

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

إعداد الطالب/

نواف بن ناصر الأحمد

رقم الطالب (242001107)

تحت إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع ، و التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي ، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 170 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوي متوسط من للعوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي ووجود مستوى لمتوسط لبيئة العمل، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، وجود مستوي متوسط من الرضا الوظيفي في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

بناء على هذه النتائج ، توصي الدراسة بالعمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة قدرة الهيئات والمؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بكفاءة وفاعلية ، العمل على معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات والهيئات ووضع الحلول المناسبة لها

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي – الأقسام الإدارية العليا – إدارات المشاريع

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
6.....	2.1 أهمية الدراسة
7.....	3.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 مصطلحات الدراسة
12.....	7.1 الدراسات السابقة
12.....	أولاً: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي
17.....	ثانياً: الدراسات حول بيئة العمل -

20.....	ثالثا الدراسات السابقة حول الالتزام البيئي:
23.....	الفصل الثاني: الاطار النظري:
23.....	المبحث الأول: الرضا الوظيفي وضغوط العمل المؤثرة على القائم بالاتصال
23.....	1.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:
25.....	2.1.2 ثانياً - أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي:
27.....	3.1.2 ثالثاً - أهمية الرضا الوظيفي:
28.....	4.1.2 رابعاً - أهمية الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال:
29.....	5.1.2 علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء:
30.....	6.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:
44.....	7.1.2 قياس الرضا الوظيفي:
47.....	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وتقويم إدارة المشاريع
47.....	1.2.2 مفهوم الإدارة:
48.....	2.2.2 تعريف المشروع.
49.....	3.2.2 دورة حياة المشروع.
50.....	4.2.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع
50.....	5.2.2 تعريف إدارة المشاريع
50.....	6.2.2 دورة حياة إدارة المشروع.

51.....	7.2.2 أهمية إدارة المشاريع.....
53.....	8.2.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة.....
53.....	9.2.2 مراحل إدارة المشروع.....
71.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
71.....	مقدمة.....
71.....	1.3 منهجية البحث:.....
71.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
71.....	3.3 مصادر جمع البيانات:.....
72.....	4.3 أداة الدراسة.....
73.....	5.3 الأساليب الإحصائية:.....
73.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
74.....	٢ المحور الأول: العوامل الداخلية.....
77.....	٢ المحور الثاني: الرضا الوظيفي.....
78.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
79.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
79.....	مقدمة.....
79.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....

80.....	2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان.....
80.....	المحور الأول: العوامل الداخلية
85.....	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
87.....	3.4 ثالثا: اختبار فروض الدراسة.....
93.....	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.....
93.....	مقدمة.....
93.....	1.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
94.....	2.5 التوصيات.....
95.....	3.5 المقترحات.....
96.....	Abstract.....
97.....	المراجع.....
97.....	أولا: المراجع العربية.....
101.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
104.....	الملاحق.....
105.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	73
(2)	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات العوامل الداخلية	74
(3)	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور الرضا الوظيفي	77
(4)	جدول (4) معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	78
(5)	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	79
(6)	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بيئة العمل	80
(7)	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحوافز والمكافآت	82
(8)	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب والتطوير	83
(9)	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الرضا الوظيفي	85
(10)	جدول (10) أثر العوامل الداخلية على الرضا الوظيفي	87
(11)	جدول (11) أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي	89
(12)	جدول (12) أثر المكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي	90
(13)	جدول (13) أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي	91

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تسعى معظم المنشآت لتوفر بيئة عمل صحية حيث ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة حتى لا تؤثر على إنتاجية العمل.

وللتدليل على ذلك اشارت دراسة (الشمري ٢٠١٣) الى أنه لحصول العاملين على بيئة صحية يجب أن يتم إشباع العوامل التي تعمل على الرضا كالأجر والمكافأة العلاقة مع الزملاء والرؤساء الاحتياجات الخاصة للنمو والمشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل. كما يفترض (هير زبرج) في نظرية ذات العاملين أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في دافعية العاملين في مختلف المنظمات وهي العوامل المحفزة أو الدافعية التي تركز علي النمو النفسي وتتعلق بمحتوي العمل مثل الإنجاز العمل نفسه، التطور النمو، المسؤولية التقدم والترقية، والعوامل الوقائية أو الصحية التي تتعلق ببيئة العمل مثل (الأجر، ظروف العمل الإشراف العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياه الشخصية والأمن)، وتعتبر هذه العوامل محفزة بمعنى أن العوامل الصحية لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا أما التحفيز فيأتي من العوامل المحفزة). (عبد اللطيف، ١٩٩٦).

وتؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة حيث يؤدي عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ومن أهم هذه الظواهر هي ظاهرة عدم الرضا الوظيفي فعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين حويجي، (٢٠٠٨) حيث يرى الكثير من المختصين في مجال الأداء وتحسينه أن لبيئة العمل أثر جوهري علي أداء العاملين وأن المقصود بمفهوم بيئة العمل هو كافة العمليات كالأنظمة القوانين، الثقافة السياسات،

والقواعد إلى جانب بيئة العمل الخارجية، فتلك العوامل في غيابها تؤدي إلى عدم الرضا والتي تتفاوت درجة رضاها من فرد لآخر مع التأكيد على أن العاملين قادرون على إدارة حياتهم اليومية حتي لا تؤثر علي حياتهم الوظيفية وذلك عن طريق إتاحة المنشأة للعاملين بطرح مشاكلهم الشخصية والاستماع إليهم دون الخوف من فقدان وظائفهم، حيث يظهر عدم الرضا لدي أي منشأة بالأضرار الشكاوي التمارض، والغياب المتكرر مما يؤدي إلى تدهور أداء المنظمة وإنتاجيتها. حسن. (٢٠٠٤)

أصبحت قضية حماية البيئة تستدعي انتباه الكثير من الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء لما لها من أهمية على صحة البيئة ومن ثم على صحة الإنسان كما أصبح من الواجب الاهتمام بها بصورة أكبر لكونها قضية الساعة. كسيرة أمينة، (2011)، حيث نالت اهتمام دول العالم وسارت مركز النقاشات القائمة من طرف المجتمع الدولي رمضان عبد المجيد، (٢٠١٠)، فكثرت بذلك الدراسات حول مناقشة مشكلة حماية البيئة وأبرمت العديد من المؤتمرات والاتفاقيات الدولية، رسمت من خلالها هدف معين ألا وهو تحقيق توازن بيئي من خلال القضاء على المشاكل البيئية وافي حاجه،

وبالنظر إلى الإنسان نجد أنه يحاول منذ أن وجد على الأرض أن يستغل موارد بيئته لإشباع حاجاته الأساسية ولهذا نجد دائماً علاقة ديناميكية تحكمها طبيعة البيئة وقدرات المجتمع وأفراده، كما أن الاهتمام بالبيئة يقترن بالاهتمام بالفعل الانساني والمتغيرات التي تؤثر في توجيه هذا الفعل توجيهاً يسهم في أن يهتم الانسان ببيئته ويحافظ عليها ويحميها ويحمي نفسه من المخاطر، ففي جميع الأحوال يجب على الإنسان أن يتعامل مع البيئة من أجل تحقيق الرفاهية والتمتع بما تقدمه من موارد دون إهدار للتوازن البيئي ومنع التلوث لتحقيق ما يهدف اليه من تنمية وتطور وتقدم يوزغاية باية، (٢٠٠٨)

وهكذا فإن للبيئة انعكاسات على صحة الإنسان الشيء الذي جعل الاهتمام بالبيئة يتزايد وجعل إشراك كل شرائح المجتمع وخاصة المرأة باعتبارها عنصراً فعالاً في تنمية المجتمع ضرورة من أجل النهوض بالبيئة وتحسينها، فالمرأة هي ربة الأسرة والمسئولة الأولى عن نوعية مستهلكات أسرته من الخدمات والسلع كالغذية أو الملابس أو الأدوات أو موارد الطاقة والمياه وغيرها (أحمد ملحة، ٢٠٠٠)

كما أن الافراد أيضا هم الثروة الحقيقية لأي مجتمع من المجتمعات إذا احسن استغلاله حيث يمثلون أهم قطاعات المجتمع إلى جانب كونهم شريحة اجتماعية تشغل وضعا مميزا في بيئة المجتمع صفاء أحمد، (٢٠٠٥) ويعتمد إكسابهم المفاهيم والخبرات البيئية بشكل أساسي على خبرات الحياة التي تبدأ في السنوات الأولى من حياتهم حيث تلعب هذه الخبرات دوراً مهماً وحاسماً في تشكيل أنماط ونماذج وقيم واتجاهات الفرد البيئية طوال حياته كما أنها تكون لديه الوعي البيئي واتجاهات ومشاركات بيئية إيجابية كما أنها تسهم في تكوين وبناء شخصيته وتشكيل سلوكه . جنات البكاتوشي (٢٠٠٣)

ويعتبر المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي هو الريادة في الالتزام البيئي لتعزيز استدامة البيئة والمساهمة في ازدهار القطاعات التنموية وتحسين جودة الحياة العمل مع كافة الأطراف للارتقاء بالالتزام البيئي من خلال رصد التلوث والتقييم البيئي وتعزيز الرقابة والإرشاد البيئي

1.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاءته، وقد تترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات وأن تختلف وتقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية ويعد الرضا الوظيفي من أهم مقومات التوافق الوظيفي السليم، لذا فإن من أهم الخدمات النفسية في هذا الصدد خدمات التوجيه والانتقاء المهني بحيث يحققون أفضل درجة ممكنة من التوافق مع ظروف عملهم ومتطلبات الأداء فيه.

وموضوع الرضا عن العمل الرضا الوظيفي لا أول مرة في مجال الصناعة وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت في مجال التعليم إذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية الأثر الأكبر في تقدم المجتمعات ونهضتها. حسين مشهدي (2018)

تأتي أهمية الرضا عن المهنة كونه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء المتميز الذي يمكن أن يؤديه المعلمون والمعلمات حيث أن أساس التوافق النفسي والاجتماعي لهم مؤشرا لنجاحهم في مختلف جوانب حياتهم وفعالية أداء مهامهم التربوية والتعليمية. إسماعيل الافندي، (٢٠١٢)

ويبقى الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة من فترة لأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لا أسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا وأيضاً أثر رضا الفرد بالتعبير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضيا حالياً قد يكون مرضيا في المستقبل.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة ، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راضي بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها ، حيث قد نجد أحدهم راضيا عن العلاقة مع الزملاء وليس راضيا عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها ، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة وإذ ليس هناك حداً على أوحده أدنى له ، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين حسين مشهدي (2018)

ويعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي اكتسبت أهمية خاصة في المجال التربوي وعلم النفس بصفة خاصة باعتباره مفهوم متداخل الأبعاد نظرا لتعلقه بمشاعر الفرد تجاه عمله وميوله وتوقعاته مقابل ما يقدمه من عمل وبين ما يحصل عليه بالفعل وقد اختلف العلماء في تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد ومقدار مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي (ضرار العتيبي 2012)

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحث، فما يكون رضا الشخص ما قد يكون عدم رضا شخص آخر.

إن التعامل مع المشكلات البيئية يجب أن يكون على كافة المستويات لوضع سياسة عامة وأهداف محددة ، فعملية الإدارة البيئية هامة جداً داخل أي مؤسسة بدءاً من المسكن وأي مشاكل بيئية نعاني منها اليوم هي نتيجة إهمال وتراكمات من سنين سابقة أدت الى بناء كبير من التدهور البيئي بسبب عدم وجود تخطيط سليم أو سياسة لحماية البيئة، وهذا يصل بنا إلى ضرورة تحديد أهداف واضحة للسياسات البيئية، وعلى الرغم من أن هذه السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج البيئية موجودة بالفعل وتشير إلى ضرورة الاهتمام بالوعي البيئي وحماية البيئة إلا أن الواقع يؤكد أن السياسات البيئية والاهتمام بها ليس على المستوى المطلوب . (ياسر حليم، ٢٠٠٧)، وقد ذكر Githens & Timothy (2010) أن رسم السياسات البيئية حق مطلق لكل مجتمع وأن هناك تفاعلاً مستمراً بين البيئة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية

وقد أقرت وفاء الفتى (٢٠٠٧) مجموعة من السياسات لإدارة جودة البيئة الداخلية ومن أهمها دراسة توصيلات السلامة والصيانة ومنع الخسائر، وسياسات الترشيد والحد من الإسراف في استخدام الموارد الطبيعية، والتي يجب الالتزام بها عند التخطيط والتنفيذ والتقييم لأي عمل يقوم به أفراد الأسرة للحفاظ على الموارد الأسرية والانتفاع بها لأقصى درجة ممكنة في ظل احتياجات الأسرة ودخلها والظروف البيئية السائدة.

كما وضع Skelly (1990) توضيح أولى لمعنى السياسات البيئية بأنها مجموعة الأهداف والاجراءات التي تتناول تنظيم العلاقة المتبادلة بين المجتمع وعناصر البيئة الطبيعية وتشمل في نطاقها كل ما يتعلق بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعيتها وما يتطلبه ذلك من تغيرات هيكلية في سلوكيات المجتمع وأضاف محمد الحمزاوي (٢٠٠٥) أن أهمية السياسات البيئية تتحدد في كونها تجنب أفراد الأسرة الوقوع في أخطاء تنجم عن العشوائية والارتجال والاهمال، كما يتضح أهميتها في تحقيق التنسيق والتكامل بين مشكلات البيئة ومواردها.

فالسياسات البيئية تعطى صورة واضحة ودقيقة عن مدى التزام الأسرة بكافة التشريعات البيئية والإلهية والحد من الإسراف وتقليل التلوث والحد من المخاطر البيئية مع توضيح طبيعة وحجم تأثير

الأنشطة المنزلية المختلفة على البيئة المنزلية والخطوات التي اتخذت لتقليل الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية تجاه حماية البيئة، وتلك السياسات يجب أن تكون معلنة لجميع أفراد الأسرة مع ضرورة الالتزام بالتحسين المستمر للأداء البيئي لجميع أفراد الأسرة وقد أكدت وفاء الصفتي (٢٠٠٧) على أهمية الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر في جميع مراحل الأعمال والأنشطة التي يقوم بها جميع أفراد الأسرة بهدف ترشيد استخدام الموارد وضبط الملوثات والتحكم في النفقات والحد من المخاطر، وترشيد استهلاك المياه والطاقة والخدمات ونشر السياسة البيئية وتوعية أفراد الأسرة بها ومراجعتها بصفة دائمة.

في حين أكد أحمد دسوقي (٢٠٠١) على ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد البيئية الدائمة والاستغلال الرشيد لمواردها المتجددة وغير المتجددة وصيانتها مما قد يهددها من أخطار وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات،

2.1 أهمية الدراسة:

تسمد الدراسة أهميتها من خلال محاولتها في التعرف على متطلبات العوامل الداخلية المؤثر على الرضا الوظيفي بين الأقسام الإدارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي. وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية الدراسة تتضح فيما يلي:-

- 1- هذه الدراسة هي محاولة علمية جادة لمعرفة العوامل الداخلية المؤثر في الرضا الوظيفي لموظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي.
- 2- هذه الدراسة هي محاولة علمية جادة لمعرفة تطبيق الرضا الوظيفي ونظم تعاملها مع موظفيها في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي.
- 3- يؤمل أن تكون الدراسة الحالية نواة لدراسات لاحقة في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي. وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- 4- يؤمل أن تستفيد معظم الشركات في المملكة من نتائج الدراسة في دعم متطلبات الرضا الوظيفي
- 5- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة مديري ومسؤولي الشركات في كيفية إدارة الرضا الوظيفي.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: -

- التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي
- التعرف على أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي
- التعرف على أثر المكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي
- التعرف على أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي

4.1 تساؤلات الدراسة: -

- 1- ما هي العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي؟
- 3- ما هو أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي؟
- 4- ما هو أثر المكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي؟
- 5- ما هو أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي؟

5.1 حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين الاقسام الإدارية العليا وإدارة المشاريع

- الحدود البشرية: موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بالمملكة العربية السعودية
- الحدود المكانية: الرياض – المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: تم التطبيق في الربع الاول والثاني للعام 2024م – 1446 هـ

6.1 مصطلحات الدراسة:

■ تعريف الرضا:

في اللغة: هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه واقبل عليه محمد سعيد سلطان، (2004)

في الاصطلاح فقد عرفه أوارد شيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافيه مقابل التضحية بالنقود والمجهود.

■ تعريف الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر.

لذلك اختلف علماء النفس في وجهات النظر لتعريف الرضا الوظيفي فالبعض يركز على جانب المشاعر والأحاسيس الشخصية مثل الشعور بالسعادة والحب اتجاه العمل ويركز البعض الآخر على درجة تقبل الفرد لعمله ومنهم من ركز على الموقف البيئي وقد اختلف العلماء في تحديد الأهمية النسبية لكل جانب من الجوانب ، كما أن هذا الاختلاف في التعريف يمكن أن يعزى إلى أن علماء النفس قاموا بتعريف الرضا الوظيفي على أساس وجهات النظر المختلفة ، حيث أن الرضا عن العمل مفهوم متعدد الأبعاد وأنه مرتبط بالعديد من العوامل ولا يمكن تحديد عوامل ثابتة في الرضا الوظيفي حيث أنها تختلف من موقف الآخر ، وسوف يقدم الباحث بعرض مجموعة متنوعة من أهم التعريفات للرضا

■ الوظيفي في التراث السيكلوجي على النحو التالي:

عرف أنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية (بنية العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تدمير، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته. عويد المشعان، (١٩٩٥)

عرف الرضا عن المهنة هو حالة وجدانية شعورية سارة يميزها ارتياح وقناعة وسعادة يشعر بها العامل أثناء عمله نتيجة كسبه المادي وتحقيق المكانة الاجتماعية والشعور بالانتماء المهني وتحقيق الذات والأداء الوظيفي والإنجاز والطموح فهو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أي غضاضة. حامد زهران، (1995)

عرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة خالد عويد الصماني، (2009).

وأن الرضا عن المهنة بأنه حالة ذهنية تشمل جميع المشاعر التي يحددها مدى إدراك الفرد لمهنته والتي تتعلق بالاحتياجات التي ينبغي تلبيتها. ليندا ايفانزا، ٢٠٠١

ويعرف الرضا عن المهنة أنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف إبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزلاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني. (عبد الصمد الأغبري، ٢٠٠٢)

تعريف الباحث للرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يتكون لدى الفرد نحو عمله واتجاه ظروفه وحوافزه المادية والمعنوية والعلاقات التي يبنها داخل جو العمل ومدى ارتياحه وقناعته بما يقوم به من مهام وأعمال وما يمتلكه من صلاحيات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لديه.

طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه حيث تختلف في مدى

فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول للبيانات. نواف الرويلي، (2002)

■ الإدارة العليا :

لإدارة العليا Top Management تتألف من الرؤساء التنفيذيين والمديرين التنفيذيين والمديرين العامين. ويتعاملون مع وضع الرؤية والاستراتيجيات العامة للشركة واتخاذ القرارات الرئيسية. ويكون لديهم صلاحية كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه الأقسام الرئيسية.

■ إدارة المشاريع (Project management)

هي عملية قيادة فريق لتحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة. تُوصف هذه المعلومات عادة في وثائق المشروع، التي تُنشأ في بداية عملية التطوير. وتكمن التحديات الرئيسية في نطاق المشروع والوقت والميزانية. والتحدي الثانوي هو تحسين تخصيص الإمدادات اللازمة وتطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. Phillips, Joseph (2004)

■ السياسة Policy:

هي تفكير منظم يوجه سلوك وتصرفات الفرد أو الجماعة، وهي مجموعة من القرارات والقواعد المتناسقة والمتراكبة فيما بينها، والتي تستهدف تحقيق أهداف معينة مقصودة، يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا للتأثير على سلوك الأفراد. محمد الحمزاوي، (٢٠٠٥)

■ السياسات البيئية Environmental Policy :

هي مجمل الاجراءات الضرورية للمحافظة على البيئة وتحسين نوعيتها وذلك بهدف تجنب الاضرار الحالية والعمل على إزالتها وجعل الأخطار التي تهدد الانسان عند أدنى مستوى ممكن. فاروق همام، (٢٠٠١).

وعرفها كل من نجم العزاوي، عبد الله النقار (٢٠٠٧) بأنها بيان من قبل المنظمة لأهدافها ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الاجمالي الذي يقدم إطار عمل ووضع الأهداف والغايات البيئية للمنظمة

■ سياسات الالتزام البيئي Environmental Compliance Policies:

عرفتها وفاء الصفتي (٢٠٠٧) بأنها مجمل الإجراءات والقواعد والمبادئ الواجب الالتزام بها للحد من الاسراف في استخدام الموارد الطبيعية، والحد من تلوث البيئة المنزلية، والحد من المخاطر المنزلية للمحافظة على جودة البيئة المنزلية وتحسينها بشكل مستمر.

