الفصل الخامس

تمهيد

حاولنا في هذا البحث دراسة وتحليل تأثير الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا على مستوى الإنتاجية، بدءاً بالإطار النظري والذي تناولنا فيه المواضيع المتعلقة بالرضا الوظيفي والإنتاجية والعلاقة بينهما، فضلاً عن الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح عن موضوع الدراسة مكننا من تناول متغيرات أو عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بمستوى الإنتاجية.

حيث هدف البحث إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا، وذلك لدراسة وتحليل تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في وجود ارتباط إيجابي لكل عوامل الرضا الوظيفي التي تناولها البحث والمتمثلة في (الأجر، فرص الترقي، الظروف المادية للعمل، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، محتوى العمل) مع مستوى الإنتاجية.

فلا شك أن الموظف كل مايحتاج إليه لكي يندفع نحو العمل ويبدع فيه ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد احتياجاته المتعددة، ومن جهة أخرى يشعر بأنه

عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به وإشراكه في العملية الإنتاجية، وأن تكون الظروف المادية المحيطة به ملائمة، ويتلقى كل الاحترام والتقدير من رؤوسائه وزملائه الذين يعمل معهم، ويؤدي عمل يتاسب مع قدراته وإمكانياته،كل ذلك بلا شك يساعد في الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي ومن ثم تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم استعراض النتائج التي تم التوصل إليها بعد ماتم تحليل و تفسير تساؤلات وافتراضات الدراسة واختبار نتائجها، وكذلك عرض لأهم التوصيات والمقترحات المستنبطة من النتائج المتوصل إليها، هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المبحث الأول :مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا

أظهرت نتائج الدراسة توجهاً إيجابياً نحو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العاملين لمستوى الرضا الوظيفي كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي (3.67)، وقد عبر العاملين عن رضاهم عن أبعاد الرضا الوظيفي من حيث الأهمية بدرجات متفاوتة.

حيث كان بعد الرضا عن فرص الترقية له النصيب الأكبر من حيث الأهمية في التأثير على مستوى الرضا وذلك بمتوسط حسابي (3.82)، ثم تلاه الرضا عن الظروف المادية للعمل بمتوسط حسابي (3.72)، ثم الرضا عن الأجر بمتوسط حسابي (3.68)، وجاء بعد ذلك الرضا عن نمط الإشراف

بمتوسط حسابي (3.60)، ثم جاء بعد ذلك على التوالي كل من الرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن محتوى العمل من حيث الأهمية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسطات حسابية (3.50 – 3.59).

كما بينت نتائج الدراسة العوامل المسببة أو المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا، وذلك من خلال أبعاد الرضا الوظيفي التي تناولتها هذه الدراسة والتي تشكل في مجملها الرضا الوظيفي العام وهي كالتالي:

1.فرص الترقية

بينت نتائج الدراسة بأن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون برضا مرتفع عن فرص الترقية المتاحة لهم، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الرضا عن فرص الترقية كانت 3.82 وبوزن نسبي 76.4 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع للرضا الوظيفي ، وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو فرص الترقي مما يدل على أن نظام الترقية المتبع في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيد من وجهة نظر أفراد العينة،كما تشير هذه النتيجة إلى حرص الإدارة على تطبيق نظام ترقية موضوعي لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأدء للعاملين.

والجدير بالذكر أن نتائج بعض الدراسات قد أشارت إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي، حيث يرى فروم في نظرية التوقع أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من (أبومسامح،2013)، (آل رشيد، 2010) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع للرضا عن الترقية، واختلفت مع دراسة (الدلبحي،2002) التي بينت أن هناك رضا منخفض عن فرص الترقي، ودراسة (سلامة،2003) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى متوسط للرضا عن الترقية.

2.الرضا عن الظروف المادية للعمل

تبين من خلال النتائج أن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون برضا مرتفع عن الظروف المادية للعمل المحيطة بهم، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الرضا عن ظروف العمل المادية كانت 3.72 وبوزن نسبي 74.4 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع للرضا الوظيفي، وتشير هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو الظروف المادية للعمل، مما يدل على أن الظروف المادية للعمل المحيطة بالعاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيدة من وجهة نظر أفراد العينة، كما تشير هذه النتيجة إلى حرص

الإدارة على توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين سعياً منها لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

وحيث إن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، نجد العديد من الدراسات قامت بدراسة العديد من متغيرات ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، فقد اهتم الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن بدراستها، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزاً على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للإفراد، وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية غير جيدة، والجدير بالذكر أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من (أبومسامح،2013)، (الشهري، 2002)، (سلامة،2003) ،(أبورحمة،2012) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع للرضا عن الظروف المادية للعمل.

3.الرضا عن الأجر

بينت النتائج أن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون برضا مرتفع عن الأجر الذي يتحصلون عليه، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الرضا عن الأجر كانت 3.68 وبوزن نسبي 73.3 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع

للرضا الوظيفي ،كما توضح هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو الرضا عن الأجر، مما يدل على أن نظام الأجور المطبق في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيد من وجهة نظر أفراد العينة،كما تشير هذه النتيجة إلى أن سياسة الإدارة المتعلقة بالأجور والمرتبات تراعي وتأخذ في الحسبان متطلبات المعيشة عند تحديد سقوف المرتبات للموظفين سعياً منها لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

هذا وقد توصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، فالأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح، والجدير بالذكر أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من (أبومسامح،2013)، (الحراحشة، 2008)، التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع للرضا عن الأجر، واختلفت مع دراسة (المدلج،2003) التي بينت عدم وجود رضا عن الأجر.

4.الرضا عن نمط الإشراف

بصفة عامة من خلال هذه النتائج تبين أن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون برضا مرتفع عن نمط الإشراف المتبع من قبل الإدارة، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الرضا عن نمط الإشراف كانت 3.60 وبوزن نسبي 72 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه

القيمة تمثل المستوى المرتفع للرضا الوظيفي، توضح هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو الرضا عن نمط الإشراف، مما يدل على أن نمط الإشراف المطبق في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيد من وجهة نظر أفراد العينة، كما تشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن هناك حسن معاملة من قبل المسؤولين ساهمت في زيادة درجة ارتباط العاملين بالعمل ورفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي خلق لديهم شعور بالرضا، ومن جانب آخر بينت النتائج أن هناك اهتمام من قبل المسؤولين بآراء ومقترحات العاملين من خلال السماح لهم بالمناقشة في أمور العمل بحرية واتخاذ قرارات تتعلق بالعمل، الأمر الذي كان له تأثير معنوي على شعورهم بالرضا، كما تشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن الإدارة تتبع سياسة اللامكزية في اتخاذ القرار حيث يسمح للموظف بالتعبير عن رأيه أو المشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل، عن طريق إعطاء الفرصة للموظف ليساهم برأيه ومقترحاته لتطوير وحل المشاكل المتعلقة بالعمل، وهذا له أثر كبير في تنمية شعور الموظف بالانتماء والولاء التنظيمي ومن ثم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

والجدير بالذكر أن نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه أشارت إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة متجش أشارت إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يجعله يكسب ولاء مرؤوسيه ويمنع مشاعر الاستياء من الانتشار بينهم. ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة في رضا العاملين عن نمط الإشراف المتبع دراسة كل من

(الحراحشة،2008)، (الدلبحي،2002) ،(سلامة،2003) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع للرضا عن نمط الإشراف.

