيعة الوظيفة والتي لا تتناسب مع تخصصهم (31%) . وقد عبّر بالفعل نحو 25% من المشاركين بأن شواهدهم ومحصلاتهم العلمي لا يتطابق مع مجال عملهم ، خاصة في منطقتي الخليج العربي (25%) والمغرب العربي (23%) .

شكل رقم (7): المساهمة في أنشطة المؤسسة المشغلة



مدى تطابق الشواهد العلمية مع مجال العمل عدم المطابقة حسب المنطقة الجغرافية



أما على مستوى الشروط المناسبة للعمل (توفر مكاتب، حواسيب متطورة، إنترنت، تكييف، وغيرها)، فقد أفاد نحو 40% من المشاركين عن توفر مؤسساتهم على أدوات وتجهيزات جيدة، لتصل نوعيتها إلى الممتازة عند أكثر من ثلث المستجوبين، فيما عبر نحو 5% فقط عن استيائهم وتذمرهم من سوء هذه التجهيزات أو عدم وجودها أصلاً (الجدول رقم 3).

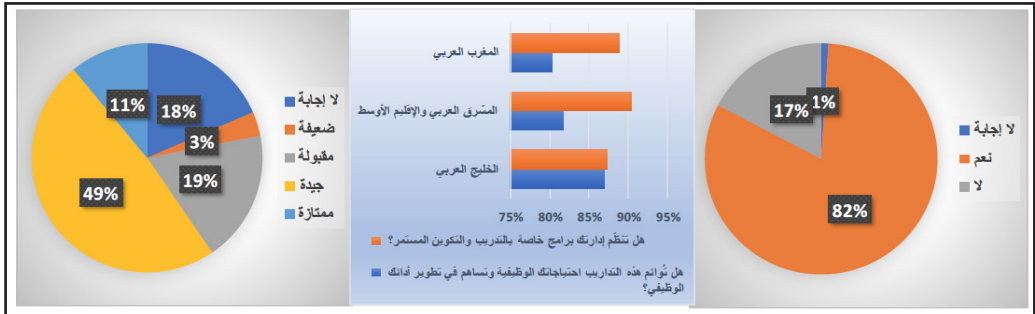
جدول رقم (3): مدى التوفر على الوسائل والأجهزة المناسبة للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	7	.7	.7	.7
سيء	52	5.2	5.2	5.9
مقبول	193	19.3	19.3	25.2
جيد	397	39.7	39.7	64.9
ممتاز	351	35.1	35.1	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

وبخصوص البرامج التدريبية، أشار الأغلبية عن قيام المؤسسات الحكومية التي ينتمون إليها بتنظيم تدريب لفائدة الموظفين (82%) في حين نفى 17% ذلك. وقد عبر حوالي نصف المستجوبين عن جودة هذه البرامج، فيما أفاد 11% بأنها ممتازة. أما في ما يتعلق بمدى مواءمة هذه البرامج للاحتياجات الوظيفية ومساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي، فقد أجمع على ذلك نحو 90% من المشاركين في كل من المشرق العربي والإقليم الأوسط، والمغرب العربي، والخليج العربي (الشكل رقم 8).

شكل رقم (8): تنظيم المؤسسات الحكومية لبرامج تدريبية لفائدة الموظفين

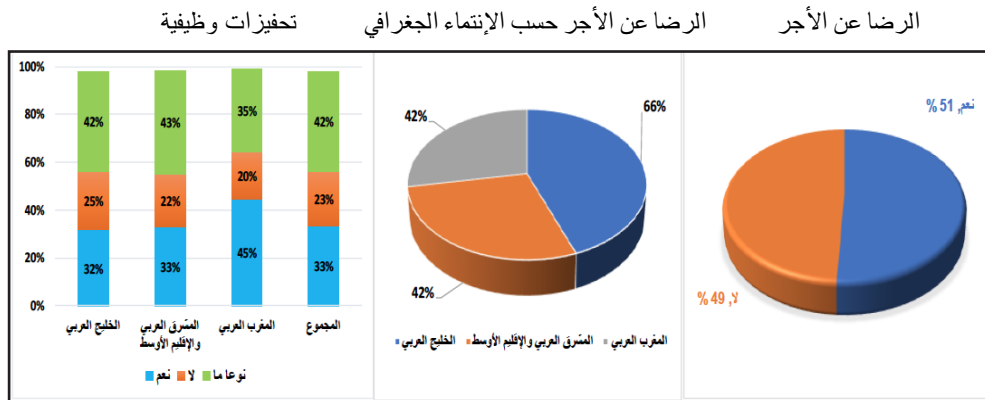
تنظيم الإدارة لبرامج تدريبية مدى موائمتها للاحتياجات الوظيفية جودة التدريبات



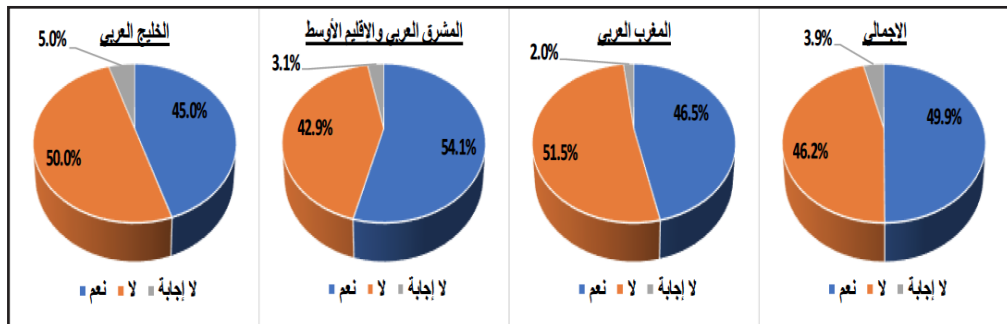
واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 69

