

أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية الوظيفية: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي في
المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة: نوره مبارك ال جمان
الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠٠٦٦٥

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ م

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١.١. المقدمة
٧	١.٢. مشكلة الدراسة
٧	١.٢.١. فجوات على المستوى النظري:
٧	١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي:
٨	١.٣. أهمية الدراسة
٨	١.٣.١. على المستوى النظري:
٨	١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتنافس، إذ لم تعد الموارد المادية أو التقنية وحدها كافية لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي، بل أصبح نجاح المؤسسات مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وتهيئة بيئة عمل تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها. وفي ظل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة، ازداد الاهتمام بالمفاهيم الإدارية والسلوكية التي تؤثر في أداء الموظفين، وفي مقدمتها الرضا الوظيفي الذي يعد من أكثر الموضوعات تناولاً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر وغير مباشر في مستوى الإنتاجية الوظيفية، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، وجودة الأداء، ومستوى الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل. لذلك اتجهت العديد من الدراسات إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية باعتبارها علاقة جوهرية تسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويشكل الرضا الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد يعكس الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لبيئة العمل، وطبيعة الوظيفة، ونظام الحوافز، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، وفرص التطور المهني، والعدالة التنظيمية، والاستقرار الوظيفي، وغيرها من العوامل التي تشكل مجتمعة اتجاهات العاملين نحو وظائفهم. ويؤدي ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي إلى زيادة الدافعية نحو الإنجاز، وتعزيز روح المبادرة، وتحمل المسؤولية، وتقليل مستويات الضغوط المهنية، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء والإنتاجية. وفي المقابل، فإن انخفاض الرضا الوظيفي غالبًا ما يرتبط بزيادة معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وضعف الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدل دوران العاملين، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يشكل تحديًا أمام المؤسسات الساعية إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتحتل الإنتاجية الوظيفية مكانة محورية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل المؤشر الحقيقي لمدى كفاءة استثمار الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وأفضل جودة ممكنة. ولم يعد مفهوم الإنتاجية مقتصرًا على كمية العمل المنجز، وإنما أصبح يشمل جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والقدرة على الابتكار، وحسن استثمار الوقت والموارد، والالتزام بمعايير الجودة، والمساهمة في تطوير بيئة العمل وتحقيق رضا المستفيدين. ومن هذا المنطلق، فإن رفع الإنتاجية الوظيفية أصبح أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات الحكومية في مختلف

دول العالم، لما لها من دور في تحسين كفاءة الخدمات العامة، وترشيد الإنفاق، وتعزيز ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية.

وفي المملكة العربية السعودية، شهد القطاع الحكومي خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الإصلاحات الإدارية والتنظيمية التي استهدفت تطوير أداء الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات العامة، انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أولت اهتمامًا كبيرًا بتنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين بيئة العمل، وتطوير أنظمة الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الإنجاز والإنتاجية. وقد انعكس ذلك في تحديث العديد من الأنظمة واللوائح، وتطبيق ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بقياس الأداء المؤسسي والفردية، وربط الحوافز بمستويات الإنجاز، وتوسيع برامج التدريب والتطوير، إضافة إلى دعم التحول الرقمي الذي أسهم في إعادة تصميم الإجراءات الحكومية ورفع كفاءة تقديم الخدمات.

ورغم هذه الجهود الكبيرة، لا تزال المؤسسات الحكومية تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين، نتيجة اختلاف بيئات العمل، وتنوع الأنظمة الإدارية، واختلاف أنماط القيادة، ومستويات الحوافز، وفرص النمو الوظيفي، وهو ما قد يؤثر بصورة مباشرة في مستوى الإنتاجية الوظيفية للعاملين. كما أن تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية لم يعد يعتمد فقط على توافر الإمكانيات المادية والتقنية، بل يتطلب بناء بيئة تنظيمية داعمة تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على الإبداع والمشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية الوظيفية من الموضوعات ذات الأهمية العلمية والعملية، خاصة في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى بناء جهاز حكومي أكثر كفاءة وفاعلية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد أهم المتغيرات السلوكية المؤثرة في أداء العاملين داخل القطاع الحكومي السعودي، حيث تسعى إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الإنتاجية الوظيفية لدى موظفي القطاع الحكومي، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين مستويات الأداء والإنجاز، والكشف عن أبرز العوامل التي تعزز أو تحد من هذه العلاقة. كما تسهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار عند تصميم السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، ويعزز جودة الخدمات الحكومية، ويسهم في تحقيق مستهدفات التنمية الإدارية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية الوظيفية لدى موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم إطار علمي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحليلها في ضوء الأدبيات الإدارية والنظريات الحديثة، وصولاً إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم جهود تطوير بيئة العمل الحكومية، وتعزيز رضا العاملين، ورفع مستويات الإنتاجية المؤسسية بما يتوافق مع التوجهات الوطنية نحو حكومة أكثر كفاءة وفعالية واستدامة.

١.٢. مشكلة الدراسة

١.٢.١. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية لهذه الدراسة في أن معظم الأدبيات السابقة تناولت الرضا الوظيفي باعتباره متغيرًا مستقلًا يؤثر في عدد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي، والولاء المؤسسي، ودافعية الإنجاز، والاحتراق الوظيفي، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية الوظيفية داخل القطاع الحكومي السعودي بالقدر الكافي من التحليل المتعمق، خاصة في ضوء التحولات التنظيمية الحديثة التي تشهدها الجهات الحكومية.