وتعرف سياسات الالتزام البيئي إجرائيا بأنها " التصرفات والسلوكيات التي تلتزم بها الفرد لضمان جودة البيئة لها ولأفراد المجتمع كالأستخدام الأمثل للموارد، الحفاظ على سلامة البيئة الداخلية للعمل، وإعادة تدوير المنتجات المتاحة فضلا عن إجراءات الامن والسلامة والصيانة الدورية نحو المعالجة أي ضرر في محتوى البيئة الداخلية

■ الخبرة Experience

مصطلح يتضمن المعرفة أو المهارة أو القدرة على الملاحظة، وعادة ما يكتسب الإنصاف الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة. حسين عبد الباسط، (٢٠٠٨)

كذلك تعرف الخبرة بأنها موقف من المواقف يعيشه الفرد مع آخرين فيتأثر به ويؤثر فيه وهو يتعلم نتائج هذا الموقف حيث تصبح هذه النتائج جزءاً من سلوكه سواءاً أكانت معلومات أو مهارات أو اتجاهات صابر حيدوري (2010)

■ البيئة: The environment

هي العوامل الخارجية التي يستجيب لها الفرد أو المجتمع بأسره استجابة فعلية احتمالية كالعوامل الجغرافية والمناخية من سطح ونبات وموجودات وحرارة ورطوبة والعوامل الثقافية والاجتماعية

التي تسود المجتمع والتي تؤثر في حياة الفرد والمجتمع وتشكلها وتطبعها بطابع معين) رشاد عبد العاطي، (٢٠٠٧).

■ الخبرات البيئية: Environmental Experiences

تعرف بأنها اكتساب الفرد للمكونات المعرفية والانفعالية والسلوكية من خلال تفاعله المستمر مع بيئته والتي تسهم في تشكيل سلوك جيد يجعل الفرد قادراً على التفاعل بصورة سليمة مع بيئته ويكون قادراً على نقل هذا السلوك للآخرين من حوله (عبد الرحمن السعدني وأمني البساط، (٢٠٠٢) وعرفتها فاطمة خليفة (٢٠٠٤) بأنها العملية المنظمة لتكوين القيم والاتجاهات والمهارات اللازمة لفهم العلاقات التي تربط الإنسان بالبيئة وحل المشكلات بها..

7.1 الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، وكذلك الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي ببيئة العمل الداخلية، والالتزام البيئي ويمكن تناول تلك الدراسات كما يلي:

اولاً: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي:

تناولت العديد من الدراسات الرضا الوظيفي من حيث محدداته الأساسية، والعلاقة بين الرضا الوظيفية وكل من نوع المكتب، سهولة تعامل الموظفين، تغيير مكان العمل ممارسات التسويق الداخلي ذات الجودة العالية، الالتزام التنظيمي والخصائص الديموغرافية، والالتزام المهني، ويمكن تناول تلك الدراسات كما يلي:

❖ دراسة يوين وآخرون، (2018): محددات الرضا الوظيفي وأداء البحارة

هدفت هذه الدراسة تحليل المحددات الأساسية للرضا الوظيفي وأداء البحارة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١١٦ ضابطا بحريا وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام المعادلات الهيكلية. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للبحارة كما أن كمية الإجهاد المرتبطة بالعمل على متن سفينة وجاذبية المكافآت هي المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لظروف البحارة وتصميم الوظيفة على الرضا الوظيفي. الرضا الوظيفي: اختبار نموذج الوساطة المتعددة من خلال السهولة من التفاعل والرفاهية.

❖ ,The relationship between office type and (2018) Otter bring et. Al

هدفت هذه الدراسة فحص العلاقة بين نوع المكتب وسهولة تعامل الموظفين مع زملاء العمل، والرفاه الشخصي، والرضا الوظيفي، حيث تم تصميم استبيان موجز يتضمن مقاييس نوع المكتب، وسهولة التفاعل مع زملاء العمل، والرفاه الشخصي، والرضا الوظيفي إلكترونيا، وتم إرساله إلى ١٥٠٠ من وكلاء العقارات السويديين، تم الإجابة على ٢٧١ استمارة وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج الانحدار المتعدد الذي اختبر العلاقة بين نوع المكتب والرضا الوظيفي سوف توسط بيسر التفاعل، وبالتالي الرفاه الشخصي، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين عدد زملاء العمل الذين يشتركون في الرضا الوظيفي للمكاتب والموظفين. وقد توسطت هذه الرابطة بشكل متسلسل من خلال سهولة التفاعل مع زملاء العمل والرفاهية الشخصية، مع الموظفين العاملين في المكاتب الصغيرة والمتوسطة ذات المخطط المفتوح والافصاح عن مستويات أدنى من كلا الجانبين من الموظفين الذين يعملون في المكاتب الخلوية أو المشتركة وتم استنتاج انه يمكن أن تكون للمكاتب ذات الخطط المفتوحة فوائد مالية قصيرة الأجل، ولكن هذه المنافع قد تكون أقل من التكاليف المرتبطة بانخفاض الرضا الوظيفي والرفاه. لذلك، يجب على صناع القرار النظر في تأثير نوع المكتب على الموظفين بدلا من التركيز فقط على تخطيط المكاتب فعالة من حيث التكلفة والمرونة والإنتاجية

❖ ودراسة تشادي، أ. وهيتشكو، سي. (2018): سحر الجديد: كيف تؤثر تغييرات الوظائف على

الرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين الرضا الوظيفي وتغيير مكان العمل حيث توضح الدراسة أن التوظيف السابق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن الوظيفة الجديدة. فعندما يشرع العمال في تغيير صاحب العمل، فإنهم يتمتعون برضا وظيفي مرتفع نسبياً وإن كان ذلك على المدى القصير فقط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتعلق برفاه العمال وكذلك سياسات سوق العمل والموارد البشرية وأهم هذه النتائج:- إن بدء العمل لدى صاحب عمل مختلف يرتبط في المتوسط برضا وظيفي مرتفع جداً، وتأثير الوظائف الجديدة كشفت عنها غالبية التغييرات الطوعية في الوظائف. بالنسبة للتغييرات الطوعية في الوظائف، فإن الرضا عن الوظيفة الجديدة ينخفض بقوة مع مرور الوقت

❖ دراسة ماركيز وآخرون. آل، (2018): التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في الفنادق في فيا

كوستيرا، ناتال، البرازيل

هدفت هذه الدراسة تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في الفنادق ذات الجودة العالية في مدينة ناتال في شمال شرق البرازيل على رضا والتزام العملاء الداخليين، وقد تم جمع مقاييس التوجه الداخلي للسوق، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لعينة من ١٣٨ مديراً وسيطاً من أربعة فنادق ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي على 484 الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لكنها تفشل في تأكيد العلاقة المتوقعة بين الالتزام والرضا الوظيفي.

❖ دراسة شيرين وآخرون، (2018): العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الممرضات

في مستشفى دبي

هدفت الدراسة فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي للممرضات والخصائص الديموغرافية المختارة، فحص العلاقة بين التزام الممرضات التنظيمية وخصائصهم الديموغرافية المختارة فضلاً عن تقييم العلاقة بين رضا والتزام الممرضات التنظيمية تجاه تنظيمهم الوظيفي في مستشفى دبي. وقد قامت

الدراسة بإجراء تصميم استكشافيا للحصول على نظرة ثاقبة على الالتزام التنظيمي للممرضات والرضا الوظيفي وعدد قليل من المتغيرات الديموغرافية المختارة باستخدام استبيان موحد وزع على ٣٨٠ ممرضه ومن ثم دراسة العلاقة بين التزام الممرضات والرضا الوظيفي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية الممرضات (٩٦) على استعداد لتوصية المنظمة للآخرين، ٦٥,٢% مع ٢١-٢٥ سنة من الخبرة ومستويات الرضا الوظيفي عالية، كما أن نسبة ٥٦,٦% من الممرضات من ذوي الخبرة بين ٥ إلى ٥ سنوات أردنا مغادرة المنظمة ومع زيادة الخبرة فوق ٢١ عاما أراد المزيد من الممرضات (٦٥,٢) البقاء (0.006 p) = كما أن نية مغادرة المنظمة ترتفع بين سن ٢٦ و ٤٥ وتندرج بشكل مطرد بعد ذلك حتى التقاعد (ع) - (٠.٠٠٠) ، في حين فضل الممرضون من جميع الفئات العمرية مستويات معتدلة من الالتزام تجاه المنظمة (٩٠,٨) للفاعلين، و ٨٠,٨% للاستمرار، و ٩٢,٤ للالتزام المعياري. (وقد لوحظت علاقة مهمة بين الرضا الوظيفي ومستويات الالتزام التنظيمي بين الممرضات (ع) - (٠,٠٠٦) حيث كان الرضا الوظيفي الإجمالي للممرضين مرتبطا بشكل كبير بالتزامهم العاطفي) (0.001 p) = ومستويات الالتزام الكلية (0.006 p) = ، وأن إجمالي منسوبي التمريض كانت مستويات الالتزام التنظيمي مرتبطة ارتباطا كبيرا برضاهم الوظيفي (0.006) ومجموع مستويات الرضا الوظيفي (=) p(0.006) الخارجي

❖ دراسة تسنيم وآخرون (2018): رضا مقدمي الخدمات الصحية العاملين في مستشفى الرعاية

الثلاثية العام في باكستان

أشارت الدراسة الى أنه لا يمكن إقامة نظام صحي فعال دون وجود قوة عاملة راضية حيث أن العديد من المهنيين غير راضين مما قد يؤدي الى إنهاء مهنتهم أو ترك وظائف بحثا عن فرص أفضل، ولهذا السبب اكتسب موضوع الرضا الوظيفي اهتماما في قطاع الرعاية الصحية العامة والموارد البشرية في باكستان في الماضي القريب، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في الرعاية الصحية في المستشفى العامة لتحديد العوامل المختلفة. وقد تم جمع البيانات باستخدام طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية لأخذ العينات الملائمة في الأماكن العامة في مستشفى روال بندي الذي يوجد فيه أكثر من ٨٠٠ سرير، باستخدام استبيان وزع ما مجموعه ١١٥ استبيانا وجمعت على مدى شهرين منها ٨٩ لم تكن هناك قيم مفقودة معدل الاستجابة (٧٧) ، وقد استخدم التوزيع التكراري وتحليل الارتباط على النحو المقترح حيث أظهرت

نتائج الدراسة أن غالبية العاملين راضون عن المشرفين وطبيعة العمل والمزلاء، ولكنهم أبدوا عدم رضاهم عن بقية العوامل مثل الرواتب والفوائد والاتصالات والظروف في العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة عدم تجاهل أهمية القوى العاملة الصحية بالرضا الوظيفي حيث يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات الصحية التي يتم توفيرها للمستفيدين من النظام

❖ ساري، ر.ل. وسينياني، أ.ن.ل. (2018): دور الالتزام المهني كوسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي بين المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي. التنوع في الوحدة

أجريت هذه الدراسة من أجل إيجاد دور الالتزام المهني كوسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي. وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة مكونة من ٣٢٨ محاضرا من ١١ مؤسسة للتعليم العالي في جاكارتا تانجيرانج، دنيا سار، جيمباران، وبادانج كمستجيبين. وكان المحاضرين الأساتذة الدائمين الذين كانوا يعملون في المؤسسات لأكثر من عامين، وشملت أولئك الذين كانوا موظفي الخدمة مما يشير إلى أن الموظفين ينظرون إلى بيئة عملهم تلعب دورا مباشراً في حياتهم والتحدث بشكل جيد من منظمهم، والبقاء مع تنظيمهم، ومساعدة الآخرين في العمل

❖ . Wan, ET. al. (2018): Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement

استهدفت هذه الدراسة تقييم نية دوران الممرضات من ذوي الخبرة واستكشاف آثار بيئة العمل، وخصائص العمل والمشاركة في العمل على نية الدوران. وقد تم استقصاء عينة مكونة من مجموعه ٧٧٨ ممرضا من ذوي الخبرة من سبعة مستشفيات حول مشاركة العمل، وخصائص الوظائف، وبيئة العمل، ونوايا الدوران خلال الفترة مارس - مايو ٢٠١٧. وقد أظهرت النتائج أن ٣٥,٩% من الممرضين ذوي الخبرة لديهم نية دوران عالية المستوى، وأوضح النموذج النهائي أن ٥٠% من التباين في نية دوران الممرضات ذوي الخبرة، وأظهرت أن بيئة العمل كانت مرتبطة إيجابيا مع ارتفاع مشاركة العمل وانخفاض نية الدوران والمشاركة في العمل؛ كما أن خصائص الوظيفة كانت مرتبطة بشكل إيجابي الارتفاع المشاركة في العمل وانخفاض نية الدوران والمشاركة العمل والعلاقة بين خصائص الوظيفة ونية الدوران. كما أكدت الدراسة

إلى وجود تأثير جوهري للمحفزات الجوهرية على مشاركة العمل التي يطرحها نموذج متطلبات الوظائف وأن هناك حاجة إلى استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز الخصائص الوظيفية وتعزيز المشاركة ومعالجة نقص التمريض وارتفاع معدل الدوران بين الممرضين من ذوي الخبرة. استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨ والمقدرة بخمس سنوات والتي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية للاستلال منها على حجم المشكلة البحثية ومدى أهميتها والنقص في الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة

ثانيا الدراسات حول بيئة العمل:-

وللتدليل على ذلك أشارت دراسة (Goetz (2018 أن هناك ندرة في البحوث المتعلقة بعلاقة الرضا الوظيفي، وبيئة العمل والخصائص الفردية. من مختلف الخلفيات التعليمية والمهنية في صربيا وهي الدولة التي تمر بعملية التحول ما بعد الاشتراكية حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد اشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين العاملين في القطاع العام في المجتمع من التحول الى ما بعد الاشتراكي هي في معظمها بدافع المكافآت الخارجية من بين ١٥ محفزا حيث اتفق غالبية المستقصي عنهم أن أهم حافز هو رواتب عالية. وفي المركز الثاني وضعوا الترقية، وفي المرتبة الثالثة وضعوا تأمينا "صحيا أفضل". كما أشارت الدراسة إلى تأثير الخصائص الديموغرافية مثل الجنس، المستوى التعليمي، والمستوى الإداري على دوافع العمل لدى الموظفين الصرب

❖ . Yeh, S. S. & Huan, T. C. (2017): Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine- dining restaurants

استهدفت هذه الدراسة التحقق من العوامل التي تؤثر على إبداع موظفي المطعم في بيئة العمل والتي تتمثل في الدعم الاجتماعي داخل المنظمة الموارد الحرة، واللوائح وذلك من حيث قدرتها على خلق أطباق جديدة. يتم التعامل مع الأداء الإبداعي على أن يكون كلا من أبعاد الكمية والجودة. وهذا يسمح للدراسة لمراقبة كيف تتفاعل العوامل السابقة مع أنواع مختلفة من مقاييس الأداء، وقد تم تطوير نموذج واختباره باستخدام استبيان حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٠٤ موظفا متفرغا يعملون في

مطابخ الفنادق الأربع نجوم والفنادق الخمس نجوم في تاوان، حيث تم اختبار الفرضيات وتحليل البيانات باستخدام المعادلة الهيكلية (SEM)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الموارد يمكن أن تحسن كثيرا من الكمية، ولكن أقل من ذلك الجانب جودة الأداء الإبداعي، والحرية هي أكثر أهمية من فهم تفضيلات الموظفين: قيم العمل والبيئة والتفاعل والأنشطة الخاصة بهم. للوائح

❖ . Estimo, E. T. & Aguilar, G. M. (2017):

استهدفت هذه الدراسة الوصفية التعرف على قيم العمل المفضلة والبيئة والتفاعلات وأنشطة العاملين في المؤسسة البحرية، حيث تم إجراء استبيان لمجموعة من المستجيبين تتكون من ١٤٦ من أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلون حجم العينة من إجمالي عدد مفردات المجتمع البالغ ٢٣١ عددهم موظفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يضعون أعلى قيمة للاحترام المتبادل والوصول إلى الأهداف والتواصل المفتوح ونظام الدعم القوي والتماسك والقيادة الفعالة والشفافية والاعتراف، وبشكل عام فإنها تستجيب بشكل إيجابي إلى بيئة عمل سريعة، موجبة نحو النتائج، ومنظمة. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة مواءمة تفضيلات الموظفين مع القيم الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، والاعتراف بجهودهم ومساهماتهم، كما أوصت الدراسة بضرورة عقد المزيد من حلقات العمل لتزويد الموظفين بفرصة إعادة النظر في نظام قيمتهم فيما يتعلق بأنفسهم وآخرين في المنظمة، كما يجب إعادة تقييم الأولويات المتعلقة بالعمل أو إعادة تعريفها من خلال حلقات العمل

❖ . Shuck et. al. (2018): Employee Perceptions of the Work Environment Motivational Outlooks and Employee Work Intentions: An HR Practitioner's Dream or Nightmare?

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين تصور الموظفين من بيئة العمل، ونوايا عمل الموظفين، وقد شاركت في هذه الدراسة منظمة تعمل من موقعين هما جنوب كاليفورنيا وتكساس خلال عام ٢٠١١، وكانت الشركة المشاركة عبارة عن مصنع لإنتاج مولدات الطاقة والأدوات الكهربائية في الحديقة والبستنة، ومركبات جميع التضاريس، والدراجات النارية. وكان جهد المسح جزءا من عملية أوسع لتحسين المشاركة

حيث قام رئيس الشركة بجمع الجهود القادمة لجمع البيانات مع فيديو تمهيدي، وقد تم إجراء دراسة استقصائية إلكترونية من خلال شركة كوالتريكس على عينة مكونة من ٥١٠ موظفا تلقوا استمارات استبيان، شارك ٣٦٥ شخصا، وبلغ معدل الاستجابة ٧٢٪ من مجموع العينة من العينة ٦٥% من الذكور، و٦١ ولدوا في عام ١٩٦١ أو في وقت لاحق. وكان ٣٨ في المائة يشغلون مناصب إدارية، وكان ٧٩ في المائة منهم في المنظمة لمدة ٤ سنوات أو أقل، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن الإدراك البيئي أكثر ارتباطا وقوة أكثر من الدوافع مقارنة مع أنواع أقل ذاتيا من التحفيز كما أن الدوافع المحددة والدوافع الذاتية ذات صلة إيجابية إلى نوايا العمل، جميع المسارات المباشرة من إدراك بيئة العمل إلى نوايا العمل هامة وإيجابية، وكان معظمها معتدلا في الحجم مما يشير إلى أن الموظفين ينظرون إلى بيئة عملهم تلعب دورا مباشراً في حياتهم والتحدث بشكل جيد من منظماتهم، والبقاء مع تنظيمهم، ومساعدة الآخرين في العمل.