5.الرضا عن العلاقة مع الزملاء

كما أظهرت النتائج أن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون برضا مرتفع عن العلاقة مع الزملاء، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الرضا عن العلاقة مع الزملاء كانت 3.59 وبوزن نسبي 71.8 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع للرضا الوظيفي، كما توضح هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو الرضا عن جماعة العمل، مما يدل على أن العلاقات الإنسانية في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيدة من وجهة نظر أفراد العينة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن علاقات جماعة العمل تتميز بنمط خاص من العلاقات داخل العمل وخارجه يسودها الاحترام والتقدير، مما ساهم في زيادة درجة التفاهم والتعاون بين العاملين، الأمر الذي انعكس على حب العمل و رفع الروح المعنوية لديهم وخلق شعور بالرضا الوظيفي.

والجدير بالذكر أن جماعة العمل تؤثر برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يولد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء

الفرد من عمله، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (أبومسامح،2013)، (الحراحشة، 2008) ،(سلامة، 2003) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع للرضا عن العلاقة مع الزملاء.

6.الرضا عن محتوى العمل

بينت النتائج أن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون برضا مرتفع عن محتوى العمل، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الرضا عن محتوى العمل كانت 3.50 وبوزن نسبي 70 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع للرضا الوظيفي ،كما توضح هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو الرضا عن محتوى العمل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يتمتعون بتوافق وانسجام بين متطلبات العمل وقدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم وخبراتهم، مما أدى إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم وبكفاءتهم في الأداء، وبذلك تكون لديهم الشعور بالرضا الوظيفي. هذا وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الحراحشة،2008) ،(سلامة،2003) التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للرضا عن محتوى العمل.

المبحث الثاني: مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا

أظهرت نتائج الدراسة توجهاً إيجابياً نحو مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العاملين لمستوى الإنتاجية كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الإنتاجية (3.70)، وقد عبر العاملين عن العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية بدرجات متفاوتة، حيث كانت العوامل التنظيمة والشخصية لها النصيب الأكبر من حيث الأهمية في التأثير على مستوى الإنتاجية وذلك بمتوسط حسابي (3.76)، ثم تلتها العوامل الفنية بمتوسط حسابي (3.64)، مما يفيد بأن كل من العوامل التنظيمية والوظيفية والشخصية تؤثر على مستوياتها بشكل إيجابي والتي تشكل في مجموعها مستوى الإنتاجية الكلي، كما بينت نتائج الدراسة الأهمية النسبية للعوامل المسببة أو المؤثرة على مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا، والتي تشكل في مجملها مستوى الإنتاجية العام وهي كالتالي:

1. العوامل التنظيمية

وهي تلك العوامل المرتبطة بالمنظمة، بحيث تتمكن المنظمة من تغييرها أو تحسينها عند الضرورة في حال تأثيرها السلبي على مستوى الإنتاجية، وقد بينت النتائج بأن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يرون بأن العوامل التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية بالشركة، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات تأثير العوامل التنظيمية على مستوى الإنتاجية كانت 3.76 وبوزن نسبي 75.2 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع

للتأثير،كما تبين هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو تأثير العوامل التنظيمية على مستوى الإنتاجية مما يدل على أن العوامل التنظيمية السائدة في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيدة وتؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية من وجهة نظرهم. ومن العوامل التنظيمية التي تناولتها هذه الدراسة مايلي:

- **الهيكل التنظيمي**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي المطبق بالشركة جيد ويعتبر من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية، حيث كان المتوسط الحسابي (3.75) مما يفيد بأن الهيكل التنظيمي يساهم في سرعة إنجاز العمل وبجودة عالية وذلك من خلال تناسق توزيع الوظائف والأعمال اليومية بين الأقسام والإدارات المختلفة، مما ساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

- **نظام الاتصال**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن نظام الاتصال المطبق بالشركة جيد وفعال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، ممايشير إلى أن الاتصالات الأفقية والرأسية تمتاز بالمرونة وتساهم في انتقال المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل بين الأقسام والإدارات المختلفة بكل يسر وسهولة، الأمر الذي أدى إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.كما تشير هذه النتيجة إلى أن نظام الاتصال المطبق بالمنظمة يعتبر من العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

- **مركزية اتخاذ القرار**

أشارت النتائج إلى أن الإدارة بالشركة تنتهج سياسة الباب المفتوح اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث كان المتوسط الحسابي (3.81)، مما يفيد بأن الإدارة تعطي الفرصة للموظفين للمشاركة بآرائهم ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من تطوير ووضع حلول للمشاكل التي تعترض سير العمل. وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن اتباع أسلوب اللامركزية في المنظمة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية.

- **ساعات الدوام الرسمي**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن ساعات الدوام الرسمية المعمول بها في الشركة ملائمة ومناسبة مما أثر بالإيجاب على مستوى الإنتاجية حيث كان المتوسط الحسابي (3.76)، وهذا يشير أيضاً إلى أن ساعات الدوام الرسمي من العوامل المؤثرة على الإنتاجية، فالمنظمة التي تهتم بتوزيع ساعات العمل اليومي بشكل يتلائم مع قدرات وإمكانيات الموظفين البدنية والعلقية، تحصل على مستوى جيد من الإنتاجية والعكس صحيح.

2. العوامل الفنية

العوامل الفنية هي تلك العوامل أو الظروف التي تصاحب تأدية الوظيفة، فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على

مستوى الإنتاجية،كذلك التخصص وتقسيم العمل، واالتعليم والتأهيل والإعداد، وتنظيم العمل وترشيده، واستخدام التكنولوجيا الحديثة،كلها لها علاقة وتؤثر في مستوى الإنتاجية.

وبصفة عامة أظهرت نتائج الدراسة بأن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يرون بأن العوامل الفنية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية بالشركة، حيث إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات تأثير العوامل الفنية على مستوى الإنتاجية كانت 3.64 وبوزن نسبي 72.8 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع للتأثير، كما تبين هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو تأثير العوامل الفنية على مستوى الإنتاجية مما يدل على أن العوامل الفنية السائدة في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا جيدة وتؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية من وجهة نظرهم، ومن العوامل الفنية التي تناولتها الدراسة مايلي:

- **استخدام التكنولوجيا**

بينت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، وهذا أمر طبيعي حيث إن المنظمة التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمل من آلات ومعدات تكون إنتاجيتها أعلى من تلك التي تستخدم الآت ومعدات قديمة. فالتكنولوجيا لها تأثير مباشر على زيادة الإنتاج وجودته من خلال دورها الفعال في تسهيل القيام بالعمل، ومن ثم رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

- **البرامج التدريبية**

بينت النتائج أن برامج التدريب التي تقوم بها الإدارة ساهمت بشكل فعال في تحسين مستوى الإنتاجية حيث كان المتوسط الحسابي (3.81)، مما يفيد بأن برامج التدريب تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية، فبرامج التدريب سواء كانت عن طريق العمل نفسه، أو عن طريق دورات تدريبية خارجية فالمحصلة أنها تزيد من خبرات ومهارات العاملين، بالتالي يكون لها تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

- **الأمن الوظيفي**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يتمتعون بأمن وظيفي مما ساهم في التأثير الإيجابي على مستوى الإنتاجية حيث كان المتوسط الحسابي (3.79)، وهذا يشير أيضاً إلى أن الأمن الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية، فعندما يشعر الموظف بالإطمئنان على مستقبله الوظيفي فإن ذلك من شأنه أن يدفعه إلى بذل الجهد والإبداع في أداء العمل مما يرفع من مستوى الإنتاجية.