كما يلاحظ وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة حول حجم واتجاه تأثير الرضا الوظيفي في الإنتاجية الوظيفية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير قوي وإيجابي، في حين أظهرت دراسات أخرى أن هذا التأثير يتغير باختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل ومستوى القيادة وأنظمة الحوافز، وهو ما يشير إلى الحاجة لإعادة اختبار هذه العلاقة داخل البيئة الحكومية السعودية.

وتبرز فجوة نظرية أخرى تتمثل في أن كثيرًا من الدراسات ركزت على قياس الرضا الوظيفي بصورة عامة، دون تحليل أبعاده المختلفة مثل الرضا عن القيادة، والرواتب، والترقيات، وبيئة العمل، والعلاقات الوظيفية، والأمان الوظيفي، ومدى تأثير كل بعد منها بصورة مستقلة في الإنتاجية الوظيفية، مما يجعل الحاجة قائمة لبناء نموذج أكثر شمولًا يفسر هذه العلاقة.

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، يلاحظ محدودية الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية الوظيفية لدى موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بعد تطبيق العديد من برامج الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، وهو ما يجعل نتائج الدراسات السابقة أقل قدرة على تفسير الواقع الحالي الذي تعيشه المؤسسات الحكومية السعودية.

كما أن معظم الدراسات التطبيقية السابقة أجريت على قطاعات محددة مثل القطاع الصحي أو التعليمي أو المصرفي أو الشركات الخاصة، بينما لا تزال الدراسات التي تستهدف موظفي القطاع الحكومي بمختلف جهاته محدودة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة الحكومية السعودية بصورة شاملة.

وتتمثل فجوة تطبيقية أخرى في قلة الدراسات التي تقدم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تصميم سياسات الموارد البشرية وربط برامج تحسين الرضا الوظيفي بمؤشرات الأداء والإنتاجية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

تأتي الدراسة الحالية لسد جانب من النقص العلمي والتطبيقي من خلال قياس أثر الرضا الوظيفي في الإنتاجية الوظيفية لدى موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل الحكومية، وتعزيز رضا الموظفين، ورفع مستويات الإنتاجية وجودة الخدمات الحكومية.

١.٣. أهمية الدراسة

١.٣.١. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الرئيسة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والمتمثل في دراسة أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية الوظيفية، حيث يُعد هذان المتغيران من أكثر المتغيرات ارتباطاً بكفاءة الأداء المؤسسي واستدامة نجاح المنظمات. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية الوظيفية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين المفاهيم والنظريات الإدارية الحديثة، ويحلل أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة، مثل الرضا عن طبيعة العمل، والقيادة، والحوافز، والعلاقات الوظيفية، وفرص النمو المهني، وتأثيرها في رفع مستويات الإنتاجية الوظيفية. كما تساعد الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ضوء المتغيرات التنظيمية الحديثة التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي، الأمر الذي يسهم في سد جانب من الفجوة المعرفية الناتجة عن محدودية الدراسات العربية الحديثة التي تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة في البيئة الحكومية. كذلك تمثل الدراسة مرجعاً علمياً يمكن للباحثين الاستفادة منه في تطوير دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالرضا الوظيفي والإنتاجية، مثل الالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية، والتمكين الإداري، والتحول الرقمي، مما يسهم في توسيع نطاق المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الفهم النظري للعوامل المؤثرة في أداء العاملين داخل المؤسسات الحكومية.

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تتناول قضية ذات أولوية بالنسبة للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تسعى بصورة مستمرة إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد القيادات الإدارية ومتخذي القرار بمؤشرات علمية دقيقة حول مستوى تأثير الرضا الوظيفي في الإنتاجية الوظيفية، بما يساعدهم على تصميم سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، وتطوير بيئات العمل، وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتوفير فرص التدريب والتطوير والترقي الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على رفع مستويات الأداء والإنتاجية. كما يمكن أن تستفيد إدارات الموارد البشرية من نتائج الدراسة في بناء برامج عملية لقياس الرضا الوظيفي بصورة دورية، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ومعالجة المشكلات التي تؤثر في أداء الموظفين، الأمر الذي يسهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الالتزام والانتماء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع رضا المستفيدين. إضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها عند إعداد الخطط والاستراتيجيات المستقبلية الرامية إلى تطوير رأس المال البشري وتعزيز كفاءة القطاع الحكومي، بما يدعم تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ويرفع مستوى التنافسية المؤسسية، ويعزز قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. السلي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
٣. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (2020). *الإدارة والأعمال* (ط ٢). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
٤. العميان، محمود سلمان. (2022). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط ٧). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
٥. المبيضين، محمد عبد الفتاح، وجرادات، أسامة محمد. (2021). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي معاصر*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
2. Daft, R. L. (2022). *Management* (15th ed.). Cengage Learning.
3. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2021). *Behavior in organizations* (11th ed.). Pearson.
4. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2023). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
6. Newstrom, J. W. (2019). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
7. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
9. Schermerhorn, J. R., Jr. (2022). *Management* (15th ed.). Wiley.
10. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.