❖ ودراسة وان وآخرون (2018): تأثير بيئة العمل وخصائص الوظيفة على نية دوران العمل لدى

الممرضات ذوات الخبرة: الدور الوسيط لمشاركة العمل

استهدفت هذه الدراسة تقييم نية دوران الممرضات من ذوي الخبرة واستكشاف آثار بيئة العمل، وخصائص العمل والمشاركة في العمل على نية الدوران. وقد تم استقصاء عينة مكونة من مجموعه ٧٧٨ ممرضا من ذوي الخبرة من سبعة مستشفيات حول مشاركة العمل، وخصائص الوظائف، وبيئة العمل، ونوايا الدوران خلال الفترة مارس - مايو ٢٠١٧. وقد أظهرت النتائج أن ٣٥,٩% من الممرضين ذوي الخبرة لديهم نية دوران عالية المستوى، وأوضح النموذج النهائي أن ٥٠% من التباين في نية دوران الممرضات ذوي الخبرة، وأظهرت أن بيئة العمل كانت مرتبطة إيجابيا مع ارتفاع مشاركة العمل وانخفاض نية الدوران والمشاركة في العمل؛ كما أن خصائص الوظيفة كانت مرتبطة بشكل إيجابي لارتفاع المشاركة في العمل وانخفاض نية الدوران والمشاركة العمل والعلاقة بين خصائص الوظيفة ونية الدوران. كما أكدت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للمحفزات الجوهرية على مشاركة العمل التي يطرحها نموذج متطلبات الوظائف وأن هناك حاجة إلى استراتيجيات لتحسين بيئة العمل، وتعزيز الخصائص الوظيفية وتعزيز المشاركة ومعالجة نقص التمريض وارتفاع معدل الدوران بين الممرضين من ذوي الخبرة

ثالثا الدراسات السابقة حول الالتزام البيئي:

❖ دراسة عبيد زكريا عبد العزيز، جمال سعد خطاب، صلاح حسن سلام (2020) دراسة بعنوان تأثير

عدم الالتزام البيئي على الموارد وانعكاسات ذلك على قيمة المنشأة - دراسة قياسية تهدف الدراسة

نظرا لما تشهده البيئة من ملوثات خطيرة ناتجة عن الاستخدام غير المسئول للموارد البيئية

جاءت هذه الدراسة بهدف تعزيز الالتزام البيئي والحفاظ على الموارد وحماية صحة الانسان لما لذلك من تأثير على تعظيم قيمة المنشأة والاقتصاد القومي. استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي، والأسلوب التحليلي. ويقوم منهج الدراسة على ان تعزيز الالتزام البيئي ووضع مؤشرات لتحديد مدى الالتزام البيئي للمنشأة وقياس تأثير مدى الالتزام البيئي على قيمة المنشأة قد يؤدي دورا هاما ليس فقط في علاج مشكلة عدم الالتزام البيئي بل يتعدى ذلك الى الحد من تأثير عدم الالتزام البيئي على الموارد، ويسهم ذلك في الحفاظ على البيئة وبالتالي يقلل من التأثير السلبي المباشر وغير المباشر لتأثير عدم الالتزام البيئي على الانسان. وخلصت الدراسة النظرية الى صياغة هذا الدور في شكل إطار نظري يضم مجموعة من الاسس والمعايير لتعزيز الالتزام البيئي وربط الالتزام البيئي بتعظيم قيمة المنشأة. واشتملت عينة الدراسة على ١٥٩ استمارة استبيان تم الحصول على بياناتها من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية عن طريق المقابلات الشخصية، والمكالمات التليفونية، والبريد الإلكتروني، وقوائم الاستقصاء ... إلخ. وتم اجراء التحليل الاحصائي لهذه البيانات وانتهت الدراسة الى ضرورة علاج مشكله تأثير عدم الالتزام البيئي حفاظا على الموارد وتعظيما لقيمة المنشأة. وكانت أهم النتائج: تم رفض فرض العدم الأول: "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام البيئي وقيمة المنشأة في القطاعات المختلفة في مصر. حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام البيئي وقيمة المنشأة. تم رفض فرض العدم الثاني: "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية معنوية بين دور الدولة وعلاج مشكلة عدم الالتزام البيئي في القطاعات المختلفة في مصر.

❖ نواف مرزوق عسيكر المطيري (٢٠١٨) : دراسة بعنوان تأثير درجة الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات على اسعار الاسهم بالبورصة دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة الكويتية

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير مستوى الافصاح عن ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمنشأة كمؤشر شامل على معدل التغير في اسعار الاسهم من خلال التحليل الفعلي لمعلومات القوائم المالية وايضا حاتها المتمة والمواقع الإلكترونية لعدد من الشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية الكويتية.

❖ دراسة باسم رشيد على (٢٠١٧): دراسة بعنوان إطار مقترح لمراجعة الأنشطة البيئية وأثره على قيمة المنشأة دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة الى وضع إطار مقترح لمراجعة الأنشطة البيئية وأثره على قيمة المنشأة، وتوضيح ماهية المسؤولية البيئية، واهمية تبنيها من قبل منشآت الأعمال، وتوضيح الدور الذي يمكن أن تقوم به المراجعة البيئية في تعزيز السمعة البيئية لمنشآت الأعمال.

❖ دراسة السيدة مختار عبد الغنى طلخان (٢٠١٧): دراسة بعنوان أثر تبني معايير التقرير المالي الدولية على العلاقة بين المعلومات المحاسبية وقياس قيمة الشركة مع التطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين المعلومات المحاسبية وقياس قيمة المنشأة، ومدى تأثير هذه العلاقة بتبني معايير التقرير المالي الدولية، وكذلك مدى تأثير هذه العلاقة ببعض خصائص المنشأة وذلك بالتطبيق على بعض الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.

❖ دراسة هبة الله عبد السلام بدوي (٢٠١٧): دراسة بعنوان أثر هيكل الملكية ومستوى الإفصاحات المسؤولية الاجتماعية على قيمة الشركة (دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية).

يتمثل هدف البحث في دراسة واختبار إثر هيكل الملكية ومستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على قيمة المنشأة في البورصة المصرية عام ٢٠١٥ وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات الرقابية والتي قد تؤثر أيضا على قيمة المنشأة.

❖ (Sergio Monique ٢٠١٧)

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير الأداء البيئي للمنشأة على تعزيز أدائها المالي، دراسة تأثير اعتماد الممارسات البيئية للمنشأة في البلدان النامية على الأداء المالي لها، تأثير اعتماد الممارسات البيئية للمنشأة في البلدان المتقدمة والنامية على تحسين أدائها المالي، دراسة هل تأثير الأداء البيئي للمنشأة على الأداء المالي أقوى في البلدان المتقدمة منه في البلدان النامية.

❖ (Sumesh R. Nair and Nelson Oly Ndubisi ٢٠١٥) دراسة

هدفت الدراسة مكونات جديدة نسبيا من الالتزام البيئي من المديرين وهي الالتزام البيئي العاطفي، واستمرارية الالتزام البيئي والالتزام البيئي المعياري) ومن ثم تقييم مساهماتهم في التوجه البيئي للمنظمة.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: الرضا الوظيفي وضغوط العمل المؤثرة على القائم بالاتصال

يتناول هذا المبحث الرضا الوظيفي وضغوط العمل المؤثرة على القائم بالاتصال من خلال التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي، وعرض الإسهامات المتنوعة للباحثين لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وتحديد المفهوم الذي تتبناه هذه الدراسة، وأسباب الرضا وعدم الرضا ومظاهره، وأهمية الرضا الوظيفي بالإضافة إلى علاقة الرضا الوظيفي بالقائم بالاتصال، وعلاقته بالأداء، فيما يتناول المطلب الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وطرق قياس الرضا الوظيفي ويتناول المطلب الثالث ضغوط العمل ومدى تأثيرها على القائم بالاتصال في المؤسسات الموظفة. (الشريف، 2021)

1.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقي مفهوم الرضا الوظيفي بشكل عام الاهتمام منذ مطلع القرن العشرين على يد الكثير من العلماء، مثل: والذي تحدد لديهم مفهوم الرضا بأنه شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. (عقبة، 2019)

لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين في معظم مجالات العمل والوظائف منذ عقد الثلاثينيات من القرن العشرين ونتيجة لهذا الاهتمام، فقد ظهرت مجموعة من التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، تذكر بعضها على النحو التالي:

يرى عالم آخر " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة الإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه محتوى الوظيفة وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية ذات العلاقة. (الركابي، 2019)

وتم الإشارة إلى أن ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه. (Bensmain, 2022)

الرضا الوظيفي على أنه تلك الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته واشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها، وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل. (الراشدي، 2024)

وتم النظر إلى بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكيين كلما ارتفعت درجة الرضا. (Al-Qahtani, 2022)

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل. (الشريف، 2021)

يرى أيضا بعضهم أنه هو المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية، واجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثراً ملموساً على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل. (عقبة، 2019)

الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية، أو نفسية. (الراشدي، 2024)

يعرف باحث آخر بأنه الشعور بالقناعة، والسرور، والارتياح، والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية معنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي. (الركابي، 2019)

الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. (علي، 2021)

درجة شعور الفرد إيجاباً أو سلباً تجاه عمله بما يعني بالفعل ورد الفعل تجاه العمل أو يمكن أن يكون تقويم الفرد نفسه للمنفعة المكتسبة أو العائد عليه سواء مادياً أو اجتماعياً أو نفسياً بهذه المنظمة). (Dweikat, 2023)

فإذا ما أمعنا النظر في التعريفات السابقة نجد بأن مفهوم الرضا الوظيفي حظي باهتمام العديد من الباحثين، فقد عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بتعريفات مختلفة، ولم يكن هناك اتفاق على تعريف عام له، فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل، بينما ذهب آخرون للجمع بين الأمرين معاً، ورغم اختلافهم في تحديد مفهومه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يتولد لدى الفرد تجاه عمله، الذي يتأثر بالعوامل الناتجة عن الفرد نفسه، أو بالعوامل المحيطة بالعمل سواء عوامل ذاتية، أو تنظيمية أو اقتصادية، أو علاقته مع جماعة العمل، وقد يكون هذا الشعور إيجابياً فينتج الرضا، أو سلبياً فيتولد عدم الرضا. (Rehamnia, 2022)

2.1.2 ثانياً - أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

أسباب الرضا الوظيفي:

- لا يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين إلا بتوافر مجموعة من الأسباب أهمها: (Merazi, 2023)
- شعور الفرد بأن الوظيفة تشبع وتلبي حاجاته الأولية والشخصية، كذلك شعوره بالأمن والاستقرار.
- تحقيق توقعات الفرد الذاتية كالراتب، احترام الذات المكانة الوظيفية، فرص الترقى في العمل ... إلخ.
- توفر ظروف عمل داعمة، مثل: العمل في بيئة غير خطيرة، ومريحة، من حيث التجهيزات والمعدات الملائمة للعمل، كذلك عند توفر العوامل الفيزيائية المناسبة كالإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة ... إلخ.

- توفر بعض الخصائص الشخصية كقدرة الفرد على تحمل الضغوط والتأقلم معها، وقدرته على مواجهة المشاكل وحلها، وعلى خلق علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء في العمل ... إلخ.
- شعور الفرد بالارتياح نتيجة ارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقي الثناء.

وترى الباحثة أن من أهم أسباب الرضا الوظيفي هو الحافز المادي المتمثل في مقدار الراتب الذي يتقاضاه الموظف، ومدى إشباعه لحاجاته الأساسية، فمدى رضاه عن راتبه يؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على رضاه عن عمله، فإذا كان رضاه عن راتبه مرتفعاً تزيد إنتاجيته وأداؤه، وينعكس بصورة سلبية إذا كان أجره متدنياً. (Shahin, 2021)

أسباب عدم الرضا:

يعود أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى الكثير من العاملين إلى عوامل كثيرة تصادفهم في أثناء عملهم اليومي، منها: (Al-Fayez, 2024)

- وضع الموظف في مكان غير ملائم لإمكاناته وقدراته.
- عدم انسجام الموظف مع زملائه في العمل.
- تصرفات المسئول المباشر.
- تحمل الفرد أعباء ومسؤوليات أكبر مما يستطيع.
- العمل الأوقات طويلة بدون أجر إضافي.
- البيئة غير الصحية للعمل كتلوث المكان أو الحر الشديد.
- الانسحاب من العمل.

ويأخذ عدم الرضا أشكالاً متعددة، منها: التذمر والتأفف أو الإحباط نتيجة عمل ما، أو الوصول إلى نتيجة مغايرة للمتوقع، فينقلب عدم الرضا هذا إلى تصرفات قد تأخذ أكثر من أسلوب، منها: الغضب المكبوت، والتضجر، والقاء اللوم على الحظ أو الظروف أو الأيام أو الأشخاص، وقد تتحول إلى تصرفات

سلبية كان يتوقف المتذمر عن متابعة الاهتمام بما كان يهتم به سابقاً، ويبدأ بتجاهل الواجبات المفروضة عليه، وقد يلجأ الشخص غير الراضي إلى الانسحاب من أمام المهمات المكلف بها، ويبدأ بالابتعاد عن المكان الذي سبب له هذه الحالة، أما إذا كانت حالة عدم الرضا قوية، فإن بعض الأشخاص قد يلجأ إلى استعمال العنف كرد فعل قوي على الحالة التي أصابته. (Abdul, 2023)

لذا يكون على المسؤولين عن المؤسسة أن يراجعوا بين الحين والآخر تقارير جداول الحضور والانصراف، وذلك للتأكد إن كان هناك أي خلل في حضور الموظفين في قسم من الأقسام، فإن وجد أن هناك نسبة عالية من التأخير في الحضور أو نسبة عالية من المغادرة مبكراً، أو نسبة عالية من التغيب، فلا بد أن يبحث عن السبب، والذي يكون غالباً مرده إلى عدم الرضا الوظيفي. (Ghanem, 2019)

3.1.2 ثالثاً - أهمية الرضا الوظيفي:

أهمية الرضا الوظيفي تكمن بكونه يؤثر على الكثير من الظواهر التنظيمية، لذلك تقوم كثير من المؤسسات بإجراء مسح دوري حول رضا العاملين، لتكون أكثر إدراكاً ومعرفة الحقيقة مشاعر الأفراد، ولتجنب أيضاً الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا، فالرضا عن العمل له أهمية كبيرة، حيث اتضح من خلال العديد من الدراسات أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا ومجموعة من المتغيرات التي تعد بمثابة مؤشرات موجبة عن مستوى الأداء، فمن المعلوم أن زيادة درجات الرضا الوظيفي تؤدي إلى: (Mohaisen, 2024)

1. انخفاض معدل دوران العمل.
2. زيادة مستوى الأداء.
3. زيادة الكفاءة والفاعلية.
4. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
5. زيادة درجة التعاون بين العاملين.
6. تنمية التفكير الابتكاري في مجال العمل.
7. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.

8. تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.

9. انخفاض الاتجاهات السالبة بين العاملين بشكل عام.

10. انخفاض معدلات التأخير أو الغياب.

11. انخفاض معدلات حوادث العمل.

12. ارتفاع مستوى الطموح.

فيجب على المؤسسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، من خلال قياس الرضا لدى العاملين من وقت لآخر، فمن المتوقع حدوث تغير في درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من وقت لآخر. (Bensmain, 2022)

4.1.2 رابعاً - أهمية الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال:

إن تحقق الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال له أهميته وآثاره التي تظهر في استنفار طاقات ومواهب العاملين كافة بالمؤسسة الإعلامية؛ لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب والضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية في وجه أي تحديات تواجهها، فتحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للقائمين بالاتصال في المؤسسة الإعلامية يؤدي إلى تحسين وتطوير مستوى المنتج النهائي للمؤسسة، فالرضا المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية، ويخفض من نسب غياب الموظفين، كما أنه يرفع من معنوياتهم، والموظفون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي ينعمون بصحة بدنية ونفسية سليمة، كما أنهم يتعلمون الواجبات الجديدة بسرعة، إلى جانب ذلك فإن نسبة التظلمات من قبل الموظفين تقل، وتنتشر بينهم روح الأخوة والتكامل الاجتماعي، مثل مساعدة زملائهم والعملاء والتعاون بينهم فالرضا الوظيفي يتحقق بقبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال سبل الرضا المتاحة له عن طريقها. (Al-Qahtani, 2022)

وفي المقابل فإننا نجد أن شعور الموظف بالسخط والاستياء ينعكس على سلوكه العام كعدم التعاون في حال طلب منه التطوع بالأعمال الإضافية، والوصول المتأخر إلى العمل، أو المغادرة باكراً وتعطيل

العمل دون ذكر الأسباب، وكذلك عدم احترام مواقيت إنجاز العمل والتنمر بصورة مستمرة. (الشريف، 2021)

إن الرضا الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر تشمل الاستمتاع بالعمل والترابط بين المؤسسة والعاملين فيها، والعلاقة الجيدة بين الرؤوسين ورؤسائهم، وكذلك الإحساس بأهمية دور الشخص في المؤسسة وتقديره، وحرص المؤسسة على تحقيق إنجاز فاعل، وفي بيئة العمل الموظف لا يكفي أن يكون الموظف قادراً على إنجاز العمل فحسب، وإنما الأهم هو توافر الرغبة تجاه العمل، ولكي تنشط هذه الرغبة يجب على إدارة المؤسسات الإعلامية أن تسعى إلى إشباع حاجات الموظفين العاملين لديها، وأن تكبح كل ما من شأنه أن يؤثر في تشكيل السلوك الإنساني في بعده السلبي كي يندفع الموظفون تجاه القيام بالفعاليات والأنشطة المطلوبة منهم، وهم في حالة معنوية جيدة. (عقبة، 2019)

مما سبق نجد أن مدى رضا القائم بالاتصال عن عمله من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على إنتاجه الموظف، وينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة الموظفة، مما يؤثر بشكل مباشر على المعلومات التي تصل إلى الجمهور المستهدف، لذا ينبغي أن يكون الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا في المؤسسة الموظفة، حيث إن زيادة الرضا لدى الموظفين سيسهم في تحسين أدائهم. (الراشدي، 2024)

5.1.2 علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء:

إن تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أمر صعب لأنها عبارة عن عوامل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض وهناك العديد من البحوث التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ومن الغريب أن النتائج التي توصلت إليها هذه البحوث مختلفة، ومتضاربة في ذات الوقت، فهناك من يرى أن أداء الفرد يؤثر على رضاه الوظيفي فكلما زاد إنتاج الفرد زاد رضاه عن عمله؛ أي أن العلاقة طردية في أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي وهذا يعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة درجة رضاه. (الركابي، 2019)

والاتجاه الثاني يرى أن زيادة رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، أي أن العلاقة أيضاً طردية، ولكن ناتجة عن زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. (علي، 2021)

والاتجاه الثالث: وهو الاتجاه العكسي الذي يرى أنه لا توجد علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث يمكن زيادة أداء الفرد عن طريق وسائل الضغط والإكراه في العمل مثل الجزاء أو الحرمان، وبذلك يمكن زيادة أداء الفرد مع وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي. (Dweikat, 2023)

ويؤثر في الأداء الوظيفي للفرد داخل بيئة عمله جملة من المتغيرات، منها: قدرات الفرد، واستعداداته وميوله ودافعيته، ورضاه الوظيفي والمناخ التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية بين الفرد والمحيطين به داخل المنظمة، ودرجة الدعم الاجتماعي والفني الذي يحظى به الفرد، ومستوى قدرات وتجارب زملاء العمل معه، وأيضاً مناسبة القوانين واللوائح السائدة في المنظمة، كما أن المسؤولين عادة يرون أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً أساسياً في العوامل المؤثرة في الأداء. (Rehamnia, 2022)

يمكن القول بأن الخلط السابق في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء يرجع إلى أن العوامل المؤثرة في كل منهما متداخلة ومتشابكة من جهة، فضلاً عن تبادلية العلاقة بين هذه العوامل من جهة أخرى، فالعلاقة بين الرضا ومستوى الأداء تعد تبادلية في بعض الأحيان، بمعنى أن بعض هذه العناصر يكون سبباً ونتيجة في نفس الوقت. (Merazi, 2023)

6.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لاختلاف

هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون، فإنه سيتم تناولها في هذا البحث كعوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي.

(Shahin, 2021)

إن تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ليست بالأمر اليسير، وذلك لأنها كثيرة ومتعددة، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين. (Al-Fayez, 2024)

وفيما يلي عرض لبعض التقسيمات الخاصة بعوامل الرضا الوظيفي التي وردت في المراجع والأدبيات:

أشار العلماء إلى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل التي صنفوا إلى صنفين الصنف الأول هي مجموعة العوامل التي سميت المحفزات (Motivators) وهي: الشعور بالإنجاز الشعور بالتقدير والاعتراف، الشعور بالمسؤولية، الفرصة للترقية في العمل، والطبيعة التكوينية لمهام العمل، وتكون هذه العوامل مجتمعة الشعور بالرضا عن العمل عند الموظف، أما العوامل الأخرى فهي مجموعة العوامل التي سميت بعوامل الترتيب أو النظافة (Hygiene) والتي حددت بـ (سياسة المؤسسة العامة، الأجر، ظروف العمل الفيزيائية العلاقات مع الزملاء والعلاقات بين الموظفين والرؤساء المباشرين. وقد أشار أحد العلماء إلى أن هذه العوامل إذا كانت سلبية فإنها تكون الشعور بعدم الرضا. (Abdul, 2023)

ونقلاً عن الشرايدة، فقد تم تحديد ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب ذات علاقة، وهي كالتالي:

الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل: (Mohaisen, 2024)

1. كفاية الإشراف المباشر، لما للمشرف من أثر كبير فيما يقوم به الموظفون من أنشطة يومية.
2. طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، مما يشكل دافعاً لإتقان العمل وبذل أقصى ما لديهم من طاقة.

3. العلاقة مع الزملاء في العمل.

الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل: (Ghanem, 2019)

1. تحديد الأهداف في التنظيم، حيث يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
2. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

وهناك أربعة عوامل للرضا الوظيفي، وهي: ظروف العمل الراتب، إمكانية الترقية الاتصال بالزملاء والمشرفين).

