

## تمظهرات الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الموارد البشرية التابعة لوزارة التربية الوطنية

أحمد الحدادي

ahmadelhaddadi@gmail.com

قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الخامس الرباط-المغرب.

### ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي وزارة التربية الوطنية، العاملين بمديرية الموارد البشرية، وتحديد مصادر الرضا، والكشف عن الفروق فيه بناء على متغيرات النوع، السن، والخبرة. تم تطبيق استمارة "مينوسوتا" لقياس الرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 120 موظفا وموظفة. وأظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى رضا وظيفي متوسط، كما توصلت أيضا إلى أن مصدر الرضا لديهم يرجع إلى العوامل الداخلية للشغل. وخلصت في الأخير إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات النوع والسن والخبرة. وفي الأخير، تمت مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي؛ استمارة مينوسوتا لقياس الرضا داخل العمل؛ مديرية الموارد البشرية؛ وزارة التربية الوطنية.

### Manifestations of job satisfaction among employees in the department of human resources in the Ministry of Education

Ahmed EL Haddadi

ahmadelhaddadi@gmail.com

Departement of Psychology, Faculty of Letters and Human Sciences , Mohammed V University, Rabat – Morocco

### Abstract

The study aimed at measuring the job satisfaction level among a sample of employees in the Human Resources division in the Ministry of National Education, in addition to identifying its sources and exploring the differences in job satisfaction based on gender, age and experience. The Minnesota satisfaction questionnaire was used on a sample of 120 employees. The results asserted that participants enjoy an average level of job satisfaction. Their satisfaction comes from intrinsic factors. Significant statistical differences are found between the employees on the level of job satisfaction due to sex, age and experience. Our results were discussed in the light of the previous results.

**Keywords:** job satisfaction; Minnesota Satisfaction Questionnaire; department of human resources; ministry of Education.

## مقدمة

إن الرضا الوظيفي أو الرضا داخل العمل من أكثر المواضيع تداولاً داخل المنظمات بشتى أنواعها وأشكالها، وذلك لما له من ارتباط بالمرودية والإنتاجية من جهة، وكذا بالأداء والسلوك الوظيفي للعمال، كالاتزام التنظيمي والغياب عن الشغل. ويشير مفهوم الرضا إلى مشاعر واتجاهات الأفراد نحو عملهم، وهذه الاتجاهات قد تكون من جهة إيجابية، فتدل على تعلق وارتباط الفرد بعمله، وبالتالي رضاه عن كل أو بعض جوانب العمل. وقد تكون من جهة أخرى، اتجاهات سلبية، فتعبر عن عدم رضا الفرد عن كل أو بعض جوانب العمل (Levy-Leboyer & Sperandio, 1987).

وتؤكد مجموعة من الدراسات (Castel et al., 2011; Clark, 1996; Frances, 1983; Herzberg, 1970; Igalens & Roussel, 1999) على أن الرضا الوظيفي يتحقق بالنظر إلى مجموعة من العوامل، منها ما هو مرتبط بدرجة مباشرة بشخصية العامل وبظروف العمل والمهمة المنجزة. وأخرى غير مباشرة، مرتبطة بالعلاقات التي تجمع المرؤوسين برؤسائهم داخل التنظيم. كما أن ظروف العمل التي ينجز الموظف عمله فيها قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على رضاه. فمن جهة، يؤثر محتوى العمل (إمكانية الترقى وأخذ المسؤولية والاعتراف من طرف الآخرين) إيجاباً على رضا الفرد. ومن جهة ثانية، فالعوامل المرتبطة بالعمل نفسه (كطريقة القيادة والسياسة التنظيمية المتبعة) غالباً ما تؤدي إلى عدم الرضا.

يسعى البحث الحالي إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية التابعة لوزارة التربية الوطنية، وتحديد العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي، وكذا التأكد من الفروق في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لبعض المتغيرات السوسيوديموغرافية كالنوع والسن والخبرة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها ستمد أصحاب القرار بمديرية الموارد البشرية التابعة لوزارة التربية الوطنية بمعطيات وإحصائيات حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والموظفات، والعوامل المسؤولة عن الرضا وعدم الرضا، الشيء الذي سيسمح لهم مستقبلاً بتدبير أفضل وعقلاني للموارد البشرية.

