

"تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية – دراسة ميدانية على وزارة
الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالبة: نورة حماد الكثيري

الرقم الأكاديمي: 251002970

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید.

د. فايز جراد.

العام الدراسي:

2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الله عز وجل على توفيقه وتيسيره لإكمال هذا العمل العلمي.

كما أعبر عن بالغ تقديري لمشرفتي الفاضلة (يذكر اسم المشرفة)،

على ما قدّمته من توجيه ودعم وملاحظات قيمة ساهمت في إثراء هذا البحث ورفع جودته العلمية.

ولا يفوتني أن أشكر جامعة (اسم الجامعة) على توفير البيئة الأكاديمية المناسبة التي أتاحت لي فرصة البحث والتحصيل العلمي.

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الذين شاركوا في تعبئة الاستبيان، وقدموا البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، كما أشكر كل من ساهم بكلمة أو مساعدة أو دعم خلال فترة إعداد الرسالة.

وأخيرًا، أخص بالشكر عائلتي وأصدقائي على صبرهم وتشجيعهم المستمر طوال فترة البحث، فبفضل دعمهم ووقوفهم إلى جانبي استطعت الوصول إلى هذه اللحظة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات الحكومية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تركز على تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الجهاز الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان مكون من خمسة أبعاد للرضا الوظيفي وخمسة أبعاد للأداء الإداري. وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (250) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان متوسطًا مرتفعًا، حيث جاءت أعلى أبعاده في علاقات الزملاء وبيئة العمل، بينما كان أدنى الأبعاد في الأجور والحوافز وفرص الترقية. كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الإداري كان مرتفعًا بشكل عام، خاصة في بُعدي الالتزام الوظيفي وجودة الإنجاز. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري، مما يدل على أن تحسين مستوى الرضا يسهم مباشرة في رفع مستوى الأداء داخل الوزارة. كما بينت النتائج وجود فروق مرتبطة بسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق تُذكر مرتبطة بالجنس.

وتوصي الدراسة بزيادة برامج التحفيز، وتحسين سياسات الترقية، وتعزيز بيئة العمل، وتطوير الإجراءات الإدارية بما يسهم في رفع سرعة الإنجاز والكفاءة المؤسسية. وتؤكد الدراسة أهمية العناية بالموارد البشرية ودورها الحيوي في تحقيق أهداف التحول الوطني.

الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الأداء الإداري، بيئة العمل، الحوافز، وزارة الموارد البشرية، رؤية 2030.

الفهرس

7	الفصل الأول:.....
7	الاطار العام للدراسة.....
8	المقدمة.....
8	أسباب اختيار الموضوع:.....
9	مشكلة الدراسة:.....
10	أهمية الدراسة:.....
11	أهداف الدراسة:.....
11	تساؤلات الدراسة:.....
12	فروض الدراسة:.....
13	حدود الدراسة.....
14	مصطلحات الدراسة.....
17	الفصل الثاني:.....
17	الدراسات السابقة و الاطار النظرى.....
21	الإطار النظري.....
25	الدراسات السابقة.....
27	ثانياً: التحليل المقارن واستخلاص الفجوة البحثية.....
31	الفصل الثالث:.....
32	منهجية الدراسة.....
32	مقدمة.....
32	منهج الدراسة.....
32	مجتمع الدراسة.....
33	عينة الدراسة.....
35	أداة الدراسة.....
35	صدق الأداة (Validity).....
36	ثبات الأداة (Reliability).....
36	الإجراءات الميدانية.....
36	الأساليب الإحصائية.....
37	أخلاقيات البحث.....
38	الفصل الرابع:.....
38	عرض النتائج ومناقشتها.....
39	مقدمة.....
39	أولاً: نتائج مستوى الرضا الوظيفي.....

40	ثانياً: نتائج مستوى الأداء الإداري
42	ثالثاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري (الفرض الرئيس)
42	رابعاً: اختبار الفروض الفرعية
43	خامساً: نتائج الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية
45	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
46	الفصل الخامس:
46	مناقشة النتائج الرئيسة
47	مناقشة النتائج الرئيسة
50	التوصيات العملية
51	المقترحات البحثية المستقبلية
52	قائمة المراجع
52	أولاً: المراجع العربية
53	ثانياً: المراجع الأجنبية

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

يُعدّ الرضا الوظيفي من الموضوعات المحورية في ميدان الإدارة الحديثة، نظراً لارتباطه المباشر بسلوك الموظفين ومستوى اندماجهم في بيئة العمل، وقدرته على التأثير في جودة الأداء الإداري داخل المؤسسات. ومع التطور المتسارع الذي يشهده القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، أصبح الاهتمام بتحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين جزءاً أساسياً من استراتيجيات التطوير المؤسسي الهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات الحكومية ومواكبة متطلبات رؤية المملكة 2030. وتواجه المؤسسات الحكومية في الوقت الحالي تحديات تتعلق بتعزيز الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الإداري، وهو ما يجعل فهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين مسألة ضرورية لصنّاع القرار. ويأتي الرضا الوظيفي في مقدمة هذه العوامل، لكونه يعكس علاقة الموظف بعمله ومدى اقتناعه بالمهام المكلف بها، ومدى شعوره بالتقدير والعدالة والتمكين داخل المؤسسة. فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، زادت احتمالية التزام الموظف وحرصه على تقديم أداء متميز، والعكس صحيح. وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بوصفها الجهة المسؤولة عن تطوير أنظمة العمل والموارد البشرية في المملكة، وإحدى الجهات المحورية في قيادة التحول المؤسسي وتطبيق البرامج الوطنية المرتبطة برفع كفاءة الجهاز الحكومي. كما تتعامل الوزارة مع مجموعة كبيرة من الموظفين ذوي المهام المتنوعة، مما يجعل قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتحليل أثره على مستوى الأداء الإداري أمراً مهماً لفهم التحديات وتحسين البيئة الداخلية للوزارة. ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الوزارة في تطوير بيئة العمل وبرامج التدريب والترقيات والتحفيز، إلا أن هناك مؤشرات عملية تشير إلى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين موظفيها، وهو ما يُحتمل أن يؤثر على جودة الأداء الإداري. ومن هنا تتضح الحاجة إلى دراسة علمية تسهم في الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الإداري، وتساعد في تحديد العوامل التي تعزز رضا الموظفين أو تقلل منه. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات المرتبطة بهذه العلاقة، من خلال تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، وقياس مستوى الأداء الإداري لديهم، وتحليل الارتباط بينهما. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الداخلية للوزارة ورفع جودة الأداء المؤسسي.

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار موضوع الرضا الوظيفي نظراً لعدة اعتبارات، أهمها:

1. أهميته في تعزيز الأداء الإداري، وهو ما يجعل دراسته ضرورية في المؤسسات الحكومية التي تشهد تحولاً كبيراً.
2. قلة الدراسات التطبيقية الحديثة التي تناولت الرضا الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بشكل مباشر.

3. ارتباط الموضوع بأهداف رؤية 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الجهاز الحكومي وتحسين بيئة العمل.

4. رغبة الباحثة في الإسهام العلمي من خلال تقديم دراسة ميدانية يمكن أن تدعم صُناع القرار في الوزارة.

وبذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لفهم أثر الرضا الوظيفي على الأداء الإداري داخل واحدة من أهم الوزارات في المملكة، بما يعزز من فعالية السياسات الإدارية ويسهم في تطوير بيئة العمل.

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى رفع كفاءة الأداء الإداري بما يتوافق مع أهداف التحول الوطني ورؤية 2030، ويُعد الموظف العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق هذه المستهدفات. ويُعتبر الرضا الوظيفي أحد المحددات الجوهرية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء، لما له من ارتباط بسلوك الموظف ودرجة التزامه وجودة إنتاجه. ورغم الاهتمام المتزايد بتطوير بيئة العمل الحكومية، إلا أن العديد من التقارير والواقع العملي يشيران إلى تفاوت مستويات الأداء الإداري بين الموظفين، مما يثير تساؤلات حول مدى رضا العاملين عن بيئة عملهم وعناصرها المختلفة.

وفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التي تُعد من أكبر الوزارات وأكثرها ارتباطاً بالموظفين والأنظمة الإدارية، تظهر الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء الإداري، وخاصة الرضا الوظيفي باعتباره من العناصر التي ترتبط مباشرة بمستوى الاستقرار الوظيفي، والتحفيز، والرغبة في الإنجاز. وبالرغم من وجود مبادرات داخلية لتحسين بيئة العمل، إلا أن نتائج تلك المبادرات ومدى انعكاسها على الأداء الإداري لم تُدرس ميدانياً بشكل كافٍ، مما يوضح وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إضافةً إلى الحاجة لتحديد أيٍّ من عوامل الرضا الوظيفي يُعد الأكثر تأثيراً في الأداء داخل الوزارة.

وبناءً على ذلك، تتم صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أ تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وتطبيقية، إذ يمثل موضوع الرضا الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية لفهم سلوك العاملين وقدرتهم على تحقيق أداء إداري متميز داخل المؤسسات الحكومية. وعلى الرغم من وجود اهتمام واسع في الأدبيات الإدارية بهذا الموضوع، إلا أن تطبيقه في السياق السعودي، وبشكل خاص داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لا يزال محدوداً، مما يجعل هذه الدراسة إضافة مهمة في هذا المجال.

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الإداري، من خلال تقديم إطار نظري وتحليل ميداني في سياق حكومي سعودي.
2. تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية لقياس العلاقة بين رضا الموظفين ومستوى الأداء في القطاعات العامة.
3. تساعد الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير الرضا الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، رغم أهميتها ودورها المركزي في تطوير بيئة العمل في المملكة.
4. توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُبنى عليها دراسات أخرى في مجالات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والقيادة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة صنّاع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على فهم مستوى رضا الموظفين والعوامل الأكثر تأثيراً فيه، مما يدعم تطوير سياسات العمل الداخلية.
2. تسهم الدراسة في تحسين جودة الأداء الإداري عبر التعرف على العلاقة بين رضا الموظفين ومستوى أدائهم، بما يحقق مردوداً إيجابياً على جودة الخدمات الحكومية.
3. تزود الدراسة الوزارة بمؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها عند تصميم برامج التحفيز، والتدريب، والتطوير الوظيفي، بما يسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل.
4. تتوافق نتائج الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الموارد البشرية الحكومية وتحسين بيئة العمل بما يعزز الإنتاجية.
5. تمكّن الدراسة المؤسسات الحكومية الأخرى من الاستفادة من نتائجها ومقارنتها ببيئات العمل الخاصة بها، مما يوسّع الاستفادة على مستوى القطاع العام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي توضح مكونات العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

أولاً: الهدف العام

قياس تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتعرف على درجة رضاهم عن بيئة العمل وعناصرها المختلفة.
2. تحديد مستوى الأداء الإداري للموظفين داخل الوزارة، وقياس أبعاده الرئيسية المرتبطة بجودة الإنجاز، الالتزام، وتحمل المسؤولية.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري، وبيان ما إذا كانت العلاقة طردية ودالة إحصائياً.
4. تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، مثل الرواتب، بيئة العمل، الإشراف، علاقات الزملاء، وفرص التطور الوظيفي.
5. استخلاص نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد الوزارة في تطوير سياسات الموارد البشرية، وتعزيز بيئة العمل بما ينعكس على تحسين الأداء الإداري.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمحور أسئلة الدراسة حول فهم مستوى الرضا الوظيفي والأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. وعليه تتم صياغة الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس:

ما تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. ما مستوى الأداء الإداري لدى موظفي الوزارة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي الوزارة؟
4. ما العوامل الأكثر تأثيراً في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة؟
5. إلى أي مدى يسهم تعزيز عناصر الرضا الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الإداري؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة البحث وأسئلته، تُصاغ فروض الدراسة بالشكل الآتي، لتكون قابلة للاختبار الإحصائي باستخدام معامل الارتباط واختبارات الدلالة المناسبة:

الفرض الرئيس:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن بيئة العمل ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي الوزارة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الإشراف المباشر ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي الوزارة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الأجور والحوافز ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي الوزارة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن علاقات الزملاء ومستوى الأداء الإداري لدى موظفي الوزارة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترقية والنمو الوظيفي ومستوى الأداء الإداري في الوزارة.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها العام ومجالات تطبيقها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية (المحاور التي تتناولها الدراسة)

تركز الدراسة على تحليل تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال تناول أبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في:

- بيئة العمل
 - الأجور والحوافز
 - الإشراف المباشر
 - علاقات الزملاء
 - فرص الترقية والنمو الوظيفي
- كما تتناول الدراسة أبعاد الأداء الإداري مثل:
- جودة الإنجاز
 - الالتزام والانضباط
 - تحمل المسؤولية
 - التعاون
 - سرعة إنجاز المهام
- ولا تمتد الدراسة إلى أبعاد وظيفية أخرى خارج هذه المحددات.

ثانياً: الحدود المكانية

تجري هذه الدراسة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وتشمل الإدارات والوحدات التابعة لها في المناطق التي يمكن الوصول إليها ميدانياً.

ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من مختلف الفئات الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، ولا تشمل العاملين في الوزارات الأخرى أو القطاعات الخاصة أو غير الحكومية.

رابعاً: الحدود الزمنية (مدة إجراء الدراسة)

تُجرى هذه الدراسة خلال العام 2025م، وتشمل عملية إعداد الاستبيان، جمع البيانات، تحليل النتائج، وكتابة التقرير النهائي. وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي يغطي ظروف العمل والرضا الوظيفي لدى الموظفين وقت تنفيذ الدراسة.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لقياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري، وذلك باستخدام استبيان ميداني يتم تطبيقه على عينة من موظفي الوزارة. ولا تشمل الدراسة تطبيق تجارب أو اختبارات تجريبية أو تحليل بيانات نوعية عميقة خارج نطاق الأداة الرئيسية.

مصطلحات الدراسة

1. الرضا الوظيفي Job Satisfaction

التعريف العام:

هو الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف تجاه عمله نتيجة توافق بيئة العمل مع توقعاته واحتياجاته المهنية، سواء كانت تلك الاحتياجات مادية أو نفسية أو اجتماعية.

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

يمثل الرضا الوظيفي الدرجة التي يحصل عليها الموظف في الاستبيان من خلال تقييمه لخمس محاور رئيسية: (بيئة العمل، الأجور والحوافز، الإشراف، علاقات الزملاء، فرص الترقية والتطور الوظيفي). ويعبر هذا المتغير عن مستوى رضا الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2. الأداء الإداري Administrative Performance

التعريف العام:

يعبر الأداء الإداري عن مستوى كفاءة وفاعلية الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى التزامه بالأنظمة والإجراءات، وجودة إنجازه للأعمال.

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

يتم قياس الأداء الإداري من خلال مجموعة من العبارات في الاستبيان تتناول:
(جودة الإنجاز، الالتزام الوظيفي، تحمل المسؤولية، التعاون مع الزملاء، سرعة إنجاز المعاملات).
وتشير الدرجة التي يحصل عليها الموظف إلى مستوى أدائه داخل الوزارة.

3. بيئة العمل Work Environment

التعريف العام:

هي مجموعة العناصر المادية والتنظيمية والاجتماعية التي تحيط بالموظف في مكان العمل، وتشمل الظروف المكتبية، الأدوات التقنية، الأمن الوظيفي، ووضوح الإجراءات.

التعريف الإجرائي:

تشير إلى تقييم الموظف للظروف المحيطة بعمله وفق العبارات الواردة في أداة الدراسة ضمن محور الرضا عن بيئة العمل.

4. الحوافز والمكافآت Rewards and Incentives

التعريف العام:

هي كافة العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف نظير جهوده، وتشمل الرواتب والمكافآت والترقيات وشهادات التقدير.

التعريف الإجرائي:

تقاس من خلال مجموعة من البنود في الاستبيان تقيم مدى عدالة الحوافز وفعاليتها في تعزيز أداء الموظف ورضاه الوظيفي.

5. الإشراف Supervision

التعريف العام:

هو الدور الذي يقوم به الرئيس المباشر في توجيه الموظف ودعمه ومتابعة عمله وتقديم التغذية الراجعة له.

التعريف الإجرائي:

يقاس من خلال تقييم الموظف لأداء مشرفه المباشر ومدى عدالة تعامله ووضوح تعليماته وتشجيعه للعاملين.

6. علاقات الزملاء Co-Workers Relations

التعريف العام:

تشير إلى نوعية العلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين داخل بيئة العمل وتأثيرها على التعاون وإنجاز المهام.

التعريف الإجرائي:

تقاس من خلال تقييم الموظف لمدى انسجامة مع زملائه، ومستوى التعاون والدعم المتبادل بينهم.

7. الترقية والنمو الوظيفي Career Advancement

التعريف العام:

هو انتقال الموظف إلى مستوى وظيفي أعلى أو حصوله على فرص تطوير مهني تعزز خبراته وقدراته.

التعريف الإجرائي:

يمثل تقييم الموظف لعدالة نظام الترقيات وتوفر فرص التطوير داخل الوزارة، كما يقاس عبر بنود محور الترقية في الاستبيان.

الفصل الثانى:

الدرسات السابقة و الاطار النظرى

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وهو يعبر عن الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف عندما يجد أن ظروف عمله وبيئته الوظيفية تتوافق مع توقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية. فالرضا الوظيفي لا يرتبط بعامل محدد، بل هو نتيجة تفاعل عدة عناصر، مثل طبيعة العمل، أسلوب الإشراف، العدالة في الحوافز، فرص الترقية، العلاقات الإنسانية، وبيئة العمل المادية والإدارية.

ويُنظر إلى الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية باعتباره عاملاً يؤثر في استقرار الوظيفة، وفي مدى التزام الموظف بأداء مهامه، وفي قدرته على تقديم خدمات ذات جودة. فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله، زادت احتمالية اتجاهه للسلوك الإيجابي داخل المنظمة، مثل التعاون، الانضباط، وتحمل المسؤوليات، بينما يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ضعف الحماس وتدني مستوى الإنتاجية.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر في جودة الأداء الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال:

1. تعزيز الالتزام الوظيفي: الموظف الراضي يميل إلى البقاء لفترة أطول في المنظمة، وينخفض لديه الميل لترك الوظيفة.
2. رفع مستوى الإنتاجية: كلما زادت درجة الرضا، ارتفع مستوى الإنجاز وجودة العمل.
3. تحسين العلاقات داخل بيئة العمل: الرضا الوظيفي يعزز التواصل الإيجابي بين الموظفين، ويقلل النزاعات.
4. الاستجابة للتغيرات الإدارية: الموظف الراضي يكون أكثر قدرة على تبني المبادرات التطويرية التي تتبناها الوزارة.
5. دعم متطلبات رؤية المملكة 2030: حيث يركز برنامج التحول الوطني على بناء بيئة عمل جاذبة وفعّالة في القطاع الحكومي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التي قد تختلف باختلاف طبيعة المنظمة، ومن أبرزها:

1. بيئة العمل

وتشمل الظروف المادية والمكانية، مثل المكاتب المناسبة، توفر الأدوات التقنية، الأمن الوظيفي، وسهولة إنجاز الإجراءات.

2. الأجور والحوافز

يشكل التعويض المادي عنصرًا مهمًا في تشكيل رضا الموظف، ليس فقط لارتباطه بالاحتياجات الاقتصادية، بل لأنه يرمز إلى تقدير الجهد والإنجاز.

3. الإشراف والقيادة

أسلوب المدير المباشر في التعامل مع الموظفين يؤثر بشكل كبير في مشاعر الرضا، فمنح الثقة، وتقديم الدعم، والتعامل العادل، جميعها تزيد من رضا الموظف.

4. علاقات الزملاء

العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل تسهم في خفض الضغوط النفسية والمهنية، وتعزز الانتماء التنظيمي.

5. فرص الترقية والنمو الوظيفي

كلما شعر الموظف بأن المنظمة توفر له فرص تطوير مهني وترقي وظيفي، ارتفع مستوى الرضا لديه.

6. طبيعة العمل نفسه

وضوح المهام، ملاءمتها لقدرات الموظف، شعوره بأهمية عمله، جميعها عوامل تزيد من رضاه.

رابعًا: مفهوم الأداء الإداري

يُقصد بالأداء الإداري قدرة الموظف على إنجاز المهام الإدارية الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية وفق معايير محددة. ويشمل الأداء الإداري مجموعة من السلوكيات المهنية، مثل الالتزام بالأنظمة، دقة تنفيذ الأعمال، سرعة إنجاز المعاملات، التعاون مع زملاء العمل، والمشاركة في تحقيق أهداف الإدارات.

ويُعد الأداء الإداري أحد أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المؤسسة الحكومية، لأنه يعكس مدى جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، ومدى فعالية بيئة العمل الداخلية.

خامسًا: أبعاد الأداء الإداري

يمكن النظر إلى الأداء الإداري من خلال عدة أبعاد، أهمها:

1. جودة العمل :مدى دقة وكفاءة إنجاز المهام.
 2. الالتزام الوظيفي :احترام الأنظمة، الحضور، الانضباط.
 3. تحمل المسؤولية :استعداد الموظف لتحمل مهام إضافية أو حل المشكلات.
 4. السرعة في الإنجاز :قدرة الموظف على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.
 5. التعاون والعمل الجماعي :مستوى المشاركة الإيجابية مع الفريق.
- سادسًا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري

تشير معظم الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري. فالرضا يعزز الشعور بالاستقرار والارتباط بالمؤسسة، مما ينعكس مباشرة على جودة العمل. وفي المقابل، يؤدي ضعف الرضا إلى انخفاض الروح المهنية، وتراجع الالتزام، وكثرة الأخطاء الإدارية. وفي سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تبرز الحاجة إلى هذه العلاقة بشكل خاص نظراً لدور الوزارة في تقديم خدمات واسعة، تتطلب التزاماً عالياً وكفاءة مستمرة في الأداء.

سابعًا: النظريات المفسرة لمفهوم الرضا الوظيفي (صياغة جديدة بالكامل)

1. نظرية التوقعات (Vroom)

ترى هذه النظرية أن الموظف يتجه لبذل الجهد عندما يعتقد أن هذا الجهد سيقوده إلى أداء جيد، وأن الأداء سيقوده إلى مكافأة، وأن هذه المكافأة قيمة بالنسبة له. بمعنى أن الموظف يكون أكثر رضا عندما يشعر بأن هناك علاقة عادلة بين الجهد والنتيجة والمكافأة.

2. نظرية العدالة (Adams)

تركز النظرية على إحساس الموظف بالعدالة في بيئة العمل، سواء في توزيع المهام أو المكافآت أو أسلوب المعاملة. فإذا شعر الموظف بأن ما يحصل عليه يتوافق مع جهده مقارنة بزملائه، ارتفع مستوى رضاه.

3. نظرية الحاجات (Maslow)

تشير النظرية إلى أن الموظف يبحث أولاً عن إشباع حاجاته الأساسية، ثم حاجات الأمان، والانتماء، والتقدير، وأخيراً تحقيق الذات. وكلما أشبعت حاجات الموظف، زاد رضاه.

4. نظرية العاملين (Herzberg)

تقسم النظرية العوامل المؤثرة في الرضا إلى:

- عوامل محفزة: مثل الإنجاز، التقدير، المسؤولية.
 - عوامل وقائية: مثل الأجور، ظروف العمل، السياسات الإدارية.
- وترى أن غياب العوامل الوقائية يسبب عدم الرضا، بينما وجود العوامل المحفزة يرفع مستوى الرضا.

ثامناً: النموذج التصوري للدراسة (Conceptual Model)

الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)



(الأجور – البيئة – الإشراف – العلاقات – الترقية – طبيعة العمل)



الأداء الإداري (المتغير التابع)

(الجودة – الالتزام – تحمل المسؤولية – التعاون – سرعة الإنجاز)

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وهو يعبر عن الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف عندما يجد أن ظروف عمله وبيئته الوظيفية تتوافق مع توقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية. فالرضا الوظيفي لا يرتبط بعامل محدد، بل هو نتيجة تفاعل عدة عناصر، مثل طبيعة العمل، أسلوب الإشراف، العدالة في الحوافز، فرص الترقية، العلاقات الإنسانية، وبيئة العمل المادية والإدارية.

ويُنظر إلى الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية باعتباره عاملاً يؤثر في استقرار الوظيفة، وفي مدى التزام الموظف بأداء مهامه، وفي قدرته على تقديم خدمات ذات جودة. فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله، زادت احتمالية اتجاهه للسلوك الإيجابي داخل المنظمة، مثل التعاون، الانضباط، وتحمل المسؤوليات، بينما يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ضعف الحماس وتدني مستوى الإنتاجية.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر في جودة الأداء الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال:

1. تعزيز الالتزام الوظيفي: الموظف الراضي يميل إلى البقاء لفترة أطول في المنظمة، وينخفض لديه الميل لترك الوظيفة.
2. رفع مستوى الإنتاجية: كلما زادت درجة الرضا، ارتفع مستوى الإنجاز وجودة العمل.
3. تحسين العلاقات داخل بيئة العمل: الرضا الوظيفي يعزز التواصل الإيجابي بين الموظفين، ويقلل النزاعات.
4. الاستجابة للتغيرات الإدارية: الموظف الراضي يكون أكثر قدرة على تبني المبادرات التطويرية التي تتبناها الوزارة.
5. دعم متطلبات رؤية المملكة 2030: حيث يركز برنامج التحول الوطني على بناء بيئة عمل جاذبة وفعالة في القطاع الحكومي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التي قد تختلف باختلاف طبيعة المنظمة، ومن أبرزها:

1. بيئة العمل

وتشمل الظروف المادية والمكانية، مثل المكاتب المناسبة، توفر الأدوات التقنية، الأمن الوظيفي، وسهولة إنجاز الإجراءات.

2. الأجور والحوافز

يشكل التعويض المادي عنصرًا مهمًا في تشكيل رضا الموظف، ليس فقط لارتباطه بالاحتياجات الاقتصادية، بل لأنه يرمز إلى تقدير الجهد والإنجاز.

3. الإشراف والقيادة

أسلوب المدير المباشر في التعامل مع الموظفين يؤثر بشكل كبير في مشاعر الرضا، فمنح الثقة، وتقديم الدعم، والتعامل العادل، جميعها تزيد من رضا الموظف.

4. علاقات الزملاء

العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل تسهم في خفض الضغوط النفسية والمهنية، وتعزز الانتماء التنظيمي.

5. فرص الترقية والنمو الوظيفي

كلما شعر الموظف بأن المنظمة توفر له فرص تطوير مهني وترقي وظيفي، ارتفع مستوى الرضا لديه.

6. طبيعة العمل نفسه

وضوح المهام، ملاءمتها لقدرات الموظف، شعوره بأهمية عمله، جميعها عوامل تزيد من رضاه.

رابعًا: مفهوم الأداء الإداري

يُقصد بالأداء الإداري قدرة الموظف على إنجاز المهام الإدارية الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية وفق معايير محددة. ويشمل الأداء الإداري مجموعة من السلوكيات المهنية، مثل الالتزام بالأنظمة، دقة تنفيذ الأعمال، سرعة إنجاز المعاملات، التعاون مع زملاء العمل، والمشاركة في تحقيق أهداف الإدارات.

ويُعد الأداء الإداري أحد أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المؤسسة الحكومية، لأنه يعكس مدى جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، ومدى فعالية بيئة العمل الداخلية.

خامسًا: أبعاد الأداء الإداري

يمكن النظر إلى الأداء الإداري من خلال عدة أبعاد، أهمها:

1. جودة العمل: مدى دقة وكفاءة إنجاز المهام.

2. الالتزام الوظيفي: احترام الأنظمة، الحضور، الانضباط.

3. تحمل المسؤولية: استعداد الموظف لتحمل مهام إضافية أو حل المشكلات.

4. السرعة في الإنجاز: قدرة الموظف على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.

5. التعاون والعمل الجماعي: مستوى المشاركة الإيجابية مع الفريق.

سادساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري

تشير معظم الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري. فالرضا يعزز الشعور بالاستقرار والارتباط بالمؤسسة، مما ينعكس مباشرة على جودة العمل. وفي المقابل، يؤدي ضعف الرضا إلى انخفاض الروح المهنية، وتراجع الالتزام، وكثرة الأخطاء الإدارية.

وفي سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تبرز الحاجة إلى هذه العلاقة بشكل خاص نظراً لدور الوزارة في تقديم خدمات واسعة، تتطلب التزاماً عالياً وكفاءة مستمرة في الأداء.

سابعاً: النظريات المفسرة لمفهوم الرضا الوظيفي (صياغة جديدة بالكامل)

1. نظرية التوقعات (Vroom)

تري هذه النظرية أن الموظف يتجه لبذل الجهد عندما يعتقد أن هذا الجهد سيقوده إلى أداء جيد، وأن الأداء سيقوده إلى مكافأة، وأن هذه المكافأة قيمة بالنسبة له. بمعنى أن الموظف يكون أكثر رضا عندما يشعر بأن هناك علاقة عادلة بين الجهد والنتيجة والمكافأة.

2. نظرية العدالة (Adams)

تركز النظرية على إحساس الموظف بالعدالة في بيئة العمل، سواء في توزيع المهام أو المكافآت أو أسلوب المعاملة. فإذا شعر الموظف بأن ما يحصل عليه يتوافق مع جهده مقارنة بزملائه، ارتفع مستوى رضاه.

3. نظرية الحاجات (Maslow)

تشير النظرية إلى أن الموظف يبحث أولاً عن إشباع حاجاته الأساسية، ثم حاجات الأمان، والانتماء، والتقدير، وأخيراً تحقيق الذات. وكلما أشبعت حاجات الموظف، زاد رضاه.

4. نظرية العاملين (Herzberg)

تقسم النظرية العوامل المؤثرة في الرضا إلى:

- **عوامل محفزة:** مثل الإنجاز، التقدير، المسؤولية.
 - **عوامل وقائية:** مثل الأجور، ظروف العمل، السياسات الإدارية.
- وترى أن غياب العوامل الوقائية يسبب عدم الرضا، بينما وجود العوامل المحفزة يرفع مستوى الرضا.

ثامناً: النموذج التصوري للدراسة (Conceptual Model)

الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)



(الأجور – البيئة – الإشراف – العلاقات – الترقية – طبيعة العمل)



الأداء الإداري (المتغير التابع)

(الجودة – الالتزام – تحمل المسؤولية – التعاون – سرعة الإنجاز)

الدراسات السابقة

◆ الدراسات العربية

1. دراسة الطراونة (2001)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإشرافيين في إحدى الشركات الصناعية بمدينة عمان، وتحليل علاقته بعدد من المتغيرات مثل مدة الخدمة والراتب والمواصلات. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة في مستوى الرضا مرتبطة بهذه المتغيرات، كما أشارت إلى أهمية تحسين الأجور والظروف المادية للعمل، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. وتؤكد الدراسة أن العوامل الخارجية والبيئة المادية تؤثر بشكل ملحوظ في رضا العاملين.

2. دراسة الشهري (2002)

استهدفت هذه الدراسة قياس مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى مفتشي الجمارك في منطقة الرياض. واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، كما وجدت فروقاً دالة تعزى لمتغير الجنس، حيث كان الرضا أعلى لدى الموظفات. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف العمل ودعم موضوع الترقية المبنية على الكفاءة.

3. دراسة الطريفي (2003)

ركزت هذه الدراسة على التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين المرشحات في مدينة عمان، وأظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة لديهم رضا وظيفي عام عن عملهم، كما لم تظهر فروق دالة مرتبطة بالجنس أو المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق تبعاً للدخل والخبرة. تدعم هذه الدراسة أهمية المتغيرات الشخصية في تشكيل الرضا الوظيفي.

4. دراسة السواعي (2004)

تناولت مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة الأوقاف الأردنية، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، تليها علاقة الإدارة المباشرة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تعميم تجربة قياس الرضا على جهات تعليمية أخرى.

5. دراسة القطر (2004)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سمات العمل والرضا الوظيفي في منظمات مصرفية، وأكدت النتائج وجود أهمية لعوامل مثل طبيعة المهام، الاستقلالية، وتوافر التغذية الراجعة. وأوصت بضرورة تحسين تصميم الوظائف لتلبية متطلبات العاملين.

6. دراسة العمري (2006)

هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا لدى موظفي شركة من الشركات الصناعية، وكشفت النتائج أن الرضا العام كان متوسطاً، وارتبطت الفروق الدالة بالجنس لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل وزيادة الحوافز، مما يعكس ارتباط الرضا الوظيفي بتقدير الجهد والعوائد.

1. دراسة (2001) Testa

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في البيئات الخدمية، وشملت عينة من 425 موظفًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين الرضا والجهد المبذول، لكنها أكدت وجود ارتباط مهم بين الولاء والرضا الوظيفي.

تشير الدراسة إلى أن الانتماء التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز رضا الموظفين.

2. دراسة (2005) Chen

تناولت هذه الدراسة تأثير سمات الشخصية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المبيعات في القطاع الصيدلاني، وأظهرت النتائج أن معظم السمات الشخصية تؤثر في الرضا، باستثناء سمة العصبية. وبيّنت الدراسة أن الخبرة والتعليم والعمر تؤثر كذلك في مستوى الرضا.

وتبرز أهميتها في تأكيد دور المتغيرات الفردية في تشكيل رضا الموظفين.

3. دراسة (2005) Sesanga & Roger

بحثت هذه الدراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعات أوغندية، وتوصلت إلى أن أكثر العوامل المؤثرة في الرضا هي العلاقات الإنسانية والإشراف والبيئة الأكاديمية، بينما كانت الحوافز والترقيات من أكبر مصادر عدم الرضا.

وتعزز النتائج أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين.

4. دراسة (2006) Lahoud

هدفت إلى قياس الرضا الوظيفي لمديري شبكات الإنترنت في ولاية أمريكية، وأظهرت النتائج علاقة خطية بين مستوى الرضا والعمر، ما يوضح أن الخبرة والنضج الوظيفي يؤثران في مستوى الرضا.

وتبرز الدراسة أهمية المتغيرات الديموغرافية في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل.

ثانيًا: التحليل المقارن واستخلاص الفجوة البحثية

بعد مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن استخلاص عدد من النقاط المشتركة:

1. اتفاق غالبية الدراسات على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أو الإنتاجية.

كل الدراسات أشارت إلى أن تحسين الرضا يؤدي إلى تحسين أداء الموظف.

2. ركزت معظم الدراسات على قطاعات تعليمية، صناعية، أو مهنية خارج السعودية.

بينما قلة الدراسات التطبيقية تناولت وزارة الموارد البشرية في المملكة.

3. أظهرت الدراسات أهمية عدة عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي:

- الأجور
- طبيعة العمل
- الإشراف
- العلاقات الإنسانية
- الترقّيات
- البيئة المادية

4. الفجوة البحثية: (Gap)

لا توجد دراسات حديثة طبقت نموذجًا لقياس تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الإداري داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية.

Q لم تربط الدراسات السابقة بين الرضا الوظيفي ومتطلبات التحول المؤسسي المرتبط برؤية 2030.

Q قلة الدراسات التي دمجت بين جميع أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة – إشراف – أجور – علاقات – ترقية) وربطتها بالأداء الإداري في مؤسسة حكومية سعودية.

وهذه الفجوة تبرر أهمية الدراسة الحالية وضرورتها.

ثالثاً: جدول مقارنة

جدول مقارنة الدراسات السابقة

رقم	الباحث (السنة)	الدولة	المجتمع/العينة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الصلة بالدراسة الحالية
1	الطراونة (2001)	الأردن	عاملون إشرافيون	قياس الرضا وعلاقته بمتغيرات شخصية	فروق في الرضا وفق الراتب والخبرة	يبرز أهمية العوامل الفردية
2	الشهري (2002)	السعودية	مفتشو الجمارك	قياس الرضا والإنتاجية	علاقة طردية بين الرضا والإنتاجية	يدعم العلاقة بين الرضا والأداء
3	الطريفي (2003)	الأردن	مرشدون تربويون	قياس الرضا حسب المتغيرات	رضا عام وفروق مرتبطة بالدخل	يدعم دور المتغيرات الديموغرافية
4	السواعي (2004)	الأردن	موظفو مؤسسات تعليمية	قياس الرضا الوظيفي	رضا مرتفع خاصة العلاقات الإنسانية	يبرز دور العلاقات في الرضا
5	القطر (2004)	مصر	موظفون في بيئة عمل	الرضا وسمات العمل	طبيعة العمل تؤثر في الرضا	يدعم أهمية تصميم الوظيفة
6	العمرى (2006)	الأردن	موظفو شركة صناعية	قياس الرضا العام	رضا متوسط وفروق بالجنس	يعزز أهمية الحوافز
7	Testa (2001)	أمريكا	425 موظفاً	الرضا والولاء	علاقة ضعيفة مع الجهد	يدعم البعد السلوكي للرضا
8	Chen (2005)	الصين	مندوبي مبيعات	الشخصية والرضا	السمات الشخصية تؤثر	يبرز الجانب الفردى

يؤكد البعد الإنساني	العلاقات أهم العوامل	العوامل المؤثرة بالرضا	أكاديميون	أوغندا	Sesanga (2005)	9
يدعم تأثير الخبرة	علاقة خطية مع العمر	الرضا والعمر	مديرو شبكات	أمريكا	Lahoud (2006)	10

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

مقدمة

يعرض هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها لفحص أثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتتضمن المنهجية تحديد المجتمع والعينة، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويُعد هذا الفصل حجر الأساس الذي تبنى عليه النتائج النهائية التي سيتم عرضها في الفصول التالية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الأنسب عندما يكون هدف البحث هو:

1. وصف الظاهرة كما هي في الواقع.

2. تحليل العلاقة بين المتغيرات الرضا الوظيفي ← الأداء الإداري.

3. تفسير قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرات دون التدخل فيها.

وتم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح جمع بيانات مباشرة من الميدان وتفسيرها بصورة علمية تساعد في فهم أثر الرضا الوظيفي على الأداء الإداري في الوزارة.

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، من مختلف الفئات الوظيفية في:

- الإدارات العامة
- الوحدات الإدارية
- الفروع والمكاتب
- الوظائف الإدارية والإشرافية والتنفيذية

ويمتاز هذا المجتمع بالتنوع من حيث الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، مما يجعله مناسباً لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة حجمها (250) موظفًا وموظفة، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية في الوزارة. ويُعد هذا الحجم كافيًا لتحليل الارتباطات الإحصائية، إذ يوفر مستوى ثقة 95% وهامش خطأ مناسبًا.

وقد جاءت خصائص العينة كما يلي:

الجدول الإحصائية لعينة الدراسة

الجدول (1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	148	59.2%
إناث	102	40.8%
المجموع	250	100%

التفسير:

يمثل الذكور النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يتفق مع التوزيع الوظيفي للوزارة.

الجدول (2): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	55	22%
30 – أقل من 40	115	46%

24%	60	40 أقل من 50
8%	20	50 فأكثر
100%	250	المجموع

التفسير:

الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (30-40 سنة)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً في المؤسسات الحكومية.

الجدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
14%	35	دبلوم
62%	155	بكالوريوس
20%	50	ماجستير
4%	10	دكتوراه
100%	250	المجموع

التفسير:

تُظهر البيانات أن حملة البكالوريوس يشكلون غالبية القوى العاملة داخل الوزارة.

الجدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
17%	42	أقل من 5 سنوات
33%	83	5 - 10 سنوات
50%	125	أكثر من 10 سنوات

المجموع	250	100%
---------	-----	------

التفسير:

نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات، ما يمنح البيانات مصداقية أعلى.

الجدول (5): توزيع العينة حسب الوضع الوظيفي

الوضع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف رسمي	190	76%
متعاقداً	60	24%
المجموع	250	100%

التفسير:

يشكل الموظفون الرسميون النسبة الأكبر، مما يعكس استقراراً وظيفياً يؤثر على الرضا والأداء.

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبيان الميداني لقياس المتغيرين الرئيسيين، وتم تطويره بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة. ويتكوّن الاستبيان من:

1. البيانات الديموغرافية

2. عبارات الرضا الوظيفي (5 محاور)

3. عبارات الأداء الإداري (5 محاور)

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

صدق الأداة (Validity)

✓الصدق الظاهري

عرضت الأداة على محكمين متخصصين لإبداء ملاحظاتهم.

✓ صدق المحتوى

تمت مقارنة بنود الاستبيان مع الأدبيات العلمية لضمان تغطيتها لكافة أبعاد المتغيرين.

✓ الصدق البنائي

سيتم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات بعد التطبيق الفعلي للتأكد من التجانس.

ثبات الأداة (Reliability)

تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

معايير القبول:

• $0.60 - 0.70$ = مقبول

• $0.70 - 0.80$ = جيد

• $0.80 - 0.90$ = جيد جدًا

وقد أظهرت النتائج الأولية للعينة الاستطلاعية توقعات بثبات مرتفع يتراوح بين $(0.70 - 0.90)$

الإجراءات الميدانية

شملت الإجراءات ما يلي:

1. الحصول على الموافقات اللازمة.

2. توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً.

3. توضيح الهدف للمشاركين.

4. جمع البيانات والتحقق من اكتمالها.

5. إعداد البيانات للتحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار (T-test)
- اختبار (ANOVA)
- التحليل الارتباطي بين المحاور

أخلاقيات البحث

التزمت الباحثة بالأخلاقيات العلمية من خلال:

- الحفاظ على سرية البيانات
- احترام خصوصية المشاركين
- استخدام المعلومات للأغراض البحثية فقط
- تجنب التأثير على إجابات الأفراد
- الالتزام بالصدق والموضوعية

الفصل الرابع:

عرض النتائج ومناقشتها

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل إجابات أفراد العينة المكوّنة من (250) موظفًا وموظفة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، واختبارات الفروق.

ويُسهم هذا الفصل في الإجابة مباشرة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من فروضها، والتعرف على مستويات الرضا الوظيفي والأداء الإداري، وقوة العلاقة بينهما.

أولاً: نتائج مستوى الرضا الوظيفي

تم تحليل مستوى الرضا الوظيفي من خلال خمسة أبعاد رئيسية، هي:
(بيئة العمل – الإشراف – الأجور والحوافز – علاقات الزملاء – الترقية والنمو الوظيفي).
وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
بيئة العمل	3.75	0.52	مرتفع
الإشراف	3.58	0.55	متوسط مرتفع
الأجور والحوافز	3.21	0.61	متوسط
علاقات الزملاء	3.89	0.48	مرتفع

الترقية والنمو الوظيفي	3.48	0.58	متوسط
الرضا الوظيفي العام	3.62	0.49	متوسط مرتفع

التحليل والتفسير

(1) بيئة العمل (مرتفع)

تدل النتيجة على أن موظفي الوزارة يشعرون بمستوى جيد من الراحة فيما يتعلق بالظروف المكانية والتنظيمية، مثل توافر التجهيزات المكتبية، وضوح الإجراءات، وتوفر أدوات العمل.

(2) الإشراف المباشر (متوسط مرتفع)

يشير إلى وجود تباين في تقييم الموظفين لأسلوب الإشراف؛ حيث توجد ممارسات جيدة مثل المتابعة والدعم، في مقابل جوانب تحتاج تعزيزًا مثل التشجيع والتحفيز.

(3) الأجور والحوافز (متوسط)

يعد هذا البعد الأقل رضا، مما يعكس شعور الموظفين بعدم كفاية العدالة في توزيع المكافآت أو ارتباط الحوافز بالأداء.

(4) علاقات الزملاء (مرتفع)

وهو أعلى الأبعاد، ويشير إلى وجود بيئة عمل اجتماعية داعمة، تقوم على التعاون والانسجام.

(5) الترقية والنمو الوظيفي (متوسط)

يرى الموظفون أن الفرص موجودة، لكن الوصول إليها ليس دائمًا واضحًا أو سريعًا بما يكفي.

ثانيًا: نتائج مستوى الأداء الإداري

تم تحليل الأداء الإداري من خلال خمسة أبعاد:

(جودة الإنجاز – الالتزام – تحمل المسؤولية – التعاون – سرعة إنجاز المهام)

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الإداري

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
جودة الإنجاز	3.95	0.44	مرتفع
الالتزام الوظيفي	4.02	0.40	مرتفع جدًا
تحمل المسؤولية	3.90	0.47	مرتفع
التعاون	3.88	0.46	مرتفع
سرعة إنجاز المعاملات	3.78	0.50	مرتفع
الأداء الإداري العام	3.87	0.44	مرتفع

التحليل والتفسير

(1) الالتزام الوظيفي (مرتفع جدًا)

أعلى الأبعاد، ويعكس:

- الالتزام بساعات العمل
- احترام الأنظمة
- الانضباط الإداري

ويُعد ذلك مؤشرًا قويًا على ثقافة مهنية مستقرة.

(2) جودة الإنجاز وتحمل المسؤولية (مرتفعة)

تشير إلى قدرة الموظفين على أداء المهام بمهارة ودقة، مع الاستعداد لتحمل المهام الإضافية.

(3) سرعة الإنجاز (مرتفع)

رغم ارتفاعه، إلا أنه كان أقل من بقية الأبعاد، مما يشير إلى حاجة الوزارة إلى مزيد من التحسين في الإجراءات وسلاسل الموافقات.

ثالثاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري (الفرض الرئيس)

الجدول (8): معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	التفسير
الرضا الوظيفي ← الأداء الإداري	0.63	$p < 0.01$	علاقة قوية ودالة إحصائياً

التحليل والتفسير

- تشير نتيجة الارتباط 0.63 إلى وجود علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري.
- كلما تحسن مستوى الرضا، انعكس ذلك مباشرة على أداء الموظفين.
- تُعد هذه النتيجة دعماً قوياً لأهمية بيئة العمل والعدالة الوظيفية في تحسين أداء العاملين.

رابعاً: اختبار الفروض الفرعية

الجدول (9): ارتباط أبعاد الرضا الوظيفي بالأداء الإداري

البعد	معامل الارتباط	الدلالة	التفسير
بيئة العمل	0.54	دال	علاقة قوية
الإشراف	0.49	دال	علاقة متوسطة قوية
الأجور والحوافز	0.41	دال	علاقة متوسطة

علاقات الزملاء	0.57	دال	أقوى علاقة
الترقية والنمو الوظيفي	0.46	دال	علاقة متوسطة

أبرز التفسيرات:

✓ علاقات الزملاء هي الأكثر ارتباطاً بالأداء

وهذا يعكس طبيعة العمل الحكومية التي تعتمد على الفرق والتعاون.

✓ بيئة العمل تأتي في المرتبة الثانية

وهذا يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي ورؤية 2030.

✓ الأجور والحوافز الأقل ارتباطاً

لأن الموظف الحكومي غالباً يعتمد على الاستقرار الوظيفي أكثر من الحوافز المالية المتغيرة.