وبخصوص الإجابة على التساؤل حول مستوى الأجور، تمّ تسجيل تباين واضح حيث أن حوالي نصف المشاركين عبّروا عن رضاهم بأجورهم مقابل العمل الذي يُؤدّونه، في حين أبان الباقي عن امتعاض كبير. وكان ممثلوا الخليج العربي أكبر المعبّرين عن ارتياحهم (66% من المستجوبين الخليجيين)، فيما أفاد 58% من ممثلي المشرق العربي والإقليم الأوسط و 58% من ممثلي المغرب العربي عن تذرّهم (الشكل رقم 9). أما بخصوص التحفيزات الوظيفية (علاوات، ترقية، وغيرها)، فقد صرّح نحو ربع المشاركين في الإستطلاع، سواء على المستوى الإجمالي أو حسب الإنتماء الجغرافي، عن غيابها التام، فيما أفاد الباقي عن توفرها بشكل كبير (33%)، خاصة في المغرب العربي (45%)، أو بشكل متوسط في المشرق العربي والإقليم الأوسط (43%) والخليج العربي (42%). لكن الملاحظ هو أن نصف المشاركين أكّد على وجود تمييز غير موضوعي وبعيد كل البعد عن الكفاءة المهنية في توزيع المكافآت والحوافز والحصول على الترقيات. ويبقى المشرق العربي والإقليم الأوسط الأبرز في هذا المجال (54%) (الشكل رقم 10).

شكل رقم (9) : الرضا عن الأجر حسب الإنتماء الجغرافي

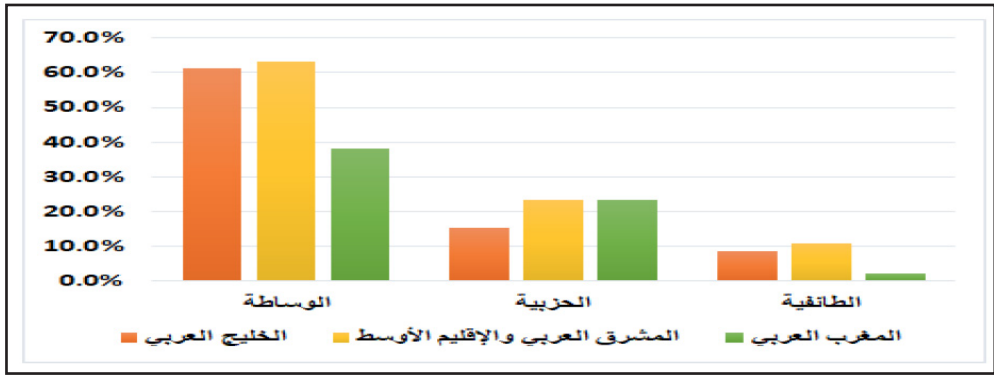


شكل رقم (10): التمييز غير الموضوعي في توزيع المكافآت والحوافز والحصول على الترقية



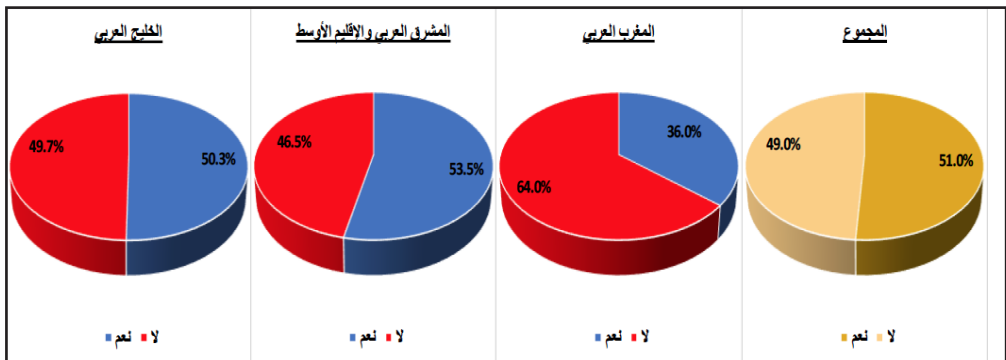
ويعتقد أكثر من 50% من المشاركين وجود معايير غير واضحة وغير شفافة لتقييم مسؤولي الإدارات أداء الموظفين وحصولهم على الترقية. وتأتي "الوساطة" في المرتبة الأولى في المناطق العربية الثلاث، يتقدمها المشرق العربي والإقليم الأوسط ثم الخليج العربي بأكثر من 60% من المستجوبين. أما منطقة المغرب العربي فقد عرفت أدنى نسبة (قراءة 40%) مقارنة مع باقي الجهات، لكنها سجلت في الوقت نفسه أكبر حصة إلى جانب المشرق العربي والإقليم الأوسط في ما يخص تغلغل "الحزبية" للحصول على العلاوات والترقية. أما "الطائفية"، فتعتبر غير ذات أهمية كبيرة. وقد بلغت أقصاها في المشرق العربي والإقليم الأوسط (حوالي 11%).

شكل رقم (11): هل نظام الترقية يعتمد على محددات أخرى غير موضوعية بعيدة عن الكفاءة المهنية؟