**إشكالية الدراسة:** تعتبر مديرية الموارد البشرية بالرباط التابعة لوزارة التربية الوطنية الإدارة المركزية التي يعهد إليها تسيير الموارد البشرية لقطاع التربية الوطنية والذي يفوق أكثر من 300000 موظفاً وموظفة على الصعيد الوطني. ويبلغ عدد العاملين بهذه المديرية 266 موظفاً وموظفة (146 رجال و120 نساء)<sup>13</sup>. وعرف تسيير الموارد البشرية في هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة تغيرات هامة، سواء من حيث طرق التوظيف والتكوين وتدبير المسارات المهنية أو من حيث تجويد ظروف العمل. ورغم كل الجهود المبذولة من طرف الوزارة الوصية لتحفيز وعقلنة تسيير الموظفين؛ إلا أن إشكالية تحقيق الرضا الوظيفي لا تزال مطروحة.

وحسب بعض المقابلات التي أجريناها ما بين مارس و أبريل من سنة 2013 مع بعض الموظفين العاملين بهذه المديرية في إطار تدريب ميداني، لاحظنا اختلاف الموظفين والموظفات في إدراك مستوى الرضا الوظيفي ومصادره: فمنهم فئة تصرح أنها غير راضية عن العمل، بحجة ضغوط العمل ونقص الوسائل لإنجاز المهام وانعدام دعم وتعاون الرؤساء والزملاء. بينما صرحت الفئة الثانية بأنها راضية عن العمل بشكل تام، وذلك بسبب ما يمنحه لها الشغل من قيمة داخل المجتمع، إذ أن العمل داخل مديرية الموارد البشرية في نظر البعض: "هو حلم يراود كل موظف بقطاع التعليم". أما الفئة الثالثة، فعبّرت عن الرضا اتجاه بعض جوانب العمل "كالاستقرار المهني، والإنجاز، والرضا عن توقيت العمل"، وعدم الرضا عن جوانب أخرى، "كإمكانية القيام بمهام جديدة، والترقي والإشراف الفني".

وأمام هذا التباين في إدراك الرضا الوظيفي ومصادره بين الموظفين والموظفات، تحاول الدراسة الحالية التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين، وتحديد العوامل المسؤولة عنه،

<sup>13</sup> Recueil statistique de l'éducation, direction de la stratégie, des statistique et planification 2012/2013, p. 231.

وكذا التحقق من الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعا للمتغيرات السوسيوديموغرافية (السن والنوع والخبرة).

**أسئلة الدراسة:** تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية التابعة لوزارة التربية الوطنية؟
- ما هي العوامل المحددة للرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدى الموظفين والموظفات في درجة إدراك الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع والسن والخبرة؟

**فرضيات الدراسة:** يمكن صياغة الفرضيات على ضوء الأسئلة السابقة، كما يلي:

- يتمتع موظفو مديرية الموارد البشرية التابعة لوزارة التربية الوطنية بمدينة الرباط بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي؛
- نفترض أن العوامل الداخلية للعمل هي المحددة للرضا الوظيفي، بينما العوامل الخارجية فهي المسؤولة عن عدم الرضا الوظيفي؛
- هناك فروق في درجة إدراك الرضا الوظيفي بين الموظفين عند الدلالة الإحصائية (0.05) تعزى لمتغيرات النوع والسن والخبرة.

## 1- الخلفية النظرية للدراسة

### 1-1 تعريف الرضا وعدم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا داخل العمل من بين المفاهيم المركبة والتي أخذت تعاريف متعددة ضمن الأدبيات السيكوسوسولوجية والتنظيمية. فمن الباحثين من اعتبره بمثابة النتيجة النهائية لإشباع حاجيات الفرد داخل العمل، ويتحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر والاستقرار والاعتراف داخل العمل، والإحساس بتقدير الذات والقدرة على الإنجاز (Roussel, 1996). أما البعض الآخر، فيرى أن رضا الفرد داخل العمل يكمن في درجة انشغاله بوظيفته، أي أنها تصبح مركز اهتمامه وانشغاله (Rosa et al., 1975). وهناك من يعرفه أيضا (Levy-leboyer & Speriadio, 1987, p.425) بأنه "حالة انفعالية ناتجة عن تطابق انتظارات الفرد من عمله مع ما حصل عليه فعليا منه". فالموظف يكون راضيا عن وظيفته عندما يدرك أن ما يحصل عليه يتساوى أو يفوق ما كان ينتظره منها. وإذا ما حدث العكس فإنه يشعر بعدم الرضا.