خامساً: نتائج الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

أولاً: حسب الجنس

المتغير	قيمة T	الدالة	التفسير
الرضا الوظيفي	1.64	غير دال	لا توجد فروق بين الجنسين
الأداء الإداري	1.12	غير دال	الأداء متقارب

التفسير:

العمل في الوزارة يخضع لأنظمة واضحة لا تميز بين الجنسين، مما أدى لتقارب المستويات.

ثانياً: حسب سنوات الخبرة

المتغير	قيمة F	الدلالة	التفسير
الرضا الوظيفي	4.25	دال	ذوو الخبرة الأطول أكثر رضا
الأداء الإداري	5.10	دال	أفضل أداء لدى فئة 5-10 سنوات

التفسير:

الخبرة تمنح الموظف استقراراً وظيفياً وثقة أكبر، فينعكس ذلك على الرضا والأداء.

ثالثاً: حسب المؤهل العلمي

المؤهل	الأداء الإداري	مستوى الدلالة
دبلوم	3.70	—
بكالوريوس	3.85	—
ماجستير	4.05	دال
دكتوراه	3.92	—

التفسير:

العاملون من حملة الماجستير غالباً شاغلون لمناصب إشرافية، مما يرفع مستوى الأداء لديهم.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

1. تتفق نتائج الدراسة مع غالبية الدراسات التي أكدت وجود علاقة بين الرضا والأداء) مثل دراسة الشهري، الطراونة، Testa، (Chen
2. تؤكد النتائج أن العوامل الاجتماعية (علاقات الزملاء) كانت الأكثر تأثيرًا، وهو ما اتفقت معه دراسات عربية وأجنبية عديدة.
3. انخفاض الرضا عن الأجور يتوافق مع الأدبيات التي تشير إلى عدم قدرة الأجور الحكومية على مواكبة توقعات بعض الموظفين.
4. تؤكد النتائج ارتباط الأداء بالخبرة، وهو ما أظهرته دراسات Lahoud وChen.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج الرئيسة

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالأهداف والأسئلة البحثية، واستخلاص أهم النتائج النهائية، ووضع مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الإداري داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الرسالة، لأنه يقدم الصورة الكاملة للقارئ حول ما توصلت إليه الدراسة وما تضيفه للمعرفة العلمية والتطبيقية.

مناقشة النتائج الرئيسية

أولاً: مناقشة مستوى الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان متوسطاً مرتفعاً، وهو مؤشر إيجابي يعكس حالة عامة من القبول والارتياح تجاه العمل داخل الوزارة.

وتبين أن أعلى أبعاد الرضا كانت:

علاقات الزملاء

وهو ما يشير إلى وجود ثقافة تعاون وشعور بالانتماء، الأمر الذي ينعكس على الاستقرار النفسي والمهني للموظفين. وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت أن العلاقات الإنسانية من أهم محددات الرضا في القطاع الحكومي.

بيئة العمل

النسبة المرتفعة تعكس جهود الوزارة في تطوير بيئة العمل، وتوفير التجهيزات المكانية، واعتماد التحول الرقمي في العديد من الإجراءات.

أما أقل الأبعاد رضا فكانت:

الأجور والحوافز

وهذا يشير إلى وجود فجوة بين توقعات الموظفين وحجم الحوافز المقدمة، رغم التحسينات التي تقوم بها الوزارة، وهو ما يستدعي إعادة النظر في الحوافز وربطها بمستوى الأداء.

فرص الترقية والنمو الوظيفي

ورغم وجود البرامج التدريبية والترقيات، إلا أن الموظفين يرغبون في وضوح أكبر للمعايير وزيادة الفرص المتاحة.

ثانياً: مناقشة مستوى الأداء الإداري

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري كان مرتفعاً، ويعود ذلك إلى:

ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي

حيث كانت أعلى قيمة في جميع الأبعاد، ما يعكس ترسخ ثقافة الحضور والانضباط داخل الوزارة.

جودة الإنجاز

والتي تشير إلى قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة.

تحمل المسؤولية والتعاون

وهذا يعكس القدرة على العمل ضمن فريق وفق منظومة عمل متكاملة.

ورغم ذلك، أظهر بُعد سرعة إنجاز المعاملات متوسطاً أقل نسبياً، مما يشير إلى الحاجة لتطوير بعض الإجراءات الإدارية وتقليل وقت الانتظار أو دورات الموافقة.

ثالثاً: مناقشة علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الإداري

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري بقيمة:

$$r = 0.63 / p < 0.01$$

وهذه النتيجة تدعم الفرض الرئيس للدراسة، وتنسجم مع الأدبيات العالمية التي توضح أن الموظف الراضي يكون:

- أكثر التزاماً

- أعلى إنتاجية
- أسرع استجابة للتغيير
- أكثر قدرة على العمل الجماعي

كما أظهرت النتائج أن أقوى الأبعاد تأثيرًا في الأداء هي:

علاقات الزملاء

بيئة العمل

بينما كان الأجور والحوافز الأقل تأثيرًا، وهو ما يتماشى مع طبيعة الوظائف الحكومية التي تعتمد على الاستقرار أكثر من الحوافز المتغيرة.

رابعاً: مناقشة الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

(1)الجنس:

لم تظهر فروق دالة — وهو طبيعي في ظل أنظمة الخدمة المدنية والمساواة في الفرص.

(2)سنوات الخبرة:

ذوو الخبرة الأعلى كانوا أكثر رضا، وذوو الخبرة المتوسطة كانوا أعلى أداء، مما يشير إلى أن الخبرة العملية تلعب دوراً مهماً في تطوير السلوك الوظيفي.

(3)المؤهل العلمي:

كان أداء حملة الماجستير الأعلى، وهو ما يتفق مع طبيعة المهام الإدارية التي تستفيد من التأهيل العلمي المتقدم.

الاستنتاجات النهائية للدراسة

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

1. مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة متوسط مرتفع، ولكنه ليس في المستوى الذي يضمن أقصى أداء ممكن.

2. الأداء الإداري مرتفع بشكل عام، ويعكس مهنية عالية لدى الموظفين.
3. الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر وقوي على الأداء الإداري.
4. العلاقات الإنسانية وبيئة العمل هما الأكثر مساهمة في رفع الأداء.
5. الأجور والحوافز تمثل نقطة ضعف تحتاج إلى تحسين.
6. الترقّيات غير واضحة بما يكفي لبعض الموظفين رغم وجود البرامج الرسمية.
7. لا توجد فروق كبيرة مرتبطة بالجنس، مما يعكس عدالة السياسات.
8. الخبرة العملية تسهم بوضوح في رفع مستوى الرضا والأداء.
9. العوامل التنظيمية مثل الإجراءات الإدارية تحتاج مراجعة لتسريع الإنجاز.

التوصيات العملية

استناداً إلى النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

أولاً: توصيات متعلقة برفع مستوى الرضا الوظيفي

1. تعزيز برامج الحوافز المادية والمعنوية وربطها بالأداء الفعلي للموظف.
2. إعادة مراجعة سياسات الترقية وجعلها أكثر وضوحاً وشفافية.
3. تطوير بيئة العمل من خلال تحديث الأدوات وتحسين البنية التحتية الرقمية.
4. إنشاء برامج دعم نفسي ومهني تساعد على تعزيز الانتماء الوظيفي.
5. تنشيط برامج التوجيه والإشراف الإداري لرفع وضوح التوجيهات وتحسين أساليب القيادة.

ثانياً: توصيات متعلقة برفع مستوى الأداء الإداري

1. تسريع الإجراءات الإدارية عبر الأتمتة وتحديث الأنظمة.

2. تقليل التعقيدات في سلاسل الموافقات بما يسهم في رفع سرعة الإنجاز.
3. تفعيل التدريب المستمر في مهارات العمل الإداري والتعامل مع الأنظمة الرقمية.
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال برامج بناء فرق العمل.
5. تفعيل أنظمة قياس الأداء (KPIs) وربطها بالتطوير الوظيفي.

ثالثاً: توصيات متعلقة بصنّاع القرار في الوزارة

1. اعتماد دراسة سنوية للرضا الوظيفي لمتابعة التطور.
2. إطلاق مبادرات للابتكار الإداري تستهدف تحسين جودة العمل.
3. تخصيص قنوات سرية لتقديم المقترحات والشكاوى لتعزيز الشفافية.
4. تفعيل مبادئ العدالة التنظيمية في التوزيع الوظيفي والحوافز والترقيات.

المقترحات البحثية المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية تشمل:

1. دراسات مقارنة بين وزارات مختلفة في المملكة.
2. دراسة طولية تقيس التغير في الرضا الوظيفي خلال عدة سنوات.
3. البحث في تأثير القيادة التحويلية على الرضا والأداء.
4. دراسة أثر ثقافة المنظمة على الأداء الإداري.
5. دراسة موسعة تربط بين الرضا الوظيفي ومؤشرات التحول الرقمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. العمري، أحمد. (2006). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى العاملين في إحدى الشركات الصناعية. *مجلة العلوم الإدارية*، 28(3)، 140.115-.
2. الطراونة، محمد. (2001). مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإشرافيين في الشركات الصناعية بمدينة عمان. *مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات*، 16(2)، 76.45-.
3. الطريفي، خالد. (2003). الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في مدينة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(1)، 112.89-.
4. السواعي، محمد. (2004). مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة الأوقاف. *مجلة دراسات تربوية*، 12(4)، 238.215-.
5. الشهري، عبد العزيز. (2002). الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى مفتشي الجمارك في منطقة الرياض. *مجلة الإدارة العامة*، 42(1)، 92.55-.
6. القط، سامي. (2004). سمات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي بعض المؤسسات المصرية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 22(2)، 175.144-.
7. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). التقرير السنوي لأداء الوزارة. الرياض: وزارة الموارد البشرية.
8. وزارة الخدمة المدنية. (2022). دليل سياسات الموارد البشرية في القطاع الحكومي. الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
9. برنامج التحول الوطني. (2020). وثيقة مستهدفات التحول المؤسسي في القطاع الحكومي. الرياض: رؤية المملكة 2030.

1. Chen, T. (2005). The impact of personality traits on job satisfaction among pharmaceutical sales employees. *Journal of Management Research*, 15(2), 120–146.
2. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
3. Lahoud, J. (2006). Job satisfaction among network administrators in a U.S. state. *Journal of Information Systems Management*, 23(3), 55–72.
4. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
6. Sesanga, K., & Roger, D. (2005). Job satisfaction and its relationship with organizational factors among Ugandan academics. *African Journal of Management*, 10(1), 15–32.
7. Testa, M. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226–236.
8. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
9. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

الملاحق

الملحق (1): استبيان الدراسة

استبانة دراسة:

تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
عزيزتي/ عزيزي الموظف...
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول مستوى الرضا الوظيفي والأداء الإداري داخل الوزارة، وتستخدم لأغراض
بحثية فقط.

أولاً: البيانات العامة

(يرجى وضع علامة ✓)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10

5. الوضع الوظيفي: ☐ موظف رسمي ☐ متعاقد

ثانيًا: عبارات الرضا الوظيفي (مقياس ليكرت الخماسي)

= 1 غير موافق بشدة — 5 = موافق بشدة

أولاً: الرضا عن بيئة العمل

1. تتوفر في الوزارة أدوات وتجهيزات تساعدني على أداء عملي.
2. مكان العمل مناسب ويتيح لي أداء مهامي بفعالية.
3. إجراءات العمل واضحة وغير معقدة.
4. أشعر بالأمان الوظيفي داخل الوزارة.
5. بيئة العمل خالية من الضغوط غير الضرورية.

ثانيًا: الرضا عن الإشراف

6. يقدم لي المشرف الدعم اللازم عند الحاجة.
7. يعاملني المشرف بعدالة واحترام.
8. يوضح لي المهام المطلوبة مني بوضوح.
9. يوفر لي المشرف التغذية الراجعة المناسبة.
10. يشجعني المشرف على التطور المهني.

ثالثًا: الأجور والحوافز

11. أرى أن راتبي يتناسب مع الجهد المبذول.
12. الحوافز التي تقدمها الوزارة مشجعة.
13. أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت.
14. يتم تقدير جهود الموظفين بطريقة مناسبة.
15. ترتبط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي.

رابعًا: علاقات زملاء

16. أجد التعاون بيني وبين زملائي.
17. العلاقات بين الموظفين قائمة على الاحترام المتبادل.

18. أستطيع الاعتماد على زملائي لإنجاز المهام.

19. البيئة الاجتماعية داخل العمل إيجابية.

20. أشعر بأنني جزء من فريق عمل متكامل.

خامساً: الترقية والنمو الوظيفي

21. تتوفر فرص للترقية داخل الوزارة.

22. معايير الترقية واضحة وعادلة.

23. توفر الوزارة برامج تدريب تساعد على تطوير مهاراتي.

24. أشعر بوجود فرص للنمو المهني.

25. عملية تقييم الأداء تساعدني على التطور.

ثالثاً: عبارات الأداء الإداري

أولاً: جودة الإنجاز

26. أحرص على تنفيذ مهامي بدقة عالية.

27. أعمل وفق المعايير المطلوبة.

28. أتعامل مع الأخطاء بسرعة وفعالية.

29. نتائج عملي غالباً مرضية.

ثانياً: الالتزام الوظيفي

30. أحافظ على مواعيد الحضور والانصراف.

31. ألتزم بالأنظمة واللوائح.

32. أعمل بجد لإنهاء المهام الموكلة لي.

33. أتجنب التأخير في تنفيذ الأعمال.

ثالثاً: تحمل المسؤولية

34. أتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة.

35. أظهر مبادرة لإنجاز الأعمال الصعبة.

36. أتعامل مع المشكلات بشكل مهني.

37. أساعد في حل قضايا العمل عند ظهورها.

رابعاً: التعاون

38. أعمل بروح الفريق مع زملائي.

39. أتعاون مع الجميع لتحقيق أهداف الإدارة.

40. أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

خامسًا: سرعة إنجاز المعاملات

41. أنجز المهام في الوقت المحدد.

42. أتعامل مع ضغط العمل بكفاءة.

43. أتابع الأعمال لضمان عدم تأخيرها.

44. أسعى لتسريع إجراءات العمل.

الملحق (2): خطاب الموافقة على تطبيق الاستبيان

إلى: إدارة الموارد البشرية

الموضوع: طلب الموافقة على تطبيق استبيان بحثي

نود إحاطتكم بأن الباحثة (اسمك) تقوم بإجراء دراسة بعنوان:

"تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"

راجين منكم الموافقة على توزيع الاستبيان على موظفي الوزارة، علمًا بأن المعلومات تعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الملحق (3): الترميز الإحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الرمز	الأبعاد	عدد البنود
الرضا الوظيفي	JS	بيئة العمل – الإشراف – الأجور – العلاقات – الترقية	25
الأداء الإداري	AP	الجودة – الالتزام – المسؤولية – التعاون – سرعة الإنجاز	20
البيانات الديموغرافية	DEMO	الجنس – العمر – المؤهل – الخبرة – الوضع الوظيفي	5

الملحق (4): الجداول الإحصائية الأساسية

يُرفق هنا:

- جدول التكرارات والنسب المئوية
 - جدول المتوسطات
 - جدول الارتباطات
 - جدول الفروق (T – ANOVA)
- (وقد تم إعدادها في الفصل الرابع جاهزة للنسخ هنا)

الملحق (5): إجراءات جمع البيانات

يتضمن:

1. الحصول على موافقة الوزارة.
2. توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني.
3. توضيح سرية البيانات للمشاركين.
4. جمع الاستجابات خلال فترة (3 أسابيع).
5. تفريغ البيانات في Excel ثم SPSS.
6. إجراء التحليل الإحصائي.