- **الإثراء الوظيفي**

أشارت النتائج إلى أن الشركة تقوم بإدخال مفهوم الإثراء الوظيفي على الوظائف المختلفة، بحيث تعطي الموظف الفرصة لمزوالة أكثر من عمل واحد من خلال مزاولته لوظيفته مما يزيد من قدرات الموظف على تحمل المسؤولية وينمي خبرته العملية بالتالي الرفع من مستوى أدائه وإنتاجيته، كما تشير هذه النتيجة إلى أن مفهوم الإثراء الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية.

- **التعليم والدراسات العليا**

بينت نتائج الدراسة أن هناك توفر فرص للدراسات العليا وحضور دورات تدريبية تخصصية في مجال العمل مما أثر على مستوى الإنتاجية بالإيجاب حيث كان المتوسط الحسابي (3.67)، مما يفيد بأن الإدارة تحرص على أن يتمتع العاملين بمستويات عالية من التعليم ومواكبة كل جديد فيما يتعلق بالعمل، وذلك عن طريق توفير فرص للتعليم بالداخل والخارج سواء بالدراسة في مؤسسات التعليم العليا أو بحضور دورات تدريبية تخصصية، للرفع من مستوى الخبرات العلمية و العملية بالتالي تحسين مستوى الإداء والإنتاجية.

- **وضوح إجراءات ولوائح العمل**

بينت النتائج أن إجراءات ولوائح العمل المطبقة بالشركة تتسم بالوضوح والثبات ولايوجد كثرة تغيير بها، مما أثر بالإيجاب على مستوى الإنتاجية حيث كان المتوسط الحسابي (3.66)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركة تحاول عدم إحداث كثرة تغيير في إجراءات الوظائف لعدم إرباك أداء الموظفين لأعمالهم، مما يعني أن الإدارة تتبنى سياسة واضحة وثابتة في تحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة حتى يتمكن الموظف من أداء عمله بكل دقة وإتقان، ودون إرباك أو خلل مما يساهم في تمتع الموظف بالرضا عن وظيفته ويكون أكثر عطاءاً بالتالي يحقق إنتاجية أعلى .

- **معايير متطلبات الوظيفة**

بينت نتائج الدراسة أن المعايير الموضوعة لأداء الوظائف جيدة ومتوافقة مع قدرات الموظف في الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، مما يفيد بأن التصميم الجيد لمعايير الوظيفة من العوامل المؤثرة

في مستوى الإنتاجية،كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركة تحرص على أن يكون العمل المطلوب من الموظف يتماشي مع قدراته وإمكانياته العلمية والجسدية، للرفع من مستوى الأداء والإنتاجية.

- **الظروف المحيطة بالوظيفة**

أشارت النتائج إلى أن الظروف المحيطة بالوظيفة جيدة وساهمت في رفع مستوى الإنتاجية حيث كان المتوسط الحسابي (3.40)، مما يفيد بأن الظروف المحيطة بالوظيفة والتي تشمل (الأثاث المكتبي، والأجهزة، والتهوية، الإضاءة ،الخ..) ، هي أيضاً من العوامل المؤثرة على الإنتاجية،كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركة تهتم براحة الموظف في العمل من خلال توفير ظروف جيدة للعمل لخلق الشعور بالارتياح لدى الموظف ليؤدي عمله بإتقان، للرفع من مستوى الأداء و تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية.

- **توافق التخصص العلمي مع الوظيفة**

أظهرت نتائج الدراسة أن الموظف بشركة الخليج يعمل في وظيفة تتناسب مع تخصصه العلمي مما أثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، مما يفيد بأن توافق التخصص العلمي مع الوظيفة من العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية، كما تشير هذه النتيجة إلى أن عمل الموظف في وظيفة تتفق مع تخصصه ومؤهله العلمي يسهل عليه واجبات الوظيفة ويمنحه شعور بالرضا ويرفع من مستوى الأداء لديه، وهذا يبين أن الشركة تسعى إلى تكليف الموظف بعمل يتوافق مع قدراته العلمية حتى يسهل عليه تأدية المهام المطلوبة منه في العمل بكل يسر وسهولة ولاتكون هناك

صعوبات تعيق أدائه لعمله، مما يفيد بأن سياسة الشركة في هذا الجانب جيدة وفعالة وساهمت بشكل ملحوظ في الرفع من مستوى الإنتاجية.

3. العوامل الشخصية

بينت نتائج الدراسة بأن العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا يرون بأن العوامل الشخصية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات تأثير العوامل الشخصية على مستوى الإنتاجية (3.76) وبوزن نسبي 75.2 %، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تمثل المستوى المرتفع للتأثير،كما تبين هذه النتيجة أن لدى أفراد عينة الدراسة توجه إيجابي مرتفع نحو تأثير العوامل الشخصية على مستوى الإنتاجية مما يدل على أن العوامل الشخصية السائدة لدى العاملين في شركة الخليج العربي للنفط بليبيا تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية من وجهة نظرهم. ومن العوامل الشخصية التي تناولتها الدراسة مايلي:

- **إنجاز العمل في الوقت المطلوب**

بينت نتائج الدراسة بأن العاملين بشركة الخليج يقومون بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد مما أثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، مما يفيد بأن إنجاز العمل بدون تأخير أو تأجيل من العوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية، كما تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين لديهم الرغبة والقدرة على أداء العمل فالموظف عندما تتوفر لديه الرغبة والقدرة على أداء العمل فإن ذلك يكون دافعاً قوياً للإنجاز والإبداع في العمل، فعامل الرغبة والقدرة على أداء العمل من أهم العوامل

التي تؤدي في حال توفرها إلى مستوى عال من الرضا عن العمل مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء والإنتاجية.

- **الإجهاد والروتين في العمل**

بينت النتائج أن العاملين لايشعرون بالإجهاد والملل والروتين في أعمالهم مما ساهم في رفع مستوى الإنتاجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الإجهاد والروتين هي أحدى العوامل المؤثرة في الإنتاجية، وهذه النتيجة تشير إلى أن العمل الذي يقوم به الموظفين يتناسب مع ميولهم وطموحاتهم مما جعلهم يقومون بالعمل بحب ورغبة ودون ملل،كما تشير هذه النتيجة إلى تناسب العمل مع القدرات الشخصية للعاملين مما يعكس سياسة الشركة الفعالة في هذا الجانب من خلال تنسيقها لمهام ومسؤوليات الوظائف بما يتناسب مع القدرات الشخصية للموظفين، مما أثر بالإيجاب على مستوى الأداء و الإنتاجية.