ويشير مفهوم عدم الرضا (insatisfaction) إلى تلك الحالة العاطفية الناتجة عن عدم مطابقة متطلبات وحاجيات الفرد مع ما حصل عليه فعليا من وظيفته. ويدل أيضا على العلاقة الإدراكية بين شعور الفرد اتجاه ما سيحصل عليه وما يدرك بأنه حصل عليه في الواقع. فحينما تكون المكافأة المقدمة له أقل مما أدرك أنه سيحصل عليها من قبل عمله، فإن النتيجة تكون هي عدم الرضا. أما في الحالة التي تكون فيها المكافأة ملائمة لإدراكه (أي ما سيحصل عليه منه) فإن النتيجة تكون هي الرضا (Louche, 2007, p. 114).

نستخلص من التعاريف السابقة، أن تصور مفهوم الرضا وعدم الرضا داخل العمل يختلف من باحث لآخر. وبالتالي فإن الرضا الوظيفي هو "حالة عاطفية واتجاه إيجابي يتبناه الفرد نحو عمله. وهو انجذاب أو انشداد نحو العمل" (مصطفى حجازي، 201، ص. 247). أما عدم الرضا داخل العمل فيحدث عندما لا تتطابق توقعات وإدراكات الفرد مع ما سيحصل عليه من العمل (Levy-leboyer, 1987). أما التعريف الإجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي حسب الباحث، هو الاتجاه والشعور الإيجابي نحو عشرين جانبا من جوانب الشغل التي يقيسها استبيان "مينوسوتا" للرضا عن العمل.

## 1-2 العوامل المؤثرة في الرضا داخل العمل

تؤكد الدراسات على وجود العديد من العوامل المؤثرة في الرضا داخل العمل، وقد اختلف الباحثون في تصنيفها، وقد جرى تحديدها (Levy-leboyer & Sperandio, 1987, p. 426) في أربعة أصناف:

أ- عوامل مرتبطة بالعمل في حد ذاته:  
وهي عوامل متعلقة بنوعية النشاط المهني (صناعي، حرفي أو خدماتي) وبمدى تناسب متطلبات المهمة مع قدرات وإمكانات وميولات العامل. وقد خلصت مجموعة من الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي وخصائص المهمة المنجزة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن انجاز المهمة الصعبة غالبا ما يرافقه ضعف في مستوى الرضا. كما أن الاستقلالية في أداء المهمة تشكل هي الأخرى عاملا مساهما في مستوى الرضا، علما أن الرضا هو العلاقة بين انتظارات العامل وما يتاح له العمل. كما أشارت إلى أن العمال يميلون إلى تفضيل المهام الواضحة بخلاف المهام الغامضة، فيؤدي إلى فرض ضغوط مهنية على العامل وتقلل من رضاه. وكتقسيم عادل للمهام اقترح مجموعة من الباحثين المتخصصين في سيكولوجية الشغل والتنظيمات، ورقة توصيف المهام (fiche de poste)، وهي تقنية تصف بشكل دقيق متطلبات المنصب المهني من حيث المهام والأنشطة المهنية، والبيئة التي سيمارس فيها العامل عمله والإمكانات والمؤهلات المطلوبة لمزاولة عمله.

ب- عوامل مرتبطة بالبيئة المادية:

هي عوامل تتعلق بمناخ وبيئة العمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء، إضافة إلى نظام فترات العمل والراحة. فكل عامل يطمح إلى العمل في بيئة آمنة وفي مناخ لائق. فالإضاءة المناسبة مثلا لبيئة العمل هي التي تحترم الشروط الشغالية (ergonomique) للعمل من حيث ملائمة شدةها لنوع العمل وبصر العامل. فحينما تكون مختلف هذه العوامل البيئية ملائمة، فإنها تساعد العامل على القيام بمهامه داخل التنظيم، وذلك بأكبر قدر من الفاعلية والإنتاجية.

ت- عوامل مرتبطة بالمنظمة:

يطمح كل عامل إلى أن تكون السياسة والإجراءات التنظيمية المتبعة من طرف المؤسسة المشغلة واضحة ومحددة بشكل دقيق، وأن يكون الأجر موزعا بشكل متساوٍ بينه وبين زملائه. وإضافة إلى ذلك يجب أن يكون العمل آمنا ولا يعرض العامل لأي خطر يذكر. إلى جانب حضور العلاقات الإنسانية بين رؤساء العمل والمرؤوسين من خلال إعطاء العاملين حقهم في التقدير وتوفير الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بما يضمن الاستفادة من كل فرد حسب طاقته وقدراته.