وكما تم الإشارة إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي:

1. وجود مهمات تحتوي على تحد يستطيع الموظف من خلالها استخدام مهاراته الذهنية، والتي تبعد عن العمل الروتيني الذي يسبب الملل الذي يؤدي على الشعور بالفشل. (Bensmain, 2022)
2. الحصول على التغذية الراجعة، وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه. (Al-Qahtani, 2022)
3. التدريب المستمر، ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته. (الشريف، 2021)
4. زيادة مستوى التحكم، وهو أن يستطيع الموظف التحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء من المهمة المكلف بها. (عقبة، 2019)
5. وجود مدير داعم، وهو درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين. (الراشدي، 2024)
6. وجود زملاء داعمين، وهو ما يلقاه الموظف من زملائه بالعمل من دعم، بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم، وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها. (الركابي، 2019)

7. وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل، وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف، مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل، أو أزمة المواصلات، أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر لدى الموظف. (علي، 2021)
8. الأجر المنصف، ويشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل من ناحية الأجر، بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة، وبين الراتب الذي يتقاضاه. (Dweikat, 2023)
9. وجود التقدير المعنوي للموظف، ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي. (Rehamnia, 2022)
10. الشعور بالأمن الوظيفي، وهو درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمل في الحاضر أو المستقبل. (Merazi, 2023)

أما "بدر"، فقد صنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل هي :

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها، وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة، مثل: الإجازات التأمين الصحي السكن الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين). (Shahin, 2021)
2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها، تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة، ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل: مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة التخطيط الرقابة التنفيذ والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة. (Al-Fayez, 2024)
3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة. (Abdul, 2023)
4. عوامل متعلقة بالفرد نفسه مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له. (Ghanem, 2019)
5. عوامل بيئية، وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وتم تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى مجموعتين:

عوامل تنظيمية وتندرج تحتها العوامل التالية: (Mohaisen, 2024)

1. نظام العوائد، مثل: الحوافز، والمكافآت، والترقيات.
2. الإشراف، ويتضمن درجة تفويض السلطة التي يمنحها المسؤول لموظفيه، ومدى تقديره لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
3. سياسات المنظمة.
4. بيئة العمل، سواء بيئة العمل الداخلية التي تشمل مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية التكييف، وجود وسائل للترفيه، أو البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

عوامل شخصية، وأهمها: (Bensmain, 2022)

1. احترام الذات، والذي يتحقق إما بسبب المركز الذي يشغله، أو طبيعة وظيفته، وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها.
2. الاستعداد، فكلما كان الاستعداد إيجابياً كلما زادت مهارات الفرد، وبالتالي يتحسن أداؤه الوظيفي، ويرتفع معدل إنتاجيته نظراً لزيادة قدراته، وهذا بدوره يزيد من رضا العامل عن عمله.
3. المكانة الاجتماعية، كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله والعكس صحيح.

وقد تم الإشارة إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي : (Al-Qahtani, 2022)

1. الراتب والضمانات.
2. المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
3. النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
4. أساليب الإشراف.
5. ظروف العمل وبيئته المادية إضاءة، تكييف، وأثاث.

6. فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
7. متطلبات العمل ساعات العمل وظروفه وغيرها.
8. الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها.
9. أنظمة الإدارة، والإجراءات الإدارية، والاعتراف الشخصي.

وقد تم تحديد عوامل الرضا الوظيفي في ثلاث مجموعات هي: (الشريف، 2021)

1. مجموعة العوامل الذاتية، ومنها السن والجنس والحالة الاجتماعية، مستوى التعليم المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.
2. مجموعة العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل: الرضا عن الوظيفة الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
3. عوامل تنظيمية (بيئية) وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي نظرة المجتمع المحلي للموظف الرضا العام عن الحياة.

وقد ذكر ستة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي هي: (عقبة، 2019)

1. الرضا عن الوظيفة.
2. الرضا عن الأجر.
3. الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
4. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.
5. الرضا عن مجموعة العمل.
6. الرضا عن النواحي الاجتماعية.

وقد حددت عوامل الرضا الوظيفي في العناصر التالية : (الراشدي، 2024)

الرضا عن الوظيفة وتحتوي على:

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد، وقدراته، واستعداداته الشخصية.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصاً للابتكار.
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

الرضا عن الراتب ويتضمن ما يلي: (الركابي، 2019)

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف.
- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- تناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.

الرضا عن فرصتي النمو والارتقاء الوظيفي ويحتوي على ما يلي: (علي، 2021)

- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا.

الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف، ويشمل: (Dweikat, 2023)

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة المرؤوسين وتقديم المعونة عند الطلب.
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين.
- التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف.

الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن ما يلي: (Rehamnia, 2022)

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- التقارب في المستوى الثقافي، وفي الخلفية العملية والفكرية.
- تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.

الرضا عن النواحي الاجتماعية، ويشمل: (Merazi, 2023)

- رعاية الموظف صحياً.
- توفير الخدمات للموظف.
- مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث.

وترى الباحثة مما تقدم أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يصعب تحديدها وحصرها بشكل كامل، غير أن الباحثة رأّت أن تختار مجموعة من العوامل التي وردت في البحوث والدراسات والتي تتناسب مع العمل الموظف، حيث أن تطور العمل الموظف يجعل له خصوصية تختلف عن باقي المهن، لذا ترى الباحثة أن هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال، تم توظيفها في هذا البحث. (Shahin, 2021)

وهي مبينة على النحو التالي:

العوامل الذاتية، وتشمل الانتماء، احترام وتقدير الذات المكانة الاجتماعية:

الانتماء : وهو يعد عنصراً محدداً من محددات الشخصية، لأنه يؤثر في طريقة التفكير، أو التفاعل مع العالم المحيط بالموظف، كما أن الموظف يتم وصفه من خلال مفهوم الجماعات التي ينتمي إليها، مثل الجماعات التعليمية الاجتماعية، تنظيمات سياسية ... إلخ، وجماعات الانتماء تعد في نفس الوقت الجماعات المرجعية التي يشارك الفرد أعضائها في الدوافع والميول والاتجاهات، وتمثل قيمهم ومعاييرهم في اتخاذ قراراته أو أحكامه، أو قيامه بسلوك معين، وتحديد جماعة الانتماء يعني التعرف على كل المحددات الأساسية التي تشكل إطاراً مرجعياً لأفرادها، ومن خلال معرفة هذه الأطر المرجعية يمكن

التوقع بأنماط السلوك المختلفة، وبالتالي تؤثر على القائم بالاتصال في اتخاذ قراراته الإعلامية في إطار مدركاته عن معايير الجماعة التي ينتمي إليها، ويعكس الانتماء أيضاً المعايير الاجتماعية والثقافية، بحيث تصبح إطاراً مرجعياً له في التفسير والإدراك والسلوك، ويقترّب مفهوم المعايير الثقافية من مفهوم القيم التي يكتسبها القائم بالاتصال ويضمها إلى إطاره المرجعي في الحكم والسلوك. (Abdul, 2023)

كما يتحدد دور الموظف إزاء صحيفته من خلال الانتماء إلى مكان عمله ومهنته وشهرته فضلاً عن أن عمله في صحيفة ما، إنما يمثل انتماءه أصلاً إلى السياسة والأهداف التي اختار أن يعمل من أجلها، وذلك لأن كل صحيفة إنما تمثل تياراً فكرياً، تصدر عنه وتسعى لتحقيق أهدافه، كما يفترض أن الموظف لا يختار العمل، إلا في الجريدة التي تتوافق مع اتجاهاته وأفكاره وعقائده، هذا بدوره يعمل على رفع مستوى الرضا لدى الموظف عن عمله وبالتالي يزيد من إنتاجيته حيث يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد من خلال الولاء الإداري، أو الولاء التنظيمي كما يحلوا للبعض أن يطلق عليه، وهو ما يعني درجة الانتماء إلى المنظمة، فكلما زاد انتماء الأفراد إلى منظمات عملهم زاد رضاهم الوظيفي، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الدافعية في العمل، ورفع معدل الأداء. (Ghanem, 2019)

تقدير واحترام الذات: وهو يتحقق إما بسبب المركز الذي يشغله، أو طبيعة وظيفته، وجهة عمله، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها، حيث يسعى الموظف للحصول على التقدير والاحترام في العمل الذي يقضي فيه حوالي ثلث وقته يومياً، وهذا التقدير يهيم الحصول عليه كإنسان أولاً، ولإشعاره بإنجازاته ومجهوداته التي يبذلها في مجال العمل ثانياً، فشعور الموظف بالتقدير يدخل في نفسه السرور والبهجة ويحقق له درجة من الرضا عن عمله. (Mohaisen, 2024)

وكلما كان هناك ميل لدى الموظف لاحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم، فإنهم عادة يكونون غير راضين عن العمل. (Bensmain, 2022)

المكانة الاجتماعية: وهي شعور الموظف بأن العمل الموظف الذي يقوم به يحقق له مركزاً ومكانة اجتماعية مرموقة، ويكسبه احترام المجتمع، وشعور الفرد بأن عمله مصدر فخر وتقدير من المحيطين به

الأمر الذي يزيد من رضاه عن عمله، أما إذا قلت مكانة الموظف وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياؤه. (Al-Qahtani, 2022)

العوامل التنظيمية وتشمل: طبيعة العمل ظروف العمل وبيئته المادية والأمن والاستقرار الوظيفي، فرص الترقى، نمط ملكية المؤسسة الإعلامية السياسة الإعلامية، فرص التدريب التقدير. (الشريف، 2021)

وتعد العوامل التنظيمية داخل المؤسسة الإعلامية هي المؤثر الأساس في شكل المنتج النهائي لها، وإنه أياً كانت تأثيرات الخلفية الاجتماعية والثقافية للقائمين بالاتصال على طريقة عملهم، فإن الشيء الأكثر أهمية هو مدى رضا الموظفين عن طبيعة عملهم، وظروفه وبيئته المادية، وفرص الترقية التي تمنح لهم، وشعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، ورضاهم عن السياسة الإعلامية، وفرص التدريب التي تقدم لهم، وتقدير المؤسسة لهم. (عقبة، 2019)

طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل مدى كونها روتينية أو غير روتينية، فالعمل غير الروتيني يولد التجدد والتحفيز لدى الفرد، بحيث يشعر بقيمة العمل الذي يؤديه، أما العمل الروتيني أو الرتيب، فإنه يقتل الإبداع والتفكير الخلاق، ولا يولد الشعور بقيمة العمل، لذلك نجد أن الفرد ينتظر نهاية الدوام ليغادر المؤسسة التي يعمل بها كما أن الموظفين يشعرون بالرضا تجاه عملهم الموظف إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم، وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به (الراشدي، 2024)

وتؤكد الدراسات على أن قيمة العمل في نظر الفرد العامل توجد في طبيعة العمل نفسه، وأن المعنى الذي يعطيه هذا الفرد لوظيفته ينبع من الوظيفة وواجباتها وصلاحياتها ومسؤولياتها، فإذا تحقق الرضا الوظيفي لهذا الفرد من خلال هذه القيمة الذاتية للمهنة أو الوظيفة، كان ذلك بمثابة مؤشر أولي لكي يؤدي عمله بتميز، ومن هنا تصبح العلاقة وطيدة بين قيمة العمل، وقيم الفرد، كمتغير توافقي بين متغيري الرضا الوظيفي من ناحية، وأداء الفرد من ناحية أخرى، وهناك أيضاً ما يسمى بالقيمة الخارجية للمهنة، وهي القيمة المستمدة من العوامل المحيطة بالوظيفة، بيد أن هذه العوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً

بيئة المهنة التي تعد أحد أهم العناصر التي يؤديها من جهة أو بمكونات الوظيفة وتركيبها الداخلي، وإنما هي محيطية بالمهنة ملتصقة، ولزامية لها، ومؤثرة عليها. (الركابي، 2019)

ظروف العمل وبيئته: ويقصد بها ظروف المكان الذي يؤدي فيه الموظف عمله وما يرتبط من أثاث وفرش أي الأثاث المكتبي، والأدوات التي يستخدمها الموظف لأداء عمله، ودرجة الإنارة، ووسائل التهوية، والإضاءة، والتكييف، وما إلى ذلك من العوامل التي تؤثر في الموظف أثناء تأديته لعمله الموظف اليومي فلبينة التي يؤدي فيها الموظف عمله، أثر كبير في توفير مشاعر الرضا لديه، حيث يشعر القائم بالاتصال بالرضا عن عمله وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحوه كلما كانت تلك البيئة مشجعة وتوفر له كافة مستلزمات الإنتاج. فدرجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله؛ أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل، وترك الخدمة، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة، ففي بيئة العمل الموظف لا يكفي أن يكون الموظف قادراً على إنجاز العمل فحسب، وإنما الأهم هو توافر الرغبة تجاه العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال رضاه عن عمله. (علي، 2021)

الأمن والاستقرار الوظيفي: وهو سعي الموظف للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء في أثناء تأديته للعمل، أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة، أو إنهاء الخدمة، فهذه الضمانات التي يتطلبها الموظف في مكان العمل تدخل في نفسه درجة الأمن والأمان وتزيل عنه القلق بحيث يوجه جهده للعمل، وكلما سعى التنظيم إلى تحقيقها للعامل وشعر الموظف بالأمن والاستقرار في عمله كلما كان رضاه عن عمله عالياً، أما إذا شعر العامل بأن مستقبله غير مستقر في التنظيم، فإن ذلك ينعكس على أدائه في العمل، وبالتالي تظهر مؤشرات عدم الرضا لدى العامل، فالنقص في إشباع هذه الحاجة، يدفع الموظف إلى القيام بأعمال مختلفة للحصول على قدر من الإشباع لهذه الحاجة. (Dweikat, 2023)

فرص الترقّي: ويقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، ويستخدم مصطلح الترقية للدلالة على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية فمدى حصول الموظف على

فرص الترقى في عمله من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على رضاه الوظيفي و لرفع مستوى رضا الموظف عن هذا العمل؛ لابد ألا تخضع المعايير المحاباة والمجاملات، وانما تخضع لمعايير وضوابط موضوعية ثابتة واضحة ودقيقة ويراعى فيها الكفاءة في العمل وألا تخضع لنظام الأقدمية المطلقة، حتى لا تقتل روح الابتكار والابداع عند الموظف، وأن يكون فيها جانباً من الترقية الاستثنائية في العمل تمنح للموظفين المبدعين والمجدين.

(Rehamnia, 2022)

السياسية الإعلامية: وهي بمثابة مجموعة من المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التي تتحكم في الأسلوب أو الطريقة التي يقدم بها المضمون الموظف)، فالسياسة الإعلامية هي السياسة التي تسير عليها الصحافة، وتلتزم بها في نشر موادها، وهي الفكر الذي تعبر عنه الصحيفة وتمثله، فقد تكون الصحيفة ممثلة لحزب معين، فلكل مؤسسة موظفة سياسة سواء دونتها أم لم تدونها، والتي تفرض على الموظف عمليات تعديل للمحتوى سواء بالحذف أو بالإضافة أو التعديل حتى يصل إلى الجمهور المستهدف بما يتفق مع سياسات هذه المؤسسة، لذلك فقد تشكل السياسة التحريرية ضغوطاً على القائم بالاتصال، بسبب حذف بعض فقرات من مادته الموظفة، فالسياسة التحريرية للمؤسسة الإعلامية قد تجعل من القائم بالاتصال مقيداً. (Merazi, 2023)

لذا فإن إشراك القائم بالاتصال في رسم سياسات التحرير، وأن يكون له صوت في مؤسسته التي يعمل بها يؤدي إلى الانسجام والتوافق النفسي لدى القائم بالاتصال، حيث إن الهدف الأساسي من ورائه هو التحفيز على العمل، وتعزيز روح الانتماء والشعور بحس المسؤولية. (Shahin, 2021)

فرص التدريب وتطوير مهارات العاملين في الصحف: يقصد بالتدريب عملية إكساب المعارف والمهارات المجموعة من الأفراد بغية رفع كفاياتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية، ويهدف التدريب إلى إكساب الأفراد المعلومات، والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة الموظفة وممارستها تطبيقياً، ويعد التدريب الموظف من أهم أنواع التدريب؛ نظراً لأهمية التدريب المستمر الذي يتطلبه العمل الموظف، خصوصاً مع التقدم المذهل الذي تشهده المهنة الموظفة في الوقت الحاضر في مجال التقنيات الحديثة وتدفق المعلومات، حيث يعمل التدريب على تثقيف الموظف بالمزيد من المعلومات والمعارف والمهارات

المواكبة كل ما هو جديد فمستوى التدريب الذي يحصل عليه الموظف عامل رئيس في وجود حالة من الرضا أو عدم الرضا. (Al-Fayez, 2024)

التقدير في العمل أو التحفيز : حيث إن مستوى التقدير للموظفين الذين يثبتون كفاءتهم من المؤسسة التي يعملون بها عامل رئيس في وجود حالة من الرضا أو عدم الرضا عن سياسة تقدير الكفاءات الموظفة في الصحافة سواء عن طريق صرف مكافآت مالية، أو الترشيح المناصب قيادية، وإعطائهم أولوية في السفر لمهام موظفة خارج البلاد، ولمهام تدريبية أو علمية، ومنحهم جوائز تقديرية، حيث إنه إذا تم هذا التقدير حسب مزاج رئيس التحرير، أو الرئيس المباشر، أو رئيس القسم، وبناء على العلاقات الشخصية أو بالأقدمية... إلخ، فقد يؤدي الشعور بعدم التقدير إلى عدم رضا الموظف، وفقدان الحماس لبذل الجهد في العمل وتجويد الأداء المهني . (Abdul, 2023)

العوامل الخاصة بالعلاقات مع جماعات العمل: ويقصد بها البيئة الاجتماعية للعمل، وتشمل العلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء فإن علاقات العمل تقوم بمساعدة الموظف في تجاوز صعوبات المهنة ومخاطرها، وتحقق الرضا الوظيفي لديه، والذي يؤدي بدوره إلى الدافعية للإنجاز. (Ghanem, 2019)

العلاقة مع الرؤساء: يمكن القول إن هناك علاقة بين رضا الموظفين العاملين في المؤسسة الإعلامية وبين علاقتهم برؤسائهم، فالمسؤول هو الذي يجعل الموظفين محل اهتمام، وقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التفاهم والانسجام، ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويزيل العقبات التي تعترض طريقهم. كل ما سبق من شأنه أن يخلق بيئة عمل تحقق الرضا للموظفين العاملين في المؤسسة. (Mohaisen, 2024)

العلاقة مع الزملاء : إن العمل الإعلامي يتأثر بالعلاقات بين الأفراد، حيث تلعب روح الجماعة والعمل كفريق دوراً بالغ الأهمية في تحديد مدى كفاءته ونجاحه، فعامل العلاقة مع الزملاء بعد من العوامل الهامة المؤثرة في الرضا الوظيفي حيث يسود مناخ العمل في المؤسسات الموظفة مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين بعضهم البعض، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها نحو عمله، فكلما كان التفاعل القائم بين الموظف وزملاء العمل يحقق متعة وانسجماً له كانت جماعة العمل مصدراً لرضا

الموظف عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع زملائه يخلق توتراً أو يعيق إشباع حاجة معينة كلما كانت هذه العلاقة مصدراً لعدم رضا للموظف، مما قد ينعكس على أدائه في العمل. (Bensmain, 2022)

العوامل الاقتصادية (الراتب الحوافز المادية):

الراتب (الأجر): ويقصد به الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله اليومي الذي يقوم به، ورغم أنه يتغير من فترة إلى أخرى نتيجة العلاوات مثلاً - إلا أن الثابت هنا يعني إمكانية تحديده مقدماً وهذا المبلغ من المال يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته الأساسية، ويتوقف رضا الموظف عن الأجر الذي يحصل عليه، على مدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية، وعدالته بالمقارنة مع الجهد المبذول، وبمستوى الأجور في المؤسسات الإعلامية الأخرى، وأي نقص في كفاية الأجر لتحقيق الحاجات الأساسية للعامل قد يؤدي إلى ظهور علامات من عدم الرضا لدى الموظف، والتي تنعكس على أدائه في العمل وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل، والعكس صحيح. (Al-Qahtani, 2022)

الحوافز المادية العلاوات والبدلات والمكافآت: والتي لها الأثر الكبير على رضا الموظف، حيث تعد العلاوات والبدلات والمكافآت، مكملة للأجر، فإن كان الأجر غير كاف لتحقيق الحاجات الأساسية، فإن العلاوات والبدلات تأتي لسد الفجوة بين المرتب وارتفاع تكاليف المعيشة) ، وتعد عاملاً مهماً للحفاظ على العاملين في المؤسسة الإعلامية وتعمل على زيادة ولاء العاملين فيها، وتدفع الموظفين لتحقيق معدلات أداء مرتفعة، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، كما أنها تساهم في تحقيق مستوى ملائم لمعيشة الموظفين، كما تساهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات على أن تبني المؤسسة نظام مكافآت عادلة يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها. (الشريف، 2021)

7.1.2 قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل

الموجودة في المؤسسة عن عناصر الرضا المختلفة. (عقبة، 2019)

وعملية القياس تعد الخطوة الأولى في دراسات الرضا الوظيفي، ووفقاً للنتائج تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية، وإن كانت مقبولة، وتتلخص أهداف قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسة، الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدمه، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤثراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي، فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم، ومن ذلك على سبيل المثال: التغيب والاستقالة عن العمل، ومستوى الأداء الوظيفي. (الراشدي، 2024)

لذا فإنه من الأمور التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، كذلك يجب أن تتم هذه العملية من وقت لآخر، فمن المتوقع حدوث تغير في درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من وقت لآخر. (الركابي، 2019)

إن أهم ما يمكن ملاحظته في عملية قياس الرضا لدى الأفراد أنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعوره بالرضا عن عمله أو عدمه، ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات تجاه موضوع ما تختلف من شخص لآخر، وأن حالة الرضا أو السخط تتحكم فيها عدة متغيرات سواء أكانت متغيرات ذاتية أو موضوعية. (Dweikat, 2023)

وقد صنف الاختصاصيون مقاييس الرضا إلى نوعين رئيسيين هما:

1. المقاييس الموضوعية للرضا: وهي التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب ودوران العمل، وهو معيار موضوعي يفيد التنبيه للمشكلات الخاصة برضا الأفراد، لكن لا تتوفر بيانات تفصيلية لمعرفة أسباب المشكلات أو علاجها. (علي، 2021)
2. المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي وهو يقيس الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة للعمل، أو مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، فهو لذلك أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدمه، ومفيد أيضاً في اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا، والمقاييس الذاتية تقوم على تصميم قائمة أسئلة يتم من خلالها الحصول من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، ويصمم المحتوى حسب الحاجات الإنسانية (الفسولوجية الأمان - الاجتماعية. التقدير. تحقيق الذات، ويمكن أن يصمم حسب الحوافز التي يقدمها العمل مثل الأجر. محتوى العمل. فرص الترقى. الإشراف. جماعة العمل. ساعات العمل ظروف العمل). (Rehamnia, 2022)

ونجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات لقياس الرضا الوظيفي، ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا:

1. طريقة التدرج التجميعي ليكرت:

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إلا أن المقياس وفقاً لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل، ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها، وبالتالي اختيار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة. (Merazi, 2023)

طريقة تحليل بعض الظواهر ذات الارتباط بالرضا الوظيفي:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومن خلال تحليل هذه الظواهر يمكن التعرف على درجة الرضا الوظيفي، ومن أهم هذه الظواهر ما يلي: (Shahin, 2021)

- معدل دوران العمل بالمؤسسة.
- معدل الغياب.
- معدلات الفاقد في العملية الإنتاجية.
- معدلات الشكاوى بالمؤسسة.

