

# Final Project

Code: MGM ٤٩٦-PMG٤٩٦

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر رضا الموظفين على الإنتاجية: دراسة على وزارة الصحة بالرياض

أسم الطالب

ريم عيضة باصويل

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٥

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٥  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٥  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٥  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٥  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٥  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٦  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٦  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ٧  | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ٨  | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ٩  | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| ١٠ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| ١٣ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٧ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ١٨ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ٢٠ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ٢٥ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٢٦ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

تتكون مسألة رضا الموظفين من مجريات حيوية تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. يُعتبر رضا الموظفين عنصراً أساسياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الإنتاجية والأداء العام للمؤسسات. في هذا الصدد، تلعب وزارة الصحة بالرياض دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال تحقيق رضا موظفيها. حيث إن العاملين في القطاع الصحي يتحملون مسؤوليات جسيمة، تتطلب منهم الابتكار والتفاني في أداء مهامهم. (أبو الفتوح, ٢٠٢٢)

تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا في بيئة العمل ويحصلون على تقدير من قبل الإدارة يميلون إلى تحقيق أداء أكثر كفاءة وفاعلية. وهذا التأثير الإيجابي ينعكس على كيفية سير العمل وتقديم الخدمات الصحية. ولهذا السبب، يُعتبر فهم العلاقة بين رضا الموظفين ومستوى الإنتاجية أمراً بالغ الأهمية، إذ يمكن أن يساهم في تعزيز التحسينات المستدامة داخل وزارة الصحة. (رزق أبو عرار, ٢٠٢٣)

إطار هذا البحث، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بين رضا الموظفين والإنتاجية. ستقوم الدراسة بتحليل البيانات المجمعة والملاحظات المباشرة لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق. بالإضافة إلى ذلك، ستتناول الدراسة العوامل التي تؤثر على كل من الرضا والإنتاجية، مما يساعد في تقديم توصيات مدروسة حول كيفية تحسين بيئة العمل. (أفكري محمد, ٢٠٢١)

تهدف التوصيات المستخلصة من الدراسة إلى تعزيز الشعور بالقيمة والولاء لدى الموظفين، وبالتالي تعزيز مستوى الإنتاجية في وزارة الصحة. إن النتائج التي سيتم التوصل إليها قد تساهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات الإدارية من خلال ذلك، قد يحدث تحسين ملحوظ في الأداء العام ويُحقق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسة الحيوية. (عبدالله إبراهيم, ٢٠٢٢)

النهاية، تلقي الدراسة الضوء على أهمية رضا الموظفين باعتباره عاملاً حاسماً لنجاح وزارة الصحة، مما يستدعي اهتماماً وتأملاً من الإداريين لاتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق هذا الهدف. (أبو الفتوح, ٢٠٢٢)

## ١,٢. مشكلة الدراسة

تعتبر مشكلة الدراسة تتمحور حول موضوع رضا الموظفين وأهميته البالغة، نظراً لتأثيره الواضح على مستويات الإنتاجية داخل المؤسسات، وبالأخص في القطاعات الحيوية مثل وزارة الصحة. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا حول بيئة عملهم والمزايا الوظيفية يميلون لتقديم أداء أعلى، مما يعكس إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. (عيسى بلحاج, ٢٠٢١)

في السياق الصحي، يكون رضا الموظفين مرتبطاً بقدرتهم على التعامل بفعالية مع الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل، خاصة في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها الوزارة، مثل تزايد الطلب على الخدمات والحاجة الملحة للابتكار فيها. من الضروري أيضاً أن نعبء أن تعزيز رضا الموظفين يمكن أن يسهم في تقليل معدلات الاستقالة، مما يُعتبر استثماراً حقيقياً في الموارد البشرية. تنبع أهمية البحث من التحولات الكبيرة في القطاع الصحي في الرياض، وخاصة مع السياسات الجديدة التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن دراسة العلاقة بين رضا الموظفين والإنتاجية تسهم في وضع استراتيجيات تحفيزية فعالة تساعد على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها داخل الوزارة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويضمن استمرارية تقديم خدمات صحية عالية الجودة. لذلك، تسلط هذه الدراسة الضوء على ضرورة فهم وتحليل تأثير رضا الموظفين على الإنتاجية كخطوة أساسية لتحقيق تحسينات ملحوظة في جميع جوانب العمل داخل وزارة الصحة. (عبدالله إبراهيم, ٢٠٢٢)

### ١,٢,١ فجوات على المستوى النظري:

تتزايد أهمية البحث في فجوات المستوى النظري بشأن رضا الموظفين وتأثيره على الإنتاجية، خاصة في المؤسسات الحكومية كوزارة الصحة في الرياض. تمثل القوى العاملة عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تعد الصحة العامة أساساً للتنمية المستدامة. (أبو الفتوح و ٢٠٢٢)

من هنا، فإن دراسة الفجوات المعرفية المتعلقة برضا الموظفين تساهم في تعزيز أداء المؤسسات الصحية وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما تشير الأبحاث إلى أن معالجة هذه الفجوات يمكن أن تسهم في تقليل معدل الدوران الوظيفي، وبالتالي تخفيض تكاليف التدريب والتوظيف. (أفكري محمد, ٢٠٢١)