ث- عوامل مرتبطة بالعلاقات البينفرديّة:

يسعى كل عامل إلى بيئة عمل يسودها الاحترام والاعتراف، خالية من الصراعات. بحيث يطمح إلى أن يكون مسيرا من طرف رئيس كفيّ فيما يخص الجانب التقني وكذلك في جانب العلاقات الإنسانية. ومن جهة أخرى، يطمح في أن تسود بينه وبين زملائه في العمل علاقات تفاهم وتعاون. ذلك أن لجماعة العمل أثرا هاما في رضا العامل عن عمله أو نفوره منه. فقد أكدت دراسات سابقة ل مايو وآخرين وجود علاقة ارتباطية بين التفاعل الإنساني والعمل الجماعي والرضا عن العمل. بحيث يتحقق للمستخدم خلال تفاعله مع زملائه في العمل تبادل المعارف والمهارات والتعاون المشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يمكنه أن يحقق لدى العامل ما يسمى بتحقيق الذات بحسب نظرية الحاجيات الإنسانية ل"ماسلو".

## 1-3 الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات السوسيو ديموغرافية (النوع، السن والخبرة)

لقد تمت دراسة العلاقة بين الرضا داخل العمل وبعض المتغيرات الديموغرافية، وخلصت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متباينة (ارتباطية وعكسية)، ويرجع ذلك إلى اختلاف أهداف تلك الدراسات وتباين مناهجها وعيانتها. وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل:

في دراسة أنجزها "كلارك" (Clark, 1996) على عينة كبيرة من المستخدمين بلغت 5186 تمحور موضوعها حول الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي العام ومجموعة من المتغيرات كالسن والنوع، أظهرت النتائج وجود علاقة بين متغير العمر والرضا الوظيفي. حيث أوضحت أن المستخدمين الأكثر

تقدما في العمر هم الأكثر رضا؛ ذلك أن التقدم في العمر يقلل من الانتظارات اتجاه العمل ( Louche, 2007). وهي نفس النتيجة التي خلصت إليها دراسة "هيرزبرغ" (Herzberg,1970)، إذ وجدت أن العمال الجدد يكونون أكثر رضا مقارنة مع العمال ذوي الخبرة. كما أكدت نتائج دراسة (Gazioglu & Tansel, 2002) التي طبقت على عينة قوامها 28240 مستخدما وجود رضا مرتفع عند العمال والعاملات الأكثر تقدما في السن.

أما فيما يتعلق بالنوع فقد كشفت نفس الدراسة أن الرضا عند الرجال العاملين أقل مستوى مما هو عند النساء العاملات. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسات أخرى (Iglesias et al., 2011; Locke, 1974). إذ خلصت إلى أن النساء العاملات هن اللواتي يتمتعن بأكثر رضا وظيفي مقارنة بالرجال العاملين. ويفسر ذلك بمجموعة من العوامل، كمزاوله العاملات مناصب عادية مقارنة بالعمال الذين يعملون بمناصب المسؤولية والتأطير، كما أن أغلب النساء العاملات يقمن بأعمال منزلية وبرعاية الأبناء.

## 2- منهج الدراسة وإجراءاتها

مادام موضوع البحث يستهدف دراسة الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي كطريقة للبحث، مستخدمين الإستبيان كأداة أساسية للبحث.

### العينة

تتحدّر العينة من مجتمع الدراسة الذي هو مجموع الموظفين العاملين بمديرية الموارد البشرية بالرباط التابعة لوزارة التربية الوطنية وعددهم 266 موظفا (146 ذكور و 120 إناث). تشكلت عينة الدراسة من 120 موظفا وموظفة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وجاءت خصائصهم كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص السوسو- ديموغرافية والمهنية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	إناث	67	55,8%
	ذكور	53	44,2%
السن	أقل من 40 سنة	53	44,2%
	أكثر من 41 سنة	67	55,8%
المنصب الوظيفي	إطار ورئيس قسم	18	15,0%
	تقني وملحق إداري	58	48,3%
	عون إداري	44	36,7%
الخبرة الوظيفية	قصيرة (أقل من 10 سنوات)	57	47,5%
	متوسطة (من 11- 20 سنة)	30	25,0%
	طويلة (أكثر من 21 سنة)	33	27,5%