2. طريقة الوقائع الحرجة :

حيث استخدم فكرة الوقائع الحرجة انطلاقاً من المنهج المستخدم فيها في قياس مشاعر الأفراد تجاه عملهم، وذلك في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا، وذلك باستخدامه لهذه الوقائع الحرجة باعتبارها إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل، وتبنى هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم انطلاقاً من السؤال عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من هذين السؤالين، وهذا بغية الحصول على الوقائع المسببة للسعادة، وتلك المسببة للاستياء لديهم. (Al-Fayez, 2024)

طريقة تترسون: وذلك بإعطاء عدة أسئلة يطلب الإجابة عنها بنعم أو لا، ويتم حساب درجاتها بمعرفة المصمم فقط، ويتضح بعد تحليلها مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل. (Abdul, 2023)

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وتقويم إدارة المشاريع

في بيئة الأعمال اليوم، أصبح هنالك عاملان شائعان وهما التغيير والتعقيد، وقد أدرجت طبيعة الأعمال هذه العوامل في الحياة اليومية والمشاريع تعمل دائماً في بيئة من التغيير المستمر والتعقيد المتزايد، ويجب أن تكون المشاريع تنافسية ومنتجة تركز على العملاء، إن العوامل في السوق تتطلب إعادة النظر في الاستراتيجيات. فأصبح إدارة التغيير عنصراً رئيسياً في نجاح الأعمال التجارية اليوم. كما أصبحت الأعمال معقدة للغاية. ويرتبط هذا التعقيد بعدد من العوامل التي ينطوي عليها المشروع، وإدارة المشروع هي علم وفن على حد سواء. ويتكون الجانب العلمي للإدارة المشروع من طريقة منهجية باستخدام منهجية موحدة. أما الجانب الفني يتكون من المهارات الناعمة بما في ذلك القيادة والثقة والمصداقية وحل المشاكل، وإدارة التوقعات. (عمرو، 2022)

يتم تطوير فن إدارة المشاريع من خلال الخبرة والممارسة والحدس. فمدير المشروع الذي هو ماهر في الفن الغريزي يعرف كيف ومتى أن يتفاعل على مشاكل المشروع ومدير المشروع الناجح يستخدم وينقح كل من المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بشكل فعال. (باقر، 2020)

1.2.2 مفهوم الإدارة :

الإدارة هي إدارة منظمة، سواء كانت مؤسسة تجارية أو منظمة غير هادفة للربح أو هيئة حكومية، وتشمل الإدارة أنشطة وضع استراتيجية المنظمة وتنسيق جهود موظفيها أو المتطوعين لتحقيق أهدافها من خلال تطبيق الموارد المتاحة، مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية والموارد البشرية. وقد يشير مصطلح "الإدارة" أيضاً إلى الأشخاص الذين يديرون مؤسسة ما. (الشهري، 2024)

يدرس علماء الاجتماع الإدارة باعتبارها تخصصاً أكاديمياً، ويختص هذا العلم في التحقيق في مجالات مثل التنظيم الاجتماعي والقيادة التنظيمية. يدرس بعض الناس الإدارة في الكليات أو الجامعات. (تفدة، 2023)

المنظمات الأكبر عموماً لديها ثلاثة مستويات من المديرين، والتي عادة ما تنظم في هيكل هرمي:

(عضيبات، 2022)

كبار المديرين: مثل أعضاء مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو رئيس إحدى المنظمات، وهم معنيون بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات بشأن كيفية عمل المنظمة ككل. ويقدم كبار المديرين توجيهات إلى المديرين المتوسطين الذين يقدمون تقارير إليهم. (الغامدي، 2023)

(أ) المديرين الأوسط وتشمل مديري الفروع والمديرين الإقليميين ومديري الأقسام، ويقومون بتوفير التوجيه للمديرين الأقل منهم أو للموظفين مباشرة.

(أ) صغار المديرين مثل المشرفين وقادة فريق الخط الأمامي، ويقومون بالإشراف على عمل الموظفين المنتظمين أو المتطوعين، في بعض المنظمات التطوعية وتوفير التوجيه بشأن عملهم.

وفي المنظمات الأصغر حجماً، قد يكون للمدير الفردي نطاق أوسع بكثير. قد يقوم مدير واحد بأدوار متعددة أو حتى كل الأدوار التي يتم ملاحظتها عادة في مؤسسة كبيرة.

2.2.2 تعريف المشروع

يعرف المشروع على أنه التجمع المؤقت من الموظفين لتحقيق أهداف تجارية محددة مع عملاء محددين المشروع له بداية ونهاية. ويذوب فريق المشروع بمجرد تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف المشاريع المختلفة بعدة طرق مختلفة. ومع ذلك، هناك بعض السمات التي تشترك فيها جميع المشاريع. وعادة ما تستخدم هذه الصفات لتحديد ما هو المشروع الميزة الأكثر تميزاً هي إطار زمني محدد لجميع المشاريع لها بداية ونهاية. وتسمى العديد من الجهود المشاريع "ولكنها تصبح بالفعل برامج لأنها تمتد إلى أجل غير مسمى وتغطي أهدافاً تجارية أوسع نطاقاً وأقل تحديداً. ويجب أن يكون للمشروع هدف واضح أو محدد ويمكن تحقيقه. وعادة ما ينطوي المشروع على أنشطة متنوعة، تنتج نواتج قابلة للقياس وقابلة للتكييف والتي عندما تضاف معاً، تحقق الهدف العام للمشروع.

ويعرف المشروع أيضاً على أنه أي نشاط أو عملية مرتبطة بالزمن زمن البداية والنهاية يقام مرة واحدة لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك بهدف إجراء تغيير ذو فائدة أو بهدف الأرباح، ويختلف المشروع عن الإنتاج إذ أن الأخير تتم فيه العمليات الإدارية والتشغيلية بصورة مستمرة بهدف إنتاج نفس الخدمة أو المنتج، أما المشروع ففيه تتم العمليات الإدارية والتشغيلية لمرة واحدة فقط.

3.2.2 دورة حياة المشروع

هي عبارة عن المدة الزمنية التي يستغرقها المشروع منذ البداية حتى النهاية بمراحله المختلفة، وهي تتطبع بطبيعة معينة مهما اختلفت أنواع المشاريع، ويمكن إيراد هذه المراحل في الآتي :

1. دراسة الجدوى وهي المرحلة الأولى مرحلة خلق الفكرة، وتبحث من خلالها حول الأهمية النسبية للمشروع والجدوى وراء تنفيذه.
2. التخطيط وهي مرحلة انتقال المشروع من فكرة إلى خطة معينة ومحددة الأهداف والنشاطات والفئات المستفيدة من المشروع.
3. تخصيص الموارد وهي المرحلة الثالثة في المشروع والتي يتم فيها دراسة الموارد التي يحتاجها المشروع من الموارد البشرية والمالية، وتلك الموارد هي لتعيين الأفراد وفرق التشغيل وطريقة توزيع الأدوار الإنتاجية لكل من المساهمين في تنفيذ المشروع.
4. تنفيذ المشروع وهي مرحلة الانطلاق في تنفيذ المشروع، والعمل في إطار تقويم وإدارة الأداء.
5. المراقبة وهي عملية التأكد من جريان المشروع على نفس الخطة الموضوعية قبل مرحلة التنفيذ وأنها في اتجاهها الصحيح.
6. تقويم المشروع هي عملية قياس مدى ملائمة المشروع وأدائه ومدى نجاحه ويعتبر التقويم أداة يسترشد بها صناع القرار ومدراء المشروع في حيثيات التخطيط والتنفيذ للمشروع والتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعية وذلك استناداً إلى مداخل معينة

أ- تقويم الأهداف

ب- تقويم الإجراءات

ت- تقويم النتائج

ويستفاد من نتائج عملية تقويم المشروع في المستقبل في تنفيذ مشاريع جديدة

4.2.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع

للمشروع حدود، لذلك يتم تعريف مدته وهو جهد لمرة واحدة، وعادة ما يتطلب موارد محدودة. هناك تواريخ بداية ونهاية متميزة للمشاريع يكون جميع الأفراد داخل المشروع على علم بنهاية المشروع. (تقده، 2023)

5.2.2 تعريف إدارة المشاريع

هي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، وذلك عبر استخدام كافة التقنيات المتاحة الحديثة، للوصول للأهداف المنشودة، بالصورة التي تضمن إنجاز المشروع، والانتباه لعوامل الجودة والكفاءة والتكلفة والتوقيت، إذ أن من مكونات المشروع الأساسية هي التوقيت والتكاليف والمجال.

وتعرف أيضاً إدارة المشروع بأنها عملية تحقيق أهداف المشروع (الجدول الزمني والميزانية والأداء) من خلال مجموعة من الأنشطة التي تبدأ وتنتهي في بعض النقاط في الوقت المناسب وتنتج مخرجات قابلة للقياس ويمكن تصنيفها.

الإدارة الناجحة للمشروع هي فن الجمع بين المهام والموارد والكوادر اللازمة لتحقيق أهداف العمل والغايات ضمن القيود الزمنية المحددة وضمن الميزانية المتاحة. وترتبط المشاريع والبرامج مباشرة بالأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تدعمها المنظمة.

6.2.2 دورة حياة إدارة المشروع

تسمى العملية التي يتبعها كل مدير أثناء عمر المشروع دورة حياة إدارة المشروع. ومن الضروري وجود دورة حياة منهجية أثبتت فعاليتها لتنفيذ المشاريع وإدارتها بشكل متكرر.

وخلال دورة حياة أي مشروع، ينبغي الشروع في عمليات إدارة المشاريع التي أثبتت جدواها واختبارها أو أفضل الممارسات التي تم تطبيقها. وتعتمد أنواع ومدى العمليات على طبيعة المشروع، مثل الحجم واحتمال الفشل وعواقب الفشل ويتطلب ذلك إدارة قوية وفعالة تقوم بتطبيق عملية إدارية قوية ومجربة أيضاً لحماية المشاريع. كل مشروع لديه دورة حياة، مع بداية ونهاية (يحددها تحقيق الهدف).

وهناك 9 مجالات رئيسية لإدارة المشاريع مطلوبة لجميع مديري المشاريع وهي:

1. إدارة النطاق
2. إدارة الاتصالات
3. إدارة المخاطر
4. إدارة الموارد البشرية
5. إدارة المشتريات
6. إدارة الوقت
7. إدارة التكاليف
8. إدارة الجودة
9. إدارة التكامل

كل من هذه المجالات الإدارية تتكون من العمليات والأدوات والتقنيات التي يتم إنتاجها و/ أو تطبيقها إلى حد ما خلال أي مشروع. وتوضح مجموعة الرسوم التوضيحية التالية دورة حياة إدارة المشروع، ومجالات المعرفة والعمليات المستخدمة بعنوان دورة حياة إدارة المشروع. (عمرو، 2022)

7.2.2 أهمية إدارة المشاريع

تتمثل أهمية إدارة المشاريع في الآتي :

- (أ) تنظيم وتخطيط المشاريع لترويض الفوضى وعدم النظام التي دائماً ما تصاحب المشاريع، لأن المشاريع فوضوية بطبيعتها. وإدارة المشاريع ترسم مساراً واضحاً من البداية إلى النهاية يضمن النتيجة المثلى ويلبي أهداف المشروع.

(ب) تحديد الجدول الزمني وخطة المشروع بشكل عام، ومن دون تخطيط فإن المشروع مثاله للفضل لا محالة.

(ج) تتطلب إدارة المشاريع العمل الجماعي مما يساعد فريق المشروع في تبادل الأفكار ومساعدة بعضهم بعضاً في الهام الأفكار الخلاقة والبناء ويعد التعاون حجر الزاوية في التخطيط والإدارة الفعالة للمشروع.

(د) من خلال إدارة المشاريع يتم الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تطبيق ضوابط إدارة المشاريع مثل تتبع المشاريع وإدارة المخاطر، ويتم استخدام جميع الموارد بكفاءة عالية وجدوى اقتصادية.

(هـ) تقوم إدارة المشروع بتحديد وإدارة التكامل بين عمليات المشروع التي تتناسق مع بعضها البعض ويتم ترتيبها بشكل سلس يضمن الاستغلال المثالي للوقت والجهد.

(و) بعض المشاريع يمكن أن تكلف قدراً كبيراً من المال ولذلك تضمن إدارة المشاريع الناجحة إدارة الميزانية باستخدام استراتيجيات إدارة المشاريع التي تقلل كثيراً من خطر تجاوز الميزانية.

(ز) توفر إدارة المشاريع ما يعرف بإدارة التغيير وذلك لأن المشاريع لا شيء فيها ثابت فهي في تغيير مستمر سواء ان كان التغيير في عوامل داخلية او عوامل خارجية.

(ح) تقوم إدارة المشروع بتحديد الجودة وإدارتها والتحكم فيها هذا يؤدي إلى منتج أو خدمة عالية الجودة تقود إلى إرضاء العميل.

(ط) ولد إدارة المشاريع المعرفة والخبرة المتراكمة، فكلما قامت إدارة المشاريع بمشروع زاد ذلك من خبرتها ومعرفتها بالمشروع وتزايدت المعرفة لدى فريق المشروع مما يقود في النهاية إلى تجويد المشاريع المستقبلية.

(ي) تتيح إدارة المشاريع التعلم من الفشل، فالمشروع به فوائد حتى ولو كان فاشلاً وتضمن إدارة المشروع استخلاص الدروس من نجاح المشروع وفشله.

8.2.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة

ليس هنالك عاملاً واحداً فقط يجعل المشاريع ناجحة وإنما تتكامل العوامل مع بعضها البعض

وهنالك بعض العناصر التي تجعل المشروع ناجحاً منها :

1. أهداف وغايات محددة بوضوح
2. عملية إدارة المشاريع محددة جيداً
3. مجموعة مؤكدة من أدوات إدارة المشاريع
4. فهم واضح لدور إدارة المشروع.

مدير المشروع يجب أن يكون لديه مجموعة واسعة من التقنيات السلوكية والإدارية التي تساعد في اختيار التقنيات التي تناسب الظروف والبيئة وتضمن جودة عالية وتساعد في التسليم في الوقت المحدد الذي تم الاتفاق عليه. (عضيات، 2022)

9.2.2 مراحل إدارة المشروع

يمكن تقسيم مراحل إدارة المشروع إلى أربعة مراحل أساسية وهي مرحلة البدء بالمشروع، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، ومرحلة إغلاق المشروع، وفي هذا المبحث سنقوم بعرض جميع هذه المراحل بالتفصيل مع التركيز على دور مدير المشروع خلال جميع هذه المراحل:

■ المرحلة الأولى: البداية

الغرض من هذه المرحلة هو وضع خطة رفيعة المستوى وتقييم المخاطر المشروع مقترح وتقديم معلومات عن تقييم الجدوى الاستراتيجية للمشروع. ويتم التركيز على تحليل المتطلبات الاستراتيجية للجهة الراعية للمشروع وكذلك الاحتياجات الفورية. وستنتج خلال هذه المرحلة عدة نتائج ذات قيمة عالية لإدارة المشروع. وستوفر هذه النتائج القيمة المستوى أساساً للتقديرات ولميثاق المشروع. (الغامدي، 2023)

دور مدير المشروع خلال المرحلة الأولى:

فيما يتعلق بالمشاركات الصغيرة، قد لا يكون مدير المشروع متاحاً خلال هذه المرحلة. ويجوز للجهة الراعية إجراء التقييم. أما بالنسبة للفرص الرئيسية، فينبغي المدير المشروع العمل مع المالك لتحديد الحل المناسب واستخلاص نطاق دقيق للمشروع. وهذا وهنالك بعض المهام على رئيس المشروع تأديتها خلال المرحلة الأولى وهي:

1. مقابلة العملاء

إجراء مقابلات مع العملاء، فهم الرؤية الاستراتيجية للعميل وأهدافه لتحقيق الرؤية. تحديد المشكلة الأساسية أو الحاجة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة التي تحقق من تجاوز الأعراض إلى المشكلة الحقيقية أو الحاجة مراجعة الحل المقترح وتحديد الحلول الأخرى التي ينبغي النظر فيها مراجعة الوسيلة التي يستخدمها العميل لتقييم المشكلة وتحديد الحلول الممكنة والسبب الذي حدده العميل للحل المطلوب. ا طرح أسئلة للتحقق من النطاق الأساسي لما يطلبه العميل. الحصول من العميل على أي وثائق قد تكون ذات صلة بالطلب. (باقر، 2020)

2. إجراء البحوث الداخلية

مقابلة أفراد آخرين من مجموعة الشركة ومجموعة العملاء مراجعة الوثائق تطوير المخططات العملية لدراسة الحالة الراهنة للمنظمة. (تفدة، 2023)

3. تطوير الحلول والمتطلبات

المساعدة في تطوير المشروع، والتشاور عن المشروع مع الخبراء التقنيين حسب الحاجة. وخلال هذه المرحلة، ينبغي أن يركز مدير المشروع في المقام الأول على فهم ما يحاول مالك المشروع تحقيقه. إذا كان المشروع عالي التقنية، يوصى باستخدام خبراء متخصصين.