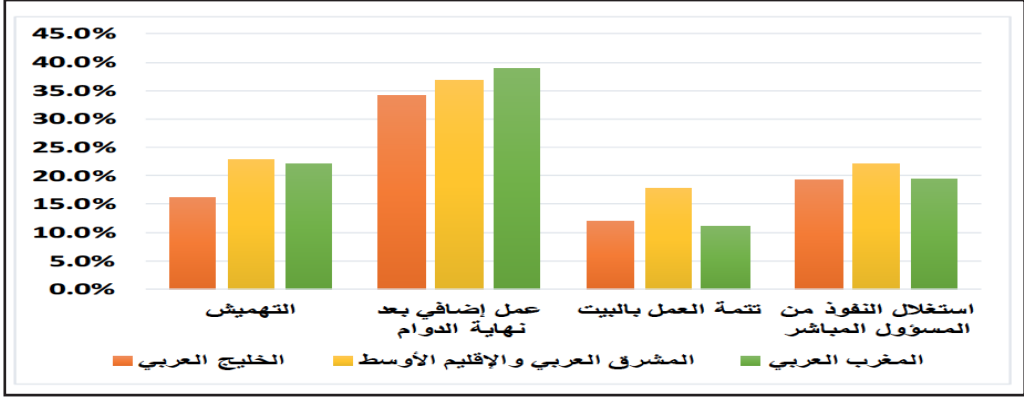
من جانب آخر، أفاد حوالي نصف المستجوبين بكونهم يتعرّضون لضغوطات كبيرة أثناء أداء وظيفتهم، خاصة من المشرق العربي والإقليم الأوسط (54%) والخليج العربي (50%) (الشكل رقم 12)، والتي تؤثر على أدائهم المهني، فيما عبّر 36% من ممثلي المغرب العربي أنهم يعيشون هذا الضغوطات. وأرجع أكثر من ثلث هؤلاء المشاركين، سواء على المستوى الإجمالي أو حسب المناطق العربية الثلاث، الأسباب الرئيسية إلى عملهم الإضافي بعد انتهاء ساعات العمل القانونية، ثم التهميش واستغلال النفوذ من طرف المسؤولين المباشرين (الشكل رقم 13).

شكل رقم (12): هل تتعرّض لضغوطات أثناء عملك؟



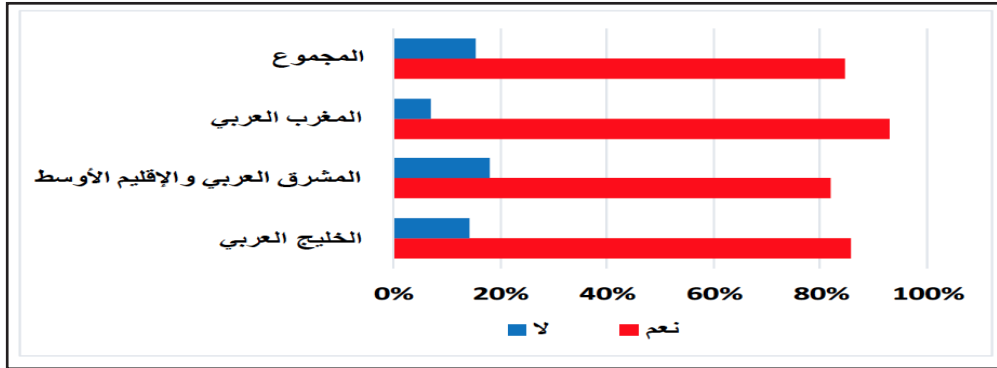
واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 71

شكل رقم (13): أهم محددات الضغوطات أثناء العمل



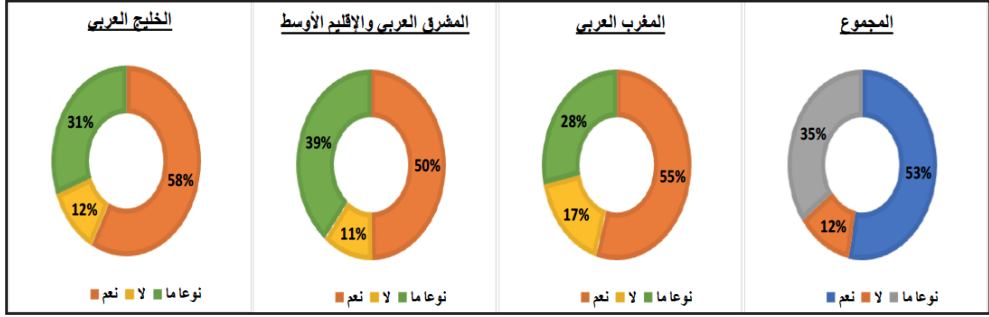
وعن سؤال حول العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل، صرّح حوالي 90% من المستجوبين، سواء من المشرق العربي والإقليم الأوسط أو من الخليج العربي أو من المغرب العربي، بأنها طيبة ومبنية على التعاون والعمل كفريق واحد ومتكامل. أما الباقي، فقد حدّدوا أسباب عدم التفاهم بالخصوص إلى عدم وضوح الاختصاصات، والتشابك في المهام، وعدم مصداقية بعض الترقيات. أما بخصوص علاقة الموظف مع رئيسه المباشر، فقد أدلى 85% عن كونها تتميز بالإنسجام وهذا سواء في الخليج العربي أو في المغرب العربي (الشكل رقم 14). وقد كانت أكبر نسبة من الذين عبّروا عن عدم الإنسجام من المشرق العربي والإقليم الأوسط (نحو 20%) والتي تُعزى أساساً إلى قلة أو عدم توصيل المعلومة وإكساب المهارات، ثم السلطوية المفرطة للرئيس المباشر.

شكل رقم (14): هل هناك انسجام مع رئيسك المباشر؟



من جهة أخرى، أكد أكثر من 90% من المستجوبين بقيامهم بأخذ مبادرات وطرح مقترحات في مجال عملهم بالإدارات الحكومية. وصرّح 3 من بين 4 أشخاص على أنها تلقى ترحيباً من قبل المسؤولين ويتم الأخذ بها إذا تبين أنها تقدّم إضافة نوعية. كما عبّر أغلب المشاركين بأن لهم هامشاً كبيراً من الحرية لإنجاز مهامهم الوظيفية (الشكل رقم 15).

شكل رقم (15) : هل يتم منحك الحرية الكاملة لإنجاز مهامك ؟



3.4 أبرز السلبيات والمقترحات

خصّص الاستبيان جزءه الثالث لمعرفة وجهة نظر المشاركين حول الصفات الإيجابية التي تميّز المؤسسات التي ينتمون إليها، والتي يأملون أن تبقى مستدامة، وكذلك أبرز السلبيات والتي يجبّدون زوالها، إضافة إلى أهم المقترحات التي يعتقدون أنها تساهم في تحسين أدائهم وتعزيز ارتباطهم بمجال عملهم والسمو بالتالي بمستوى رضاهم الوظيفي.