شملت عينة الدراسة 66 موظفة (55,8%) و53 موظفا (44,2%). وقد تراوح متوسط سنهم ما بين 41 و50 سنة. أغلب أفراد العينة من كلا الجنسين ينتمون إلى المنصب الوظيفي "تقني و ملحق إداري" (48,3%). كما أن (47,5%) من أفراد العينة لديهم خبرة قصيرة بالإدارة "أقل 10 سنوات". إضافة إلى أن (59,47%) منهم يحصلون على أجر أكثر من 5000 درهم. وقد بلغ معدل المشاركة في الدراسة حوالي (45,11%).

### أداة الدراسة وإجراءاتها

استند البحث الميداني إلى الإستمارة. والتي تكونت من جزئين، تنصدرها مقدمة تبين أهداف وتعليمات البحث، ويشمل الجزء الأول منها المتغيرات الديموغرافية من قبيل السن والنوع والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، وسنوات الخبرة بالإدارة، والأجرة. بينما يحتوي الجزء الثاني على استبيان مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Weiss & Lofquist, 1967)، ويقيس هذا الاستبيان الرضا عن مختلف جوانب العمل، وهو موجود في نسختين، واحدة مطولة تحتوي على (100) عبارة، ونسخة مختصرة تتضمن (20) عبارة فقط. وتم الاستعانة بالنسخة المختصرة من هذا المقياس نظرا لخصوصياتها السيكومترية من صدق وثبات وصلاحيته. وكذلك اعتمادها في العديد من الدراسات (Roussel, 1994; Spector, 1997; Mignonac, 2004).

وقد قام الباحث بترجمتها إلى اللغة العربية كي تتلاءم مع المستوى التعليمي لعينة الدراسة. حيث تم التأكد من صدقها عن طريق عرضها على ثلاث محكمين من أساتذة علم النفس بكلية الآداب والعلوم الإنسانية الرباط، لإبداء اقتراحاتهم حول مدى ملائمة البنود وسلامة ترجمتها. وبالنسبة للثبات فتم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ «Alpha de Cronbach» وبلغ معدله 0,83.

لتحديد شدة الإجابة تم الاعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي الدرجات: يمثل رقم "1" درجة الرضا التام أي راض جدا، بينما رقم "5" عدم الرضا التام، أي غير راض جدا، أما رقم "3" فيمثل نقطة الوسط أي الحياد.

فيما يخص إجراءات الدراسة، فقد تم أخذ موافقة المسؤولين بمديرية الموارد البشرية للقيام ببحث ميداني حول الرضا الوظيفي لدى مجموعة من الموظفين والموظفات. عند تطبيق الاستمارة، تمت مراعاة نفس شروط القياس بالنسبة لجميع المشاركين والمشاركات؛ بحيث تم توزيعها بشكل انفرادي وباحترام تام لسرية المستجوبين. وأخذت عملية جمع المعطيات (توزيع الاستمارة وإرجاعها للباحث) حوالي شهرين.

### الأساليب الإحصائية

استندت معالجة نتائج هذه الدراسة إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS, version 20). وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) بغرض التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة. وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول. وكذلك حساب اختبار "ت" (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتأكد من الفرضيتين الثانية والثالثة.

### 3- عرض النتائج ومناقشتها

#### 3-1 التحقق من الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن الموظفون والموظفات العاملين والعاملات بمديرية الموارد البشرية يتمتعون بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي. وللتأكد منها، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول إدراكهم لمستوى الرضا الوظيفي حسب استمارة "مينوسوتا". وللتحقق من الفرضية، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي:

- من 1 إلى 2,33 = مستوى الرضا ضعيف؛

- من 2,34 إلى 3,67 = مستوى الرضا متوسط؛

- ومن 3,68 إلى 5 = مستوى الرضا عال.



جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
1	9	القيمة الذاتية	4,30	,870	عال
2	20	الإحساس بالإنجاز	4,30	,95	عال
3	8	استقرار الشغل	3,87	1,09	عال
4	10	الإشراف الإنساني	3,83	1,05	عال
5	4	المكانة الاجتماعية	3,82	1,19	عال
6	19	الإعتراف	3,63	1,24	متوسط
7	11	استخدام الكفاءات	3,62	1,29	متوسط
8	18	زملاء العمل	3,50	1,09	متوسط
9	16	الخلق والإبداع	3,46	1,10	متوسط
10	5	الإشراف الإنساني	3,35	1,11	متوسط
11	6	الإشراف الفني	3,19	1,33	متوسط
12	17	المسؤولية	3,15	1,34	متوسط
13	15	المهام المنجزة	3,12	1,22	متوسط
14	12	الإجراءات الداخلية	3,04	1,21	متوسط
15	3	القيام بمهام جديدة	3,01	1,16	متوسط
16	7	القيم الأخلاقية	3,00	1,37	متوسط
17	14	الاستقلالية	2,98	1,08	متوسط
18	2	ظروف العمل	2,91	1,10	متوسط
19	13	الأجرة	2,87	1,18	متوسط
20	1	الترقية	1,80	1,29	ضعيف
مستوى الرضا العام			3,35	0,47	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,35) والانحراف المعياري العام (0,47) وبمستوى متوسط للرضا الوظيفي العام. وحازت خمس فقرات من الاستبيان على متوسطات حسابية عالية وهي: "الإحساس بالإنجاز" (4,30)؛ "القيمة الذاتية" (4,30)؛ "استقرار الشغل" (3,87)؛ "الإشراف الإنساني" (3,83) و"المكانة الاجتماعية" (3,82). كما حصلت أربع عشرة فقرة من استجابات العينة على مستويات متوسطة، فيما نالت فقرة واحدة مستوى ضعيفا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون أن أغلب استجابات العينة على الاستبيان كانت متوسطة. كما أن معظم الفقرات مرتبطة أساسا بالأمن الوظيفي وما تحتله الوظيفة العمومية من أهمية في الوقت الحاضر، وخصوصا بظهور طرق جديدة للتوظيف، كالتوظيف بالعقود التي بدأت تلجأ إليها وزارة التربية الوطنية وباقي القطاعات الأخرى. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع خلاصات دراسة ندوي (Ndoye, 2000) والتي توصلت إلى أن الموظفين يتمتعون برضا متوسط داخل العمل، وفسر ذلك بالاستقرار الوظيفي والمادي الذي تمنحه لهم الوظيفة العمومية.

### 2-3 التحقق من الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن الرضا الوظيفي للموظفين يعزى إلى العوامل الداخلية للشغل أكثر من العوامل الخارجية. وللتأكد من مدى مصداقية هذه الفرضية، يعرض الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول العوامل الداخلية للرضا الوظيفي والعوامل الخارجية، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت).

**جدول (3): مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدى عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي**

أبعاد الرضا الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
عوامل داخلية	97	3,48	,56	-969,84	.000*
عوامل خارجية	97	3,20	,58		

من خلال الجدول (3) يتبين أن المتوسط الحسابي في العوامل الداخلية هو (3,48) وانحراف معياري (0,56)؛ بينما العوامل الخارجية فقد بلغ متوسطها الحسابي (3,20) وانحرافها المعياري (0,58)، كما أن قيمة "ت" بلغت (-969,84) والدلالة الإحصائية (0,000). وبالتالي فهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، لصالح العوامل الداخلية. وهو ما يؤكد أن مصادر الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين والموظفات تعزى للعوامل الداخلية أكثر من العوامل الخارجية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ثلاث فقرات من أصل خمسة التي حازت على متوسطات عالية تنتمي إلى بعد العوامل الداخلية للرضا الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "هيرزبرغ (Herzberg, 1975) وروسيل (Roussel, 1996) و فرانسيس (Francés. R, 1983).

**3-3 التحقق من الفرضية الثالثة**

تؤكد الفرضية الأخيرة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة إدراك الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين والموظفات العاملات بمديرية الموارد البشرية تعزى لمتغيرات النوع، والسن والخبرة الوظيفية. وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى إدراك الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (Anova). وتمت هذه المقارنة على مستوى الفقرات الأكثر دلالة من استبيان مينوسوتا.

**- متغير النوع**

للتأكد من الفروق في درجة الرضا الوظيفي حسب متغير النوع (ذكور، إناث)، استخرجنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) في الفقرتين الأكثر دلالة من استبيان "مينوسوتا". والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع**

الفقرات	النوع	التكرار (n=97)	المتوسط الحسابي	اختبار "ت"	قيمة "p"
المكانة الاجتماعية	نساء	67	4,13	4,137	,001
	رجال	30	3,13		
المنفعة الاجتماعية	نساء	67	4,40	3,548	,000
	رجال	30	3,86		

يتبين من الجدول أعلاه أن الإناث حصلن على متوسطات حسابية أكثر من الذكور في العبارتين: "المكانة الاجتماعية" (4,13) و "المنفعة الاجتماعية" (4,40). ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات الذكور والإناث تم استخراج اختبار (ت). وتؤكد نتائجه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير النوع، لصالح الإناث.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون أغلب الموظفات تعملن بمناصب الكتابة والتحرير والتصرف، بينما يتقلد الموظفون مناصب المسؤولية والقيادة. وقد تعزى أسباب الرضا أيضاً إلى أن النساء لديهن مسؤوليات أخرى خارج العمل كتربية الأطفال والاهتمام بشؤون البيت. بينما الموظفون الذكور هم الأكثر انخراطاً في العمل النقابي مما يجعل إمكانية رضاهم عن العمل أكثر صعوبة. وتتفق هذه النتيجة مع



مجموعة من الدراسات (الشيخ خليل و شرير، 2008؛ Frances, 1983; Mau et al., 2001; Joulain et al., 2011).

#### - متغير السن

للتحقق من الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير السن، تم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاث مجموعات عمرية: [من 20-35 سنة]؛ [من 36-50 سنة] و [من 50 سنة فأكثر]. تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت) لدى أفراد العينة، في الفقرات الثلاث الأكثر دلالة من استبيان "مينوسوتا"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA) للفروق في درجة الرضا الوظيفي حسب متغير السن

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	الفئات العمرية			الفقرات
		من 51 سنة فأكثر (ن=48)	من 36 الى 50 سنة (ن=35)	من 20 الى 35 سنة (ن=37)	
,000	8,28	2,43	1,30	2,00	التربوي
,034	3,51	3,16	3,30	3,71	الإشراف الفني
,002	6,81	4,73	4,01	4,33	المنفعة الإجتماعية

يتضح من الجدول (5) أن الفئة العمرية (من 51 سنة فأكثر] نالت أعلى متوسطات حسابية في فقرتي "التربوي" (2,43) و "المنفعة الإجتماعية" (4,73) أكثر من الفئتين العمريتين [20 - 35 سنة] و [من 36-50 سنة]. كما يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الفئات العمرية الثلاث حول درجة إدراك الرضا الوظيفي في الفقرات الثلاث، وجاءت الفروق الإحصائية فيها لصالح فئة الموظفين والموظفات الأكثر تقدما في السن. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون أن مستوى الرضا الوظيفي يرتفع مع التقدم في السن، كما يصاحبه انخفاض في الانتظارات والمطلبات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Foucher, 1996; Joulain et al., 2011; Ndoye, 2000).

#### - متغير سنوات الخبرة الوظيفية

للتحقق من الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت) لدى أفراد العينة، في الفقرات الثلاث الأكثر دلالة من استبيان "مينوسوتا". والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق في درجة الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	سنوات الخبرة		الفقرات
		أقل من 20 سنة (ن=87)	21 سنة فأكثر (ن=33)	
,000	4,59	3,12	4,18	المكانة الاجتماعية
,000	4,03	3,84	4,54	المنفعة الاجتماعية
,044	-2,03	3,21	4,70	الأجرة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات والانحرافات المعيارية للفئة ذات سنوات الخبرة [أقل من 20 سنة] أكبر من الفئة ذات سنوات الخبرة [أكثر من 21 سنة] في الفقرات الثلاث الأكثر دلالة من استجابات العينة على استمارة "مينوسوتا". كما يتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الفئتين. وكانت الفروق لصالح العينة ذات سنوات الخبرة [أقل من 20 سنة]

وقد تفسر هذه النتيجة بكون أن أغلب الموظفين والموظفات أي (72,5%) من أفراد العينة من التقنيين أو الملحقيين الإداريين. وبالتالي فهذه الفئة المهنية من الموظفين هي فئة جديدة بدأت تلتحق بمديرية الموارد البشرية لوزارة التربية الوطنية، والتي كانت تعمل سابقا في ميدان التدريس. ثم التحقوا فيما بعد بالإدارات التابعة للوزارة التربوية الوطنية. وتزكي هذه النتيجة نفس الخلاصة التي توصلت إليها دراسة (Joulain et al., 2011). واختلفت نتائجها مع دراسة (Kumar & Giri, 2009) والتي خلصت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى الموظفين المتقدمين في السن والأكثر خبرة مقارنة ب الموظفين الأصغر سنا والأقل تجربة.

### خلاصة

كخلاصة لما سبق، يمكن القول أن الدراسة الحالية توصلت إلى الأهداف المنتظرة. حيث وجدت أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى الموظفين والموظفات العاملين والعاملات بمديرية الموارد البشرية. كما توصلت أيضا إلى العوامل المسؤولة عن هذا المستوى من الرضا الوظيفي، وتتمثل في العوامل الداخلية للعمل كالإحساس بالإنجاز، والقيمة الذاتية، واستعمال المؤهلات الفردية. وخلصت في الأخير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) لمتغيرات الجنس والسن والخبرة في مستوى الرضا الوظيفي. حيث تبين أن النساء هن الأكثر رضا مقارنة مع الرجال. واتضح أيضا أن فئة الموظفين والموظفات [من 50 سنة فأكثر] هم الأكثر رضا عن علمهم مقارنة مع الفئتين العمريتين [20 - 35 سنة] و[من 36 - 50 سنة]. بينما حازت الفئة الأقل خبرة على رضا وظيفي أكبر من الفئة ذات سنوات الخبرة [أكثر من 21 سنة].

وطبقا لهذه النتائج من المفيد لوزارة التربية الوطنية الاهتمام بموظفيها العاملين بمديرية الموارد البشرية الكائنة بمدينة الرباط، حتى يتسنى لهم التدبير الفعال لشؤون باقي أطر وزارة التربية الوطنية. ويتجلى هذا الاهتمام في تشجيع الموظفين والموظفات وتقديرهم ومنحهم الاستقلالية وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز، والابتكار والإبداع، إضافة إلى تنويع الحوافز، وهذا سينعكس إيجابا على السلوك التنظيمي للموظفين، وبالتالي على مردودية وإنتاجية الإدارة.

## المراجع

- الشيخ خليل محمد وعبد الله شيرير عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد، 16، العدد، 1، صص. 683 - 711.
- حجازي مصطفى (2012). إطلاق طاقات الحياة: قراءة في علم النفس الإيجابي، التنوير للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.
- Clark. A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34: 189-217. Doi:10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x.
- Durand-Delvigne.A & Lemoine. C. (2011). Équivalence échelle composite - échelle globale dans la mesure de la satisfaction au travail. *Revue de l'Association Internationale de psychologie du Travail de langue Française*, vol, 17-N 1. L'Harmattan, pp. 73-84.
- Gazioglu, S. & Tansel, A. (2002). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job-Related Factors. *Economic Research Centre Working Papers in Economics* 03/03.
- Herzberg. F. (1970). Le travail et l'argent. *Revue Française des Affaires Sociales*, vol, 21, pp. 111-115.
- Igalens, J et Roussel. P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1003-1025. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)).
- Iglesias, K, Renaud. O et al. (2010). Satisfaction au travail: conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. Dans, Honore, L, Martin D-Ph & Poilpot-Rocaboy. G. (2010). Nouveaux comportements, nouvelles GRH? *Revue Internationale de la Psychosociologie*, vol, XVI N 40, hiver. Paris, France, Editions Eska, pp. 245-270.
- Joulain, M., Hervé, C., Bailly, N., & Alaphilippe, D. (2011). Bien-être à la retraite selon le genre et l'âge : lien avec la perception du travail ancien. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 17(4), 382-396. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30109-1](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30109-1).
- Larouche. V & Delorme .F.(1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations Industrielles*, vol. 27, N 4. Québec- Canada. pp. 567-602.
- Locke, A. (1974). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 309-336.
- Levy-Leboyer, C & Speriadio. J-C (1987). *Traité de psychologie du travail*. PUF.
- Louche. C (2007b). *Psychologie sociale des organisations*. Armand Colin, Paris.
- Mau, W & Kopischke, A. (2001). Job search methods, job search outcomes, and job satisfaction of college graduates: a comparison of race and sex. *Journal of Employment Counseling*, 38, 141-149. Doi: 10.1002/j.2161-1920.2001.tb00496.x.
- Ndoye, A-K. (2000). L'(in)satisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal. *Revue des sciences de l'éducation*, vol XXVI, n 2, (Québec, Canada), pp. 439- 462.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*. (Ed), Economica.
- Spector, E. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.