4. مراجعة الدروس المستفادة

يجب إنشاء مستودع معلوماتي للمشروع للدروس المستفادة لكي يستخدمه مدير المشروع كمرجع للمشروع الحالية والمقبلة. مستودع المشروع هو قاعدة بيانات مركزية أو ملف يحتوي على معلومات المشروع ذات الصلة. وهذا يشمل دفتر المشروع بالإضافة إلى معلومات إضافية عن نجاحات المشروع والعوائق. وينبغي المدير المشروع أن يستعرض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة للمساعدة في تقييم مخاطر المشروع، والحفاظ على الجداول الزمنية للمشاريع، وفهم مجالات الاهتمام المحتملة التي سبق أن عانت منها مشاريع أخرى. (الظفيري، 2021)

5. مراجعة متطلبات العملاء

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد وفهم متطلبات العملاء من المشروع من خلال مراجعة أي متطلبات موجودة، أو حالة الأعمال أو وثائق الاقتراح، يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحديد الغرض من المشروع والتوقعات وتحديد جميع المتطلبات غير الواضحة أو غير المكتملة أو المتناقضة، أو التي قد تمنع بطريقة ما من إتمام المشروع بنجاح. ويجب أيضاً الاجتماع مع صاحب المشروع لمناقشة المتطلبات وأي عناصر غامضة مطلوب الاستفسار عنها. كذلك يجب على مدير المشروع جدول الوقت مع صاحب المشروع بمجرد تعيين مدير المشروع المراجعة المشروع وفهم التوقعات. وينبغي أن تستخدم نسخة من قائمة مراجع مالك المشروع كنقطة انطلاق وينبغي إبلاغ جميع مخرجات المشروع والموافقة عليها وتوثيقها. وسيقدم مدير المشروع نسخة من محضر الاجتماع الذي يوثق النواتج المتفق عليها. وينبغي توزيع محضر الاجتماع على صاحب المشروع خلال 24 ساعة من الاجتماع. ويتيح ذلك للطرفين الاطلاع على نتائج الاجتماع ومعالجة أي خلافات على الفور. (بودالي، 2021)

6. تحديد أدوار المشروع

مستوى السلطة التي ينبغي أن يمتلكها مدير المشروع أمر طبيعي عند النظر في العدد الكبير من الأشخاص الذين يجب الاعتماد عليهم لتحقيق النتائج، ولكنهم لا يخضعون للمراقبة المباشرة من مدير

المشروع. ويصبح السؤال أكثر أهمية بالنظر إلى الاختلافات في مسؤوليات مدير المشروع والمديرين الفنيين مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير فريق متماسك لديه القدرة لدفع المشروع نحو النجاح، ولذلك يجب أن يتمتع مدير المشاريع بالصفات القيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمصادقية هي أكثر أهمية بكثير من السلطة الرسمية. ويمكن لمدير المشروع الذي يمتلك هذه الصفات أن يجد عادة وسيلة لتحقيق أهدافه مع أو بدون سلطة رسمية، ولكن يجب على مالك المشروع أن يعطي مدير المشروع مستوى السلطة الذي يمكن مدير المشروع من إنجاز المسؤوليات المسندة بنجاح. يجب على صاحب المشروع أن يزود مدير المشروع ببيان رسمي أو عقد تفصيلي يحدد نطاق السلطة الممنوحة. وينبغي أن يتناسب مستوى السلطة بشكل مباشر مع التوقعات والمسؤوليات. عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل القضايا أو التفاوض على حلول في المستويات الدنيا للمنظمة، يكون مالك المشروع مسؤولاً عن تصعيد تلك القضايا إلى مستويات أعلى. ولكي يكون هناك مشروع ناجح، يجب على جميع أصحاب المصلحة في المشروع معرفة وفهم دورهم في المشروع. وتقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية توصيل هذه الأدوار إلى أصحاب المصلحة في المشروع. ومدير المشروع هو المسؤول عن إدارة نطاق المشروع، والجدول الزمني، والتكلفة لدعم توقعات المالك لإنجاز المشروع بنجاح. وتشمل واجباته : (الشهري، 2024)

- إدارة تطوير تعريف النطاق وخطط المشروع.
- حل المشاكل من خلال العمل مع أدنى المستويات التنظيمية الممكنة وتتصاعد حسب الضرورة.
- رصد الجدول الزمني والتكاليف مقابل التقدم المحرز في المشروع لتحديد المشاكل التي من المحتمل أن تمدد الجدول الزمني أو تجاوز التكاليف.
- اتخاذ أو توجيه أو التوصية بإجراءات تصحيحية عندما يهدد نطاق المشروع أو جدول زمني أو فروق التكلفة.
- العمل كنقطة اتصال مركزية للمشروع وتوصيل حالة المشروع إلى مالك المشروع.
- تقديم مدخلات لاستعراض الأداء لأعضاء فريق المشروع. التفاوض على حل للنزاعات في موارد أعضاء الفريق مع مديرهم والموظفين الآخرين.

واجبات مالك المشروع:

يجب أن يكون صاحب المشروع أو المالك مديراً أو عضو أعلى مستوى في القسم ذلك لأنه هو أكبر أصحاب المصلحة في المشروع أو الذين سيحصلون على أكبر فائدة من إنجاز المشروع بنجاح يتحمل المالك المسؤولية الكاملة للمشروع بأكمله. وسيعين مالك المشروع مدير المشروع لإدارة المشروع والتحكم فيه. يجوز لمالك المشروع تزويد مدير المشروع بتوقعات المنتج النهائي أو النتائج، ومعايير النجاح الدنيا، ومستوى الواجهة المتوقع خلال دورة حياة المشروع. ويتحمل مالك المشروع ما يلي

(أ) توقف المشروع

(ب) الحفاظ على مشاركة كافية مع المشروع لضمان تحقيق النتيجة المرجوة.

(ج) منح مستوى كاف من السلطة لمدير المشروع المطلوب لنجاح المشروع.

(د) تقديم الدعم أو التفاوض عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل المشكلات.

(هـ) توفير التغذية الراجعة للأداء المستمر لمدير المشروع، فضلاً عن تقديم مداخلات المراجعة أداء مدير المشروع.

واجبات أعضاء فريق المشروع

أعضاء فريق المشروع مسؤولون عن ضمان تحديد مسؤوليات مجموعتهم والتخطيط لها بدقة، والموارد المتاحة لدعم الميزانية والجدول الزمني، وتقديم معلومات دقيقة عن حالة المشروع، ومساعدة مدير المشروع في حل المشاكل.

7. تجميع فريق المشروع الأساسي

يجب على مدير المشروع تحديد المهارات المطلوبة لإنجاز المشروع بنجاح. ويستخدم المعلومات التي يتم جمعها من استعراض حالة العمل، واستعراض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتحديد

المتطلبات لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه فريق المشروع. وبمجرد تحديد المهارات اللازمة للمشروع، يجب الحصول على الاحتياجات من الموظفين. ولسوء الحظ، قد لا يكون أكثر الناس دراية بالمشروع بسبب المشاريع ذات الأولوية العالية، لذا يجب على مدير المشروع أن يضمن أن الموارد المخصصة قادرة على تلبية متطلبات المشروع بنجاح. ويتطلب ذلك الحصول على موافقة المديرين الفنيين على توظيف موظفهم في فريق المشروع والحصول على التدريب اللازم لنجاح المشروع عند بناء فرق المشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- (أ) هل يمتلك الفرد المؤهلات اللازمة أو هل هنالك حاجة الى تدريب إضافي ؟
- (ب) هل لدى الفرد أو المجموعة خبرة سابقة ذات صلة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل كان لديه خبرة جيدة؟
- (ج) هل الفرد أو المجموعة مؤهلة للعمل في المشروع؟
- (د) هل سيعمل أعضاء فريق المشروع بشكل جيد؟
- (هـ) هل سيتوفر الفرد أو المجموعة عند الحاجة؟

8. تطوير هيكل توزيع العمل

يجب أن يقوم مدير المشروع بتطوير نظام تجزئة العمل للبدء في تحديد نطاق المشروع وتطوير هذا الهيكل من المعلومات التي تم جمعها من الجهة الراعية للمشروع. وهيكل توزيع العمل هو تقسيم هرمي موجه نحو المنتج لعناصر المشروع الذي ينظم ويحدد النطاق الكلي للمشروع. وستحدد هذه المادة جميع الإنجازات الرئيسية التي تشكل الحل الكلي خلال اجتماع التخطيط التفصيلي ودورة العمل التي ستعقد خلال مرحلة التخطيط، سيقوم مدير المشروع بمراجعة هيكل تجزئة العمل مع فريق المشروع، ويزيد من تحليل النتائج إلى مجموعات عمل قابلة للإدارة قبل تطوير (العبداللات، 2021)

9. تقييم المخاطر

المهام وبناء الجدول الزمني.

خلال هذه المرحلة (الأولى)، ينبغي أن يبدأ مدير المشروع في تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع. وليس من المهم وضع خطط تفصيلية في هذا الوقت، ولكن من المهم البدء في تحديد ما يمكن أن يؤثر على نجاح هذا المشروع. وبمجرد تحديدها، ينبغي إدراجها في ميثاق المشروع الذي أنجز خلال هذه المرحلة. (حيارات، 2021)

يقوم مدير المشروع، جنباً إلى جنب مع فريق المشروع، بتحديد المخاطر الرئيسية للمشروع ووضع خطط إدارة المخاطر خلال مرحلة التخطيط. وفي تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع، يجب تحديد مصادر المخاطر المحتملة. وسيبدأ مدير المشروع ببنية توزيع العمل لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع. وتشمل بعض المخاطر الأكثر شيوعاً ما يلي:

(أ) التغييرات في متطلبات المشروع أو النطاق

(ب) ميزانيات غير واقعية

(ج) التفسيرات الخاطئة أو سوء الفهم

(د) أدوار ومسؤوليات غير واضحة

(هـ) موظفون غير مهرة

(و) توافر الموظفين

(ز) معايير النجاح غير المحددة

يجب تحديد الخطوات التي سيتم إنجازها في حالة تنفيذ استراتيجية المخاطر. وستدرج الخطوات

في الجدول الزمني للمشروع وخطوط أساس التكلفة. (عضيات، 2022)

ويعتمد قرار إعداد خطط الطوارئ لتجنب المخاطر على الظروف المرتبطة بكل مشروع. وفي معظم الحالات، ينبغي إعداد هذه الخطط لمجال محدد من المخاطر وتحديد درجة المخاطر متوسطة أو مرتفعة، واحتمال حدوث الخطر هو معتدل أو مرتفع، والأثر الناتج هل هو كبير أم صغير.

وفي حالة عدم وجود أي من هذه العوامل المجال المخاطر، قد لا يكون من الضروري إعداد تدابير تجنب المخاطر أو خطة طوارئ للمخاطر. تركز معظم مجالات المخاطر على ما يلي:

- الموارد (مثل المرافق الشخصية، والمعدات، وما إلى ذلك)
- تعريف المتطلبات ونطاقها
- التكنولوجيا.
- العوامل الخارجية.

عند تحديد المخاطر عالية المستوى، يجب التأكد من مراعاة سمات المخاطر التالية: الموازنة بنود الجدول الزمني الأداء، تكنولوجيا التطوير، سمات المستخدم، تغيير الأعمال، التكلفة أو المالية، البائع أو المقاول الموارد البشرية، السياسة، المسؤولية المجتمعية خلال مرحلة البدء المرحلة الأولى يجب على مدير المشروع تقييم المخاطر المحتملة للمشروع وإدراجها في ميثاق المشروع. ولا يلزم إجراء تحليل مفصل في هذا الوقت حيث سيتم تحليل المخاطر بشكل أكبر خلال اجتماع إدارة المخاطر الفريق المشروع. (باقر، 2020)

10. إعداد تقديرات التكاليف

يفشل عدد كبير من المشاريع لأن تقديرات التكلفة الأولية منخفضة جدا. ومن المهم أن يحدد مدير المشاريع ومدير الحسابات بدقة التكاليف المقدرة. وتبعاً لحجم المشروع، سيتم تتبع التكاليف بطرق مختلفة. يجب الحرص على توثيق التكاليف في جدول بيانات، والذي سيتم التحقق منه لاحقاً عند الموافقة على خطة المشروع النهائية وتحديثها. وستساعد هذه التقديرات الأولية على الحيلولة دون نشوء قضايا التكلفة بمجرد تحديد التكلفة الإجمالية للمشروع والموافقة عليها. يجب التأكد من تضمين المعدات الكبيرة، والموارد البشرية، والعقود، وكافة التكاليف الأخرى. (الغامدي، 2023)

يجب الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع الأخرى، لتقدير الوقت والتكلفة عند أدنى مستوى من هيكل تجزئة العمل. وسوف ترتفع التكاليف إلى المهام ذات المستوى الأعلى لتشكل التكلفة الإجمالية للمشروع. كذلك من المفيد التشاور مع الأشخاص الذين لديهم خبرة في استكمال المهام الموصوفة جميع المنظمات لديها نوع من الخبراء أو المستشارين في كافة المواضيع التي تنطرق لها خلال تنفيذ المشاريع هذا الأمر يساعد في التحقق من صحة تقدير التكاليف.

11. إعداد ميثاق مشروع

الغرض من ميثاق المشروع هو تقديم تعريف واضح ومتناسق لرؤية ومهمة المشروع ونطاقه وأهدافه. يجب تطوير ميثاق المشروع في وقت مبكر من دورة حياة إدارة المشروع ويجب أن يحتوي الميثاق على الرؤية المهمة، تحديد المالك، النطاق الأهداف والافتراضات، والقيود الوقت المعالم التكلفة الميزانية، ومتطلبات الجودة، والمخاطر الرئيسية للمشروع. ويجوز لمدير المشروع وضع مسودة أولية الميثاق المشروع، غير أن فريق المشروع سيكون مسؤولاً عن وضع ميثاق المشروع النهائي خلال اجتماع التخطيط المفصل الذي سيعقد في بداية مرحلة التخطيط. (الظفيري، 2021)

ميثاق المشروع مطلوب لفهم المشروع وقبوله بشكل كامل من قبل فريق المشروع. بعد قيام فريق المشروع بتطوير ميثاق المشروع، يقوم مدير المشروع بتقديمه للمالك للموافقة عليه. وسيوفر قبول ميثاق المشروع اتفاقاً بين المالك وفريق المشروع بما فهم مدير المشروع. معظم إخفاقات المشاريع هي نتيجة لأحد الأسباب التالية:

(1) ضعف تعريف الرؤية / المهمة والنطاق.

(2) عدم وجود التزام من قبل المالك وفريق المشروع.

(3) ضعف التقديرات.

12. المراجعة مع أصحاب المصلحة

يجتمع مدير المشروع مع صاحب المشروع المراجعة ميثاق المشروع، وهيكل توزيع العمل، وتقييم المخاطر ويقوم مدير المشروع بترتيب وقت مناسب لمالك المشروع القضاء ما يقرب من ساعة لمراجعة العمل الذي تم إنجازه خلال هذه المرحلة. سيقوم مالك المشروع بتمهيد مدير المشروع للمضي قدما في المرحلة الثانية مرحلة التخطيط الوضع اللمسات الأخيرة لميثاق المشروع.

■ المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

الغرض من مرحلة تخطيط المشروع هو البدء في المشروع ووضع خطة وجدول زمني دقيقين. إن البنية التحتية التي تم إنشاؤها خلال مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لإدارة فعالية نجاح المشاريع خلال هذه المرحلة، يتم تعيين المسؤوليات. وسيتم إعداد توقعات الاتصالات والإبلاغ وعرضها على فريق المشروع. وسيتم إنشاء نظم تتبع. وسيقوم فريق المشروع أيضا بتحليل هيكل توزيع العمل إلى مهام قابلة للقياس وسيشكل هذا التحليل الأساس لخطة المشروع وجدوله الزمني. وبمجرد أن يحدد فريق المشروع نطاق المشروع، يمكن وضع خطة لإدارة المخاطر. مرحلة تخطيط المشروع تعكس مباشرة قدرة المشروع على الوصول إلى خاتمة ناجحة. (الشهري، 2024)

دور مدير المشروع في المرحلة الثانية :

- الحصول على الموظفين
- تعيين الأدوار والمسؤوليات
- وضع مخطط المشروع
- إعداد مفكرة المشروع وملفات المشروع
- وضع هيكل تجزئة العمل المفصل
- وضع خطة الاتصالات
- إنشاء نماذج إعداد التقارير

■ تقييم المخاطر

خطوات اكمال المرحلة الثانية:

1. اجتماع التخطيط التفصيلي

يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع تخطيط مفصل للمشروع بمجرد إنشاء فريق المشروع والغرض الرئيسي من الاجتماع التفصيلي للتخطيط هو تقديم المشروع والحاق فريق المشروع بمواصلة العمل على استكمال ميثاق المشروع الذي بدأ خلال المرحلة الأولى. يجب أن يكون مالك المشروع حاضرا لتوصيل التوقعات والأهداف ومعايير النجاح. وينبغي أن تكون بنود جدول الأعمال الأخرى هي توزيع مسؤوليات أعضاء الفريق، وتوزيع الوقت وقيود الميزانية، والجدول الزمني للاجتماعات المقبلة خطة الاتصال). إذا تم تحديد مفهوم المشروع بشكل واضح، يجب على الفريق العمل على تحديد النطاق والأهداف من خلال إنشاء هيكل توزيع العمل. (العمرى، 2023)

2. تطوير هيكل تجزئة العمل المفصل

يجب اكمال هيكل تجزئة العمل الذي تم بدؤه في المرحلة الأولى وسوف يؤدي ذلك إلى مزيد من الفهم لجميع الموظفين لمهامهم وواجباتهم وتصورهم لهدف المشروع والنتائج التي يجب تحقيقها لإنجاز المشروع بنجاح. وهذه النتائج قابلة للقياس في الساعات والتكاليف اللازمة لإنتاجها.

مراجعة المقترح المقدم من قبل الجهة الراعية للمشروع أو حالة العمل لتحديد ما إذا كانت هناك أي تغييرات في النطاق قد حدثت أثناء عملية الموافقة. الغرض من هيكل تجزئة العمل والفوائد التي يقدمها هي:

(أ) يسهل التخطيط المفصل من خلال تقسيم نطاق المشروع إلى جهود عمل أصغر حجما وقابلة للإدارة.

ويمكن ربط جهود العمل هذه بالمسؤوليات الفردية.

(ب) يمكن من تحديد المهام لإنتاج كل ناتج. ويمكن تحديد المسؤولية عن كل مهمة. ثم يكون هنالك شخص مسؤولا عن الجدول الزمني لكل مهمة.

(ج) يمكن من تحديد التكاليف التقديرية والميزانيات التقديرية لكل عنصر من مكونات هيكل تجزئة العمل، مما يسهل التقدير من القاعدة إلى القمة.

(د) يوفر إطارا لتحديد المشاريع بشكل منفصل عن المنظمات، ومصادر التمويل، والنظم المحاسبية، وما إلى ذلك.

3. إعداد مصفوفة المسؤولية

مصفوفة المسؤولية هي مصفوفة تحتوي على وصف منجزات هيكل العمل المفصل مع كل رمز من حسابات التسليم رقم التعريف والمالك أو الشخص الذي يتحمل مسؤولية إدارة تلك المنجزات. يتم استخدام هذه المصفوفة خلال المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ المشروع لتحديد موقع وتتبع ووضع حالة لكل تسليم. وتستخدم هذه المصفوفة من قبل مدير المشروع وكذلك فريق المشروع. (بودالي، 2021)

وهناك أربع مسؤوليات أساسية واردة في مصفوفة المسؤولية

■ **المالك:** ليس من الضروري لأصحابها القيام بالعمل الفعلي. وهم مسؤولون عن الانتهاء من جميع المهام في الوقت المحدد، في حدود الميزانية، وتلبية متطلبات الأداء. ويمكن للمالك أيضا إنشاء مصفوفة المسؤولية الخاصة به لفريق المشروع الخاص به إذا كان يملك العديد من المنجزات وإدارة فريق فرعي كبير.

■ **المراجع:** هذا الشخص مسؤول عن المراجعة المرحلية للمخرجات الجارية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتفاعل مع القضايا التي تؤثر على جودة أو تكلفة أو توقيت العمليات. كما أنه يحدد متى تكون العملية جاهزة للمضي قدما في عملية الموافقة.

■ **المستلم:** هذا الشخص عادة ما يكون شخص يتم تعيينه من المالك، لديه الصلاحية للموافقة على التسليم النهائي، ومن المرجح أن يتدخل في قرار أي قضية بشأن هذا التسليم. وعادة ما تشير هذه

الموافقة إلى قبول الجهة الراعية للمشروع بأن المخرجات تفي بالمتطلبات ومعايير الجودة المنصوص عليها في ميثاق المشروع.

- المستلم النهائي: بغض النظر عن مستويات الموافقة، فإن معظم المنظمات لديها ممثل رفيع المستوى لديه الصلاحية في إبطال سلطة الموافقة. وعادة ما يحدث هذا النوع من الإجراءات نادراً جداً ويرتبط عادة بتغيير استراتيجية العمل. غير أنه من المهم أن يحدد مدير المشروع هوية هذا الشخص وفهم دوره في المشروع.

وتمكن مصفوفة المسؤوليات فريق المشروع من فهم هيكل المسؤولية لكل ناتج في المشروع. ويتمثل أحد الأهداف الأخرى لمصفوفة المسؤولية في ضمان تعيين جميع النتائج التي تساعد على القضاء على أي ازدواجية في المجهودات والصلاحيات. ويتم الرجوع إلى هذه المصفوفة عند المساءلة وملكية المنجزات المحددة. يجب توزيع نسخة من هذا التقرير مصفوفة المسؤوليات على أي شخص تتم الإشارة إليه أو إلى وظيفته في هذه المصفوفة وذلك لحل أي تعارض قد تنشأ. وتساعد مصفوفة المسؤولية أيضاً على إثبات أن جميع المجالات الوظيفية تحسب ضمن المشروع.