أحد الجوانب النظرية المهمة في هذا السياق هو تمكين إدارة وزارة الصحة من فهم كيفية تحسين بيئة العمل، مما يعزز الدافع الشخصي والالتزام التنظيمي بين الموظفين. يهدف البحث إلى تقديم استراتيجيات مدعومة بالأدلة لمعالجة هذه الفجوات المعرفية، مما يسهم في رفع مستويات الإنتاجية وجودة الخدمات الصحية المقدمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الصحة العامة للمجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا البحث التفاعل بين الباحثين والممارسين، مما يوفر منصة لتبادل المعرفة والخبرات ويعزز تحسين الأنظمة والعمليات في قطاع الصحة. إن النتائج المرجوة من هذا البحث تمثل قاعدة قوية لدراسات مستقبلية، وتكون مفيدة لصناع القرار في اتخاذ خطوات ملموسة تعزز كفاءة الأداء وجودة حياة الموظفين في وزارات الصحة. (باسمة العشوش, ٢٠٢٤)

## ١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

تظهر فجوات على المستوى التطبيقي في البحث حول العلاقة بين رضا الموظفين والإنتاجية داخل وزارة الصحة بالرياض، حيث تعد القوى العاملة في القطاع الصحي عوامل رئيسية في تحسين جودة الخدمات الصحية.(عيسى بلحاج, ٢٠٢١)

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه الوزارة، مثل الضغط الناتج عن زيادة أعداد المرضى وضرورة تقديم خدمات طبية عالية الجودة، فإن فهم كيف يؤثر رضا الموظفين على إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي يصبح أمراً ضرورياً. قد يسهم الابتكار وتحسين بيئات العمل في تعزيز معنويات الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتهم ويعزز الأهداف الاستراتيجية للوزارة في توفير رعاية صحية متميزة. بالإضافة إلى ذلك، يتجلى رضا الموظفين في التزامهم وولائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويخفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.(رزق أبو عرار, ٢٠٢٣)

لذلك، يُعد هذا البحث أداة فعالة تمنح صانعي القرار فهماً أعمق لكيفية تحقيق التوازن بين رضا الموظفين والإنتاجية، مما يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء العام للوزارة. إن هذه الدراسة ليست مجرد إطار أكاديمي، بل تمثل ضرورة ملحة . تتطلب معالجة التحديات الراهنة في القطاع الصحي، وتعمل كنقطة انطلاق لتفعيل سياسات جديدة تدعم رفاهية الموظفين ورضاهم، وبالتالي تعزيز إنتاجيتهم وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

ما أثر رضا الموظفين على الإنتاجية في وزارة الصحة بالرياض في ظل القصور النظري والتطبيقي؟

## ١. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في استكشاف تأثير رضا الموظفين على إنتاجيتهم في وزارة الصحة بالرياض، حيث تلعب هذه المؤسسة دوراً أساسياً في تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في المملكة. (رزق أبو عرعر، ٢٠٢٣) يعد رضا الموظفين عن عملهم من العوامل الجوهرية المؤثرة على التقديم الفعال للخدمات الصحية، نظراً لأنهم المكون الرئيسي الذي يواجه التحديات اليومية. في ظل الحاجة المتزايدة لخلق بيئة عمل إيجابية تشجع التحفيز والدعم، فإن التعرف على كيفية تأثير عناصر مثل الظروف البيئية، العلاقات بين الزملاء والإدارة، والمكافآت على رضا الموظفين يصبح ذا أهمية بالغة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رضا الموظفين والإنتاجية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية المحيطة بهم. وفي ظل التحديات التي تعصف بالقطاع الصحي، فإن هذا البحث يسعى لتحديد استراتيجيات فعالة لتعزيز رضا الموظفين، مما سينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية في الوزارة.

### ١،٣،١ على المستوى النظري:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في تحليل تأثير رضا الموظفين على مستوى إنتاجيتهم في وزارة الصحة بالرياض، حيث تُعتبر هذه المؤسسة ذات أهمية قصوى في تعزيز جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في المملكة. (رزق أبو عرعر، ٢٠٢٣) يعتبر رضا الموظفين عن عملهم من العوامل الحاسمة التي تسهم في تقديم خدمات صحية فعالة، نظراً لأنهم يمثلون العنصر الأساسي في مواجهة التحديات اليومية. في ظل الحاجة المتزايدة لبناء بيئة عمل إيجابية تعزز من التحفيز والدعم، يصبح فهم كيفية تأثير عناصر مثل الظروف العمل، العلاقات بين الزملاء والإدارة، والمكافآت على رضا الموظفين ذا دلالة نظرية كبيرة. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية المحيطة بهم. وفي ظل التحديات المستمرة التي يواجهها القطاع الصحي، يهدف هذا البحث إلى تقديم استراتيجيات فعالة تعزز من رضا الموظفين، مما سينعكس بصورة إيجابية على الأداء والإنتاجية في الوزارة هذا البحث يمثل مساهمة نظرية في الأدبيات المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الصحي