- **المسئولية تجاه العمل**

بينت النتائج أن العاملين يشعرون بالمسئولية تجاه العمل فهم على استعداد لبذل مزيد من الجهد والعطاء للرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم حيث كان المتوسط الحسابي (3.77)، وهذا يشير إلى أن المسئولية تجاه العمل هي أحدى العوامل المؤثرة في الإنتاجية، كما تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين لديهم شعور بالمسؤلية تجاه العمل و يعكس مدى رغبتهم و شعورهم بالرضا عن مايقومون به من عمل مما أثر إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم ، فالموظف الراضي عن عمله حتماً هو موظف منتج.

- **الخبرة العملية**

أظهرت النتائج أن العاملين بالشركة لديهم خبرة عملية جيدة في عملهم مما أثر أيجاباً على مستوى الإنتاجية حيث كان المتوسط الحسابي (3.66)، وهذا يشير أيضاً إلى أن الخبرة العملية تعتبر من العوامل المؤثرة في الإنتاجية،كما تشير هذه النتيجة إلى أن سياسة الشركة في التدريب والتعليم ناجحة و حرصها على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية لتحسين مستوى الأداء الإنتاجية .

المبحث الثالث: تأثير عوامل الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية

لدراسة تأثير عوامل الرضا الوظيفي والمتمثلة في (الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف، الظروف المادية للعمل، العلاقة مع الزملاء، محتوى العمل) على الإنتاجية، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين عوامل الرضا الوظيفي والإنتاجية بشكل عام، حيث كانت نتائج تحليل التباين $ANOVA^b$ كالتالي:(النسبة الدلالية=0.001، معامل التحديد المعدل=0.569، ومعامل الارتباط=0.762، الارتباط التربيعي= 0.580).

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي والإنتاجية وصلت إلى (0.762) وهذه النسبة تشير إلى ارتباط مرتفع، مما يدل على أن هناك تأثير قوي لعوامل الرضا الوظيفي مجتمعة على مستوى الإنتاجية وأن معادلة التنبؤ ستكون جيدة، أما قيمة الارتباط التربيعي (R^2=0.580) والتي هي مربع معامل الارتباط وتفسر نسبة تأثير عوامل الرضا الوظيفي مجتمعة على

مستوى الإنتاجية، مما يعني أن 58% من مستوى الإنتاجية تعزى لتأثير عوامل الرضا الوظيفي، وتعتبر هذه النسبة أو القوة التفسيرية متوسطة التأثير مما يفيد بأن هناك عوامل أخرى لها تأثير على مستوى الإنتاجية والتي لم تدخل في تحليل هذه الدراسة.

وفيما يخص قيمة الارتباط التربيعي المعدل (Adjusted R Square=0.569) فهي القيمة المعدلة للارتباط التربيعي (R^2) ،حيث إن سبب التعديل هو أن معادلة الانحدار ناتجة أصلاً عن استخدام عينة وليس مجتمع، بالتالي فإن قيمة (R^2) المحسوبة، فيها نوع من الزيادة وهو مايتم تعديله لتكون أقرب إلى الواقع، ويمكن ملاحظة أن قيمة الارتباط التربيعي المعدل أقل من قيمة الارتباط التربيعي بنسبة بسيطة جداً.

والجدير بالذكر أن قيمة الارتباط التربيعي المعدل تستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي، بالتالي من خلال قيمة الارتباط التربيعي المعدل التي أظهرتها النتائج فإن القوة التفسيرية لعوامل الرضا الوظيفي مجتمعة على الإنتاجية لمجتمع الدراسة ككل هي متوسطة التأثير.

ولمعرفة نسبة تفسير أو تأثير عوامل الرضا الوظيفي كلا على حدا على مستوى الإنتاجية،كشفت النتائج عن أن متغير الأجر له التأثير الأكبر على مستوى الإنتاجية، ثم متغير فرص الترقية، ثم متغير الظروف المادية للعمل، وجاء بعده متغير العلاقة مع الزملاء، ثم متغير نمط الإشراف، وكان الأقل تأثيراً على مستوى الإنتاجية متغير محتوى العمل.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بدراسة وتحليل تأثير عوامل الرضا الوظيفي (الأجر، فرص الترقية، ظروف العمل المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، محتوى العمل) على مستوى الإنتاجية في شركة الخليج العربي للنفط في ليبيا. توصلت هذه الدراسة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد أنه يوجد أثر لعوامل الرضا الوظيفي مجتمعة على مستوى الإنتاجية ويفسر ما مقداره 58 % من التباين في مستوى الإنتاجية، وفيما يتعلق بنسبة تأثير كل عامل من العوامل المستقلة على حدا ومدى مساهمة و تفسير كل عامل في النموذج، أظهرت نتائج التحليل أن عامل الأجر له النصيب الأكبر في التأثير على مستوى إنتاجية العاملين حيث يفسر مامقداره 40 % من التباين، ثم متغير فرص الترقية يفسر مامقداره 30.3% من التباين، ومتغير ظروف العمل المادية يفسر مامقداره 25.9% ، ومتغير العلاقة مع الزملاء يفسر 21.7% من التباين، ومتغير نمط الإشراف يفسر مامقداره 14.5% من التباين،ومتغير محتوى العمل يفسر 34.6% من التباين.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن تأثير متغير الأجر على الإنتاجية جاء بمستوى أعلى من المتغيرات الأخرى، مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لدى العاملين فيما يتعلق بتأثير عوامل الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية هي تلك العوائد المالية التي يحصلون عليها لقاء مايقومون به من عمل بالدرجة الأولى، ثم فرص الترقي ثم ظروف العمل المادية ثم العلاقة مع الزملاء وتلها نمط الإشراف، واخيرا كان محتوى العمل.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الرابع: تأثير الرضا الوظيفي العام على مستوى الإنتاجية

لدراسة تأثير الرضا الوظيفي العام على مستوى الإنتاجية، استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين الرضا الوظيفي العام والإنتاجية بشكل عام، حيث كانت نتائج تحليل التباين ANOVA[b] كالتالي:(النسبة الدلالية =0.001، معامل التحديد المعدل =0.376، ومعامل الارتباط=0.615،الارتباط التربيعي= 0.378).

علاوة على ذلك، فقد كشف جدول المعاملات Coefficient وجود العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. وحسب نتيجة التحليل فإن متغير الرضا الوظيفي (بيتا = 0.615 النسبة الفائية =0.001)، مما يشير إلى وجود العلاقة بين المتغيرين، أي أن الرضا الوظيفي يوثر في مستوى الإنتاجية.

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بدراسة وتحليل تأثير الرضا الوظيفي العام على مستوى الإنتاجية في شركة الخليج العربي للنفط في ليبيا، نخلص إلى أنه يوجد أثر للرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية ويفسر ما مقداره 61.5 % ، وتعتبر هذه النسبة أو القوة التفسيرية متوسطة التأثير مما يفيد بأن هناك عوامل أخرى لها تأثير على مستوى الإنتاجية لم تدخل في تحليل هذه الدراسة.