في ما يتعلق بالسمات الإيجابية، يلاحظ من خلال تحليل للإستبيانات أن العمل الجماعي والتكافل والتعاون وروح الفريق كانت الأكثر تداولاً وأبرز وأهم ميزة ركّزت عليها نسبة مهمة من المشاركين، سواء من الخليج العربي أو من المغرب العربي أو من المشرق العربي والإقليم الأوسط. وجاءت البرامج التدريبية والتطوير المستمر وتأهيل الموارد البشرية في الرتبة الثانية. ومن الميزات الإيجابية أيضاً التي تمت الإشارة إليها هي إعطاء الموظفين فرص التعبير عن آرائهم ومنحهم الثقة والحرية في أعمالهم وتشجيعهم على القيام بالمبادرات.

أما على مستوى السلبيات، فقد استعرض المشاركون في الإستطلاع العديد منها. ويأتي في مقدمتها الرواتب والأجور والتي أشار المستجوبون، خاصة من المشرق العربي والإقليم الأوسط والمغرب العربي، إلى أنها تمثّل عبءاً سبباً جوهرياً في تدمّرهم الوظيفي. وتعتقد الأغلبية بأنها غير ملائمة وقيمتها أقل بكثير نظير ما يقومون به من أعمال وما يبذلونه من جهود وتضحيات. ومن أبرز السلبيات أيضاً التي ترددت بكثرة هي نظام الترقية في العمل والذي يعتقد الكثيرون بأنه يميّز بعدم المصداقية ويعتمد على معايير تشوبها الكثير من عدم الشفافية وتفقد إلى النزاهة والعدالة. ويشير العديد من المشاركين إلى أن الترقّيات في السلم الوظيفي لا تتم على أساس الإستهقاق والخبرة والكفاءة، بل أن العديد منها تحدّه الوساطات أو المحسوبية أو الحزبية أو الطائفية. ومن بين السلبيات الأخرى كذلك التي تم ذكرها البيروقراطية والتهميش التي يتعرّض لها بعض الموظفين لا اعتبارات غير موضوعية ولا علاقة لها بالكفاءة ولا تمت للجانب المهني بصلة.

من جهة أخرى، ومن بين أبرز نقاط الضعف التي تميّز بعض المؤسسات الحكومية هو غياب توصيف وظيفي واضح للمهام الإدارية أو الفنية للموظفين، أو عدم وجوده أصلاً. ويساهم ذلك في تشابك في المهام بين الموظفين، وتداخل في الاختصاصات، والإخلال بالمسؤوليات، وتقيد وعدم منح الحرية لإنجاز المهام، والعمل الفردي دون تنسيق مع بقية الموظفين والتواصل معهم، إضافة إلى كونه يأجج من نظام المركزية في العمل. من

73 واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية

جانب آخر، أشار العديد من المشاركين إلى ظاهرة تواجد موظفين في مؤسسات حكومية لا علاقة لها بتخصصاتهم وبمؤهلاتهم العلمية، والذي يساهم في ضعف المردودية.

أما على مستوى التدريب والتأهيل، فقد أشارت أغلب الإجابات عن تنظيم المؤسسات الحكومية لبرامج تدريبية لفائدة الموظفين، لكن العديد من المشاركين أكدوا عدم استجابتها وموائمتها للإحتياجات الوظيفية وبعدها عن الجانب الفني واختصاصات العديد من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يقتصر العديد من هذه البرامج في عدة بلدان على موظفي الإدارات المركزية. أما البرامج التدريبية المنظمة في الخارج، فغالبا ما يستفيد منها موظفوا العاصمة الإدارية.

إن من أهم معايير تحسين مردودية العاملين بالقطاع الحكومي هو معرفة وجهة نظرهم حول بيئة العمل في الإدارات التي ينتمون إليها وكذلك إقتراحاتهم حول كيفية تحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. في هذا الإطار، وبالنظر إلى بيانات المسح، فقد تبين أن أغلب المستجوبين، سواء من الخليج العربي أو من المغرب العربي أو من المشرق العربي والإقليم الأوسط، قدّموا إقتراحات مهمة تخصّص أو لا تخصّص تنظيم الدورات التدريبية المستمرة لتنمية وتأهيل الموارد البشرية. وقد تمّ التأكيد على ضرورة استفادة كل الموظفين من هذه البرامج سواء في المؤسسات الحكومية المركزية أو المحلية، وهذا يتطلب وضع خطط تدريبية حسب تخصص الموظفين واحتياجاتهم المعرفية لتطوير أدائهم الوظيفي.

كذلك، وعند دراسة أهم الإقتراحات المقدمة، يلاحظ أن الرّفْع من قيمة الأجور والمرتبات كان أيضاً من أكثر المطالب تكراراً، والذي تمّ اعتباره محدّداً رئيسياً، إن لم يكن الأهم، في تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تمّ تسليط الضوء على أهمية التحفيز والتشجيعات من خلال العلاوات والترقيات والتي تمّ التأكيد على ضرورة ربطها بمعايير تعتمد على الأداء الوظيفي والكفاءة والإستحقاق والتميز والجدارة.

من جهة أخرى، طالب بعض المشاركين، وإن كانت نسبتهم قليلة، بتحسين بيئة وظروف العمل. وقد تمّ التركيز بالخصوص على وسائل العمل الوظيفي خاصة توفير الحواسيب ووسائل الإتصال. كما طالبوا بتوسيع مجالات ومقرّات العمل لتفادي اكتظاظ الموظفين في مكان واحد وتزويدها بمكيفات، والذي من شأنه أن يحسّن من ظروف العمل وتوفير المزيد من الراحة، ويساهم في تحسين مستوى رضا العاملين بالمؤسسات الحكومية وبالتالي في تحسين وتطوير أدائهم وإنتاجيتهم.

5. خاتمة : استنتاجات وتوصيات

أبرزت نتائج الإستبيان أن نسبة كبيرة من الموظفين في البلاد العربية عبّرت عن ارتياحها ورضاها عن عملها في المؤسسات العمومية. ويعود هذا الرضا لعدة اعتبارات أساسية والتي من أهمها توفير هذه المؤسسات لبيئة عمل ملائمة تتسم بتوفّر الإدارات على التجهيزات والأدوات اللازمة للعمل، وتنظيم برامج تدريبية تساعد على التأهيل والتطوير المستمر، وتوفير الشروط الضرورية لتيسير العمل الجماعي والتعاون، وتشجيع المسؤولين للموظفين ومنحهم الثقة للتعبير عن آرائهم والحرية في أعمالهم وتحفيزهم على القيام بالمبادرات.

أما الذين عبّروا عن عدم رضاهم، فيرجعون هذا الإحساس والشعور بالإستياء والإحباط إلى عدة أسباب رئيسية تتوزّع ما بين البيروقراطية والتهميش الذين يتعرّضون له، أو عدم تناسب الوظيفة مع تخصصهم ومؤهلاتهم العلمي، أو التحديد غير الواضح للاختصاصات وتشابك المهام، أو ضغوطات في العمل، أو ضعف التحفيزات

الوظيفية، أو تمييز غير موضوعي بين العاملين في استحقاق المكافآت والحصول على الترقيات والتي تعتمد على معايير غير شفافة وبعيدة عن الكفاءة المهنية والجدارة.

من جانب آخر، هناك إجماع لحوالي نصف المستجوبين، سواء الراضون عن عملهم أو الذين ينفون ذلك، حول ضعف قيمة الأجور والرواتب التي يتقاضونها مقابل ما يُؤدونه من عمل. أما في ما يتعلق بالبرامج التدريبية، فيرى البعض أنها لا تستجيب ولا تتواءم بصفة عامة مع الإحتياجات الوظيفية لبعض الإدارات وتتركز بالخصوص على معارف وتخصصات إدارية ومكتبية. كما أن العديد من هذه البرامج غالباً ما يكون حِكراً على العاملين بالمؤسسات الحكومية المركزية، خاصة التدريبات التي تقام بالخارج.

إن نتائج هذه الدراسة لا تختلف كثيراً عما توصلت إليه بعض الدراسات الأخرى السابقة، على قلتنا، من حيث محدودات الرضا أو عدمه للعاملين في القطاع العام. لكن تبقى أبرز ملاحظة هي الحصة الكبيرة، وغير المتوقعة، لمستوى الرضا الذي جاءت بها نتائج الاستبيان وذلك بالنظر إلى واقع العمل في المؤسسات العمومية في أغلب الدول العربية والذي ينعكس سلباً على إنتاجية الموظف. وقد يكون أحد الأسباب الرئيسية وراء هذه الحصة المرتفعة لنسبة الرضا هو المكان والظروف التي أحاطت بالمستجوبين عند تعبئة الاستبيان. فجلهم تم ترشيحهم من طرف مؤسسات عمومية في بلدانهم للإستفادة من برامج تدريبية في الكويت، وهذا في حد ذاته يرفع من معنوياتهم ويجعلهم في حالة نفسية جيدة وإيجابية، وبالتالي قد يكون قد ساهم في التعبير بشكل إيجابي عن المؤسسات الحكومية التي ينتمون إليها.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج هذا الاستبيان على أهمية وضرورة الإهتمام بالموارد البشرية في القطاع الحكومي وإعطائها الأولوية وتحفيزها من أجل الحصول على أداء عالي ومردودية مرتفعة، وتمكينها بالتالي من المساهمة الفعالة في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد العربية. فينبغي على المؤسسات الحكومية العمل على تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة وتنمية الموارد البشرية والتي تساهم في تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام وتؤدي إلى تهاونهم في أداء مهامهم وهدر لقدراتهم وإنتاجيتهم.

لذلك، لا بد من توفير الشروط اللازمة التي تخلق شعوراً لدى الأفراد بالرضا عن وظيفتهم. أهمها:

- إرادة حقيقية من طرف المسؤولين على إدارة الموارد البشرية لتنفيذ سياسات تهدف إلى الاستثمار في الموظف العربي، خصوصاً تعيين العاملين في القطاع العام حسب تخصصاتهم "الموظف المناسب في المنصب المناسب"، والتحديد والتوصيف الدقيق للمهام المنوطة بهم.
- تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة لكافة الموظفين الحكوميين سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وربط التحفيزات والعلاوات والترقيات بمعايير تعتمد على الأداء الوظيفي والكفاءة والاستحقاق والتميز والجدارة.
- التقدير للعنصر البشري والذي يمثل أحد العوامل الدافعية، كما عبّر عنها "Herzberg"، التي تخلق شعوراً لدى الأفراد بالرضا عن وظائفهم، وأحد الإحتياجات الإنسانية، كما وصفها "Maslow"، والتي إذا تحصل عليها العامل فسيبدل بلا شك كل جهوده وطاقته لتطوير قدراته ومردوديته.

ختاماً، لقد مكّنت هذه الدراسة وهذا الاستبيان من الحصول على عدة معلومات عبّر عنها مجموعة من العاملين في القطاع العام في الدول العربية خلال تواجدهم بالمعهد العربي للتخطيط بالكويت في إطار مشاركتهم في البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد لتنمية قدرات الموارد البشرية ودعم المسيرة التنموية في الوطن العربي.