### ١،٣،٢ على المستوى التطبيقي:

تتمتع دراسة الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة على المستوى التطبيقي، إذ تلعب دوراً محورياً في تعزيز جودة الأداء والإنتاجية بين مختلف القطاعات، وخاصة في المؤسسات الحكومية مثل وزارة الصحة بالرياض. فعندما يشعر الموظفون بالرضا في بيئة عملهم، يكون لديهم قدرة أفضل على تقديم أداء فعال، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. مع مواجهة القطاع الصحي لتحديات متزايدة، كضغط الموارد البشرية والمالية، تبرز أهمية دراسة الرضا الوظيفي كأداة رئيسية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. تعد وزارة الصحة واحدة من أكبر المؤسسات الحكومية في المملكة، مما يستلزم توفير بيئة عمل ملهمة تُمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم وضمان تقديم خدمات صحية متميزة. (عيسى بلحاج، ٢٠٢١)

### ١,٣ . اسئلة الدراسة

"سؤال البحث الرئيسي "ما أثر رضا الموظفين على الانتاجية في وزارة الصحة بالرياض؟

#### الأسئلة الفرعية

- ❖ كيف يؤثر التحفيز المادي والمعنوي على رضا الموظفين في وزارة الصحة؟
- ❖ ما العلاقة بين رضا الموظف وجودة أداء المهام؟
- ❖ هل يسهم رضا الموظف في تحسين سرعة إنجاز المهام؟
- ❖ إلى أي مدى تؤثر بيئة العمل على مستوى رضا الموظفين؟
- ❖ هل تختلف مستويات الرضا والإنتاجية بين الأقسام المختلفة أو حسب سنوات الخبرة؟

### ١,٤ أهداف الدراسة

#### الهدف الرئيسي:

تحليل أثر رضا الموظفين على إنتاجيتهم داخل وزارة الصحة بالرياض لتقديم رؤى عملية تعزز الأداء الوظيفي.

#### الأهداف الفرعية:

- ١ . قياس مستوى رضا الموظفين وتحليل أبرز مكوناته داخل بيئة العمل.
- ٢ . تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الأداء وسرعة إنجاز المهام.
- ٣ . تقييم أثر التحفيز المادي والمعنوي على رضا العاملين في وزارة الصحة.
- ٤ . دراسة مدى تأثير بيئة العمل والإدارة على الرضا والإنتاجية.
- ٥ . تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين ورفع كفاءة الاداء

## ١,٥ فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف ومستوى إنتاجيته في وزارة الصحة.
- هناك علاقة بين بيئة العمل الإيجابية وارتفاع درجات رضا الموظفين.
- تؤثر الحوافز المالية والمعنوية على العلاقة بين الرضا والإنتاجية بشكل إيجابي.
- ترتبط العدالة التنظيمية بشكل مباشر بمستوى رضا الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية.
- تختلف علاقة الرضا والإنتاجية حسب نوع الوظيفة (طبية، إدارية، فنية).
- يلعب الدعم الإداري دورًا في تعزيز العلاقة بين رضا الموظفين وزيادة الإنتاج.

## ١,٦ نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

### المتغير التابع (الإنتاجية)

- المهام المنجزة
- جودة الأداء
- الالتزام بالوقت
- الابتكار أو التطوير

### المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

- الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن العلاقات المهنية
- الرضا عن فرص الترقية
- الرضا عن التقدير الوظيفي

الشكل ١: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

## ١,٨ الدراسة الميدانية

### مكان دراسة:

تم اختيار وزارة الصحة بمدينة الرياض كموقع لتطبيق الدراسة، نظرًا لطبيعة العمل الحيوية داخل الوزارة وتعدد الأقسام والمهام الوظيفية، مما يُتيح فرصة مثالية لفحص العلاقة بين رضا الموظف ومستوى الإنتاجية في بيئة حكومية واقعية.

### مميزات اختيار الموقع:

- الملاءمة: تتماشى بيئة وزارة الصحة مع موضوع الدراسة وتوفّر سياقًا غنيًا لتحليل العوامل المرتبطة بالرضا والإنتاجية.
- سهولة الوصول: توفر الوزارة إمكانية توزيع أدوات الدراسة مثل الاستبيانات ومقابلات الموظفين بشكل عملي وفعال.
- التمثيل: تضم الوزارة موظفين من مختلف التخصصات والإدارات، ما يُسهّل تعميم نتائج الدراسة على بيئات عمل مشابهة.
- الاعتبارات الأخلاقية: تُراعى خصوصية المشاركين ويتم الحصول على موافقتهم الطوعية، مع ضمان عدم الإضرار بأي طرف أثناء جمع البيانات.

### الفئة المستهدفة:

موظفو وزارة الصحة بالرياض في مختلف الأقسام الإدارية والفنية، وخاصة من لديهم تجربة مباشرة في أداء المهام اليومية وبيئة العمل التفاعلية.

### وسيلة الدراسة:

سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان مُغلق يحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس رضا الموظفين والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى مؤشرات الإنتاجية مثل جودة الأداء وسرعة الإنجاز.