4. تطوير خطة الاتصالات

خطة الاتصال هي واحدة من مجالات المعرفة الداعمة اللازمة لنجاح المشروع. وغالباً ما تكون واحدة من المجالات التي غالباً ما يتم إهمالها أو اتخاذها من قبل مدير المشروع وفريق المشروع. هذا الجزء من مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لتنفيذ البنية التحتية لتتبع ومراقبة المشروع خلال دورة حياة المشروع بأكملها. ينبغي أن يكون مدير المشروع هو نقطة الاتصال المركزية لجميع تبادل المعلومات المتعلقة بالمشروع. ومن المهم خلال بدء المشروع إنشاء شبكة اتصالات تستند إلى توقعات صاحب المشروع لتحقيق هذا الهدف. (حيارات، 2021)

ويقوم مدير المشروع بوضع مبادئ توجيهية لجميع المعلومات التي تم إنشاؤها كجزء من خطة الاتصالات الشاملة ويتطلب التنسيق بين أعضاء فريق المشروع مبادئ توجيهية للمعلومات التي تم إنشاؤها وتوزيعها. وينبغي تحديد شكل وأسلوب وكمية المعلومات التي يتعين تنفيذها أثناء عمر المشروع تحديداً

جيداً. يجب على مديري المشاريع تعديل خطة الاتصال لتطوير الفهم الشامل بين أعضاء الفريق حول كيفية التواصل مع الفريق. (الظفيري، 2021)

جانب آخر مهم جداً من التواصل هو التفاعل بين أعضاء فريق المشروع، والمالك وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع. وتنشأ الحالات حيث يلزم الاتصال بين أصحاب المصلحة في المشروع، بما في ذلك المشاركة في مجموعات المستخدمين والفرق الاستشارية، وفي الرسائل الإخبارية. يجب على مدير المشروع أن يفهم أهمية التواصل لنجاح المشروع وخلق بيئة يتم فيها تشجيع التواصل وإنجازه. (العبد اللات، 2021)

5. تخطيط المخاطر

يجب أن يشمل تخطيط المخاطر على الإجراءات التالية:

❖ تحديد المخاطر

ينطوي تحديد المخاطر على تبادل الأفكار حول التهديدات المحتملة للمشروع. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن مساعدة فريق المشروع في تحديد هذه المخاطر.

❖ تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يجب تقييم كل خطر بما يسمى بـ احتمال الحدوث وهو درجة الاعتقاد بأن مختلف الأحداث أو الآثار سوف تحدث بالنسبة لكل خطر يتم تحديده. ويمكن استخدام الترميز منخفضة إلى 10 عالية) أو ترتيب (عالية، متوسطة، منخفضة).

ينبغي على مدير المشروع التنظيم والاستعداد لاجتماع تخطيط المخاطر وفصله عن اجتماع التخطيط التفصيلي للمشروع.

للبدء، يجب على مدير المشروع إعداد جدول أعمال التقييم وتوزيعه في التخطيط لهذا الاجتماع. ينبغي ألا تشارك الإدارة العليا في الاجتماعات الأولية لتقييم المخاطر بحيث لا يتم منع فريق المشروع من مناقشة وتقييم جميع المخاطر والآثار على المشروع بشكل صريح. (العمري، 2023)

قبل الاجتماع، يجب التأكد من أن البنود التالية قد تم ترتيبها أو إعدادها

- غرفة اجتماعات
- جهاز عرض علوي
- الحاسوب مع برنامج جداول البيانات
- جدول الأعمال الموزع قبل يومين على الأقل
- في يوم الاجتماع، يجب القيام بإدراج سمات المخاطر بشكل منفصل على ورق الرسم البياني ونشرها في جميع أنحاء الغرفة.

بدء اجتماع المخاطر مع مراجعة ميثاق المشروع وأية قضايا أو معالم هامة أو افتراضات تم تحديدها بالفعل. وبالإضافة إلى ذلك، وصف السمات المدرجة على المخططات البيانية لتشجيع المشاركين على البدء في التفكير في المخاطر المحتملة. ولأن اجتماع المخاطر المبدئي هذا يستخدم للحصول على تغذية راجعة من الفريق بأكمله، فمن المهم التأكد من أن كل مشارك يشعر بعدم تقييده في تحديد وتقييم أي مخاطر.

6. تحديد متطلبات المهارات البشرية

إن إدارة المشروعات الناجحة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي، تعتمد على الأفراد والقادة الذين يديرون المهام الرئيسية لإدارة المشروع ليست عملية شخص واحد. فإنه يتطلب مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد. وتشمل إدارة المشروع ما يلي:

- صاحب المشروع / المالك
- مدير المشروع

■ مساعد مدير المشروع (النسخ الاحتياطي)

■ مكتب للمشروع

■ فريق المشروع

عموما، يتم تعيين مديري المشاريع بدوام كامل للمشروع والعمل خارج مكتب إدارة المشروع، في حين أن أعضاء فريق المشروع يعملون في وحدات وظيفية مختلفة.

وينبغي النظر في خمسة أسئلة أساسية قبل بدء تعيين الموظفين:

■ ما هي متطلبات عضو الفريق الناجح؟

■ من ينبغي أن يكون عضوا في فريق المشروع؟

■ أي عضو من مكتب المشروع مكلف بالمشروع؟

■ ما هي المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء أنشطة التعيين؟

■ ما الذي يمكن أن يحدث ويتسبب في فقدان أعضاء الفريق الرئيسيين؟

وفي بعض الحالات التي تكون فيها التدفقات المستمرة للمشاريع ضرورية لنمو الشركات، تصبح مشاكل التوظيف معقدة للغاية، خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من نقص في عدد الموظفين. يجب استخدام طلب التوظيف للمشروع لضمان التواصل الفعال وإدارة الالتزام بتوفير الموظفين المؤهلين.

وبعد تحديد موظفي المشروع المفضلين، فإن مهارات التفاوض ضرورية في الحصول على موظفي المشروع المطلوبين وسيتفاوض مدير المشروع مع المديرين الفنيين لاستخدام موظفيهم وتوافرهم. وستحدث تغييرات في الاحتياجات من الموارد أثناء المشروع وقد تتسبب في حدوث مشاكل في التوافر. ويتعين على مدير المشروع أن يتفاوض مع المديرين الفنيين لتوافر الموظفين أثناء تنفيذ المشروع على أساس أولويات المشروع.

وتجري المفاوضات بين مدير المشروع والمالك أو الإدارة إذا خلع مدير المشروع إلى أن تعيين موظفين خارجيين سيوفر مؤهلات أكثر ملاءمة لأداء مهام المشروع أكثر من المرشحين الداخليين. إذا كان

من الضروري الاستعانة بمصادر خارجية. (الشهري، 2024)

7. إعداد الجدول الزمني

(أ) تحديد التقويم والقيود الزمنية

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد الجدول الزمني للمشروع والقيود الزمنية التي توجد. يتم استخدام تقويم المشروع لتحديد أيام العمل وغير العمل بما في ذلك أيام العطل الرسمية وعطلات نهاية الأسبوع. يتم استخدام تقويم المشروع للمشروع ككل. ومع ذلك، يمكن لمدير المشروع وضع تقويمات الموارد الفردية لفريق المشروع المعالجة أوقات العطلات، والجدول الفردية، وتوافر أعضاء الفريق (إن لم يكن متوفرًا بدوام كامل للمشروع).

وتشمل قيود الوقت تواريخ البداية وتواريخ الانتهاء، والقيود الزمنية للموارد، وتوافر الموارد. يجب على مدير المشروع تحديد قيود التقويم والوقت قبل وضع الجدول الزمني. (الظفيري، 2021)

ويمكن استخدام مخطط جانتي في تحديد التقويم والقيود الزمنية وهو رسم بياني الجدول الزمني للمشروع به مخطط شريطي يوضح تواريخ البدء والانتهاء للعديد من عناصر المشروع التي تتضمن الموارد والمعالم الرئيسية والمهام والأنشطة. وسمي هذا المخطط بمخطط (جانتي) نسبة للمهندس الأمريكي (هنري جانتي). (العمري، 2023)

يعرض المخطط كمخطط شريطي أفقي تمثل القضبان الأفقية بأطوال مختلفة الجدول الزمني للمشروع الذي يتضمن تسلسل المهام والمدة، وتواريخ البدء والانتهاء لكل مهمة. طول الشريط الأفقي يتناسب مع الوقت اللازم لإنجاز المهمة. يساعد مخطط جانتي مديري المشاريع على ضمان استمرار المشروع على المسار الصحيح. (عمرو، 2022)

يحدد المخطط المهام التي يمكن تنفيذها بالتوازي ويحدد المهام التي لا يمكن بدؤها أو الانتهاء منها حتى تكتمل المهام الأخرى. ويساعد مخطط غانت في الكشف عن الاختناقات المحتملة ويساعد على تحديد المهام التي قد تكون مستبعدة من الجدول الزمني للمشروع. (العبدالات، 2021)

(ب) تطوير قائمة المهام

المهمة هي أدنى مستوى للعمل المحدد في المشروع تطوير قائمة المهام هي عملية تحديد جميع المهام التي يجب إنجازها من أجل استكمال كل من المنجزات ذات المستوى الأدنى. وهو يتبع عن كتب أدنى مستويات هيكل توزيع العمل الضمان تغطية جميع مجالات المشروع، وأن تكون النتائج محددة على النحو المحدد في ميثاق المشروع. (حيارات، 2021)

وبمجرد إدخال جميع الأعمال في أداة الجدولة، يتم إدخال المهام بعد ذلك. وطلب من كل من أصحاب المخرجات وضع قوائم المهام التفصيلية لكل من الأعمال التي يוכלون بها. وقد يتم ذلك في نهاية الاجتماع التفصيلي لتخطيط المشروع. يجب أن يقوم مدير المشروع الآن بجمع جميع أوراق العمل الخاصة بتطوير المهام من أصحاب المخرجات.

هناك نوعان من القواعد عند تطوير وصف المهمة:

يجب ألا يحتوي وصف المهمة على أكثر من خمسين حرفاً. هذا هو الحد العام لإنتاج الرسوم البيانية وتركيب وصف المهمة على صفحة قياسية. إذا كان من الضروري المزيد من التفاصيل، يمكن استخدام منطقة الملاحظة في الجدولة أيضاً. (بودالي، 2021)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 170 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي.

4.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية)
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع ويتضمن محورين تناول الأول منهما المتغير المستقل "العوامل الداخلية" بأبعاده (بيئة العمل، المكافآت والحوافز، التدريب والتطوير) واشتمل على 30 عبارة ويتناول المحور الثاني المتغير التابع "الرضا الوظيفي" واشتمل على 15 عبارة

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$- \text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$- \text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	- 3.4	- 2.60	- 1.80	1.79 - 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارة أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من

خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: العوامل الداخلية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات العوامل الداخلية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
بيئة العمل			
1	مساحة العمل المادية في المركز تؤثر إيجاباً على مستوى تركيز العاملين أثناء العمل.	**0.582	0.000
2	بيئة العمل في المركز تدعم التعاون والعمل الجماعي وتعمل على بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء.	**0.487	0.000
3	تتوفر الأدوات والمعدات الضرورية لتنفيذ المهام بشكل فعال في بيئة العمل داخل المركز	**0.381	0.000
4	تخطيط مساحة العمل في المركز يساهم في تنظيم الأشياء وزيادة التركيز والفعالية في العمل.	**0.683	0.000
5	بيئة العمل في المركز تشجع على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحفيز العاملين لتقديم أفضل الأفكار والحلول الإبداعية.	**0.443	0.000
6	درجة الحرارة وجودة الهواء في مساحة العمل داخل المركز تؤثران على مستوى أداء العاملين	**0.317	0.003
7	هناك مستوى جيد من المرونة والاستقلالية في بيئة العمل داخل المركز	**0.329	0.002
8	بيئة العمل داخل المركز تعزز الشعور بالانتماء للمجتمع بين الموظفين، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية وتعاونية داخل الفريق.	**0.394	0.000

9	ثقافة المركز وقيمه التي تنعكس في بيئة العمل تعزز الانسجام والارتياح في العمل.	**0.364	0.001
10	بيئة العمل داخل المركز توفر فرصاً للنمو والتطوير المهني	**0.341	0.001
المكافآت والحوافز			
11	يوفر المركز أجوراً كافية لتلبية متطلبات الحياة.	**0.642	0.000
12	يوفر المركز للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية	**0.287	0.008
13	يوفر المركز التعويضات المناسبة للعاملين عند التقاعد	**0.503	0.000
14	يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	**0.775	0.000
15	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	**0.306	0.004
16	يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل	**0.377	0.001
17	يهتم المركز بتقديم المساعدة المادية للعاملين عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.	*0.269	0.013
18	يمنح المركز شهادات تقدير وتكريم للعاملين الأكفاء	**0.356	0.001
19	يتم ترقية العاملين عند حصوله على مؤهلات أكاديمية إضافية أو تدريب	**0.463	0.000
20	يهتم المركز بتوفير التقدير والاحترام لكافة العاملين.	*0.266	0.014
التدريب والتطوير			
21	يهتم المركز بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفين	**0.578	0.000

0.000	**0.473	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين	22
0.000	**0.496	يهتم المركز بتطوير مستويات الأداء لدي العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل	23
0.029	*0.237	يهتم المركز بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل بالمركز	24
0.000	**0.586	يعمل المركز على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها	25
0.007	**0.308	يهتم المركز بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين	26
0.001	**0.347	يهتم المركز بالتعاقد مع أفضل المؤسسات التدريبية المحلية والعالمية	27
0.000	**0.392	يهتم المركز بالتعرف علي آراء و أفكار ومقترحات العاملين التي يمكن من خلالها تطوير طرق الأداء وتقليل أعباء العمل	28
0.000	**0.437	يملك العاملون بالمركز مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	29
0.020	*0.253	يهتم المركز بالعمل على اكتساب العاملين مهارات وقدرات جديدة تساهم في تطوير وإنجاز العمل بدقة.	30

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور العوامل الداخلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.05، 0.01) وهذا يعني أن عبارات محور العوامل الداخلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور الرضا الوظيفي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تتبنى إدارة المركز مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين	**0.353	0.001
2	تسعى إدارة المركز إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية	**0.316	0.003
3	تتيح إدارة المركز للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم	**0.294	0.006
4	توفر إدارة المركز بيئة عمل صحية ومناسبة	**0.348	0.001
5	تمنح إدارة المركز حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين	**0.338	0.002
6	تمنح إدارة المركز رواتب تتناسب مع طبيعة العمل	**0.348	0.001
7	تمنح إدارة المركز العاملين إحساساً بالأمان الوظيفي	**0.377	0.000
8	تعزز إدارة المركز الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين	*0.246	0.023
9	أشعر بالاستقرار النفسي في بيئة العمل	**0.430	0.000
10	أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية	**0.290	0.007
11	توفر وظيفتي الحالية مميزات من الصعب ان اجدتها في مكان آخر	**0.479	0.000
12	تهتم إدارة المركز بتوفير كافة حقوق الوظيفية	**0.306	0.004

13	تهتم إدارة المركز بتوفير كافة احتياجاتي سواء داخل العمل او خارجه	**0.388	0.000
14	يتم تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المركز على الجميع دون استثناء	**0.459	0.000
15	أشعر ان وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية	**0.440	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.05، 0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الرضا الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
العوامل الداخلية	0.792	30
الرضا الوظيفي	0.719	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.788	45

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	124	72.9
	أنثى	46	27.1
العمر	أقل من 25 سنة	34	20.0
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	44	25.9
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	64	37.6
	45 سنة فأكثر	28	16.5
المؤهل العلمي	متوسط	22	12.9
	بكالوريوس	87	51.2
	ماجستير	33	19.4
	دكتوراه	28	16.5
المسمى الوظيفي	مدير	21	12.4
	نائب مدير	30	17.6

9.4	16	رئيس قسم	
60.6	103	موظف	
27.1	46	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
20.0	34	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	
23.5	40	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
11.8	20	من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة	
17.6	30	20 سنة فأكثر	

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: العوامل الداخلية

1- بيئة العمل

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بيئة العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
مساحة العمل المادية في المركز تؤثر إيجاباً على مستوى تركيز العاملين أثناء العمل.	2.671	1.257	9	متوسطة
بيئة العمل في المركز تدعم التعاون والعمل الجماعي وتعمل على بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء.	4.247	1.034	1	مرتفعة جداً
تتوفر الأدوات والمعدات الضرورية لتنفيذ المهام بشكل فعال في بيئة العمل داخل المركز	2.847	1.376	8	متوسطة

مرتفعة	2	1.327	3.976	تخطيط مساحة العمل في المركز يسهم في تنظيم الأشياء وزيادة التركيز والفعالية في العمل.
متوسطة	10	1.380	2.624	بيئة العمل في المركز تشجع على الإبداع والابتكار، مما يسهم في تحفيز العاملين لتقديم أفضل الأفكار والحلول الإبداعية.
مرتفعة	4	1.419	3.459	درجة الحرارة وجودة الهواء في مساحة العمل داخل المركز تؤثران على مستوى أداء العاملين
متوسطة	7	1.485	2.906	هناك مستوى جيد من المرونة والاستقلالية في بيئة العمل داخل المركز
متوسطة	5	1.449	3.141	بيئة العمل داخل المركز تعزز الشعور الانتماء للمجتمع بين الموظفين، مما يسهم في بناء علاقات إيجابية وتعاونية داخل الفريق.
متوسطة	6	1.472	3.000	ثقافة المركز وقيمه التي تنعكس في بيئة العمل تعزز الانسجام والارتياح في العمل.
مرتفعة	3	1.238	3.671	بيئة العمل داخل المركز توفر فرصاً للنمو والتطوير المهني

تم ترتيب عبارات بيئة العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (بيئة العمل في المركز تدعم التعاون والعمل الجماعي وتعمل على بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.247 وانحراف معياري 1.034 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (بيئة العمل في المركز تشجع على الإبداع والابتكار، مما يسهم في تحفيز العاملين لتقديم أفضل الأفكار والحلول الإبداعية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 2.624 وانحراف معياري 1.380 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات بيئة العمل تبين أن عبارة واحدة في

مستوي الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وست عبارات في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوي متوسط من بيئة العمل في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.254 بانحراف معياري 1.344

2- الحوافز والمكافآت

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحوافز

والمكافآت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يوفر المركز أجورًا كافية لتلبية متطلبات الحياة.	2.259	1.521	10	منخفضة
يوفر المركز للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية	4.000	1.123	1	مرتفعة
يوفر المركز التعويضات المناسبة للعاملين عند التقاعد	2.776	1.313	8	متوسطة
يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.541	1.230	4	مرتفعة
يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	2.635	1.471	9	متوسطة
يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل	3.729	1.375	3	مرتفعة

متوسطة	7	1.489	2.859	يهتم المركز بتقديم المساعدة المادية للعاملين عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.
مرتفعة	2	1.438	3.753	يمنح المركز شهادات تقدير وتكريم للعاملين الأكفاء
متوسطة	6	1.510	3.071	يتم ترقية العاملين عند حصوله على مؤهلات أكاديمية إضافية أو تدريب
مرتفعة	4	1.284	3.600	يهتم المركز بتوفير التقدير والاحترام لكافة العاملين.

تم ترتيب عبارات الحوافز والمكافآت من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوفر المركز للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 1.123 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يوفر المركز أجوراً كافية لتلبية متطلبات الحياة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 2.259 وانحراف معياري 1.521 وبدرجة موافقة منخفضة وعند دراسة عبارات الحوافز والمكافآت تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وأربع عبارات في مستوى الموافقة المتوسط وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المنخفض مما يوضح وجود مستوي متوسط من الحوافز والمكافآت في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.222 بانحراف معياري 1.375

3- التدريب والتطوير

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يهتم المركز بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون	2.424	1.628	10	منخفضة
يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين	3.953	1.164	2	مرتفعة
يهتم المركز بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الأساليب الحديثة في مجال العمل	2.482	1.324	9	منخفضة
يهتم المركز بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل بالمركز	4.059	1.062	1	مرتفعة
يعمل المركز على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها	2.694	1.504	8	متوسطة
يهتم المركز بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين	3.906	1.324	3	مرتفعة
يهتم المركز بالتعاقد مع أفضل المؤسسات التدريبية المحلية والعالمية	2.918	1.338	6	متوسطة
يهتم المركز بالتعرف على آراء وأفكار ومقترحات العاملين التي يمكن من خلالها تطوير طرق الأداء وتقليل أعباء العمل	3.576	1.219	5	مرتفعة

متوسطة	7	1.481	2.824	يتملك العاملون بالمركز مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل
مرتفعة	4	1.310	3.694	يهتم المركز بالعمل على اكتساب العاملين مهارات وقدرات جديدة تساهم في تطوير وإنجاز العمل بدقة.

تم ترتيب عبارات التدريب والتطوير من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم المركز بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل بالمركز) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.059 وانحراف معياري 1.062 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم المركز بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 2.424 وانحراف معياري 1.628 وبدرجة موافقة منخفضة وعند دراسة عبارات التدريب والتطوير تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المتوسط وعبارتين في مستوى الموافقة المنخفض مما يوضح وجود مستوي متوسط من التدريب والتطوير في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.253 بانحراف معياري 1.335

ويتبين مما سبق وجود مستوي متوسط من للعوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.243 بانحراف معياري 1.352

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الرضا
الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتبنى إدارة المركز مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين	2.024	1.205	15	منخفضة
تسعى إدارة المركز إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية	3.800	1.280	1	مرتفعة
تتيح إدارة المركز للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم	2.776	1.304	13	متوسطة
توفر إدارة المركز بيئة عمل صحية ومناسبة	3.788	1.355	2	مرتفعة
تمنح إدارة المركز حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين	2.941	1.442	10	متوسطة
تمنح إدارة المركز رواتب تتناسب مع طبيعة العمل	3.388	1.489	4	متوسطة
تمنح إدارة المركز العاملين إحساساً بالأمان الوظيفي	3.153	1.435	7	متوسطة
تعزز إدارة المركز الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين	3.141	1.347	8	متوسطة
أشعر بالاستقرار النفسي في بيئة العمل	3.224	1.475	6	متوسطة
أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية	3.118	1.340	9	متوسطة
توفر وظيفتي الحالية مميزات من الصعب ان اجد لها في مكان آخر	2.882	1.562	12	متوسطة

مرتفعة	3	1.401	3.565	تهتم إدارة المركز بتوفير كافة حقوق الوظيفية
منخفضة	14	1.401	2.565	تهتم إدارة المركز بتوفير كافة احتياجات سواء داخل العمل او خارجه
متوسطة	5	1.375	3.224	يتم تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المركز على الجميع دون استثناء
متوسطة	11	1.472	2.894	أشعر ان وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية

تم ترتيب عبارات الرضا الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسعى إدارة المركز إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.800 وانحراف معياري 1.280 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تتبنى إدارة المركز مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 2.024 وانحراف معياري 1.205 وبدرجة موافقة منخفضة وعند دراسة عبارات الرضا الوظيفي تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعشر عبارات في مستوى الموافقة المتوسط وعبارتين في مستوى الموافقة المنخفض مما يوضح وجود مستوي متوسط من الرضا الوظيفي في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.099 بانحراف معياري 1.392

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للعوامل الداخلية على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

جدول (10) أثر العوامل الداخلية على الرضا الوظيفي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.796		0.634		0.633		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		4560.632	1	4560.632	798.657	0.000
الباقى Residual		2638.195	462	5.710		
المجموع Total		7198.828	463			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الرضا الوظيفي	الثابت Constant	14.071	.877		16.046	.000
	العوامل الداخلية	.667	.024	.796	28.261	.000

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للعوامل الداخلية على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.048 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (العوامل الداخلية) يفسر 63.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

(الرضا الوظيفي) وتبين أن كلما ازداد مستوى العوامل الداخلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.667 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبيئة العمل على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

جدول (11) أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.736		0.542		0.541		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		674.021	1	674.021	546.803	0.000
الباقى Residual		569.488	462	1.233		
المجموع Total		1243.509	463			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الرضا الوظيفي	الثابت Constant	3.372	.407		8.277	.000
	بيئة العمل	.256	.011	.736	23.384	.000

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.048 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (بيئة العمل) يفسر 54.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين أن كلما ازداد مستوى بيئة العمل بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.256 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

جدول (12) أثر المكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.579		0.335		0.333	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	396.060	1	396.060	232.541	0.000
الباقى Residual	786.869	462	1.703		
المجموع Total	1182.929	463			

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الرضا الوظيفي	الثابت Constant	5.689	.479		11.878	.000
	المكافآت والحوافز	.196	.013	.579	15.249	.000

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي بين الأقسام الإدارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث كانت قيمة $(Sig F) = 0.048$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز والرضا الوظيفي بين الأقسام الإدارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (المكافآت والحوافز) يفسر 33.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين أن كلما ازداد مستوى المكافآت والحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الأقسام الإدارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.196 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي بين الأقسام الإدارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

جدول (13) أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^2 Adjusted
0.637	0.406	0.405

ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	469.558	1	469.558	315.920	0.000	
الباقى Residual	686.681	462	1.486			
المجموع Total	1156.239	463				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الرضا الوظيفي	الثابت Constant	5.010	.447		11.199	.000
	التدريب والتطوير	0.214	.012	.637	17.774	.000

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.048 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتطوير) يفسر 40.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.214 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ وجود مستوي متوسط من للعوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي في المركز الوطني للرقابة على

الالتزام البيئي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.243 بانحراف معياري 1.352 ووجود مستوى

متوسط لبيئة العمل، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير

✓ وجود مستوي متوسط من الرضا الوظيفي في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 3.099 بانحراف معياري 1.392

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للعوامل الداخلية على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية

العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي واتضح وجود علاقة ارتباط

طرديّة قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا

وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما

ازداد مستوى العوامل الداخلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية

العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.667 % مما يبين صحة

الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا

وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية

ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى بيئة العمل بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.256 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى المكافآت والحوافز بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.196 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي بين الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمقدار 0.214 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

2.5 التوصيات

✓ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة قدرة الهيئات والمؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بكفاءة وفاعلية

✓ العمل على معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات والهيئات
ووضع الحلول المناسبة لها

✓ الاهتمام بزيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسات والهيئات من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي
تساهم في زيادة قدرتهم وكفاءتهم الإدارية

3.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتعرف على
تأثيراتها

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالرضا الوظيفي والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

The aim of this study was to identify the internal factors affecting job satisfaction between senior administrative departments and project management departments, and to examine the level of job satisfaction between senior administrative departments and project management departments at the National Center for Environmental Compliance Monitoring. A stratified random sample of 170 managers from senior and middle management levels was selected. Data was collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach, applying a set of statistical methods.

The study results showed a moderate level of internal factors affecting job satisfaction at the National Center for Environmental Compliance Monitoring, with a moderate level of work environment, incentives and rewards, training and development. It also indicated a moderate level of job satisfaction at the center.

Based on these results, the study recommends working on providing an infrastructure that contributes to enhancing the ability of institutions and organizations to achieve job satisfaction for employees effectively and efficiently, addressing the obstacles and limitations that affect achieving job satisfaction in institutions and organizations, and finding appropriate solutions for them.

Keywords: Job satisfaction — senior administrative departments — Project management departments

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد دسوقي (٢٠٠١): الإدارة التنافسية للمشروعات في ظل التحولات العالمية الجديدة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- أحمد ملحة (٢٠٠٠): الرهانات البيئية في الجزائر، مطبعة النجاح، بن عكنون الجزائر
- الأغبري، عبدالصمد (2002): البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر/دكتور عبدالصمد الأغبري ... الرياض، [السعودية]: دار المريخ للنشر،
- أفندي، إسماعيل محمد. (2012). دور المدرسة في تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في بيت لحم) ورقة بحثية). مؤتمر العمل
- باسم رشيد على (٢٠١٧): إطار مقترح لمراجعة الأنشطة البيئية وأثره على قيمة المنشأة دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- باسمه خليل حلاوة (٢٠٠٦): القيم البيئية في كتب الجغرافيا للصفين الخامس والسادس من مرحلة التعليم الأساسي في سورية دراسة تحليلية تقييمية للقيم البيئية المتضمنة في الكتب)، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٢) العدد (٢).
- بشرى العبيدي (٢٠١٣) دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغاز، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون.
- جنات البكاتوشي (٢٠٠٣): فاعلية استخدام بعض الأنشطة أسلوب المشروع) كمدخل للتربية البيئية في رياض الأطفال، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- حامد محمد زهران (١٩٩٥) دراسة العلاقة بين جوانب الصحة النفسية والرضا المهني لدى طلاب وخريجي شعبة التعليم الابتدائي بكلية التربية- رسالة ماجستير كلية التربية- جامعة عين شمس.

- حسين محمد أحمد عبد الباسط (٢٠٠٨): تأثير الخبرات البيئية في تنمية الادراك المكاني للمعالم الجغرافية لدى تلاميذ المرحلة العمرية ٦ - ١٢ ، مجلة الجمعية التربوية للدارسات الاجتماعية، العدد (٥١)، يونيو، كلية التربية، جامعة عين شمس القاهرة
- حسين مشهدي (2018) : الرضا والوظيفي وتأثيره على الابناء ، المجلة العربية لكلية رياض الاطفال ، المجلد 5 – العدد الاول ، جامعه المنصورة
- حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي لدي العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير، كلية الدارسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 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. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)
- خالد سعيد، حمدان، الغامدي (2009): تحسين مستويات المعلمين للمستوى السادس، المجلد الرابع بمكة المكرمة..
- رشا عبد العاطي راغب، إيناس ماهر بدير (٢٠٠٧): فاعلية برنامج إرشادي للحد من تلوث البيئة المنزلية في مجال استخدام الأجهزة المنزلية، مجلة بحوث الاقتصاد المنزلي ومجلد ١٧، العدد (١/٢) يناير / إبريل، جامعة المنوفية، شبين الكوم، مصر
- رمضان عبد المجيد (٢٠١٠): دور الجماعات المحلية في مجال حماية البيئة. دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع القانون العام، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر
- سعد بن عبد الله الكلابي (١٩٩٧): العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكمان واولادهام، الادارة العامة، ٣٧، ١.
- السيدة مختار عبد الغنى طلخان (٢٠١٧) : أثر تبني معايير التقرير المالي الدولية على العلاقة بين المعلومات المحاسبية وقياس قيمة الشركة مع التطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية رسالة دكتوراه كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

- صابر حيدوري (٢٠١٠): الخبرة الجمالية وأبعادها التربوية في فلسفة جون ديوي، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦ العدد (٣)، دمشق، سوريا.
- صفاء محمد على أحمد (٢٠٠٥): الأنشطة الطلابية ودورها في تنمية الوعي السياسي لدى طلاب الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر
- ضرار العتيبي (2012) : دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد
- ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة – العدد التاسع، جامعه الزهر.
- عايد رحيل الشمري (٢٠١٣) دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير.
- عبد الرحمن محمد السعدني، أماني مصطفى البساط (٢٠٠٢): التنوير البيئي في مجلات الأطفال العربية دراسة تحليلية نقدية. بحث منشور في مجلة المؤتمر الدولي الثاني عشر (جماعة البيئة ضرورة من ضروريات الحياة الإسكندرية الفترة من ١٤-١٦
- عبد المحسن بن صالح الحيدر (2006): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني المجلد السادس والعشرون.
- عبد الناصر طه إبراهيم محمد (٢٠١٦) : "المتريات السلوكية والاتجاهية لمدرجات السلوك السياسي بيئة العمل : دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد ٦٠ ، ص ٦٥-٢٠١٦، ١٢٤
- عبير زكريا عبد العزيز ، جمال سعد خطاب ، صلاح حسن سلام (2020) : تأثير عدم الالتزام البيئي على الموارد وانعكاسات ذلك على قيمة المنشأة - دراسة قياسية ، بمعهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة المجلد التاسع والأربعون، العدد السابع الجزء السابع، يوليو ٢٠٢٠ ISSN 1110-0826 التقييم الدولي .
- عويد سلطان المشعان. (1995). دراسة الفروق في الاكتئاب بين المراهقين والشباب الكويتيين. المجلة التربوية , 10(37). <https://doi.org/10.37>

- فاروق أحمد همام (٢٠٠١): برنامج مقترح في الاقتصاد البيئي للمدارس الثانوية التجارية في مصر - رسالة دكتوراه غير منشورة - معهد الدراسات البيئية - جامعة عين شمس - القاهرة - مصر
- فاطمة عبد الله خليفة (٢٠٠٤): التربية البيئية في الإسلام منهج الكون ومنهج الإنسان. ط ١ ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر .
- كسيرة أمينة (٢٠١١): الاتصال والتربية البيئية الشاملة، ماجستير الاعلام تخصص الاتصال البيئي، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر
- محمد أحمد الحمزاوي (٢٠٠٥): المؤشرات الاجتماعية التخطيطية لسياسة الرعاية الاجتماعية للمرأة المعيلة، المؤتمر العلمي الثامن عشر الخدمة الاجتماعية والإصلاح الاجتماعي في المجتمع العربي المعاصر كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان،
- محمد أمين عبد اللطيف (١٩٩٦): الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١.
- محمد سعيد انور سلطان (2004): السلوك التنظيمي الاسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر .
- محمد عبد اللطيف عبد المعطى (٢٠٠٤): دور التلفزيون الاقليمي في تنمية الوعي البيئي لدى الأطفال، دراسة تحليلية وميدانية على التلفزيون المصري والألماني، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإعلام، كلية الآداب، الزقازيق، مصر .
- محمد لطفي راشد (١٩٩٢): نحو أطار شامل لتفسير ضغوط العمل، وكيفية مواجهتها"، الإدارة العامة، ع ٧٥ ، ص ٦٩-٩٥
- محمود محمد علي حسن (٢٠٠٤): تأثير الرضا الوظيفي علي تحقيق مصلحة الضرائب علي المبيعات : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير
- مزياني وناس (٢٠١١) محددات الرضا الوظيفي وأثارة علي المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الأنسانية والاجتماعية، جامعة قاصد رماح. ٢٠٩-٢٢٦ ، ٢
- نجم العزاوي، عبدالله النقار (٢٠٠٧): إدارة البيئة، نظم ومتطلبات وتطبيقات Iso

- نواف الرويلي (2002) الرضا الوظيفي. لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ا. لملك سعود، السعودية، ... ص. 10. 18.
- نواف مرزوق عسيكر المطيري (٢٠١٨) تأثير درجة الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات على اسعار الاسهم بالبورصة دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة الكويتية). رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
- هبه الله عبد السلام بدوى (2017) : أثر هيكل الملكية ومستوى الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية على قيمة الشركة (دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية). مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد الخامس العدد الثاني، مايو ٢٠١٧ ص : ١٧١
- هويدا زين العابدين (٢٠١٢) : أثر تمكين العاملين علي الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير ، جامعة بني سويف
- وفاء أحمد محمد (٢٠٠٩) : أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، كلية بغداد، ١٩.
- وفاء صالح مصطفى الصفطي (٢٠٠٧) : فاعلية تطبيق نظام مقترح لإدارة جودة البيئة المنزلية دراسة تجريبية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة ، كلية الاقتصاد المنزلي ، جامعة حلوان
- ياسر توفيق حليم (٢٠٠٧) : الإدارة البيئية في الفنادق المصرية والتدريب على تنمية الوعي البيئي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر .
- يوزغاية بايه (٢٠٠٨) : تلوث البيئة والتنمية بمدينة بسكرة رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموجرافيا الجزائر

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Cherian, S.; Al-khatib, A. J. & Aggarwal, M. (2018): Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. Journal of Advances in Social Science and Humanities, 4(1).

- Arne Speerforck & Nicole Franziska Richter (2014): International Differences in the Importance of Antecedents to Job Satisfaction and the Role of Socio-Economic Characteristics.
- Chadi, A. & Hetschko, C. (2018): The magic of the new: How job changes affect job satisfaction. *Journal of Economics & Management Strategy*. 27(1), pp. 39-23.
- Estimo, E. T. & Aguilar, G. M. (2017): Understanding Employees' Preferences: Their Work Values, Environment, Interaction and Activities. *Science Journal of Education*, 5(6), 236.
- Githens, Rod, Sauer, Timothy (2010): Going green online distance learning prepares students for success in green collar job markets, *community college journal*, v, 80, n. 6 , p. 32-35..
- Goetz, K.; Kleine-Budde, K.; Bramesfeld, A. & Stegbauer, C. (2018): Working atmosphere, job satisfaction and individual characteristics of community mental health professionals in integrated care. *Health & social care in the community*, 26(2), 181-176.
- L Evans(2001):Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals *Educational Management Administration & Leadership* 29 (3), 291-306
- Marques, C. P.; Leal, C. T.; Marques, C. S. & Cabral, B. T. (2018): Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 42-36.
- Otterbring, T.; Pareigis, J.; Wästlund, E.; Makrygiannis, A. & Lindström, A. (2018): The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being. *Scandinavian journal of work, environment & health*. *Review of Integrated Business and Economics Research*, Vol. 3, Issue 1, pp. -130 149.

- Phillips, Joseph (2004). PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill/Osborne. p. 354
- Ristic, M. R.; Selakovic, M. & Qureshi, T. M. (2017): Employee motivation strategies and creation of supportive work environment in societies of post-socialist transformation. Polish Journal of Management Studies, 15.
- Sari, R. L. & Seniati, A. N. L. (2018): The role of professional commitment as a mediator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher-education institutions. Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences.
- Sergio Manrique and Carmen-Pilar Martí-Ballester (2017): Analyzing the Effect of Corporate Environmental Performance on Corporate Financial Performance In Developed and Developing Countries. Sustainability Journal, Vol. 9, No.11, pp. 1957:1987. Open Access
- Sumesh R. Nair and Nelson Oly Ndubisi(2015): Evaluating Management's Environmental Commitment and Link with Firm's Environmental Orientation, Journal of Management Research Vol.15, No.3, July-September 2015, pp. 165-178.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس العوامل الداخلية المؤثرة على الرضا الوظيفي بين
الاقسام الادارية العليا وإدارات المشاريع في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء
رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 - 35 سنة ☐ من 35 - 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ موظف ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: العوامل الداخلية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
بيئة العمل					
مساحة العمل المادية في المركز تؤثر إيجاباً على مستوى تركيز العاملين أثناء العمل.					
بيئة العمل في المركز تدعم التعاون والعمل الجماعي وتعمل على بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء.					
تتوفر الأدوات والمعدات الضرورية لتنفيذ المهام بشكل فعال في بيئة العمل داخل المركز					
تخطيط مساحة العمل في المركز يساهم في تنظيم الأشياء وزيادة التركيز والفعالية في العمل.					
بيئة العمل في المركز تشجع على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحفيز العاملين لتقديم أفضل الأفكار والحلول الإبداعية.					
درجة الحرارة وجودة الهواء في مساحة العمل داخل المركز تؤثران على مستوى أداء العاملين					
هناك مستوى جيد من المرونة والاستقلالية في بيئة العمل داخل المركز					

					بيئة العمل داخل المركز تعزز الشعور بالانتماء للمجتمع بين الموظفين، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية وتعاونية داخل الفريق.
					ثقافة المركز وقيمه التي تنعكس في بيئة العمل تعزز الانسجام والارتياح في العمل.
					بيئة العمل داخل المركز توفر فرصاً للنمو والتطوير المهني
المكافآت والحوافز					
					يوفر المركز أجوراً كافية لتلبية متطلبات الحياة.
					يوفر المركز للعاملين بدلات انتقال وإقامة كافية
					يوفر المركز التعويضات المناسبة للعاملين عند التقاعد
					يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة
					يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل
					يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل
					يهتم المركز بتقديم المساعدة المادية للعاملين عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.
					يمنح المركز شهادات تقدير وتكريم للعاملين الأكفاء

					يتم ترقية العاملين عند حصوله على مؤهلات أكاديمية إضافية أو تدريب
					يهتم المركز بتوفير التقدير والاحترام لكافة العاملين.
التدريب والتطوير					
					يهتم المركز بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون
					يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين
					يهتم المركز بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الأساليب الحديثة في مجال العمل
					يهتم المركز بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل بالمركز
					يعمل المركز على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها
					يهتم المركز بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين
					يهتم المركز بالتعاقد مع أفضل المؤسسات التدريبية المحلية والعالمية

					يهتم المركز بالتعرف علي آراء وأفكار ومقترحات العاملين التي يمكن من خلالها تطوير طرق الأداء وتقليل أعباء العمل
					يملك العاملون بالمركز مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل
					يهتم المركز بالعمل على اكتساب العاملين مهارات وقدرات جديدة تساهم في تطوير وإنجاز العمل بدقة.

✿ المحور الثاني: الرضا الوظيفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتبنى إدارة المركز مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين
					تسعى إدارة المركز إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية
					تتيح إدارة المركز للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم
					توفر إدارة المركز بيئة عمل صحية ومناسبة
					تمنح إدارة المركز حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين
					تمنح إدارة المركز رواتب تتناسب مع طبيعة العمل
					تمنح إدارة المركز العاملين إحساساً بالأمان الوظيفي
					تعزز إدارة المركز الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين
					أشعر بالاستقرار النفسي في بيئة العمل
					أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية
					توفر وظيفتي الحالية مميزات من الصعب ان أجدها في مكان آخر

					تهتم إدارة المركز بتوفير كافة حقوقي الوظيفية
					تهتم إدارة المركز بتوفير كافة احتياجاتي سواء داخل العمل او خارجه
					يتم تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المركز على الجميع دون استثناء
					أشعر ان وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**Internal Factors Affecting Job Satisfaction between Senior
Administrative Departments and Project Management
Departments at the National Center for Environmental
Compliance Monitoring**

Preparation:

Bader Mohammed Abunayan

241001746

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025