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 75

ونظراً لأهمية موضوع الموارد البشرية، يتطلّع هذا العمل إلى مواصلة البحث في هذا الموضوع وتعميق التحليل ليشمل جوانب أخرى مهمة، كالتمييز بين الرجل والمرأة حول الرضا الوظيفي. كما يهدف إلى توسيع عينة المستجوبين ليخص عدداً أكبر من الموظفين الحكوميين وذلك من خلال إجراء استطلاع للرأي عن بُعد عبر موقع المعهد العربي للتخطيط على شبكة الإنترنت. ويبقى الهدف الرئيسي من هذا الاستطلاع هو جمع المعلومات وتحليلها ونشر النتائج لتكون متاحة للرأي العام والمهتمين من صنّاع القرار والباحثين.

الهوامش

(1) أظهرت بعض الدراسات أن الإنتاجية في القطاعين مختلفة. على سبيل المثال، في دراسة خاصة ببولندا، يمتلك القطاع الخاص إنتاجية أعلى لكل من العمالة ورأس المال مقارنة بالقطاع العام.

Robert Pater، Tomasz Skica (2014). The productivity of public and private sector in Poland. Business and Economic Horizons. Volume 10. Issue 2

2 Kuwaitis، expats wage difference 114.9% in public sector. Arab times. 11/08/2019. <https://www.arabtimesonline.com/news/kuwaitis-expats-wage-difference-114-9-in-public-sector>

(3) يعتبر المحلل النفسي الأمريكي هربرت فردنبرجر أول من استخدم مصطلح الاحتراق النفسي في عام 1974. ولكن أعمال كرسنتين ماسلاك Maslach، استاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية، مثلت الريادة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق النفسي ولا سيما الوظيفي منه.

(4) هرم الاحتياجات الإنسانية لـ «ماسلو». <http://www.almarefah.net>.

(5) إنتاجية الموظف الحكومي العربي 25 دقيقة يومياً. 31 ديسمبر 2013. <https://arabi21.com/st-ry/715567>

(6) خالد الزبيدي. (2013): إنتاجية الموظف الحكومي العربي 25 دقيقة يومياً. 31 ديسمبر 2013.

(7) مثل العينة البسيطة، أو العينة المنتظمة، أو العينة الطبقية، أو العينة العنقودية.

المراجع العربية

وهيب عبده الشاعر. (2016). "تشوه الإقتصاد العربي في وقائعه وأسبابه وتداعياته". دار البيروني للنشر والتوزيع. منى رسول سلمان. (2011). "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بإدائهم الوظيفي". دراسات تربوية. العدد الخامس عشر. بغداد.

الدليمي، أحمد وكريم ناصر. (2009). "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل". دار الأوانل للنشر، عمان، الأردن. الحيدر، وآخرون. (2005). "الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصحي في مدينة الرياض". معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.

عبد الرحمان عزيزو. (2015). "الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام والخاص". رسالة ماجستير. جامعة بسكرة. الجزائر.

فضل الفضلي. (بدون سنة نشر). "إدارة الأفراد". منشورات الجامعة المفتوحة. ليبيا.

فضل الفضلي. (1997). "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية". مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، عدد رقم 1.

الشماع خليل محمد حسن. (1991). "مبادئ الإدارة بالتركيز على أداء العمل". مطبعة الخلود. الطبعة الأولى. بغداد.

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. (2013). "إنتاجية الموظف الحكومي العربي 25 دقيقة يومياً". <https://arabi21.com/story/715567>

كرم عثمان. (2016). "الموظف ما بين الاحتراق الوظيفي والاكتئاب النفسي". <https://pulpit.alw>

tanvoice.com/content/print/393737.html

علي الترب . (2010). "الإحتراق الوظيفي . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية".

عتيق السعيد . (2012). "الرضا الوظيفي بالإدارة العمومية".

/https://www.marocdroit.com __a2498.html الرضا-الوظيفي-بالإدارة-العمومية

أحمد ماهر . (2014). "السلوك التنظيمي". دار النشر "الدار الجامعية". الإسكندرية. مصر .

المراجع الأجنبية

Chandrakant Varma. (2017): Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. ISSN 2277-3630 IJSSIR, Vol. 6.

Desantis, Victor S.; Durst, Samantha L. (1996): Comparing job satisfaction among public- and private-sector employees. American Review of Public Administration, v. 26, n. 3.

Yvonne Brunetto, Stephen T.T. Teo, Kate Shacklock, Rod Farr-Wharton. (2012): Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. Human Resource Management Journal, Vol 22, no 4.

Vansickle Joe. (2010): Job Satisfaction Translates to Better Employee Morale, Performance. <https://www.nationalhogfarmer.com/farm-life/week-agribusiness>.

Robert Pater, Tomasz Skica. (2014): The productivity of public and private sector in Poland. Business and Economic Horizons. Volume 10. Issue 2.

Jean Luc Charron et Sabine Sèpari, 2001 : Organisation et Gestion de l'entreprise : Manuel et Application. Paris Dunod, 2001.

Taylor F. W. (1911): The Principles of Scientific Management.

E. O. Aruma, Melvins Enwuvesi Hanachor. (2017): Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Assessment of Needs in Community Development. International Journal of Development and Economic Sustainability Vol.5, No.7.

John B. Miner. (2005): Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership.

Frederick Winslow Taylor. (1911): The Principles of Scientific Management. <https://sites.ualberta.ca/~yreshef/orga432/docs/TaylorScientificManagement.pdf>.

Jassem Abdulla, Ramdane Djebarni, Kamel Mellahi. (2010): Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police, 2010. www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm

Arab times. (2019): Kuwaitis, expats wage difference 114.9% in public sector. October. <https://www.arabtimesonline.com/news/kuwaitis-expats-wage-difference-114-9-in-public-sector>.

ملحق (1): نموذج استبيان حول رضا الموظفين عن عملهم في القطاع الحكومي

ملحوظة: الرجاء وضع الرقم 0 عند عدم وجود جواب لكل سؤال.