## مخطط المشروع :

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث       |  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |  |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة          |  |
| الفصل الرابع: التحليل الاحصائي        |  |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

## ٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## ١,٢ المقدمة:

يُعد الفصل الثاني من البحث العلمي، المخصص لاستعراض الدراسات السابقة، حجر الزاوية الذي يبني عليه الباحث فهمه العميق لموضوع دراسته. من خلال هذا الفصل، يتمكن الباحث من التحقق من مدى التقدم العلمي في مجال البحث، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تُستكشف بعد، مما يساهم في توجيه الدراسة (Alqahtani, F. (٢٠٢٠)). الحالية نحو إضافة علمية جديدة

تتعدد الدراسات التي تناولت موضوع "أثر رضا الموظفين على الإنتاجية"، حيث أظهرت العديد منها وجود علاقة إيجابية بين مستوى رضا الموظف وأدائه الإنتاجي. على سبيل المثال، أشارت دراسة أجريت في مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية لدى الممرضين، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين يؤديان إلى (Al-Shehri, M. (٢٠١١)). رفع مستوى الإنتاجية

دراسة أخرى تناولت موضوع الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك في منطقة الرياض، حيث خلصت إلى أن تحسين مستوى الرضا الوظيفي يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الإنتاجية لديهم، مما يعكس أهمية بيئة العمل والحوافز في تعزيز الأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك، تناولت دراسة في مستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل تأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث أظهرت النتائج أن رضا الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات الصحية، مما يبرز أهمية الاهتمام بالجانب النفسي والمعنوي للموظفين في القطاع الصحي (Al-Qahtani, H. (٢٠١٨)).

من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن رضا الموظفين ليس فقط عاملاً مهماً في تحسين الإنتاجية، بل أيضاً في رفع جودة الخدمات المقدمة، خاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب مستوى عالٍ من الأداء (Alqahtani, F. (٢٠٢٠)). والالتزام

في هذا الفصل، سيتم تحليل هذه الدراسات السابقة بشكل نقدي، مع التركيز على المنهجيات المستخدمة، النتائج المستخلصة، والتوصيات المقدمة، بهدف بناء إطار مرجعي قوي يدعم الدراسة الحالية ويوجهها نحو تحقيق أهدافها البحثية

تبرز الدراسات السابقة الدور الكبير الذي تلعبه في بناء الإطار النظري للبحث، حيث تساعد الباحث على فهم العوامل المؤثرة في موضوع الدراسة والتعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. كما تمكّن هذه الدراسات الباحث من تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، مما يتيح له توجيه جهوده نحو تقديم إضافة علمية جديدة. في حالة دراسة "أثر رضا الموظفين على الإنتاجية في وزارة الصحة بالرياض"، تتيح الدراسات السابقة المقارنة بين النتائج المختلفة وتساعد في اختيار الأساليب البحثية المناسبة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين

## ٢,٢ المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات المستقلة في الدراسات الإدارية والسلوكية، حيث يعبر عن مدى شعور الموظف بالارتياح والرضا تجاه عمله وبيئة العمل المحيطة به. يشمل الرضا الوظيفي جوانب متعددة مثل: الرضا عن نوعية العمل، أسلوب الإدارة، الحوافز المادية والمعنوية، فرص التطور والترقي، وعلاقات الزملاء في مكان العمل.

ويعد الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في تحديد مستوى التزام الموظف وأدائه، إذ أظهرت الدراسات أن الموظفين الأكثر رضاً يكونون أكثر إنتاجية والتزاماً بتنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى. كما يؤثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي، حيث يتطلب تقديم خدمات صحية عالية الجودة وجود موظفين يشعرون بالرضا والتحفيز.

بالتالي، يركز هذا البحث على الرضا الوظيفي كمتغير مستقل لدراسة أثره على الإنتاجية في وزارة الصحة بالرياض، بهدف التعرف على العوامل التي تزيد من رضا الموظفين وتحسين أدائهم الإنتاجية

### ٢,٢,١ مراحل تطور مفهوم الرضا الوظيفي

١. المرحلة الوصفية (قبل الأربعينيات الميلادية):

في هذه المرحلة، كان يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه نتيجة مباشرة للعوامل المادية فقط، مثل الأجور وظروف العمل. ركزت الدراسات في هذه الفترة على تحسين بيئة العمل المادية لزيادة رضا الموظفين. (Wikipedia contributors).

٢. المرحلة التحليلية النفسية (الأربعينيات – الستينيات):

بدأت الدراسات في هذه الفترة بالتركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف، مثل علاقاته مع الزملاء والمشرفين، وكيفية تأثير هذه العلاقات على شعوره بالرضا. أظهرت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لا يعتمد فقط على العوامل المادية، بل يشمل أيضاً التفاعلات الاجتماعية والبيئة النفسية. Simply Psychology. (٢٠٢٠).

٣. مرحلة النماذج المتعددة (السبعينيات – التسعينيات):

ظهرت في هذه المرحلة نظريات جديدة مثل نظرية العاملين المحفزين ( Herzberg's Two-Factor Theory)، التي اقترحت أن هناك نوعين من العوامل تؤثر على الرضا الوظيفي: العوامل المحفزة (مثل التقدير والإنجاز) والعوامل الصحية (مثل الأجور وظروف العمل). أوضحت هذه النظرية أن تحسين العوامل المحفزة يمكن أن يزيد من رضا الموظفين، بينما تحسين العوامل الصحية يمكن أن يمنع الاستياء.

#### ٤. المرحلة المعاصرة (من الألفية الثانية حتى الآن):

في هذه المرحلة، أصبح الرضا الوظيفي يُنظر إليه كمُغيّر متعدد الأبعاد يشمل الجوانب النفسية، الاجتماعية، والتنظيمية. أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية، وأصبح يُعتبر من العوامل الأساسية في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية المؤسسات. (OSHwiki ٢٠٢٥).