المبحث الخامس: الفروق الجوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية

لاختبار الفرضية الخامسة والتي تنص الفرضية الصفرية منها على " عدم وجود فروق جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي و الإنتاجية تعزى للعوامل الديموغرافية "، بينما تنص الفرضية البديلة منها على " وجود فروق جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية "، ولدراسة الفروق النوعية والتأثيرات الداخلية بين المتغيرات المستقلة (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، الدخل الشهري) والمتغيرات التابعة (الإنتاجية، الرضا الوظيفي) ونظراً لاحتواء الدراسة على أكثر من متغير تابع استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد لدراسة وتحديد هذه الفروق.

ونظراً لعدم إمكانية تحليل التباين المتعدد المستخدم عن طريق برنامج spss استيعاب أكثر من ثلاثة متغيرات مستقلة للحصول على نتائج واضحة، وحيث إن الفرضية المدروسة تحتوي على 7 متغيرات مستقلة، اضطر الباحث إلى تقسيم المتغيرات المستقلة إلى 3 مجموعات و إجراء هذا التحليل 3 مرات، وقد كانت هذه المجموعات كالتالي: المجموعة الأولى (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)، ا لمجموعة الثانية (المستوى التعليمي، نوع الوظيفة)، المجموعة الثالثة (الدخل الشهري، المستوى الوظيفي)، أيضاً استخدم الباحث اختبار (T.test) للكشف عن الفروق النوعية في مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية تعزى لمتغير (الجنس)، نظراً لأن متغير الجنس يتكون من مستويين (ذكور وإناث).

هذا وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك فروقاً جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للعوامل (سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، بينما لاتوجد فروق جوهرية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري)، علاوةً على عدم وجود فروق جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لكل تفاعلات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

كما كشفت النتائج عن وجود فروق جوهرية في مستويات الإنتاجية تعزى للمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري)، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات (الجنس، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وكل تفاعلات المتتغيرات المستقلة والتابعة.ويمكن تفسير و توضيح هذه النتائج كالتالي:

1. النتائج المتعلق بالفروق النوعية في مستوى الرضا الوظيفي

• هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بينت النتائج عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن العاملين الذين تزيد خبرتهم العملية عن 20 سنة لهم أعلى مستوى من الرضا الوظيفي، وتلاهم من لهم خبرة عملية تتراوح مابين (9-5) سنوات، ثم من تتراوح خبرتهم مابين (14-10)، وجاء بعدهم من لهم خبرة عملية من (20-15) سنة،و كان أخيراً في مستوى الرضا الوظيفي من لهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون فئة الموظفين الأكثر خبرة يتمتعون برضا وظيفي أكثر من غيرهم أن هذه الفئة لها خبرة عملية تمكنهم من معرفة متطلبات وواجبات العمل و تجعلهم يؤدون أعمالهم بكل يسر وسهولة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الفئة تحصل على مميزات من قبل الإدارة أكثر من غيرهم متمثلة في عوائد مادية وترقيات وغيرها،كأسلوب للتحفيز وذلك للتقليل من دوران العمل بينهم و الاحتفاظ بهم نظراً لخبرتهم العملية الطويلة في تسيير العمل بدقة وإتقان، الأمر الذي انعكس بالإيجاب على مستوى الرضا لديهم.

• هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير نوع الوظيفة، حيث بينت النتائج عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن العاملين بوظيفة إدارية لهم أعلى مستوى من الرضا الوظيفي، وتلاهم العاملين بوظيفة فنية، ثم العاملين بوظيفة إنتاجية، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن عبء العمل الذي يمارسه الموظفين الإداريين أقل منه في الوظيفة الفنية والإنتاجية التي تحتاج إلى الدقة والإتقان من ناحية والمجهود العضلي من ناحية أخرى.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير الجنس، أي أنه كون الموظف ذكر أو أنثى فإن ذلك لايؤثر في مستوى الرضا لديه، ويرى الباحث أن سبب عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور أو إناث)، هو أن الجنسين سواء الذكور أو الإناث يعملون في بيئة عمل واحدة ، بالتالي فإن متطلبات العمل وظروفه وسياسات ولوائح الشركة التي يخضعون لها واحدة.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي إلى أن كل الفئات العمرية سواء الصغار في السن أو الأكبر سناً يشعرون برضا كونهم يعملون بوظائف توفر لهم كافة احتياجاتهم المادية والمعنوية.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يكون مرتفع أو منخفض في حالة اختلاف العوامل المؤثرة على الموظفين، وفي عينة الدراسة فإن العاملين يعملون في بيئة عمل واحدة، بمعنى أن المتزوجون والعزاب والمطلقين كلهم يتأثرون بنفس العوامل، بالتالي لايوجد اختلاف بينهم في مستوى الرضا الوظيفي.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعملون في وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، أي أنه سواء كان الموظف يحمل مؤهل ثانوي أو ماجستير فإنه لايوجد اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لديه طالما أنه يعمل في وظيفة تتناسب مع مؤهله العلمي.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

الموظفين يتحصلون على حقوقهم الوظيفية، حيث إن المستوى الوظيفي للموظف سواء بالإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا يتحدد بناءاً على عدة معايير منها الدرجة الوظيفية (الترقيات)، الخبرة العملية، المستوى التعليمي،إلخ..، مما يعني بأن الموظف يعمل بوظيفة تتوافق مع إمكانياته، الأمر الذي ساهم في عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في جميع المستويات الوظيفية.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير الدخل الشهري، ويرى الباحث عدم وجود فروق بسبب أن الموظفين يتحصلون على دخل يتناسب مع إمكانياتهم العلمية والعملية، مما ساهم في الرضا الوظيفي لكل الفئات.

2. النتائج المتعلقة بالفروق النوعية في مستوى الإنتاجية

• هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير العمر ، حيث بينت النتائج عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (45-55) سنة لهم أعلى مستوى إنتاجية، ثم الموظفون الذين تتروح أعمارهم مابين (25-34) سنة، وجاء بعد ذلك الموظفون الذين أعمارهم أقل من 25سنة، وكان أقل مستوى إنتاجية للموظفون الذين تتراوح أعمارهم مابين (35-44) سنة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة العاملين الأكبر سناً تمتلك خبرة عملية أكثر من الفئات العمرية الأخرى بالتالي هم يؤدون أعمالهم بارتياح أكبر مما ساهم في رفع مستوى إنتاجيتهم، وأيضاً هم

يتحصلون على مزايا من الشركة بحكم خبرتهم أكثر من غيرهم مما ساهم في تحفيزهم ودفعهم لزيادة مستوى إنتاجيتهم، وكون الموظفين الذين ينتمون للفئة العمرية (35-44) سنة جاءت بأقل مستوى للإنتاجية بالرغم من أنهم يتمتعون بخبرة عملية كزملائهم من الفئة السابقة، فيرى الباحث أن السبب في ذلك هو أن الموظفون في هذه الفئة العمرية يقارنون ما يتحصلون عليه من مزايا كالرواتب والترقيات والتكليف بأعمال إشرافية وغيرها من المزايا بزملائهم الأكبر منهم سناً الذين يتحصلون على مزايا أكثر بحكم خبرتهم، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى رضاهم و إنتاجيهم بالانخفاض.

• هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بينت النتائج عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن فئة الموظفين العزاب لهم أعلى مستوى للإنتاجية، وتلتهم فئة المتزوجون، ثم فئة المطلقين، وجاءت أخيراً في مستوى الإنتاجية فئة الأرمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف الأعزب يهتم ببناء نفسه ومستقبله، وإثبات جدارته في عمله وزيادة خبرته العملية، لذلك فهو يقبل على العمل بكل حيوية ونشاط لهذا فإن إنتاجيته مرتفعة، أما الموظف المتزوج جاءت إنتاجيته أقل من الأعزب نظراً للمسئولية الاجتماعية المناطة به فهو بالإضافة إلى مسئوليات عمله لديه مسئولية العائلة عكس الموظف الأعزب الخالي من هذه المسئولية، وكون فئة المطلق والأرمل جاءت بأقل مستوى للإنتاجية فهذا أمر منطقي باعتبار أن عدد الموظفين الممثلين لهذه الفئتان في العينة قليل مقارنةً بفئة العزاب والمتزوجين.

• هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بينت النتائج عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن فئة الموظفين من حملة مؤهل ثانوى لهم أعلى مستوى إنتاجية، وكان في المرتبة الثانية في مستوى الإنتاجية الموظفون ذوي مؤهل علمي دبلوم، ثم حملة البكالوريس، وكان أقل مستوى إنتاجية حملة المؤهل العلمي ماجستير، ويرى الباحث أن الموظفين حملة الثانوي والدبلوم لهم أعلى مستوى للإنتاجية نظراً لأن سقف طموحاتهم ومتطلباتهم بما يتعلق بالوظيفة التي يؤدونها والمزايا التي تقدمها الشركة أقل من أولائك حملة المؤهلات بكالوريس والماجستير، مما يعني أنهم راضون عما يحصلون عليه من مزايا بالتالي ارتفعت مستوى إنتاجيتهم، بعكس حملة المؤهلات العليا الذين يتطلعون دائماً إلى مزايا ومناصب أعلى الأمر الذي قد لايتوفر لهم مما ينعكس على مستوى إنتاجيتهم.

• هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير الدخل الشهري، حيث بينت النتائج عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن الموظفين الذين يحصلون على دخل شهري يتراوح مابين (2000-1500) دينار لهم أعلى مستوى إنتاجية، وكان في المرتبة الثانية في مستوى الإنتاجية الموظفون ذوي الدخل الشهري مابين (1499-1000)، وكان أقل مستوى إنتاجية الموظفين ذوي الدخل الشهري أكثر من 2000 دينار، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الدخل الشهري (2000-1500)، ويبدو أن هذا الدخل يتاسب مع مايقومون به من أعمال، وكذلك الحال لذوي الدخل الشهري (1499-1000)، أما ذوي الدخل الشهري أكثر من 2000 دينار

كانوا أقل مستوى للإنتاجية الواضح على مايبدو أن هذه الفئة لها طموحات أعلى مما هو متوفر مما انعكس بالانخفاض في مستوى إنتاجيتهم.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير الجنس، ويرجع الباحث السبب في عدم وجود الفروق في مستوى الإنتاجية بين الجنسين إلى أن الموظفين الذكور والإناث يعملون في بيئة عمل واحدة.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير نوع الوظيفة، ويرجع الباحث السبب في عدم وجود الفروق في مستوى الإنتاجية حسب نوع الوظيفة التي يشغلها الموظف سواء كانت إدارية أو فنية أو إنتاجية إلى أن الموظفين يعملون في بيئة عمل واحدة، حيث إن القوانين واللوائح والإجراءات المتعلقة بالوظائف والمزايا الممنوحة من قبل الإدارة للموظفين هي واحدة ومحددة حسب طبيعة كل وظيفة في كل الإدارات، مما أنماء مستوى الرضا لدى العاملين لشعورهم بعدالة التعامل بين كل الإدارات وعدم وجود تحيز لإدارة دون الأخرى، الأمر الذي انعكس بالإيجاب على مستوى الإنتاجية.

• عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ويرجع الباحث السبب في عدم وجود الفروق في مستوى الإنتاجية حسب المستوى الوظيفي للموظف، أن كل موظف يرى بأنه يتواجد بالمستوى الوظيفي الذي يتاسب مع قدراته وخبرته العملية.

- عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويرجع الباحث السبب في عدم وجود فروق في مستوى الإنتاجية حسب سنوات الخبرة للموظف، أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة على حدا سواء يخضعون لبرامج تدريبية من قبل الإدارة للرفع من مستوى الأداء مما يجعلهم يتساوون في مستوى الإنتاجية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الخاتمة

تكونت هذه الدراسة من جزئين (جزء نظري، جزء تطبيقي) لدراسة متغيري الدراسة (الرضا الوظيفي، الإنتاجية)، والعلاقة بينهما، أي مدى تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا، حيث تناولت الدراسة في الفصل الثاني الذي تم عرضه (الإطار النظري للدراسة) ثلاثة مباحث رئيسية، ركز المبحث الأول على عرض المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي من خلال خمسة مطالب تمثلت في التالي:

- ماهية الرضا الوظيفي: (مفهومه عبر التاريخ، مفهومه في العصر الحديث، أهميته)
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: (عوامل مرتبطة بالتنظيم، عوامل مرتبطة بالفرد).
- قياس الرضا الوظيفي: (طرق مباشرة في القياس، طرق غير مباشرة).
- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي: (نظريات تحريك الدوافع، النظريات المحافظة على السلوك، النظريات الموجهة للسلوك).
- الرؤية الإسلامية للرضا الوظيفي: (مفهوم العمل في الإدارة الإسلامية، مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية، مفهوم مشاركة الأفراد في الإدارة الإسلامية، مفهوم الحاجات الإنسانية في الإدارة الإسلامية).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أما المبحث الثاني (الإنتاجية) فقد ركز على المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية من خلال أربعة مطالب تمثلت في التالي:

- مفهوم الإنتاجية: (مفهومها في الفكر الاقتصادي المعاصر: مفاهيم كلية وجزئية).
- أهمية الإنتاجية على مستوى: (الفرد، المنظمة، الاقتصاد الوطني).
- قياس الإنتاجية: (مفهوم قياس الإنتاجية، أهمية قياس الإنتاجية).

وجاء اخيرا المبحث الثالث لهذا الفصل (العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية) مركزا على هذه العلاقة من خلال طرح أربعة مطالب تمثلت في التالي:

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في مدارس الفكر الإداري.
- نماذج تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية حيث اشتمل على النماذج التالية:
  - ✓ الرضا الوظيفي يؤدي للأداء.
  - ✓ الأداء يؤدي للرضا الوظيفي.
  - ✓ العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتأثر بعوامل أخرى.
- نماذج ثيموتي وآخرون لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء حيث اشتمل على النماذج التالية:
  - ✓ لاتوجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.
  - ✓ العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء متبادلة.
  - ✓ العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مزيفة.