معلومات عامة عن المشارك في الاستبيان

- 1- الإسم (اختياري)
- 2- المسمى الوظيفي:

[1] مدير	[2] مهندس	[3] باحث	[4] أخرى
----------	-----------	----------	----------
- 3- الفئة العمرية:

[1] أقل من 20 سنة ¹	[2] 21 – 30 سنة	[3] 31 – 40 سنة	[4] 41 – 50 سنة
[5] أكثر من 50 سنة			
- 4- الانتماء الجغرافي (2):

[1] الخليج العربي	[2] المشرق العربي والإقليم الأوسط	[3] المغرب العربي	
-------------------	-----------------------------------	-------------------	--
- 5- الإدارة التي تنتهي إليها:

[1] التخطيط	[2] المالية	[3] التجارة	[4] المياحة
[5] الزراعة	[6] التعليم	[7] أخرى	
- 6- الدرجة العلمية:

[1] دكتوراه	[2] ماجستير	[3] بكالوريوس	[4] أخرى
-------------	-------------	---------------	----------
- 7- عدد السنوات التي قضيتها بالإدارة:

[1] أقل من 5 سنوات ³	[2] 6 – 10 سنوات	[3] 11 – 15 سنة	[4] 16 – 20 سنة
[5] أكثر من 20 سنة			

علاقة العمل بالإدارة

- 1- هل أنت راض عن عملك في وظيفتك الحالية؟

[1] نعم	[2] لا
---------	--------
- 2- إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد مدى رضاك:

[1] أقل من 25%	[2] 25% - 50%	[3] 50% - 75%	[4] أكثر من 75%
----------------	---------------	---------------	-----------------
- 3- هل لديك إحساس بأن لك دور إيجابي وتساهم بشكل فعال في أنشطة المؤسسة التي تعمل بها؟

[1] نعم	[2] لا
---------	--------
- 4- إذا كانت الإجابة بالنفي، حدّد الأسباب:

[1] تهميش	[2] وظيفتك لا تتناسب مع اختصاصك	[3] أخرى	
-----------	---------------------------------	----------	--
- 5- هل تتطابق شهادتك ومحصولك العلمي مع مجال عملك؟

[1] نعم	[2] لا
---------	--------
- 6- مدى توقّر عملك الوظيفي على الشروط المناسبة والادوات والتجهيزات اللازمة للعمل (مكاتب، حواسيب متطورة، إنترنت، تكييف،...).

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 79

- 1 مبيء 2 مقبول 3 جيد 4 ممتاز
- 7- هل تنظّم إدارتك برامج خاصة بالتدريب والتكوين المستمر؟
 1 نعم 2 لا
- 8- إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد جودة هذه البرامج:
 1 ضعيفة 2 مقبولة 3 جيّدة 4 ممتازة
- 9- هل تُؤثّر هذه التدريبات احتياجاتك الوظيفية وتساهم في تطوير أدائك الوظيفي؟
 1 نعم 2 لا
- 10- إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد نسبة هذه المساهمة:
 1 أقل من 25% 2 25% - 50% 3 50% - 75% 4 أكثر من 75%
- 11- هل انت راض عن أجرك مقارنة مع عمالك؟
 1 نعم 2 لا
- 12- إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد مدى رضاك عن راتبك:
 1 أقل من 25% 2 25% - 50% 3 50% - 75% 4 أكثر من 75%
- 13- هل توجد تحفيزات وظيفية (علاوات، ترقية، ...)؟
 1 نعم 2 لا 3 نوعاً ما
- 14- هل هناك تمييز غير موضوعي في توزيع المكافآت والحوافز والحصول على الترقية؟
 1 نعم 2 لا
- 15- هل توجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين؟
 1 نعم 2 لا
- 16- هل نظام الترقية يعتمد على محدّدات أخرى غير موضوعية بعيدة عن الكفاءة المهنية؟
 1 نعم 2 لا
- 17- إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد نوعية هذه المحدّدات:
 1 الولاء 2 الوساطة 3 الحزبية 4 الطائفية 5 أخرى
- 18- هل تتعرّض لضغوطات أثناء عملك؟
 1 نعم 2 لا
- 19- إذا كانت الإجابة بنعم، أوضّح نوعية هذه الضغوط:
 1 التهميش 2 عمل إضافي بعد انتهاء ساعات العمل القانونية 3 تنمّة العمل بالبيت 4 استغلال النفوذ من طرف مسؤولك المباشر 5 أخرى
- 20- هل تربطك علاقات تعاون وصداقة طيبة مع زملاءك وتعملون كفريق عمل متكامل؟
 1 نعم 2 لا
- 21- إذا كانت الإجابة بالنفي، حدّد نوعية عدم التفاهم:
 1 تنافس غير عادل في الأداء الوظيفي 2 تشابك المهام وتحديد غير واضح للاختصاصات 3 تشابك المهام وتحديد غير واضح للاختصاصات 4 تشابك المهام وتحديد غير واضح للاختصاصات 5 أخرى
- 22- هل هناك انسجام مع رئيسك المباشر؟
 1 نعم 2 لا
- 23- إذا كانت الإجابة بالنفي، حدّد نوعية وأسباب عدم الانسجام:
 1 التهميش وعدم الاحترام 2 قلة أو عدم توصيل المعلومة وتلقين المهارات 3 عدم مصداقية بعض الترقّيات 4 تشابك المهام وتحديد غير واضح للاختصاصات 5 أخرى

4 أخرى

3 سلطوية مفرطة

24- هل تقوم بمبادرات ومقترحات في عملك؟

1 نعم 2 لا

25- هل يتم الأخذ بها من طرف رؤسائك؟

1 نعم 2 لا

26- هل يتم منحك الحرية الكاملة لإنجاز مهامك؟

1 نعم 2 لا 3 نوعاً ما

27- هل تم تنقيلك بين عدة مصالح وأقسام إدارية؟

1 نعم 2 لا

28- إذا كان الجواب بنعم، ما هو سبب هذا التنقل؟

1 اختيار شخصي 2 قرار إداري

29- إذا كان القرار إداري، ما هو السبب؟

1 تعمّني 2 ترقية 3 أخرى

المقترحات

1- اذكر بعض الميزات الحميدة في إدارتك والتي تتمنى استمرارها:

2- ما هي أبرز السلبيات والتي تتمنى زوالها:

3- اذكر أهم مقترحاتك لتحسين أدائك وتعزيز ارتباطك وكسب رضاك عن عملك بالإدارة:

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 81

الدرجة العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	13	1.3	1.3	1.3
دكتوراه	42	4.2	4.2	5.5
ماجستير	341	34.1	34.1	39.6
بكالوريوس	550	55.0	55.0	94.6
أخرى	54	5.4	5.4	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

الإدارة التي تنتمي إليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	23	2.3	2.3	2.3
التخطيط	192	19.2	19.2	21.5
المالية	250	25.0	25.0	46.5
التجارة	81	8.1	8.1	54.6
السياحة	1	.1	.1	54.7
الزراعة	30	3.0	3.0	57.7
التعليم	59	5.9	5.9	63.6
أخرى	364	36.4	36.4	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

عدد السنوات التي قضيتها بالإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	20	2.0	2.0	2.0
أقل من 5 سنوات	288	28.8	28.8	30.8
سنة [6-10]	322	32.2	32.2	63.0
سنة [11-15]	157	15.7	15.7	78.7
سنة [16-20]	121	12.1	12.1	90.8
أكثر من 20 سنة	92	9.2	9.2	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

هل أنت راض عن عملك في وظيفتك الحالية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	6	.6	.6	.6
Valid نعم	883	88.3	88.3	88.9
لا	111	11.1	11.1	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

إذا كانت الإجابة بنعم، حدد مدى رضاك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	109	10.9	10.9	10.9
% أقل من 25	17	1.7	1.7	12.6
Valid 50% - 25%	129	12.9	12.9	25.5
75% - 50%	459	45.9	45.9	71.4
% أكثر من 75	286	28.6	28.6	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

هل أنت راض عن عملك في وظيفتك الحالية؟ *

Crosstabulation الانتماء الجغرافي

	الانتماء الجغرافي				المجموع
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
لا إجابة	1	1	4	0	6
هل أنت راض عن عملك في وظيفتك الحالية؟	34	307	455	87	883
Valid نعم	4	34	59	14	111
لا	39	342	518	101	1000
المجموع					

83 واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية

هل لديك إحساس بأنك دور إيجابي وتساهم بشكل فعال في أنشطة المؤسسة التي تعمل بها؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	5	.5	.5	.5
نعم	921	92.1	92.1	92.6
لا	74	7.4	7.4	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

هل تتطابق شهادتك ومحصلك العلمي مع مجال عملك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا إجابة	9	.9	.9	.9
نعم	771	77.1	77.1	78.0
لا	220	22.0	22.0	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

هل تتطابق شهادتك ومحصلك العلمي مع مجال عملك؟

Crosstabulation الانتماء الجغرافي

	الانتماء الجغرافي				المجموع
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
لا إجابة	1	4	4	0	9
هل تتطابق شهادتك ومحصلك العلمي مع مجال عملك؟	30	253	410	78	771
نعم	8	85	104	23	220
لا					
المجموع	39	342	518	101	1000

هل تنظم إدارتك برامج خاصة بالتدريب والتكوين المستمر؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا إجابة	10	1.0	1.0	1.0
نعم	817	81.7	81.7	82.7
لا	173	17.3	17.3	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

إذا كانت الإجابة بنعم، حدد جودة هذه البرامج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا إجابة	185	18.5	18.5	18.5
ضعيفة	34	3.4	3.4	21.9
مقبولة	186	18.6	18.6	40.5
جيدة	485	48.5	48.5	89.0
ممتازة	110	11.0	11.0	100.0
المجموع	1000	100.0	100.0	

هل توجد تحفيزات وظيفية (علاوات، ترقية، ...)؟

Crosstabulation الانتماء الجغرافي

	الانتماء الجغرافي				المجموع
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
Valid لا إجابة	3	7	9	1	20
هل توجد تحفيزات وظيفية (علاوات، ترقية، ...)؟	10	108	171	45	334
نعم	10	85	114	20	229
لا	16	142	224	35	417
نوعا ما					
المجموع	39	342	518	101	1000

Crosstabulation الانتماء الجغرافي هل تتعرض لضغوطات أثناء عملك؟ *

	الانتماء الجغرافي				Total
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
Valid لا إجابة	2	10	11	1	24
هل تتعرض لضغوطات أثناء عملك؟	24	167	271	36	498
نعم	13	165	236	64	478
لا	39	342	518	101	1000
المجموع					

واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام في الدول العربية 85

Crosstabulation الانتماء الجغرافي هل تربطك علاقات تعاون وصداقة طيبة مع زملاءك وتعملون كفريق عمل متكامل؟

	الانتماء الجغرافي				المجموع
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
لا إجابة هل تربطك علاقات تعاون وصداقة طيبة مع زملاءك وتعملون كفريق عمل متكامل؟ نعم لا	1	19	11	3	34
	31	297	456	89	873
	7	26	51	9	93
المجموع	39	342	518	101	1000

Crosstabulation الانتماء الجغرافي هل هناك انسجام مع رئيسك المباشر؟

	الانتماء الجغرافي				المجموع
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
لا إجابة هل هناك انسجام مع رئيسك المباشر؟ نعم لا	4	13	11	2	30
	31	282	415	92	820
	4	47	92	7	150
المجموع	39	342	518	101	1000

هل تقوم بمبادرات ومقترحات في عملك؟

Crosstabulation الانتماء الجغرافي

	الانتماء الجغرافي				المجموع
	لا إجابة	الخليج العربي	المشرق العربي والإقليم الأوسط	المغرب العربي	
هل تقوم بمبادرات ومقترحات في عملك؟ لا إجابة نعم لا	11	69	80	21	181
	28	246	412	77	763
	0	27	26	3	56
المجموع	39	342	518	101	1000