

الموضوع

رضا الموظفين وعلاقته بتحسين الإنتاجية

(مكتبة الملك فهد – جدة)

Employee Satisfaction and Its Relationship with Improving
Productivity in King Fahd Library in Jeddah

أسم الطالب

(نور محمد احمد مصيbach)

الرقم الجامعي

2021206062

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إهداء

إلى قدوتي وسندي إلى من أحمل اسمه بكل فخر الى والدي الغالي، إلى من سهرت لراحتي إلى
من ربتي صغيراً والدتي الحبيبة، أهديكما هذا الإنجاز

إلى اسرتي الداعمة لي إلى كل من ساندني وكان لي عون بعد الله في إنجاز هذا البحث

وإلى كل منسوبي الجامعة بلا إستثناء أهديكم جميعاً بحثي المتواضع وأسأل المولى جل في علاه
أن يوفقكم الى كل ما هو خير

شكر وتقدير

اولاً اشكر الله العلي القدير على ما انعم به علينا وأكرم

وأشكر من قال فيهما الله تعالى: وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا
رَبَّيْنِي صَغِيرًا

وكما اتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفتي (منى العشري) لتعاونها معي، وعلى توجيهاتها وإرشاداتها القيمة ومساندتها لي، وكذلك اشكر جميع منسوبي الجامعة من دكاترة ودكتورات وأساتذة وأستاذات وطلبة، واشكر كل من دعمني ولو بمجرد سؤال عن مصير البحث وكل من قدم لي النصيحة أو أعانني برأي أو شجعني بكلمة أو دلني على كتاب أو شملني بدعوة.

قائمة المحتويات

١	الأهداء.....
٢	الشكر والتقدير.....
٥	جدول الاشكال.....
٦	قائمة الجداول.....
٧	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	المقدمة.....
١٠	مشكلة البحث.....
١٠	أهمية البحث.....
١١	أسئلة البحث الفرعية.....
١١	أهداف البحث.....
١١	فرضيات البحث.....
١٢	نموذج البحث.....
١٢	الدراسة الميدانية.....
١٢	هيكل المشروع.....
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
١٤	المقدمة.....
١٥	المتغير الاول: رضا الموظفين.....
٢٦	المتغير الثاني: تحسين الانتاجية.....
٢٧	العلاقة بين متغيرات البحث.....
٢٩	الخاتمة.....
٣٣	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
٣٤	المقدمة.....
٣٤	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٥	تصميم البحث.....
٣٦	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات.....
٣٧	طرق جمع البيانات.....
٣٨	أنواع البيانات.....
٣٩	طرق وأساليب تحليل البيانات.....

٣٩	الخاتمة
٤٠	المراجع
٤٢	الملاحق

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج البحث. المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٢٦
٣	نموذج الرضا الوظيفي المصدر: (الحوتى، ٢٠١٨)	٢٠
٤	نموذج نظرية هرزبرغ المصدر: (الحوتى، ٢٠١٨)	٢٤
٥	نموذج كيفية حدوث الرضا الوظيفي المصدر: (الحوتى، ٢٠١٨)	٣٥

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٦	مجتمع البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	١
٣٦	عينة البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٢
٣٧	المتغير المستقل المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٣
٣٨	المتغير التابع المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤

الفصل الاول
الإطار العام للدراسة

المقدمة

أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس تصوراتهم وردود أفعالهم اتجاه أعمالهم، وكذا اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين سعت إلى تلبية مختلف احتياجاتهم وكسب رضاهم بشكل خاص، باعتباره عنصر أساسي من عناصر التحفيز في العمل، لما في ذلك علاقة إيجابية في تحفيز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء. (يوب وآخرين، ٢٠١٩)

فالعامل هو الفاعل في عمليات الإنتاج، فمجهوده وطريقة أدائه وما يمتد إلى ذلك من إرادة وإقبال ورضا وما ينعكس على مردوده المسمى بالإنتاجية في المؤسسة، التي لا تتحسن إنتاجيتها إلا من خلال الاهتمام بهذا العامل. (عميور، ٢٠١٦)

ونظرا للأهمية البارزة للمورد البشري في بناء المنظمة ونجاحها فإن رضاه يعتبر محرك لجعل هذا المورد أكثر فاعلية وعليه فالرضا الوظيفي يكتسب أهميته من أهمية المورد البشري، وتشمل هذه الأهمية كل من الفرد العامل، والمؤسسة والمجتمع. (طكوبا وآخرين، ٢٠٢١)

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي وأهم العناصر النفسية الكامنة داخل الفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية لمحيط بيئة العمل مثل: (الرضا عن العمل نفسه، ساعات العمل، جماعة العمل، المشرف، الأجر... وغيرها)، فعدم امتلاك الأفراد درجة عالية من الرضا عن العمل ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف، باعتبار العامل أحد أهم الركائز في نجاح المؤسسة لذا نحاول دائما السعي إلى كسب رضاه وتوفير المستلزمات الكفيلة بإعداده بشكل يعزز إسهاماته والفعالية تقديم الإنجازات، من خلال تعزيز حالة الرضا للرفع من مستوى دافعيته. (يوب وآخرين، ٢٠١٩)

وجاءت كلمة رضا من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وقنع به، كما أن الرضا يدل أيضا على السرور بما تم الحصول عليه. (طكوبا وآخرين، ٢٠٢١)