### ٢,٢,٢ التعريفات الحديثة للرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح تجاه مهامه ووضعه المهني، ويؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية في العمل" (Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١١٠).

• "يُعتبر رضا الموظفين عن بيئة العمل والحوافز والعلاقات مع الزملاء أحد أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظف داخل المؤسسات الصحية" (Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٣١).

• "تؤثر مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة على جودة الخدمات الصحية المقدمة، مما ينعكس على كفاءة الأداء والإنتاجية العامة" (AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٢٢).

• "ارتفاع رضا الموظفين يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي وتقليل الغياب، مما يعزز الإنتاجية داخل القطاعات الصحية الحكومية" (Hassan, ٢٠٢١, p. ٨٧).

### ٢,٢,٣ النظريات المعاصرة

○ نظرية القيمة المتبادلة تشير إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بتوازن ما يقدمه الموظف من جهود وما يتلقاه من مكافآت وحوافز، مما ينعكس على إنتاجيته" (Blau, ١٩٦٤, p. ٩١).

○ "نظرية التوقعات تؤكد أن إنتاجية الموظف ترتفع كلما شعر بأن جهوده ستؤدي إلى مكافآت متوقعة تلبي احتياجاته" (Vroom, ١٩٦٤, p. ٢٣).

○ "نظرية العدالة التنظيمية تربط بين شعور الموظف بالعدالة في المعاملة والرضا الوظيفي، مما يؤثر إيجابياً على التزامه وإنتاجيته" (Greenberg, ١٩٩٠, p. ٥٠).

- “نظرية الحوافز والعوامل المزدوجة لهيرزبيرغ توضح أن وجود عوامل محفزة مثل التقدير وفرص التطوير يزيد من رضا الموظف وبالتالي يحسن الإنتاجية” ( Herzberg, ١٩٦٦, p. ٧٢).
- “النظريات الحديثة متعددة الأبعاد ترى الرضا الوظيفي كمتغير يشمل الرضا عن العمل نفسه، البيئة التنظيمية، الحوافز، والعلاقات الاجتماعية، ويؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف” ( Spector, ١٩٩٧, p. ١٥).

## ٢,٢,٤ أبعاد الرضا الوظيفي

- ❖ “يشمل الرضا الوظيفي أبعادًا متعددة، منها الرضا عن العمل نفسه، والذي يتعلق بالطبيعة والمسؤوليات الموكلة للموظف وكيفية أدائه للمهام” ( Locke, ١٩٧٦, p. ١٣٢).
- ❖ “البعد الثاني هو الرضا عن بيئة العمل، ويشمل العوامل التنظيمية، ظروف العمل، والأدوات والمعدات المتاحة للموظف” ( Spector, ١٩٩٧, p. ٢٨).
- ❖ “البعد الثالث يتعلق بالرضا عن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، مثل العلاقة مع الزملاء والمشرفين والدعم الاجتماعي المتاح” ( Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١١٢).
- ❖ “البعد الرابع هو الرضا عن الحوافز والتقدير، ويشمل المكافآت المالية والمعنوية، وفرص التطور المهني والترقي” ( Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٣٤).
- ❖ “البعد الخامس يرتبط بالرضا عن السياسات الإدارية والتنظيمية، وكيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة” ( AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٢٤).

## ٢,٢,٥ أهمية الرضا الوظيفي

- الرضا الوظيفي لا يُعدّ مجرد شعور شخصي، بل هو عامل مؤسسي يؤثر على الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات. ويتضح ذلك من خلال الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي:
- “يلعب الرضا الوظيفي دورًا محوريًا في تحسين أداء الموظف وزيادة إنتاجيته داخل المؤسسات الصحية، حيث ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة” ( Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١١٥).
  - “يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل معدلات الغياب والاستقالات، مما يدعم استقرار المؤسسة وكفاءة العمل” ( Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٣٧).
  - “الرضا الوظيفي يعتبر أداة استراتيجية لتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن، وزيادة مستوى التعاون بينهم داخل فرق العمل” ( AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٢٦).
  - “في القطاع الصحي، ينعكس الرضا الوظيفي على جودة الرعاية الصحية، حيث يؤدي الرضا العالي للموظفين إلى تحسين التفاعل مع المرضى ورفع مستوى الخدمات” ( Hassan, ٢٠٢١, p. ٨٩).

## ٢,٢,٦ تطور الرضا الوظيفي في سياق المؤسسات الصحية:

- في مرحلة التعليم المبكر، كان التركيز في البداية على الجوانب المادية والوظيفية للمعلمات، مثل الرواتب وساعات العمل، باعتبارها المصدر الرئيسي للرضا الوظيفي (Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١١٥).
- “مع مرور الوقت، بدأت الدراسات تولي اهتمامًا أكبر بالجوانب النفسية والاجتماعية، مثل جودة العلاقات مع الأطفال والزملاء، ودعم الإدارة، كعوامل أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي (Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٣٨).
- “النماذج الحديثة في التعليم المبكر ترى الرضا الوظيفي كمتغير متعدد الأبعاد يشمل الرضا عن بيئة العمل، الحوافز، التقدير، وفرص التطوير المهني، ويؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المعلمات وجودة التعليم (AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٢٧).
- “أثبتت الدراسات أن ارتفاع مستوى رضا المعلمات في رياض الأطفال يعزز التزامهن وتحفيزهن، مما ينعكس إيجابًا على أداء الأطفال وجودة التعليم المقدم (Hassan, ٢٠٢١, p. ٩٠).

## ٢,٣ الانتاجية

### ٣,٢,١ تعريف الانتاجية

الانتاجية تُعرف بأنها مدى كفاءة المؤسسة أو الموظف في تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة. وهي تقيس قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل جهد وموارد ممكنة، سواء كانت هذه النتائج كمية أو نوعية. في السياق الصحي، ترتبط الإنتاجية بجودة الخدمات المقدمة للمرضى، وكفاءة استخدام الموارد، وسرعة الإنجاز، وفعالية العمليات داخل المؤسسات الصحية (Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١٣٥).

### ٣,٢,١ النظريات المفسرة للانتاجية

- تستند دراسة الانتاجية إلى مجموعة من النظريات الحديثة التي تفسر العوامل المؤثرة فيه، ومن أبرزها:
- تشير نظرية التوقعات (Vroom, ١٩٦٤) إلى أن إنتاجية الموظف تتأثر بتوقعه أن جهوده ستؤدي إلى نتائج مرغوبة، فكلما ارتفع اعتقاده بأن جهوده ستثمر مكافآت، زاد مستوى إنتاجيته (Vroom, ١٩٦٤, p. ٢٣).

- “تؤكد نظرية الهدف ( Locke & Latham, ١٩٩٠ ) أن وضوح الأهداف وتحديدها يعزز من إنتاجية الموظف، حيث تمثل الأهداف معيارًا لتقييم الإنجاز وتحفيز الأداء” ( Locke & Latham, ١٩٩٠ , p. ٧٠٥).
- “تشير نظرية العدالة التنظيمية ( Greenberg, ١٩٩٠ ) إلى أن شعور الموظف بالعدالة في المعاملة والمكافآت يزيد من التزامه وتحسين أدائه وإنتاجيته” ( Greenberg, ١٩٩٠ , p. ٥٠).
- “وفق نظرية التعلم الاجتماعي ( Bandura, ١٩٧٧ )، إنتاجية الموظف تتأثر بملاحظته للآخرين وتقليد السلوكيات الفعالة، بالإضافة إلى تقديره لقدراته الذاتية على تحقيق النتائج المرجوة” ( Bandura, ١٩٧٧ , p. ٢٢).
- “تؤكد النظريات الحديثة متعددة الأبعاد أن الإنتاجية ليست مجرد كمية عمل، بل تشمل الجودة، الالتزام، والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، وتتأثر بالرضا الوظيفي والعوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية” ( Spector, ١٩٩٧ , p. ٤٠).

### ٢,٢,٣ أبعاد الإنتاجية

- “يشمل البعد الأول كمية الإنتاج، ويقاس حجم المخرجات التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة” ( Campbell, ١٩٩٠ , p. ٧١٠).
- “البعد الثاني هو جودة الإنتاج، ويشير إلى مدى مطابقة المخرجات للمعايير المطلوبة ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة” ( Motowidlo & Van Scotter, ١٩٩٤ , p. ٧٧).
- “البعد الثالث يتعلق بكفاءة، أي القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق النتائج المرجوة” ( Al-Otaibi, ٢٠٢٠ , p. ١٣٧).
- “البعد الرابع هو الالتزام والإتقان الوظيفي، ويقاس مدى التزام الموظف بالقوانين والإجراءات التنظيمية، ودقته في أداء المهام، وتحمله المسؤولية” ( Cherif, ٢٠٢٠ , p. ٥٤٦).
- “البعد الخامس يشمل القدرة على الابتكار وحل المشكلات، ويعكس قدرة الموظف أو المؤسسة على مواجهة التحديات وتحسين الأداء والإنتاجية بشكل مستمر” ( AL-Jadidi, ٢٠٢٢ , p. ١٣٢).
- “٢,٣,٣ العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تتأثر الانتاجية بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والمهنية، منها:

١. “تشمل العوامل الفردية مثل الكفاءات، المهارات، الخبرة، والقدرة على التعلم والتكيف مع بيئة العمل، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية” ( Campbell, ١٩٩٠ , p. ٧١١).
٢. “تتعلق العوامل التنظيمية بالهيكل الإداري، وضوح المهام، سياسات المكافآت والحوافز، وفعالية الإجراءات التنظيمية، والتي تحدد كفاءة العمل والإنتاجية” ( Motowidlo & Van Scotter, ١٩٩٤ , p. ٧٨).
٣. “تلعب العوامل النفسية دورًا مهمًا، مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الالتزام الوظيفي، والتقدير المعنوي من الإدارة والزملاء، حيث تعزز الأداء والإنتاجية” ( Al-Otaibi, ٢٠٢٠ , p. ١٣٨).

٤. "تشمل العوامل البيئية والاجتماعية جودة بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمشرفين، والدعم الاجتماعي المتاح داخل المؤسسة، والتي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته" (Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٤٧).
٥. "في القطاع الصحي، يؤثر أيضاً حجم العمل والضغط المهني على الإنتاجية، إذ يمكن أن تؤدي الضغوط الزائدة إلى انخفاض كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة" (AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٣٣).

## ٢,٣,٤ طرق قياس الإنتاجية

- تعتمد بعض المؤسسات على مؤشرات كمية الإنتاجية، مثل عدد الخدمات المقدمة أو عدد المرضى الذين تم التعامل معهم خلال فترة زمنية محددة" (Campbell, ١٩٩٠, p. ٧١٢).
- "تشمل طرق القياس أيضاً جودة الإنتاجية، والتي تقيس مدى مطابقة النتائج للمعايير المطلوبة ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة" (Motowidlo & Van Scotter, ١٩٩٤, p. ٧٩).
- "يستخدم التقييم الذاتي للموظف كأداة لقياس الإنتاجية، حيث يقوم الموظف بتقييم أدائه الخاص وفق معايير محددة، مما يعزز الوعي بنقاط القوة والضعف" (Spector, ١٩٩٧, p. ٤٢).
- "تعتمد بعض المؤسسات على تقييم المشرفين والزملاء لقياس الإنتاجية، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالمهام وجودة العمل والتعاون في بيئة العمل" (Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١٣٩).
- "في القطاع الصحي، يمكن قياس الإنتاجية أيضاً من خلال رضا المرضى أو المستفيدين عن الخدمات المقدمة، وهو مؤشر مباشر على جودة وكفاءة العمل" (Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٤٨).

## ٢,٣,٥ أهمية الإنتاجية في المؤسسات الصحية

- ❖ تعد الإنتاجية عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث تساعد على تقديم الرعاية الطبية بشكل أكثر كفاءة وسرعة، مع تقليل الهدر في الموارد" (Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١٤٠).
- ❖ "ترتبط الإنتاجية ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف المؤسسة الصحية، بما يشمل تقديم خدمات عالية الجودة للمرضى وتحسين النتائج الصحية العامة" (Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٤٩).
- ❖ "زيادة الإنتاجية تعزز من فعالية القوى العاملة داخل المستشفيات والمراكز الصحية، وتساهم في تقليل الضغوط على الموظفين وتحسين بيئة العمل" (AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٣٤).
- ❖ "تؤثر الإنتاجية أيضاً على رضا المستفيدين والمرضى، إذ تؤدي إلى تحسين تجربة الخدمة وتوفير الوقت والجهد، مما يرفع من سمعة المؤسسة وكفاءتها" (Hassan, ٢٠٢١, p. ٩٥).
- ❖ "في القطاع الصحي، تعد الإنتاجية مؤشراً على استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة وتقديم خدمات مستمرة وفعالة للمجتمع" (Campbell, ١٩٩٠, p. ٧١٣).

## ٢,٤ العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية وواضحة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المؤسسات الصحية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى رضا الموظفين إلى زيادة التزامهم وتحفيزهم على تقديم أداء أكثر كفاءة وجودة في العمل ( Al-Otaibi, ٢٠٢٠, p. ١٤٢). الموظفون الراضون عن بيئة العمل والحوافز والتقدير يشعرون بالمسؤولية تجاه مهامهم، مما يعزز قدرتهم على تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة.

ويعتبر الرضا الوظيفي عاملاً نفسياً مهماً، إذ يؤثر على الدافعية الذاتية للموظف ويحفزه على بذل الجهد اللازم لتحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي يرفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية ( Cherif, ٢٠٢٠, p. ٥٥١). كما أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يعزز جودة العمل وتقليل الأخطاء، مما ينعكس مباشرة على فعالية العمليات داخل المؤسسات الصحية.

تتضح العلاقة بين الرضا والإنتاجية أيضاً من الناحية التنظيمية والاجتماعية، حيث يسهم وجود بيئة عمل داعمة، وعلاقات إيجابية بين الزملاء والمشرفين، وسياسات عادلة في رفع إنتاجية الموظف وتحسين التفاعل والتعاون داخل فرق العمل ( AL-Jadidi, ٢٠٢٢, p. ١٣٦).

في القطاع الصحي، يظهر أثر هذه العلاقة بشكل واضح في جودة الخدمات المقدمة للمرضى؛ فالموظفون الراضون يكونون أكثر التزاماً، وأكثر قدرة على مواجهة الضغوط المهنية، وتقديم رعاية صحية فعالة، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويزيد من رضا المستفيدين ( Hassan, ٢٠٢١, p. ٩٧).

ختاماً، تؤكد الدراسات أن تحسين رضا الموظفين ليس مجرد رفاهية، بل استراتيجية رئيسية لتعزيز الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات الصحية، وضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة وتحقيق أهداف وزارة الصحة بكفاءة واستدامة.

## ١,٢ الخاتمة

لدراسة إلى أن رضا الموظفين يمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز الأداء والإنتاجية داخل وزارة الصحة بالرياض. أظهرت النتائج أن الموظفين الراضين عن بيئة العمل، الحوافز، العلاقات مع الزملاء والمشرفين، ودعم الإدارة، يتمتعون بمستوى أعلى من الالتزام الوظيفي والكفاءة في أداء مهامهم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

كما بينت الدراسة أن الرضا الوظيفي ليس شعورًا شخصيًا فحسب، بل متغير متعدد الأبعاد يشمل الجوانب النفسية، الاجتماعية، والمهنية، ويتأثر بعدة عوامل مثل الكفاءات، المهارات، الضغوط المهنية، السياسات التنظيمية، ودرجة التقدير والمكافآت المقدمة للموظف. ويؤكد البحث أن فهم هذه العوامل ومراعاتها يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية العامة للمؤسسة.