هذا وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، ويمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

1.النتائج النظرية:

أولا: النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

تناول المبحث الأول المفاهيم المتعلقة بالرضا لوظيفي ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته.
- لايوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محدد للرضا الوظيفي، فهو ما زال موضوع جدال و نقاش كبيرين، نظرا لتعدد الحقول العلمية التي تناولته بالدراسة (علم النفس، العلوم السلوكية والإدارية وعلم الاجتماع)، يضاف إلى ذلك الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المنظمة.
- هناك مجموعتان من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، الأولى مرتبطة بالتنظيم متمثلة في (عوامل داخلية وخارجية) والثانية مرتبطة بالفرد.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى الطريقة المباشرة والتي تعتمد على قوائم الإستقصاء (الاستبانة) وهي الأكثر استعمالاً في

البحوث لدقة نتائجها، والثانية هي الطريقة الغير مباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل مثل (معدل دوران العمل، معدل الغياب.الخ)

- هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي، وقد تبين أن هذه النظريات تندرج تحت عدة أنواع منها: مايسمى بنظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها، والتي تستند إلى مفهوم الحاجات الإنسانية باعتبارها قوة محركة، والنوع الثاني مايسمى بنظريات الدوافع المحافظة على السلوك، والتي تركز على تعزيز السلوك الإيجابي للفرد وإعطائه مدعمات إيجابية أو أخرى سلبية لدفعه للعمل والمحافظة على أي تغيير أو تعديل أو تطوير للسلوك، أما النوع الثالث مايسمى بنظريات الدوافع الموجهة للسلوك، والتي تستند على التوقع من الأداء والجهد المبذول فكلما توقع الفرد عائد من أداء معين كان جهده وإنجازه أعلى.

- تبين لنا أن الإدارة الإسلامية تنظم العمل وتحدد أسسه وقواعده، من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية وحاجات ودوافع الأفراد داخل التنظيم والمجتمع الإسلامي، وذلك من عدة اتجاهات متمثلة في (مفهوم العمل وواجباته، مفهوم العلاقات الإنسانية، مفهوم مشاركة الإفراد في الإدارة، مفهوم الحاجات الإنسانية، أيضاً حاجة الإيمان ودورها الفعال في تحريك سلوك الأفراد. ومن خلال المواضيع التي تم طرحها للنموذج الإسلامي للرضا الوظيفي تبين لنا أيضاً أنه نموذج متكامل ويحوي الكثير مما أغفله الفكر الإداري غير الإسلامي من عوامل مؤثرة فيه ولاتقل أهمية عما أوردته النظريات الإدارية الغربية إن لم تزد عنها.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإنتاجية

تناول المبحث الثاني المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك العديد من التعريفات التي تتحدث عن موضوع الإنتاجية ويصعب تحديد إحدى هذه التعريفات بأنها أدق تعبير للإنتاجية، ولكن جل هذه التعاريف تشير إلى أن الإنتاجية تتمحور حول العلاقة بين المخرجات والمدخلات للعملية الإنتاجية.
- تقسم المفاهيم المختلفة للإنتاجية إلى مفاهيم جزئية وتشمل هذه المفاهيم: الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج ونحصل عليه بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه، ومفاهيم كلية : وهي تعني النسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات ويعبر عنهاكالتالي: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = المخرجات / المدخلات.
- للإنتاجية أهمية على مستوى الفرد و المنظمة والاقتصاد الوطني .
- تتأثر الإنتاجية بعدد كبير من المتغيرات والعوامل التي قد يصعب حصرها من الناحية العملية.
- لايوجد تقسيم أمثل للعوامل المؤثرة في الإنتاجية، قسمت الدراسات العلمية هذه العوامل بصفة عامة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية (عوامل فنية، عوامل تنظيمية، عوامل إنسانية).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ثالثا: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

تناول المبحث الثالث بعض النماذج المفسرة للعلاقة بين الرضا والإنتاجية ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك ثلاثة اتجاهات تفسر هذه العلاقة وهي:

✓ **الاتجاه الأول**: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع لدى العاملين يؤدي إلى زيادة الأداء، ويمثل هذا الاتجاه أصحاب الدراسات التي تلت تجارب الهوثورن كدراسة ليكرت وتايلور.

✓ **الاتجاه الثاني**: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تكون موجودة وصحيحة أحياناً وغير موجودة أحياناً أخرى، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الزيادة في الإنتاجية ليس بالضرورة تكون بسبب الرضا، فاحياناً تزداد الإنتاجية لأسباب أخرى كاستخدم الضغط، والتهديد، و الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة

✓ **الاتجاه الثالث**: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية، مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية فروم ورأي بورتر ولولر.

- هناك اتجاه يرى بأن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لاتكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل :الأجور والمكافآت.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2.النتائج التطبيقية:

هدفت الدراسة التطبيقية إلى دراسة وتحليل تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط، وذلك من خلال دراسة وتحليل مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية، وكذلك دراسة مدى علاقة عوامل الرضا الوظيفي التي تناولتها هذه الدراسة بمستويات الإنتاجية، بالإضافة إلى تقييم الفروق النوعية في مستويات الرضا والإنتاجية بناءاً على العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتمتع العاملين بشركة الخليج العربي للنفط بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
- مستوى الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا مرتفع.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة (الأجر، الترقية، نمط الإشراف، الظروف المادية للعمل، العلاقة مع الزملاء، محتوى العمل) والمتغير التابع (الإنتاجية).
- متغير الأجر له الأثر الأكبر على مستوى الإنتاجية ويساهم في تفسير النموذج بنسبة 40% من التباين ،يليه متغير محتوى العمل يفسر نسبة 34.6%، ثم متغير الترقية يفسر مانسبته 30.3%، وتلاه متغير الظروف المادية للعمل يفسر نسبة 25.9%، وجاء بعده متغير العلاقة مع الزملاء بنسبة تفسير 21.7%، ثم كان أخيراً متغير نمط الإشراف بنسبة تفسير 14.5%.
- هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي العام والإنتاجية، وأن 61.5% من مستوى الإنتاجية تعزى لتأثير الرضا الوظيفي.

- هناك فروق نوعية دالة إحصائياً في مستويات الإنتاجية تعزى للمتغيرات المستقلة (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري)، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات (الجنس، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة،المستوى الوظيفي).
- هناك فروق نوعية دالة إحصائياً في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات المستقلة (سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، بينما لاتوجد فروق دالة إحصائياً تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث نقدم بعض التوصيات، والتي قسمت إلى جزئين:

الجزء الأول موجه إلى إدارة الشركة والجزء الثاني موجه إلى الباحثين والمهتمين بموضوع البحث.

1. توصيات إلى إدارة الشركة

من منطلق مساهمة الشركة بنسبة كبيرة في الاقتصاد الوطني الليبي، فإنه يجب على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك بتوفير الظروف الملائمة التي تمكنهم وتدفعهم للرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، حيث إن المستوى المرتفع للأداء والإنتاجية ينعكس بالإيجاب على رفع مستوى الاقتصاد الوطني ككل مما يحقق الرفاهية والازدهار في المجتمع، ويأتي ذلك من خلال العمل على تعزيز العناصر الإيجابية للرضا الوظيفي للعاملين بالشركة للارتقاء به إلى أعلى مستوى ممكن.

وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة علاقة الرضا بالإنتاجية فزيادة مستوى الرضا لدى العاملين يساهم في تحسين مستوى الإنتاجية، ونظراً لأن الرضا الوظيفي هو حالة إنفعالية تتعلق بالموارد البشرية وهي حالة متغيرة تتأثر بالعديد من المتغيرات والظروف المحيطة بالأفراد، فإنه يتوجب على الإدارة دراسة تأثير هذه المتغيرات والظروف بشكل مستمر والاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه للوصول إلى

المستويات المرغوبة من الرضا الوظيفي والإنتاجية، ومن هذه العوامل المؤثرة والتي تناولتها الدراسة الحالية ويجب على إدارة الشركة مراقبتها بأستمرار مايلي:

- **فرص الترقية**

زيادة فرص الترقية المتاحة أمام الموظفين وبالرغم من أن النتائج أظهرت رضا مرتفع عنها، إلا أن هناك عدد من الموظفين عبروا بعدم الرضا عن فرص الترقية المتاحة لهم، لذلك يجب على إدارة الشركة تطوير نظام الترقية بحيث تلبي حاجات وطموحات كل العاملين وذلك بتحقيق مبدأ العدالة في توزيع الترقيات، بحيث يخضع الحصول على الترقية الإيفاء بشروطها والتي تكون واجبة على كافة العاملين في جميع المستويات الوظيفية، كما أنه من المفيد ربط الترقية بالكفاءة والإتقان لتكون حافزاً قوي للعاملين لرفع مستوى الأداء والإنتاجية.

كما يجب على الإدارة أن تقوم بتدريب وتأهيل الموظفين لشغل الوظائف الأعلى من خلال تكليفهم بمهام ذات مسؤوليات أعلى وإشراكهم في أعمال ذات طابع إشرافي، ومنحهم مزيد من السلطة لاتخاذ قرارات تتعلق بالعمل، مما يجعلهم أكثر جاهزية لتولي مهام الوظيفة الأعلى، بحيث يكون الموظف عند انتقاله من مرتبة إلى مرتبة أعلى قادراً على تحمل مسؤليات أعلى ومهام أصعب، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على رضاه عن العمل، بالتالي يحقق إنتاجية أعلى.

- **الأجر**

الاهتمام بإشباع الحاجات الأساسية للموظف التي تؤثر على مستوى رضاه عن العمل والأجر يعتبر من أهم هذه الحاجات، حيث إن شعور الموظف بعدم تناسب الأجر مع مايقوم به من عمل حتماً سيؤثر على مستوى أدائه وإنتاجيته سلبياً، بالتالي يتوجب على الإدارة معالجة القصور في نظام الرواتب والأجور لتعويض النقص في إشباع الحاجات المادية للموظف، بحيث ينتاسب الأجر مع حجم وطبيعة الوظيفة التي يقوم بها من خلال صرف مكافأت وربطها بمستوى الأداء، مما يؤدي إلى إشباع الحاجات المادية لدى الموظف بالتالي يتجه تركيزه على عمله ويدفعه لبذل المزيد من الجهد للرفع من مستوى الأداء والإنتاجية،كذلك يجب على الإدارة رفع الحد الأدنى للأجور للمحافظة على الكفاءات الموجودة حالياً بالشركة وجذب الكفاءات من خارج الشركة.

- **ظروف العمل المادية**

الاهتمام وبشكل مستمر بالظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وتدفئة، وتوفير أدوات ومستلزمات العمل،كل ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يؤدون أعمالهم بارتياح نفسي مما يرفع من مستوى الرضا لديهم، بالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

- **العلاقة بين الزملاء**

الاهتمام بتوعية الموظفين بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في الرفع من مستوى شعور العاملين بالرضا عن العمل، وذلك من خلال تنمية روح التعاون والاحترام والتقدير وخلق بيئة عمل تقوم على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين بعضهم البعض، وإقامة البرامج التدريبية التي تنمي روح التعاون والانسجام فيما بين الموظفين حتى يكونوا قادرين على العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية.

- **نمط الإشراف والقيادة**

الاهتمام بعملية الإشراف المتبعة بالشركة والحرص على اتباع أسلوب الإدارة الديمقراطية في التعامل مع العاملين من ترغيب وتحفيز لأداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية للقادة والمشرفين لتعريفهم بأهمية دور الإشراف في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإطلاعهم على أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته.

كما يجب على الإدارة والمشرفين والقادة بالشركة أن يقوموا برفع الروح المعنوية للعاملين لكي يحققوا المستويات المرغوبة من الرضا الوظيفي والإنتاجية ، حيث يمكن الوصول إلى ذلك من خلال تقدير إنجازات العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأهمية العمل الذي يقومون به وإرجاع نتائج العمل الجيدة للجهود المبذول من قبلهم.

أيضاً مساهمة الإدارة والمشرفين في حل مشاكل العمل وتذليل الصعاب التي تواجه العاملين، إعطاء الموظف حرية أكبر في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، استخدام الحوافز المادية والمعنوية كجزاء للأداء الجيد، التقليل من الإشراف المباشر واستبداله بالإشراف العام الذي يقوم على الثقة في كفاءة العاملين،كل ذلك من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى الإنتاجية.

- **محتوى العمل**

الاهتمام بمحتوى العمل بشكل أكثر دقة وذلك من خلال توصيف الوظيفة بحيث تكون مسؤولياتها ومهامها تتوافق مع قدرات ومؤهلات وخبرات الموظف، بحيث يستخدم هذا التوصيف عند تعيين الموظف لشغل الوظيفة بناءاً على إمكانياته،كما يجب على الإدارة عند تصميمها لمهام ومتطلبات العمل أن تراعي بأن يكون متنوع وله قيمة بحيث يشعر الموظف بأهمية مايقوم بإنجازه ولايشعر بالملل والروتين، كما أن إضافة مفهوم الإثراء الوظيفي للوظيفة عن طريق تطوير الوظيفة وزيادة مسؤولياتها تساهم بشكل فعال في نمو شخصية الموظف وتطوره الوظيفي، مما ينعكس بالإيجاب على أدائه وإنتاجيته.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2.توصيات إلى الباحثين والمهتمين بموضوع البحث

1. من خلال نتائج الدراسة اتضح أن علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية هي علاقة خطية، أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يرتفع بالمقابل مستوى الإنتاجية، مما يشير إلى أهمية هذا الموضوع، وحيث إن هذه الدراسة قد قامت بدراسة بعض متغيرات الرضا الوظيفي وتأثيرها على الإنتاجية، وكون هذه العلاقة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتي يصعب حصرها في دراسة واحدة، فإن الباحث يوصي الباحثين في هذا المجال بإجراء دراسات وبحوث استكمالية أخرى تتبنى متغيرات جديدة للرضا الوظيفي وفي بيئة عمل مختلفة، لاختبارها وتحديد تأثيرها أو علاقتها بمستوى الإنتاجية.

2. تناول البحث موضوع الرضا الوظيفي في الإدارة الإسلامية وقد تبين أنه نموذج متكامل ويحوي الكثير مما أغفله الفكر الإداري الغربي، ولكن لازالت كل المحاولات في هذا الصدد تعتبر فردية ولم تنضج، وتحتاج إلى تكاتف كل المهتمين بالشأن الإداري من علماء المسلمين، لذا يوصي الباحث بإجراء دراسات تكون أكثر شمول لدراسة هذا الموضوع الهام في مختلف البيئات الإسلامية، والخروج بنظرية واضحة المعالم للفكر الإسلامي الإداري.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية