

## الموضوع

دراسة تقييمية لمؤشرات الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في

مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير

إسم الطالب

ايناس حسين الشاعر

2021205356

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

| الصفحة | جدول المحتويات:                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | العنوان                                                                       |
| 2      | صفحة الغلاف-----                                                              |
| 3      | آية قرآنية-----                                                               |
| 4      | الشكر والتقدير-----                                                           |
| 5      | الإهداء-----                                                                  |
| 6      | المستخلص-----                                                                 |
| 7      | جدول المحتويات-----                                                           |
| 8      | قائمة الأشكال-----                                                            |
| 9      | قائمة الجداول-----                                                            |
| 10     | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة-----                                       |
| 11     | المقدمة-----                                                                  |
| 12     | مشكلة البحث-----                                                              |
| 13     | أهمية البحث-----                                                              |
| 14     | أهداف البحث-----                                                              |
| 15     | فرضيات البحث-----                                                             |
| 16     | نموذج البحث-----                                                              |
| 17     | منهجية البحث-----                                                             |
| 18     | الدراسة الميدانية-----                                                        |
| 19     | مخطط المشروع-----                                                             |
| 20     | المبحث الأول :الرضا الوظيفي-----                                              |
| 21     | المبحث الأول :الرضا الوظيفي-----                                              |
| 22     | المبحث الثاني :الجودة فيالخدمات الصحي-----                                    |
| 23     | المبحث الثالث :اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين مؤسسات الرعاية الصحية----- |
| 24     | ملخص النتائج-----                                                             |
| 25     | التوصيات-----                                                                 |
| 26     | الخاتمة-----                                                                  |
| 27     | المراجع-----                                                                  |
| 28     | الملاحق-----                                                                  |

قال الله تعالى في سورة النحل الآية 97: (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَىٰ وَهُوَ  
مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ  
أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

"نود أن نشكر فريق التدريس على التفاني والاهتمام الذي أبدوه لنا طوال فترة إعداد  
هذا البحث. لقد كانوا داعمين وملهمين، وساهموا في توجيهنا وتحفيزنا للوصول إلى  
أفضل النتائج."

"إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا العزيزة، وإلى الأساتذة الأكارم الذين قدموا لنا  
المعرفة والإرشاد طوال رحلتنا العلمية، أهدي هذا البحث.  
لقد كانت تجربة ممتعة ومثمرة بفضلكم وجهودكم اللامتناهية. شكراً لكم على الوقت والجهد  
الذي قدمتموه لنا، وعلى التحفيز الذي أعطيتمونا له لتحقيق أفضل النتائج. أتمنى أن يكون هذا  
البحث تعبيراً عن امتناني العميق واحترامي الكبير لكم والذي تقدمونه لنا كطلاب."

### ملخص

تسعى هذه الدراسة لتحليل مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية  
بمنطقة المدينة المنورة، وذلك نظراً لأهمية هذا العامل في تحسين جودة الخدمات الصحية. سيتم استخدام  
استبيانات موزعة

على الموظفين لقياس مختلف جوانب الرضا الوظيفي.  
رتبها لي

### لمقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تقييم لمؤشرات الرضا الوظيفي للكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية  
الصحية الأولية بمنطقة المدينة المنورة. يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل المهمة للنجاح والاستقرار  
في أي منظمة؛ حيث يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وجودة تقديم الخدمات الصحية  
المرجوة.

تعتبر مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة تبوك من الجهات الحكومية التي تعمل على توفير خدمات صحية متكاملة للمجتمع. ومن أجل ضمان جودة الخدمات المقدمة، يتعين على الكوادر العاملة أن تكون راضية عن بيئة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مؤشرات الرضا الوظيفي بين الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة تبوك. ستتم دراسة عدة جوانب تشمل الرضا عن الرواتب والمزايا، والفرص التدريبية والتطويرية، والقيادة

والإدارة، والعلاقات العملية والفرق الوظيفية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية .

ستتم استخدام أدوات قياس موثوقة ومعتمدة لجمع البيانات، مثل استبيانات الرضا الوظيفي التي تم تطويرها وتحقيقها مسبقاً. سيتم توزيع الاستبيانات على العاملين في المؤسسات المشمولة بالدراسة، وستتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب

تتوقع هذه الدراسة أن تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة تبوك. ستعمل النتائج على توجيه الإدارة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الظروف الوظيفية و تعزيز الرضا بين العاملين .

#### أهمية ومنهجية الدراسة

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة تبوك. ستعمل النتائج على توجيه الإدارة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الظروف الوظيفية وتعزيز الرضا بين العاملين.

سيتم استخدام أدوات قياس موثوقة ومعتمدة لجمع البيانات، مثل استبيانات الرضا الوظيفي التي تم تطويرها وتحكيمها مسبقاً. سيتم توزيع الاستبيانات على العاملين في المؤسسات المشمولة بالدراسة، وستتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

من المهم أن نفهم أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام للمؤسسات الصحية. فإذا كانت الكوادر العاملة راضية عن بيئة العمل ومستوى الدعم الذي يتلقونه، فمن المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمرضى والمجتمع.

إن كونكم جزءاً من هذه الدراسة يعتبر فرصة للمساهمة في تطوير البيئة العملية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع. سوف نقوم بتأمين سرية تامة للمشاركة وضمان حماية البيانات الشخصية. ستكون استجاباتكم للاستبيانات مهمة جداً للحصول على نتائج دقيقة وممثلة.

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تقييم لمؤشرات الرضا الوظيفي للكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة تبوك. سيتم دراسة عدة جوانب تشمل:

- الرضا عن الرواتب والمزايا.
- الفرص التدريبية والتطويرية.
- القيادة والإدارة.
- العلاقات العملية والفرق الوظيفية.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية

## منهجية الدراسة

ستتم منهجية الدراسة عبر الخطوات التالية:  
تصميم استبيان: يغطي الجوانب الرئيسية للرضا الوظيفي.  
توزيع الاستبيان: على عينة من العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية.  
جمع وتحليل البيانات: المستقاة من الاستبيانات.  
تقديم توصيات: مبنية على نتائج الدراسة.

## الجوانب المقاسة

الأجور والمزايا: تقييم مدى الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية.  
بيئة العمل: تحليل جودة البيئة العملية والأدوات المتاحة.  
التدريب والتطوير: قياس فرص التطوير المهني والتعليم المستمر.  
الإدارة والقيادة: تقييم كفاءة الإدارة وأسلوب القيادة.  
العلاقات بين العاملين: دراسة الديناميكيات الاجتماعية وتأثيرها على الرضا.  
التوازن بين العمل والحياة: تحديد كيفية تأثير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية على أداء الموظف.

## مشكلة البحث

تعتبر مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة تبوك من أهم القطاعات التي تلعب دوراً حيوياً في توفير الرعاية الصحية الأساسية للمجتمع. ولكن، تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات التي قد تؤثر على رضا الكوادر العاملة فيها.

بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه العاملون في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية ضغوطاً كبيرة وإجهاداً نتيجة للطلب المتزايد على الخدمات الصحية في المنطقة. وفي ظل عدم توافر الموارد الكافية لتلبية هذا الطلب، فإن العاملين يتعرضون لضغوط مستمرة لتقديم الرعاية الصحية المطلوبة بأعلى مستوى جودة ممكنة؛ مما قد ينتج عنه إرهاق بدني وعقلي، ويؤثر سلباً على رضاهم وأدائهم في العمل.

ومن بين التحديات التي قد تواجهها مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة تبوك هو نقص الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، مما يؤدي إلى زيادة العبء العملي وتوزيع غير عادل للمهام، وهو ما ينعكس بدوره على الرضا الوظيفي ويزيد من الشعور بالإرهاق.

تهدف هذه الدراسة التقييمية إلى تحليل وتقييم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، وذلك بوصف الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية المؤثرة في أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة. ويُعد الاهتمام بمؤشرات الرضا الوظيفي ضرورة ملحة في ظل الدور المحوري الذي تؤديه مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في تقديم الخدمات الصحية الأساسية للمجتمع.

وتتمثل مشكلة الدراسة في وجود مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، ومن أبرزها نقص الموارد البشرية المؤهلة، وارتفاع الضغوط العملية، والإجهاد الوظيفي الناتج عن زيادة الطلب على الخدمات الصحية، إضافة إلى ضعف التواصل الداخلي والتنسيق بين الفرق العاملة في بعض المؤسسات. وقد تسهم هذه التحديات في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أداء العاملين وجودة الرعاية الصحية المقدمة.

وتستلزم هذه المشكلة البحثية إجراء دراسة تقييمية شاملة لمؤشرات الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة، من خلال تحليل العوامل المؤثرة فيه باستخدام أدوات علمية مناسبة، مثل الاستبانات، لجمع البيانات من العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية، ثم تحليل هذه البيانات للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه.

وبناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات والسياسات الهادفة إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز أداء مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، مثل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وتوفير برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، وتحسين بيئة وظروف العمل، ودعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إلى جانب تعزيز التواصل الداخلي وبناء الثقة والتعاون بين الفرق العاملة.

وتسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لمؤشرات الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، بما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة ورفع كفاءة النظام الصحي، وتحقيق مستوى أعلى من الرضا لدى المستفيدين من هذه الخدمات.

عندما يتمتع الكوادر العاملة بالرضا والراحة في بيئة العمل، يزداد مستوى تفانيهم وانخراطهم في أداء مهامهم الوظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة. ومن خلال دراسة مؤشرات الرضا الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، يمكن تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وبناء استراتيجيات فعّالة تساهم في رفع مستوى رضا الكوادر العاملة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وبصفة عامة، يهدف هذا البحث إلى تعميق الفهم بمؤشرات الرضا الوظيفي وتقييمها لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراسة استقصائية على العاملين في هذه المؤسسات، وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي، والكشف عن أبرز المشكلات والتحديات، إضافة إلى رصد الفرص الممكنة للتحسين.

وباختصار، يسعى هذا البحث إلى تحليل وتقييم مؤشرات الرضا الوظيفي للكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، بما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضا العاملين، ومن ثم تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما توفر نتائج الدراسة معلومات علمية داعمة لصنّاع القرار الإداريين وواضعي السياسات الصحية، بما يساعد في تطوير وتحسين قطاع الرعاية الصحية الأولية في المنطقة.

## أسئلة البحث

تنطلق هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في بيئة العمل الصحية؟
2. ما أبرز المعايير والمؤشرات المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي لدى الكوادر الصحية؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير؟
4. ما العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للكوادر العاملة وجودة الخدمات الصحية المقدمة؟
5. ما دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءة مؤسسات الرعاية الصحية الأولية؟
6. ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على تجربة المرضى ونتائجهم الصحية؟
7. ما أبرز التحديات التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في هذه المؤسسات؟
8. ما الآفاق المستقبلية والإجراءات المقترحة لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمات الصحية؟
9. كيف يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم القرارات الإدارية والسياسات الصحية المتعلقة بتطوير قطاع الرعاية الصحية الأولية؟

## أهداف البحث

الهدف الرئيس

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير وجودة الخدمات الصحية المقدمة، إضافة إلى استشراف الآفاق المستقبلية لتعزيز فهم مؤشرات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية.

## الأهداف الفرعية

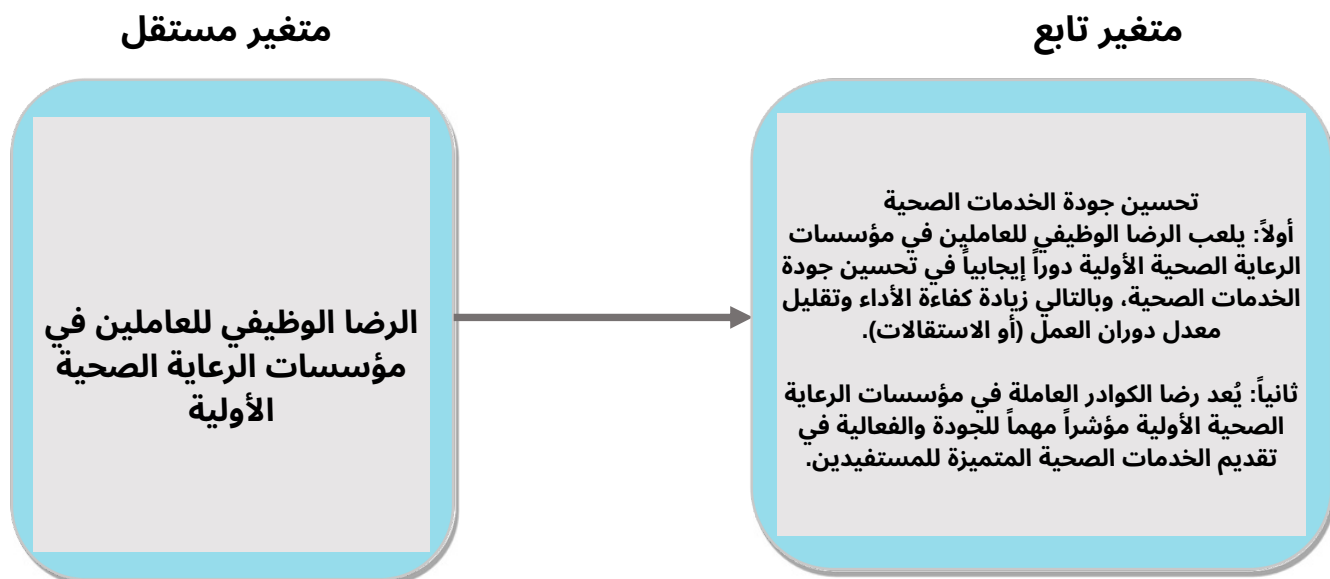
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إلقاء الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في بيئة العمل الصحية.
- التعرف على المعايير والمؤشرات المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي لدى الكوادر الصحية.
- توضيح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وتحسين جودة الخدمات الصحية.
- بيان الدور المحوري الذي يلعبه الرضا الوظيفي في رفع مستوى أداء وكفاءة الكوادر الصحية.
- توضيح أهمية رضا الكوادر العاملة بوصفه مؤشراً رئيسياً للجودة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية.
- توفير معلومات علمية داعمة لصناع القرار إدارياً وسياسياً، بما يسهم في تطوير وتحسين قطاع الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير.
- تقديم مقترحات وتوصيات مستقبلية لتعزيز فهم مؤشرات الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل في المؤسسات الصحية.

## فرضيات البحث

- تنطلق هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- الفرضية الأولى: يلعب الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية دوراً إيجابياً في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
  - الفرضية الثانية: يُعد رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية مؤشراً مهماً للجودة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية.
  - الفرضية الثالثة: يسهم رضا الكوادر العاملة في المؤسسات الصحية بشكل ملحوظ في تحسين تجربة المرضى ونتائجهم الصحية.
  - الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وتحسين جودة الخدمات الصحية.
  - الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
  - الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا الكوادر العاملة وإسهامها الفعّال في تحسين نتائج الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع.

نموذج البحث: توجد علاقة ارتباطية بين متغيرين هما: الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بـ منطقة تبوك، وتحسين جودة الخدمات الصحية.



## أولاً: الدراسة الميدانية

1. نوع الدراسة  
تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف وتحليل ظاهرة الرضا الوظيفي، والكشف عن الأسباب والعوامل المؤثرة فيها. وتركز الدراسة على تقديم تقييم شامل لمؤشرات الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية، باعتبار الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في أداء الكوادر الصحية وكفاءة الخدمات المقدمة. ولتحقيق ذلك، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة تُوزع على العاملين في هذه المؤسسات، لقياس مختلف أبعاد الرضا الوظيفي، وتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.



### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة، تهدف إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، وذلك من خلال اتباع الخطوات الآتية:

يتم تصميم استبانة علمية تغطي الجوانب الرئيسة لمؤشرات الرضا الوظيفي لدى الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية. ثم تُوزَّع الاستبانة على عينة من العاملين في هذه المؤسسات بمنطقة عسير. بعد ذلك تُجمع البيانات المستقاة من الاستبانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات المبنية على تلك النتائج.

وقد اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة مكوّنة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمحاور الرضا الوظيفي، مع إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة عشوائية من الكوادر العاملة، وذلك للتأكد من وضوح الأداة وملاءمتها

### لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة عسير، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم بيانات تعكس واقع الرضا الوظيفي في هذه المؤسسات.

## الإطار النظري

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والدراسات ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية، وذلك بهدف بناء أساس علمي يدعم الجوانب التطبيقية للدراسة. ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية، على النحو الآتي:

### المبحث الأول: الرضا الوظيفي

ويتناول هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي، وأهميته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أبرز النظريات المفسرة له في بيئة العمل، مع التركيز على القطاع الصحي.

### المبحث الثاني: الجودة في الخدمات الصحية

يستعرض هذا المبحث مفهوم الجودة في الخدمات الصحية، وأهميتها، ومعاييرها، وأبعادها المختلفة، ودورها في تحسين مستوى الرعاية الصحية المقدمة، لا سيما في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية. المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية يركز هذا المبحث على بيان العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وشرح كيفية تأثير مستوى الرضا الوظيفي على كفاءة الكوادر الصحية وجودة الخدمات المقدمة، مع الإشارة إلى نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة.

## المبحث الأول: الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أوائل القرن العشرين، حيث يرى العديد من الباحثين أن العقود الثلاثة الأولى كانت البداية الحقيقية لدراسة هذا المفهوم. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أن هناك اختلافًا مستمرًا في تحديد تعريف واضح ودقيق له، ويرجع ذلك إلى ارتباطه بمشاعر الأفراد التي تتغير وفق المواقف والظروف المختلفة. وبما أن الإنسان يميل للعمل، فإن أي فرد عامل يكون إما راضيًا عن عمله أو غير راضٍ عنه.

### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي، ومن أبرزها:

- هو حصيلة مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل الوظيفي، تُقاس أساسًا بمدى قبول الفرد للعمل بارتياح ورضا نفسي، مع فاعلية في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكنه من أداء عمله دون شعور بالملل أو الضيق.
- يُعرف أيضًا بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداء مهامه الوظيفية، ويتحقق عندما يتوافق ما يتوقعه الفرد من عمله مع ما يحصل عليه فعليًا، مما يدفعه للعمل والإنتاج بكفاءة.
- كما يُعرّف على أنه مجموعة المشاعر والاتجاهات الإيجابية أو السلبية التي يكنها العاملون تجاه أعمالهم، الناتجة عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه، وتشمل عناصر مثل: سياسات الإدارة، المزايا الوظيفية، الأمان الوظيفي، التقدير، وإنجاز المسؤوليات.

### ثانيًا: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل علماء النفس والإدارة لعدة أسباب، أبرزها:

1. قضاء وقت طويل في العمل: يقضي الأفراد جزءًا كبيرًا من حياتهم في بيئة العمل، مما يجعل الرضا عن هذا الوقت مؤثرًا مباشرًا على جودة حياتهم العامة.
2. العلاقة بالإنتاجية: هناك وجهة نظر تؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، بما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين على حد سواء.
3. الصحة النفسية والجسدية: تشير الدراسات إلى أن الأفراد الراضين وظيفيًا يتمتعون بصحة أفضل، ويقل لديهم القلق النفسي، ويتمتعون بتقدير أعلى للذات، وقدرة أكبر على التكيف الاجتماعي.
4. الارتباط بالرضا عن الحياة: توجد علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بشكل عام؛ فالمرء الراضي وظيفيًا غالبًا ما يكون راضيًا عن حياته.

### ثالثًا: آثار ارتفاع الرضا الوظيفي

يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية الملموسة، منها:

- انخفاض نسبة الغياب: الموظف الراضي يحافظ على الالتزام بالحضور والاستمرارية في العمل.
- ارتفاع مستوى الطموح: يزيد الرضا من رغبة الموظف في التطور والترقي داخل المؤسسة.
- تحسين الحياة الأسرية: الأفراد الراضون وظيفيًا يستمتعون أكثر بوقتهم الشخصي ومع أسرهم.
- السلامة المهنية: الموظفون الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل نتيجة التركيز والاستقرار النفسي.
- جودة العلاقة مع القيادة: يعزز الرضا طبيعة العلاقة الإيجابية بين الموظف ورئيسه المباشر، مما يساهم في بيئة عمل متعاونة ومنتجة.

## أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي نتيجة تفاعل عدة عوامل وعناصر أساسية داخل بيئة العمل، ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى ثلاثة محاور رئيسية:

### أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي

- تشمل أبعاد الرضا الوظيفي الجوانب الرئيسية التي تؤثر على شعور الموظف تجاه عمله، وهي:
1. الرضا عن الوظيفة: ويشمل طبيعة المهام الوظيفية ومدى توفر فرص الإثراء والتطوير الوظيفي.
  2. الرضا عن الأجر: ويشمل الراتب الأساسي والمزايا الإضافية ومدى شعور الموظف بالعدالة مقابل الجهد المبذول.
  3. الرضا عن علاقات العمل: ويشمل طبيعة العلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين.
  4. الرضا عن القيادة والإشراف: ويشمل أساليب التوجيه المتبعة ونمط القيادة السائد في المؤسسة.
  5. الرضا عن بيئة العمل المادية: ويشمل مكان العمل، وتوافر الأدوات، والظروف المحيطة بالموظف.
  6. الرضا عن سياسات الأفراد: ويشمل نظام تقييم الأداء العادل وفرص الترقّي والتطور.
  7. الرضا عن التحفيز: ويشمل الحوافز المادية والمعنوية والقواعد والمعايير التي تُبنى عليها.
  8. الرضا عن الخدمات: ويشمل الخدمات والدعم والرعاية التي تقدمها المؤسسة لمُنسوبيها.

### ثانياً: المؤثرات في الرضا الوظيفي

- هناك عدة عوامل مؤثرة تلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى رضا الموظف، منها:
1. طبيعة الوظيفة: تشمل عدد المهام ونوعيتها ومدى التحدي والمتعة التي توفرها.
  2. وضوح الوصف الوظيفي: مدى وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة للموظف.
  3. درجة الإشباع المهني: مدى تحقيق الوظيفة لأهداف الموظف وطموحاته الشخصية.
  4. نمط القيادة والثقافة التنظيمية: القيم السائدة والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.
  5. التمكين والمشاركة: مدى إعطاء الموظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى التجانس بين فرق العمل.

### ثالثاً: عناصر الرضا المحورية

- تلخص هذه العناصر أهم أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي وأثره في بيئة العمل، وتشمل:
- الاستقرار الوظيفي: الشعور بالأمان المهني والثقة في المستقبل الوظيفي.
  - تقدير العمل المنجز: الحصول على اعتراف بالجهود المبذولة والإنجازات المحققة.
  - العدالة المدركة: سواء في نظم الترقيات أو توزيع المكافآت والحوافز.
  - جودة البيئة المادية: تحسين ظروف العمل المكانية واللوجستية التي يعمل فيها الموظف.

## عوامل رضا الموظفين

يُعد الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية للرضا العام، فهو يمنح الموظف الطاقة اللازمة لأداء عمله، والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه. كما يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الطمأنينة النفسية، مما ينعكس على صفاء الفكر ونشاط الذهن، ويزيد من حماس الموظف وإنتاجيته. يمكن تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى ستة عوامل رئيسية، تدرج تحت مجموعتين:

### أولاً: العوامل المتصلة مباشرة بالعمل

1. الرضا عن العمل نفسه: يعد حب العمل أحد أقوى الدوافع للإتقان؛ فالأفراد الذين يحبون المهام التي يقومون بها يكون لديهم دافع ذاتي للإبداع والتميز.
2. كفاءة الإشراف المباشر: يمثل المشرف المباشر حلقة الوصل بين الفرد والتنظيم، وتؤثر كفاءته في التوجيه والتعامل بشكل كبير على جودة أداء الموظف في الأنشطة اليومية.
3. الاندماج مع زملاء العمل: نظراً للطبيعة الاجتماعية للإنسان، فإن توفر فرص التفاعل الإيجابي مع الزملاء يساهم في خلق بيئة عمل مرضية ومريحة للموظف.

### ثانياً: العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى

1. المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الموظفون الحصول على مقابل مادي يعكس جهودهم ويحقق العدالة، سواء داخل المؤسسة نفسها أو عند مقارنتها بمؤسسات أخرى.
2. توفير الأهداف في التنظيم: يسعى الموظفون للعمل ضمن تنظيم يقدم أهدافاً واضحة وفعّالة، مما يعزز شعورهم بالإنجاز عند تحقيق هذه الأهداف.
3. الحالة الصحية الذهنية والبدنية: يرتبط مستوى الأداء والإنتاجية بالحالة الصحية العامة للموظف؛ فالسلامة البدنية والنفسية تعزز الروح المعنوية والقدرة على العمل بكفاءة.

## النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي

انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر مباشرة على كفاءة المؤسسة واستقرارها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ارتفاع معدل دوران العمل (Turnover)  
غالبًا ما توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ورغبة الموظفين في ترك العمل؛ فكلما ارتفع الرضا، انخفض معدل دوران العمل.

### • تأثير الوضع الاقتصادي:

- في حالات الركود الاقتصادي: قد يضطر الموظف للبقاء في العمل رغم عدم رضاه بسبب محدودية البدائل المتاحة.
- في حالات الازدهار الاقتصادي: يزداد احتمال ترك العمل حتى مع وجود مستوى مقبول من الرضا، بحثًا عن دخل أعلى أو منصب أفضل.

### 2. زيادة معدل الغياب عن العمل (Absence)

ترتبط نسبة الغياب طرديًا بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي؛ فكلما قل الرضا، زادت وتيرة الغياب. ويعد الغياب المتكرر معضلة إدارية، إذ يكلف المنظمة مبالغ إضافية، مثل الحاجة لتعيين موظفين بدلاء أو إضافيين لتغطية العجز الناتج عن الغياب.

### 3. ارتفاع نسبة الحوادث وإصابات العمل

تشير الدراسات إلى أن الموظفين غير الراضين أكثر عرضة للحوادث؛ نظرًا لتشتت الذهن وقلة الانتباه. في المقابل، الموظف الراضي وظيفيًا يركز أكثر في عمله، ويستمتع بما يؤديه، مما يقلل احتمالية وقوع الأخطاء والحوادث المهنية.

### 4. انخفاض الولاء والانتماء التنظيمي

الموظف ذو الرضا المنخفض يكون أقل ولاءً للمنظمة، وبالتالي أقل حرصًا على حماية مصالحها وممتلكاتها. قد يؤدي الإحباط إلى سلوكيات سلبية، مثل إرباك جداول العمل أو تأخير الأداء، كنوع من التعبير عن الاحتجاج أو الاستياء تجاه الإدارة.

### 5. انخفاض الإنتاجية والجمود الوظيفي

يؤدي عدم الرضا إلى فقدان الدافع للإنجاز، مما يترتب عليه تراجع ملموس في معدلات الإنتاجية العامة. كما قد يدخل الموظف في حالة من "الجمود الوظيفي"، حيث يؤدي المهام بشكل روتيني وبدون أي روح إبداعية أو رغبة في التطوير.

•

## أولاً: الاتجاهات الرئيسية في تفسير العلاقة

1. الرضا العالي يولد الأداء (الرضا كمتغير مستقل):
2. يرى هذا الاتجاه أن توفر الرضا لدى العاملين يؤدي بالضرورة إلى أداء مرتفع. فالعلاقة هنا طردية، حيث يمثل الرضا "المتغير المستقل" والأداء هو "المتغير التابع"، وكلما زادت مستويات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.
3. الأداء العالي يولد الرضا (الأداء كمتغير مستقل):
4. وفق هذا الرأي، يُعتبر الرضا نتيجة للأداء الجيد. فعندما يحقق الموظف أداءً عاليًا ويحصل على مكافآت مادية أو معنوية، تتعزز قدرته على إشباع حاجاته، مما يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي.
5. المناخ التنظيمي كعامل وسيط:
6. يرى فريق آخر أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست مباشرة دوماً، بل تتأثر بالمناخ التنظيمي وما يوفره من دعم وإمكانات،

## 1. إضافة إلى إرادة الفرد ورغبته الحقيقية في العمل والإنتاج.

### ثانياً: الآراء المتباينة حول الرضا والإنتاجية

1. الشعور بالعدالة: أثبتت استطلاعات الرأي أن نسبة كبيرة من العاملين يعتقدون أن الأشخاص الأكثر رضا وسعادة هم الأكثر إنتاجية، حيث يولد الشعور بالعدالة رضا وظيفياً ينعكس إيجابياً على جودة الأداء.
2. السببية العكسية: يرى بعض الباحثين أن الإنتاجية العالية هي التي تخلق السعادة والرضا، وليس العكس.
3. السعادة السلبية: يشير هذا الرأي إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون الشخص الراضي منتجاً؛ فقد يكون الموظف سعيداً لمجرد عدم تكليفه بأعباء عمل كبيرة، وهنا يكون مصدر السعادة هو "الراحة" وليس "الإنجاز"، مما قد يؤدي إلى إنتاجية منخفضة.

## ثالثاً: طبيعة العلاقة النفسية والبيئية

1. العوامل المحفزة: عندما يؤدي الموظف عملاً يحبه، ويجد التقدير من رؤسائه ومرؤوسيه في بيئة عمل مهيأة، فإنه يشعر براحة نفسية ودرجة عالية من الرضا، مما يعزز الأداء والإنتاجية.
2. العوامل المحبطة: إذا كان العمل غير ملائم لقدرات الموظف، أو يفتقر للتقدير والاحترام، فإن ذلك يؤثر سلباً على حالته النفسية ويؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي ضعف الأداء.

## الاختيار بين العمل والعامل

تباين الفلسفات الإدارية في كيفية الموازنة بين تحقيق أهداف العمل والاهتمام بالعاملين، ويمكن تقسيم هذه

### التوجهات إلى موقفين أساسيين:

**أولاً:** المؤسسات التي تُغلب جانب "العمل" على "العامل"

يعتقد بعض المديرين في هذا التوجه أن مصلحة المنظمة وإنتاجيتها تأتي في المقام الأول، بينما يأتي الموظف في مرتبة متأخرة من حيث الاهتمام.

- نظرة الإدارة للموظف: يُنظر للموظف كعنصر أو مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية فقط، وتُستخدم القوى البشرية كوسيلة لتحقيق أعلى ربحية ممكنة دون مراعاة للجوانب النفسية.
- النتائج المترتبة على هذا التوجه: تعاني هذه المؤسسات من:
  1. انخفاض معدل الأمانة وأداء العمل بصورة سلبية.
  2. كثرة الأخطاء وزيادة حوادث العمل نتيجة الضغط وضعف التركيز.
  3. غياب أو انخفاض الولاء الوظيفي للمنظمة.
  4. ارتفاع معدل دوران العمالة عن المعدل الطبيعي.
  5. سهولة استقطاب الموظفين من قبل المنافسين، حيث يترك الموظف المنشأة حاملاً معه أسرارها وأفكارها بسبب موقف سلبي مع مدير أو إغراء مادي بسيط.

6.

**ثانياً:** المؤسسات التي تُغلب جانب "العامل" على "العمل"

يرى هذا النوع من المديرين أن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة هو نتيجة حتمية للاهتمام بالعاملين باعتبارهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية.

- نظرة الإدارة للموظف: يُعد المورد البشري هو مفتاح التميز والنجاح. لذا تسعى الإدارة لتوفير بيئة غير روتينية، وتشمل برامج ترفيهية ولقاءات اجتماعية للعاملين وأسرها لتعزيز الترابط.
- الأساليب الإدارية المتبعة: تعتمد على التعامل الحسن، واستخدام الأسلوب الراقي في توجيه الأوامر، والمرونة في العمل، ومنح فترات راحة كافية.

•

**ثالثاً:** المناخ التنظيمي كعامل وسيط

يركز هذا التوجه على المناخ التنظيمي باعتباره المرآة التي تعكس انطباع العاملين عن المنظمة.

- طالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لبلوغ الأهداف، فكلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم، أدى ذلك لرفع روحهم المعنوية والارتقاء بأدائهم.
- بالتالي، يُعد المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء؛ فالمناخ الإيجابي يحول الرضا إلى إنتاجية ملموسة.

## تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة وضغوط العمل

### أولاً: البيئة التنظيمية كمصدر لضغوط العمل

يتسم العصر الحاضر بزيادة حدة القلق والتوتر لدى فئات كثيرة من الناس، مما يخلق بيئة تنظيمية غير صحية تزداد فيها الصراعات والمواجهات بين أعضاء المنظمات. وينعكس هذا التوتر والقلق سلباً على السلوك الوظيفي بشكل عام، وعلى مستوى رضا الموظف عن عمله بشكل خاص.

وتشير الإحصاءات إلى أن ضغوط العمل تزداد بشكل ملحوظ في البلدان المتقدمة؛ حيث يعاني منها حوالي 70% من العاملين في بريطانيا، و76% في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي نسب تعكس حجم التحدي الذي يواجهه الإدارة الحديثة.

### ثانياً: الآثار السلبية لضغوط العمل

تتمثل المحصلة النهائية لحالة القلق والتوتر الوظيفي في المظاهر التالية:

1. ضعف العلاقات الإنسانية: تدهور الروابط الإيجابية بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة.
2. تدني مستوى الرضا الوظيفي: الشعور المستمر بعدم الجدوى أو التقدير.
3. الآثار الصحية والسلوكية: زيادة الإقبال على استهلاك المسكنات، وقد يلجأ البعض لوسائل ضارة للهروب من ضغوط العمل.
4. المظاهر التشغيلية:

- الغياب المتكرر عن العمل.
- تدني الروح المعنوية وضعف الصحة العامة.
- انخفاض أو انعدام روح المبادرة والإبداع.
- زيادة معدلات الدوران الوظيفي (ترك العمل).
- 

### ثالثاً: أسباب إخفاق المنظمات في تنفيذ خططها

تخفق المنظمات في تنفيذ خططها ليس فقط بسبب نقص الموارد المادية والإمكانات، بل أيضاً بسبب ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين، أو ما يُعرف بظاهرة "هجرة الحب" للمنظمة، حيث يعمل الموظف بجسده دون أي ارتباط عاطفي أو انتماء لأهداف المؤسسة.

### رابعاً: نماذج لبيئات عمل محفزة (النموذج الياباني)

- من أجل توفير بيئة ملائمة للعاملين وتقليل آثار الضغوط، تقوم المنشآت اليابانية بابتكار حلول عملية، منها:
- إنشاء أماكن ترفيهية داخل مقر العمل لممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية أثناء الاستراحات.
- توفير غرف نوم مصغرة (قيلولة) تمكن الموظفين من الاسترخاء لوقت قصير عند الشعور بالتعب، مما يجدد نشاطهم الذهني والجسماني.

## أثر نمط القيادة على مستوى الرضا الوظيفي

يُعد النمط القيادي الذي تتبناه الإدارة أحد أهم الأسرار الكامنة وراء خلق الشعور بالولاء لدى الموظفين؛ لذا يتعين على الإدارة في المنظمات معرفة السبل التي يمكن من خلالها إثارة الحماس لدى الموظف لبذل أقصى وسعه لتحقيق أهداف المنظمة.

### أولاً: سمات القائد الديمقراطي ودوره في الرضا الوظيفي

للقائد الديمقراطي عدد من السمات الجوهرية التي تساهم مباشرة في رفع الروح المعنوية، ومن أهمها:

1. بناء روح الفريق: اضطلاعاً بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد، مما يولد لديهم الشعور بالانتماء.
2. الجانب الإنساني: بروز الجانب الإنساني في علاقته مع مرؤوسيه، ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة، وإشعارهم بأن العلاقة لا تتوقف عند حدود العمل الرسمي.
3. الاهتمام بالاحتياجات الشخصية: اهتمامه بمشكلات مرؤوسيه واحتياجاتهم الشخصية، مما يشعرهم بالأمان والتقدير.
4. المشاركة في القرار: إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما ينمي شعورهم بتحقيق الذات.
5. التنظيم والتنسيق: القيام بتنظيم وتنسيق جهود مرؤوسيه بشكل يؤدي إلى توحيد العمل ومنع الازدواجية.
- 6.

### ثانياً: استراتيجيات تعزيز الولاء والعدالة التنظيمية

لتحقيق الرضا الوظيفي، يجب على القائد ممارسة الآتي:

- ممارسة العدالة: المساواة عند التكليف بالمهام، أو الترشيح للدورات التدريبية، أو عند منح الامتيازات والمكافآت.
- توزيع المسؤوليات: منح الموظف سلطة تكافؤ مع قدراته، وإعطائه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلب على الآخرين.
- تفويض السلطات: التوسع في تفويض السلطات لاكتشاف المواهب الكامنة وتفجير الطاقات المخزونة لدى الموظفين.
- المرونة الإدارية: عدم الجمود والتقييد بحرفية التعليمات أو التمسك بالروتين القاتل الذي يحبط الإبداع.
- مراعاة الفروق الفردية: الإيمان بوجود فروق فردية في القدرات والميول، وتوظيفها بما يحقق التكيف في العمل.
- الكفاءة لا المحسوبية: اختيار الموظفين للمهام استناداً إلى كفاءتهم وقدراتهم، بعيداً عن المحسوبية والمحابة.

### ثالثاً: الفرق بين القائد الفعال والمدير التقليدي

- القائد الديمقراطي يبحث دائماً عن الفعالية، بينما قد يكتفي المدير التقليدي بالكفاح من أجل تحقيق الكفاءة الإجرائية فقط.
- النضج القيادي: يتميز القائد بالقدرة على الاعتراف بالخطأ، والاستعداد لنسبة الفضل إلى أهله، وعدم التسلق على أكتاف الآخرين.

### رابعاً: إحصائيات حول التعبير عن عدم الرضا

أثبتت الدراسات حقائق هامة حول كيفية تعبير الموظفين عن استيائهم:

- 4% فقط من الأشخاص غير الراضين لديهم الاستعداد لإخبار المنشأة مباشرة عن انزعاجهم.
- 13% يميلون إلى إخبار أشخاص آخرين غير ذوي شأن (مما يشوه سمعة المنظمة خارجياً).
- النسبة الأكبر تظل صامتة ولكن يتراجع أداؤها بشكل حاد، مما يؤكد أهمية المبادرة بقياس الرضا الوظيفي دورياً.

## ظاهرة الخوف في البيئة التنظيمية

تُعد ظاهرة الخوف من أخطر المعوقات التي تواجه الإدارة الحديثة، حيث تؤدي إلى شلل في الإبداع وتراجع حاد في الولاء التنظيمي.

### أولاً: أسباب تفشي ظاهرة الخوف بين الموظفين

1. سياسة الباب المغلق: انعدام التواصل المباشر بين القيادة والموظفين.
2. غياب العدالة: ضعف تطبيق مبدأ المساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات.
3. الإدارة المزاجية: سيطرة القرارات الشخصية وغير المدروسة على العمل.
4. السلوك العدواني: التعامل المتعجرف من قبل الجهاز الإداري تجاه المرؤوسين.
5. تجاهل النقد: الرد السلبي على المطالبين بتطبيق العدالة أو تحسين ظروف العمل.
6. عدم الاستقرار: القلق الناتج عن التغييرات الوظيفية والتنظيمية المستمرة.
7. الضغوط الاجتماعية: الخنوع لمعايير الجماعة التي قد تكرس الخوف من التغيير أو المبادرة.
- 8.

### ثانياً: الآثار السلبية لتفشي ظاهرة الخوف

- تؤدي بيئة الخوف إلى نتائج كارثية على الفرد والمنظمة، وهي:
- انخفاض الجودة: تراجع مستويات الأداء ودقة الخدمات المقدمة.
- انعدام الإبداع: ضعف أو غياب الأفكار التطويرية والمبادرات الإبداعية.
- إخفاء الأخطاء: إنكار الأخطاء والتستر عليها خوفاً من العقاب، مما يمنع التعلم منها.
- الأمراض المهنية: تفشي الأمراض العضوية والنفسية الناتجة عن التوتر المستمر.
- ضعف الولاء: فقدان الثقة في النفس وفي المنظمة، مما يؤدي لهجرة الكفاءات.
- السلوك السلبي الخفي: الموظفون الذين لا يعبرون عن استيائهم يتصرفون بشكل سلبي تجاه المنشأة، وهو ما يمثل كارثة تهدد استقرار المنظمة.

### ثالثاً: استراتيجيات القضاء على ظاهرة الخوف

- يتعين على القادة تبني وسائل فعالة لإعادة بناء الثقة، من خلال:
- الاعتراف بالظاهرة: الإقرار بوجود الخوف وتبني خطط صريحة للقضاء عليه.
  - بناء علاقات داعمة: إنشاء روابط إيجابية وقوية مع جميع منسوبي المنظمة.
  - تشجيع النقد البناء: فتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم دون خوف من المساءلة.
  - الشفافية والمصارحة: تجنب الغموض وتبني مبدأ الوضوح لقطع الطريق على الشائعات المغرضة.
  - المشاركة في القرار: إشراك المرؤوسين في مناقشة القضايا المهمة وصنع القرارات.
  - تعزيز الثقة بالنفس: تدعيم إيمان الأفراد بقدراتهم وإمكانياتهم داخل المنظمة.
  - المواجهة العلمية: معالجة أسباب الاتجاهات السلبية والتفكير الهدام بأساليب عملية ومدروسة.

**أولاً:** مؤشرات الرضا الوظيفي الإيجابية  
عندما تنجح المنظمة في تحقيق مستويات عالية من الرضا، تظهر المؤشرات التالية:

- ارتفاع الإنتاجية: زيادة ملموسة في مستوى وجودة الإنتاجية والأداء.
- النمو الذاتي: زيادة إقبال الموظفين على البرامج التعليمية والتدريبية والاهتمام بالتطوير الشخصي.
- روح المبادرة: تفشي روح الإبداع والابتكار والاحترافية بين كافة أعضاء التنظيم.
- التقدير المتبادل: شيوع ظاهرة التقدير والاحترام بين منسوبي المنظمة.
- العمل الجماعي: سيادة روح الفريق الواحد والشعور بالانتماء لكيان مشترك.
- الاستقرار الاجتماعي: بروز الرضا الاجتماعي وانخفاض التأثير السلبي للتنظيمات غير الرسمية.

تأثير الحوافز والتدريب على الأداء:

1. التحدي المهني: خلق فرص عمل تنطوي على مستويات معقولة من التحدي لاستثارة قدرات الموظف.
2. نظام الحوافز: وجود آلية عمل ونظام محدد يتسم بالمصداقية، بحيث تكون الحوافز مقننة ومقترنة بالتميز الفعلي في الأداء.
3. التدريب المستمر: تدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتوفير الفرص للجميع، مما يضمن تحقيق المنشأة لأهدافها الاستراتيجية.
- 4.

## **المبحث الثاني:** الجودة في الخدمات الصحية

1. مفهوم الجودة في الخدمات الصحية:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة المفهوم الشامل والتكاملي، بهدف الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والخدمات المساندة، وكذلك الارتقاء بجميع العمليات الإدارية والفنية داخل المؤسسة الصحية.

2. تعريف جودة الخدمة الصحية:

يمكن تعريفها بأنها: "تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين (المرضى) بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى، وبما يتوافق مع المعايير العلمية المتعارف عليها، وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان تحقيق أعلى مستوى من رضا المريض".

## المبحث الثاني: الجودة في الخدمات الصحية

### أولاً: مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة الصحية

تعددت الرؤى حول مفهوم الجودة في القطاع الصحي، ومن أبرز هذه التعريفات:

1. تعريف منظمة الصحة العالمية (WHO): هي التماسي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة معقولة، بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية على خفض نسب الحالات المرضية، الوفيات، الإعاقة، وسوء التغذية.
2. تعريف معهد الإدارة الفيدرالي الأمريكي: تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصى وقت ممكن، مع الاعتماد على التقويم المستمر.
3. تعريف "كوستين" (Costen): نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا المستفيد وقناعته، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة، وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر.
4. منظور الرعاية المتكاملة: يرى باحثون أن جودة الخدمات الصحية هي أسلوب لدراسة عمليات تقديم الرعاية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى، من خلال إنجاز الأعمال بواسطة كوادر ذات مهارات عالية كرسوا مهاراتهم لتقديم خدمة متميزة.
- 5.

### ثانياً: أهداف جودة الخدمات الصحية

تسعى المنظمات الصحية من خلال تطبيق معايير الجودة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان سلامة المستفيدين: الحفاظ على الصحة البدنية والنفسية للمرضى وتقديم خدمة آمنة.
- تحقيق الرضا والولاء: تقديم خدمة مميزة تحقق رضا المريض وتزيد من ولائه للمنظمة، مما يجعله "وسيلة إعلامية فاعلة" تشيد بجودة المنظمة.
- دعم التخطيط والسياسات: تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين وسيلة مهمة للبحوث الإدارية وتخطيط الرعاية الصحية.
- تطوير الاتصال: تحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين (المرضى) ومقدمي الخدمة الصحية.
- رفع كفاءة الأداء: تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بفعالية، وتحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين معنويات العاملين: تعزيز الثقة لدى الكوادر العاملة، مما ينعكس على حماسهم في العمل وتطوير الأداء العام.

### الخلاصة المنهجية:

يمكن القول إن برامج جودة الخدمة الصحية يجب أن تتميز بتوفير آلية للتأكد من أن مستوى الخدمة المقدم للمرضى يطابق المعايير المحددة مسبقاً، بهدف حماية المرضى وحل المشكلات العارضة بطرق علمية، وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج في الوقت والمكان المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

## تابع المبحث الثاني: أبعاد جودة الخدمة الصحية

تُقاس جودة الخدمة الصحية من خلال عدة أبعاد جوهرية تضمن رضا المستفيد، وأبرزها وفقاً لمقياس (SERVQUAL):

1. الجوانب الملموسة (Tangibles): تشمل العناصر المادية التي يراها ويستخدمها المريض، ومعايير تقييمها هي:
  - جاذبية المباني والتسهيلات المادية.
  - حداثة المعدات والأجهزة الطبية المستخدمة.
  - التصميم والتنظيم الداخلي للمباني الصحية.
  - المظهر العام للأطباء والعاملين.

2. الاعتمادية (Reliability): تشير إلى قدرة المؤسسة الصحية على الوفاء بالتزاماتها وتقديم الخدمة بدقة وثبات من المرة الأولى. يمثل هذا البعد 32% من الأهمية النسبية للجودة، ومن معاييرها:
  - دقة السجلات المعتمدة في الإدارة.
  - الانضباط في المواعيد والإجراءات الطبية.

3. الاستجابة (Responsiveness): تعكس استعداد مقدم الخدمة لتقديم المساعدة للمريض فور حاجته إليها، وتظهر من خلال الحماس والسعادة التي يبديها الموظف أثناء تقديم الخدمة.

4. الأمان والضمان (Assurance): ويقصد به إلمام العاملين بالمعرفة اللازمة وقدرتهم على استلهاهم ثقة المريض واطمئنانه. يمثل هذا البعد 19% من الأهمية النسبية، ومن معاييرها:

- سمعة ومكانة المستشفى المرموقة.
- المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء وهيئة التمريض.
- الصفات الشخصية الإيجابية للعاملين.

5. التعاطف (Empathy): يتمثل في العناية والاهتمام الفردي الذي تمنحه المنظمة للمريض، وقدرتها على بذل الجهد لفهم حاجاته الخاصة وتوفيرها بلمسة إنسانية.

### المبحث الثالث:

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية  
حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام متزايد؛ لكونه يتعلق بالموارد البشري الذي يتأثر أدائه بمشاعره تجاه العمل وبيئته المحيطة. وتوجد ثلاثة اتجاهات رئيسة تناولت طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

الاتجاه الأول: الرضا يؤدي إلى الأداء  
يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه "كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي، زاد معدل الأداء". فالرضا هنا هو الدافع والمحرك الذي يجعل العامل يبذل أقصى طاقته، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الاتجاه الثاني: الأداء يؤدي إلى الرضا  
يعتبر أن الأداء المتميز وما يعقبه من مكافآت وتقدير هو الذي يخلق الشعور بالرضا لدى الموظف. أي أن الرضا هو نتيجة (تابع) لنجاح الموظف في عمله وليس سبباً له.

الاتجاه الثالث: العلاقة التبادلية (الموقفية)  
يرى أن العلاقة بين الرضا والأداء معقدة وتتأثر بعوامل وسيطة مثل (المكافآت، العدالة التنظيمية، والمناخ العام للمؤسسة الصحية).

تحليل العلاقة الجدلية بين الرضا الوظيفي والأداء  
تعد العلاقة بين الرضا والأداء من أكثر القضايا تعقيداً في الفكر الإداري، وقد تبلورت حولها ثلاثة اتجاهات رئيسية أثبتتها الدراسات  
التجريبية والميدانية:

**الاتجاه الأول:** الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الأداء (الرضا كمحرك)  
يؤكد الباحثون في هذا الاتجاه وجود علاقة إيجابية طردية؛ فكلما زاد مستوى الرضا، زاد معدل الأداء.

- الدراسات الداعمة: استند هذا الاتجاه إلى نتائج تجارب "هاوثورن" الشهيرة، ودراسات "ليكيرت" (Likert)، ومنهج "بافلوف" في تعديل السلوك.
- المنطق العلمي: الفرد الذي يتمتع برضا عالٍ يزداد حماسه وإقباله على العمل، وترتفع معنوياته ومشاعره بالامتنان والولاء للمنظمة، مما يدمج بين مفهوم "الرضا" و"الدافعية" كوجهين لعملة واحدة.

**الاتجاه الثاني:** الأداء العالي يؤدي إلى الرضا (الرضا كنتيجة)  
يعتبر هذا الاتجاه أن الأداء هو المتغير المستقل والرضا هو المتغير التابع، وهو عكس الاتجاه الأول تماماً.  
• المنطق العلمي: إذا أدرك الموظف أن حصوله على المكافآت، الأجر، والترقية مرتبط بتحقيق مستوى أداء معين، فإنه سيبدل جهداً مضاعفاً. وعند تحقيق هذا الأداء والحصول على العوائد، يشعر بالرضا كنتيجة لإنجازه.- نموذج "بورتر ولولر" (Porter & Lawler): يوضح هذا النموذج أن الأداء يحدده الجهد المبذول المتفاعل مع قدرات الفرد وإدراكه لدوره الوظيفي، بينما يتحدد الجهد بقيمة العوائد المتوقعة. وهنا يكون الرضا هو "الإشباع" الناتج عن العوائد التي تلت عملية الأداء.

**الاتجاه الثالث:** العلاقة الشرطية (وجود عوامل وسيطة)  
يفترض هذا الاتجاه (الذي أشار إليه برادفيلد وكروكيت Bradfield & Crockett) أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست آلية أو ثابتة، بل هي علاقة شرطية تحكمها عوامل وسيطة.  
العوامل الوسيطة:

1. صفات ذاتية: تخص الموظف (طموحه، سماته الشخصية).
2. صفات الوظيفة: (درجة التعقيد، الاستقلالية).
3. بيئة العمل: (المناخ التنظيمي، نمط القيادة، الموارد المتاحة).
- 4.

الخلاصة: تغير أحد المتغيرين لا يؤدي دائماً إلى تغير مماثل في الآخر إلا بتوفر هذه الظروف الوسيطة.

## الدراسات السابقة

1. دراسة (Ali Poursafar et al., 2020):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور "الرضا الوظيفي" كمتغير وسيط بين وظائف التوجيه والالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة (مستشفى بورسينا في رشت).  
العينة: (123) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة الحصصية.  
النتائج: أظهرت النتائج أن التوجيه له تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ( $P < 0.0001$ ). كما أكد النموذج الإحصائي جودة المطابقة للبيانات، مما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز ارتباط الموظف بمنظمته.

2. دراسة (Tripković et al., 2019):

هدفت الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العامة في بلغراد (صربيا) وتحديد العوامل المرتبطة به.  
العينة: شملت (2249) من العاملين الصحيين ضمن مسح وطني شمل (8) مستشفيات حكومية.  
النتائج: أظهرت النتائج أن نسبة الراضين عن وظائفهم بلغت مستويات جيدة، وكان العمر (أقل من 31 سنة)، وغياب ضغوط العمل، والرضا عن تقدير قيمة مشاركة العاملين، وأساليب القيادة وتنظيم العمل هي المحددات ذات التأثير الأعلى في الرضا الوظيفي.

3. دراسة (Oscar Dousin et al., 2019):

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات التوازن بين العمل والحياة، والأداء الوظيفي للأطباء والممرضات في شرق ماليزيا.  
العينة: (184) طبيباً وممرضاً في ولايتي صباح وسارواك.  
النتائج: خلصت الدراسة إلى أن ساعات العمل المرنة والإشراف الداعم لهما تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي. كما تبين أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بشكل إيجابي بين مرونة العمل والدعم القيادي وبين مستوى الأداء المحقق.

4. دراسة سهام بلقري (2018):

أبرزت هذه الدراسة أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة (ولاية برج بوعرييج - الجزائر).  
العينة: شملت الموظفين الطبيين وشبه الطبيين (أطباء، قابلة، ممرضين).  
المنهج: اعتمدت الدراسة على "نظرية فيدلر للقيادة الفعالة" واستخدمت برنامج (\$SPSS\$) للتحليل الإحصائي.  
النتائج: إجماع العينة على أهمية الإشراف الصحي المرن في توفير بيئة عمل ملائمة.  
التأكيد على الدور الإيجابي للإشراف في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.  
وجود علاقة موجبة قوية بين جودة الإشراف الصحي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.  
التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها على أن الرضا الوظيفي ونمط القيادة (الإشراف) يمثلان حجر الزاوية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية. وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بتطبيق هذه المفاهيم على بيئة مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة تبوك، للوقوف على الخصوصية المحلية وتطوير مقترحات لتحسين جودة الخدمة فيها.

5. دراسة (عبد الستار سالم عوض، 2018):

- تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد "تمكين العاملين" في الرضا الوظيفي داخل عدد من مستشفيات دائرة صحة كركوك.
- المتغيرات: المتغير المستقل (التمكين: القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي: الرواتب، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل).
- النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي في البيئة المستشفائية.

6. دراسة (بشرى حابس، 2018):

- هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضين في إطار نظرية هيرزبرغ (Herzberg) للعاملين (الدافعية والوقائية).
- العينة: (92) ممرضاً وممرضة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- النتائج: أظهرت النتائج تبايناً في مستويات الرضا؛ حيث كانت المتوسطات الحسابية ضعيفة في عوامل (الاعتراف بالإنجاز، فرص الترقية، الأجر)، بينما كانت عالية في عوامل (القدرة على الإنجاز، أهمية الوظيفة، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، ونوعية القيادة والإشراف).

7. دراسة (عبد الملك محمد ملهي البعداني، 2017):

- ركزت هذه الدراسة على دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات اليمنية الخاصة.
- المنهج: المنهج الوصفي والإحصائي باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي.
- النتائج: \* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة وبين الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين تلك القيم وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- حددت الدراسة أهم القيم السائدة التي تعزز الأداء وهي: الولاء، الإخلاص، والوضوح.

8. دراسة (رامي طبيشات، 2016):

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق "الاتصالات الإدارية" ودورها في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد (الأردن).
- العينة: مجتمع الدراسة مكون من (2442) موظفاً موزعين على (9) مستشفيات.
- النتائج: أكدت الدراسة على الدور الجوهرى لنظم الاتصال الإداري الفعالة في تحسين انسيابية العمل وتطوير أداء الكوادر الطبية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة الصحية المقدمة.
- ملخص القيمة المضافة من الدراسات السابقة لبحثك:
- من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن بحثك الحالي المطبق في منطقة تبوك سيعزز من هذه النتائج عبر:
- الربط الشامل: الربط بين (التمكين، أخلاقيات العمل، ونمط القيادة) وبين الرضا الوظيفي.
- الخصوصية الجغرافية: تقديم رؤية واقعية عن قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية (تبوك تحديداً).
- تكامل المتغيرات: دراسة أثر الرضا الوظيفي ليس فقط كشعور، بل كأداة لتحقيق "جودة الخدمات الصحية" وهو المحور الأساسي لمبحثك الثاني.

## 9. دراسة (مقري، 2015م):

بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية من خلال الرضا الوظيفي باستخدام تحليل المسار: دراسة حالة المستشفى الجامعي بباتنة".

الهدف: اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الموظفين (أطباء، ممرضين، إداريين).

العينة والمنهج: شملت (163) مفردة، واستخدمت أساليب إحصائية متقدمة مثل (الانحدار الخطي البسيط، وتحليل المسار) عبر برنامجي (SPSS V20\$\$\$) و (AMOS V20\$\$\$).

### النتائج:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على كل من جودة الخدمة والرضا الوظيفي بشكل مباشر.

وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة.

أكدت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على جودة الخدمة من خلال "الرضا الوظيفي" كمتغير وسيط، وأوصت بضرورة التعامل مع المرضى كـ "زبائن" يجب الحرص على رضاهم.

## 10. دراسة (أبو عيد ودراويش وعيدة، 2015م):

بعنوان: "الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية".

الهدف: التعرف على الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الموظفين.

العينة والمنهج: عينة طبقية عشوائية مكونة من (130) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث والتحليل عبر برنامج (SPSS\$).

### النتائج:

مستوى الرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة كان عالياً بشكل عام.

وجود علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة الصحية؛ فكلما زاد الرضا انعكس ذلك إيجاباً على جودة الأداء.

التوصيات: أكدت الدراسة على ضرورة تركيز الإدارة على الموظفين الذين هم في "مواجهة الجمهور" مباشرة، لأن أدائهم يؤثر تأثيراً مباشراً على سمعة المستشفى والكلمة المنطوقة عنها (Word of Mouth).

## خاتمة الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

من خلال استعراض الدراسات العشر السابقة، يمكننا استخلاص الآتي لبحثك الحالي في منطقة تبوك:

اتفاق النتائج: أجمعت الدراسات على أن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور فردي، بل هو "محرك" أساسي لجودة الخدمات الصحية.

أهمية المتغير الوسيط: أثبتت الدراسات (مثل دراسة مقري وطبيشات) أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الإدارة (الجودة الشاملة، الاتصالات الإدارية) وبين المخرج النهائي (جودة الخدمة).

الفجوة البحثية: رغم كثرة الدراسات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول مراكز الرعاية الصحية الأولية في منطقة تبوك تحديداً، وهو ما يسعى بحثك الحالي لتغطيته، مع التركيز على خصوصية البيئة الإدارية والاجتماعية في المنطقة.

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: ملخص النتائج

بناءً على ما تم التوصل إليه في جزئية الدراسة الميدانية، يمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:

1. مستوى الرضا الوظيفي: يتوفر الرضا الوظيفي بشكل عام بدرجة مرتفعة لدى العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية، حيث بلغت النسبة الإجمالية 70%.
2. أبرز أبعاد الرضا: أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تحققاً لدى العاملين هي: (العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين) و(ظروف العمل المادية).
3. مستوى جودة الخدمات: تتوفر جودة الخدمات الصحية بشكل عام بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، بنسبة إجمالية بلغت 72.2%.
4. أبرز أبعاد الجودة: تبين أن أكثر أبعاد جودة الخدمات الصحية توفراً هي بعد (الملموسية) يليه بعد (الاعتمادية) بنسب عالية.
5. العلاقة الارتباطية: أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بمراكز الرعاية الصحية الأولية.
- 6.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز الأداء في مراكز الرعاية الصحية الأولية:

1. تبني فلسفة العمل الداخلي: على الإدارة العليا بذل المزيد من الاهتمام بالموظفين باعتبارهم "عملاء داخليين"، تماشياً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عبر تقدير جهودهم المتميزة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العمل.
2. تحسين العائد المادي: ضرورة الاهتمام بالعائد المادي من خلال مراجعة وتحسين الرواتب والأجور، وربطها بنظام حوافز فعال، لما له من أثر مباشر في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة.
3. ربط التحفيز بالأداء: العمل على ربط المكافآت بالأداء المتميز فعلياً، لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والارتقاء المستمر بمستوى الخدمات الصحية.
4. توفير الإمكانيات والموارد: تأمين الإمكانيات المادية والبشرية ذات الكفاءة العالية للإشراف على العمل، وتلبية متطلبات العاملين المهنية باعتبارها السبيل الأهم لتحقيق الجودة.
5. تعزيز روح الفريق: ترسيخ مبدأ "عمل الفريق الواحد" في مراكز الرعاية الصحية الأولية، نظراً لطبيعة العمل الصحي الذي يتطلب تضامناً كافياً للجهود لتحقيق رعاية طبية متكاملة.

## أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الأحمد، ف. (2022). "الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمنطقة المدينة المنورة". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 14(2)، 378-359.
2. البعداني، عبد الملك محمد ملهي. (2017). "دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي". (مرجع مستخلص من الدراسات السابقة).
3. بن محفوظ، ل.، والقرني، م. (2021). "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للكوادر الطبية في المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة الصحية، 26(3)، 219-205.
4. الحربي، ت. (2023). "تحليل الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة المدينة المنورة". مجلة إدارة الرعاية الصحية، 18(1)، 60-45.
5. الشهري، س. (2020). مقاييس الرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي. جدة: دار النشر للجامعات السعودية.
6. صحيفة الرياض. (2022). "تقرير حول الرضا الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية". تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني للصحيفة.
7. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله. (2012). السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظرية – التطبيقات. الطبعة الرابعة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
8. الطويل، أكرم أحمد وآخرون. (2009). "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية: دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى". بحث غير منشور.
9. عامر الكبيسي. (2004). الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة. الطبعة الأولى، دمشق: دار الرضا للنشر.
10. العبيدي، بشرى عبد العزيز. (2013). "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (36).
11. الغامدي، د.، والصميلي، ن. (2023). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا الموظفين في القطاع الصحي". مجلة البحوث الإدارية، 15(4)، 637-622.
12. الفيفي، ع. (2021). "التطوير المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي في القطاع الصحي". مجلة التنمية البشرية، 12(1)، 70-54.
- الكحلوت، سعدي محمد. (2004). "العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.
1. وزارة الصحة السعودية. (2023). التقرير السنوي لمؤشرات الرضا الوظيفي في القطاع الصحي. الرياض: وزارة الصحة.
- 2.

## ثانياً: المراجع الأجنبية (المنقولة من الدراسات السابقة)

- Ali Poursafar, Sajjad Rezaei, & Alireza Hatam Siahkal Mahalle. (2020). "The mediating role of job satisfaction between mentoring functions and organizational commitment".
- Oscar Dousin, Ngan Collins, & Balvinder Kaur Kler. (2019). "Work-life balance practices and job performance: The mediating role of job satisfaction".
- Tripković, K., Odalović, M., Mladenović Janković, S., et al. (2019). "Job satisfaction among healthcare workers in public hospitals in Belgrade, Serbia".
- ملاحظات ختامية للباحث:

## تابع: المراجع باللغة العربية

1. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، والريمي، عمار علي حمود. (2019). "الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا". مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد (25).
2. المدلج، عبد الله بن عبد المحسن. (2003). "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. العساف، صالح محمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
4. عيد، بيان جمال نصر. (2012). "أثر أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمة الداخلية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
5. غرايبة، فوزي وآخرون. (2011). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. طبعة مزيّدة ومنقحة، عمان: دار وائل للنشر.
6. فاروق أبو جديع. (2000). "الرضا الوظيفي". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
7. ماهر، أحمد. (2011). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الطبعة السابعة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. الثبتي، محمد بن عبد الله، والعنزي، خالد بن عويد. (2014). "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (6).
9. حويجي، مروان أحمد. (2008). "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
10. مصلح، عطية محمد. (2012). "قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد (2)، العدد (27).
11. مقبل، صبحية عبد العزيز أحمد. (2018). "سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضاء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية". مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (2)، العدد (13).
12. مقري، زكية. (2015). "أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية من خلال الرضا الوظيفي باستخدام تحليل المسار: دراسة حالة المستشفى الجامعي بباتنة". مجلة دراسات، العدد (36).

## ثالثاً: مراجع المواقع الإلكترونية (Websites)

- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP): تم الاسترجاع من:

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jmps/article/view/6487>

- جامعة المستقبل (Uomus): تم الاسترجاع من: <https://www.uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=7&newid=7315>

- مدونة قيود (Qoyod): "الرضا الوظيفي وأثره". تم الاسترجاع من: <https://www.qoyod.com/ara/الرضا-الوظيفي-وأثره/>