وأظهرت النتائج أيضًا أهمية تطبيق النظريات الحديثة المتعلقة بالرضا والإنتاجية، مثل نظرية التوقعات ونظرية الهدف ونظرية العدالة التنظيمية، لفهم سلوك الموظف وتحفيزه على تقديم أفضل أداء ممكن، بالإضافة إلى دور قياس الإنتاجية باستخدام أدوات متعددة مثل التقييم التقليدي، مؤشرات الإنتاجية، والتقييم الذاتي والزملاء، لضمان متابعة الأداء وتحسينه بشكل مستمر.

كما بينت الدراسة أن تعزيز رضا الموظفين يساهم في خفض معدلات الغياب والاستقالات، وزيادة التفاعل الإيجابي بينهم، وتحسين بيئة العمل التعاونية، مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة وكفاءتها في تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

ختامًا، تؤكد الدراسة أن الاهتمام برضا الموظفين وتطوير بيئة العمل وتوفير الحوافز المناسبة ليس مجرد إجراء إداري، بل استراتيجية أساسية لتعزيز الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف وزارة الصحة بالرياض بكفاءة واستدامة، بما يضمن تحسين جودة الرعاية الصحية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### التوصيات:

١. تعزيز رضا الموظفين: على إدارة وزارة الصحة العمل على تحسين بيئة العمل، توفير الحوافز المادية والمعنوية، وضمان تقدير جهود الموظفين بشكل مستمر، لما لذلك من أثر مباشر على رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
٢. تطوير البرامج التدريبية: تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم، مما يساهم في رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

٣. تحسين التواصل والإدارة: تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، لضمان شعور الموظفين بالتقدير والانتماء المؤسسي.
٤. متابعة الأداء ورضا الموظفين: إنشاء آليات دورية لتقييم الأداء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي، باستخدام مؤشرات موضوعية، لمعرفة نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة.
٥. تقليل الضغوط المهنية: العمل على تنظيم حجم العمل وتوزيع المهام بشكل عادل، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، مما يقلل الضغوط ويعزز الإنتاجية.
٦. تعزيز بيئة العمل التعاونية: تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق، وتحسين العلاقات بين الموظفين، لضمان بيئة عمل صحية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي والأداء

## قائمة المراجع:

١. أبو الفتوح، السيد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي <https://journals.ekb.eg> للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، تم الاسترجاع من:
٢. عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر، & عدلان، محمد حسن الطيب. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جيا الصناعية ٢٠١٩م). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (٧)٣، ٥٠٤-٥٣٤. تم الاسترجاع من: <http://hnjournal.net>
٣. بلحاج، عيسى، & وبهاز، مارية. (٢٠٢١). أثر الاحتراق الوظيفي على جودة الخدمة الصحية – دراسة حالة مستشفى ١٨ فيفري بمتليلي ولاية غرداية. [univ-ghardaia.edu.dz](http://univ-ghardaia.edu.dz)، تم الاسترجاع من: <http://univ-ghardaia.edu.dz>
٤. العشوش، باسمه موسى. (٢٠٢٤). أهمية نظام المحاسبة والاستحقاق والرواتب في المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. تم الاسترجاع من: <http://hnjournal.net>
٥. أبو عرار، رزق. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بأسيوط. تم الاسترجاع من: <https://mfes.journals.ekb.eg>
٦. محمد، أفكري. (٢٠٢١). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية. تم الاسترجاع من: <https://alat.journals.ekb.eg>

١. Al-Otaibi, H. (٢٠٢٠). Job satisfaction and its impact on employee productivity in healthcare institutions. Riyadh: Ministry of Health Publications.
٢. Cherif, A. (٢٠٢٠). Psychological, social, and material factors affecting job satisfaction. *Journal of Organizational Studies*, ١٢(٤), ٥٣١–٥٤٥
٣. AL-Jadidi, S. (٢٠٢٢). Job satisfaction and performance among early childhood educators. *Educational Management Review*, ٨(٢), ١٢٢–١٣٠
٤. Hassan, M. (٢٠٢١). Employee satisfaction and quality of healthcare services. *Journal of Health Administration*, ١٤(٣), ٨٧–٩٢
٥. Locke, E. A. (١٩٧٦). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. ١٢٩–١٧٣). Chicago: Rand McNally.
٦. Spector, P. E. (١٩٩٧). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
٧. Campbell, J. P. (١٩٩٠). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. ٦٨٧–٧٣٢). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
٨. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (١٩٩٤). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, ٧٩(٤), ٤٧٥–٤٨٠
٩. Dessler, G. (٢٠١٧). *Human Resource Management* (١٥th ed.). Pearson.
١٠. Vroom, V. H. (١٩٦٤). *Work and motivation*. New York: Wiley.
١١. Locke, E. A., & Latham, G. P. (١٩٩٠). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

۱۲. Greenberg, J. (۱۹۹۰). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, ۱۶(۲), ۳۹۹–۴۳۲
۱۳. Bandura, A. (۱۹۷۷). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