ولقد اختلف الباحثين في تعريف الرضا الوظيفي، حيث عرف كل باحث الرضا الوظيفي وفق المجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي إليه، ولقد عرفه محمد أحمد بيومي بأنه: «التعبير الذي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على الرضا من خلال المقارنة بين ما يتطلع إليه الإنسان وما تحققه له وظيفته، تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون». (عميور، ٢٠١٦)

ومن هذا التعريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية إيجابية للفرد تجاه جميع جوانب وظيفته، هذه الحالة الشعورية تكون ناتجة عن تلبية الوظيفة لحاجات الموظف ورغباته الوظيفية، وإثبات شخصيته مع زملائه. . (طكوبا وآخرين، ٢٠٢١)

ومما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي من أهم وأحد الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما عندهم للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والوصول برضا زبائنهم محكوم بالوصول إلى رضا هذا المورد البشري. (يوب وآخرين، ٢٠١٩)

وهذا ما استطاعت المؤسسات الاقتصادية في البلدان المتقدمة أن تصل إليه من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي للعمال، ما سمح لهذه المؤسسات من الوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية.(عميور، ٢٠١٦)

فالرضا الوظيفي يرتبط بعوامل وأبعاد متعددة ومتداخلة مثل طبيعة العمل، ظروف العمل، جماعة العمل، البيئة الداخلية والخارجية للعمل، الأجر، الحوافز، الترقية، نمط الإشراف. . (طكوبا وآخرين، ٢٠٢١)

كما يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، فالعنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة.(يوب وآخرين، ٢٠١٩)

فكلما كانت وظيفة العامل تشمل الكثير من المسؤوليات ويقابلها حرية كبيرة في تنفيذها سمح ذلك للعامل بإبراز قدراته وكفاءته في العمل، وأيضاً وجود نمط إشرافي في المؤسسة يراعي اهتمامات وتطلعات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه متوجه نحو مشاكل العمال الشخصية والمهنية ويعمل على تحسين العلاقة بينه وبينهم بما يسمح ويقدر كبير في تفادي الوقوع في الأخطاء المهنية وهو ما يؤدي إلى كسب ثقتهم وولائهم ومنه رضاهم عن العمل في المؤسسة.(عميور، ٢٠١٦)

فالأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف المواد المستخدمة.(يوب وآخرين، ٢٠١٩)

والجدير بالذكر أنه كلما كان الشعور بالاستياء والملل من العمل قوي لجأ العامل للتغيب وكثرة الشكاوى والتذمر، أما إذا شعر بالعدالة في توزيع الحوافز ووجد الاهتمام من مسؤوليه في المؤسسة دفعه ذلك إلى أداء المهام المهنية بكل حيوية ونشاط، فللعامل اهتمامات وميولات وحاجات مادية ومعنوية يرغب في تحقيقها.(عميور، ٢٠١٦)

وعلى الرغم من أن موضوع هذا المجال واسع إلا أنه توجد به بعض الفجوات العلمية التي تتطلب وجود دراسات حديثة لسدها مثل قصور المعلومات حول كيفية إدارة الجودة داخل المكتبات، وندرة البحوث التي تتناول موضوع رضا العملاء عن المكتبات العامة.

لذا كان الدافع وراء هذه الدراسة قياس معرفة أثر رضا الموظفين على تحسين الإنتاجية بمكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

وذلك بهدف استكشاف استراتيجيات جديدة تمكن مكتبة الملك فهد من المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

وتتكون أقسام الدراسة من المقدمة، والمشكلة، والأهمية، وكذلك أسئلة وأهداف وفرضيات البحث، بالإضافة إلى نموذج منهجية البحث، والمخطط المقترح للمشروع، واخيراً المستخلص، والدراسات، السابقة، والمراجع.

مشكلة البحث

إن الوصول إلى العملاء والمحافظة عليهم يعد من التحديات التي تواجه المكتبات بشكل عام، لذلك تسعى المكتبات إلى لفت انتباه العملاء عن طريق الورش والفعاليات التي تقيمها بشكل مستمر، وتنقسم مشكلة البحث إلى مشكلة نظرية وعملية:

المشكلة النظرية:

- عدم توفر معلومات حديثة عن أهم الطرق التي تعزز الإنتاجية من خلال رفع مستوى الجودة في المكتبات العامة.

المشكلة العملية:

- ندرة الأبحاث العلمية التي تقيس دور تحسين الجودة على تعزيز الإنتاجية في المكتبات العامة. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي: ما أثر رضا الموظفين بمكتبة الملك فهد على تحسين الإنتاجية؟

أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعزز الحصة المعرفية فيما يتعلق بموضوع الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية في المكتبات العامة، وتهدف هذه الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

- توفير معلومات حديثة حول أهمية رضا الموظفين العاملين في المكتبات العامة.
- استكشاف أهم الطرق التي تساعد على رضا العاملين في المكتبات العامة.

الأهمية العملية:

- تعزيز الحصة البحثية في مجال رضا الموظفين في المكتبات العامة.
- إفادة مكتبة الملك فهد بنتائج هذه الدراسة.

الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير رضا الموظفين عن بيئة العمل على تحسين الإنتاجية؟
- ما مدى فعالية المكافآت على رضا الموظفين وبالتالي تحسين الإنتاجية؟
- ما أثر رضا الموظفين عن الإدارة على تحسين الإنتاجية؟
- ما أثر رضا الموظفين عن الراتب المقدم لهم على تحسين الإنتاجية؟

أهداف البحث:

الهدف العام: الكشف عن تأثير رضا الموظفين على تحسين الإنتاجية.

الأهداف الفرعية:

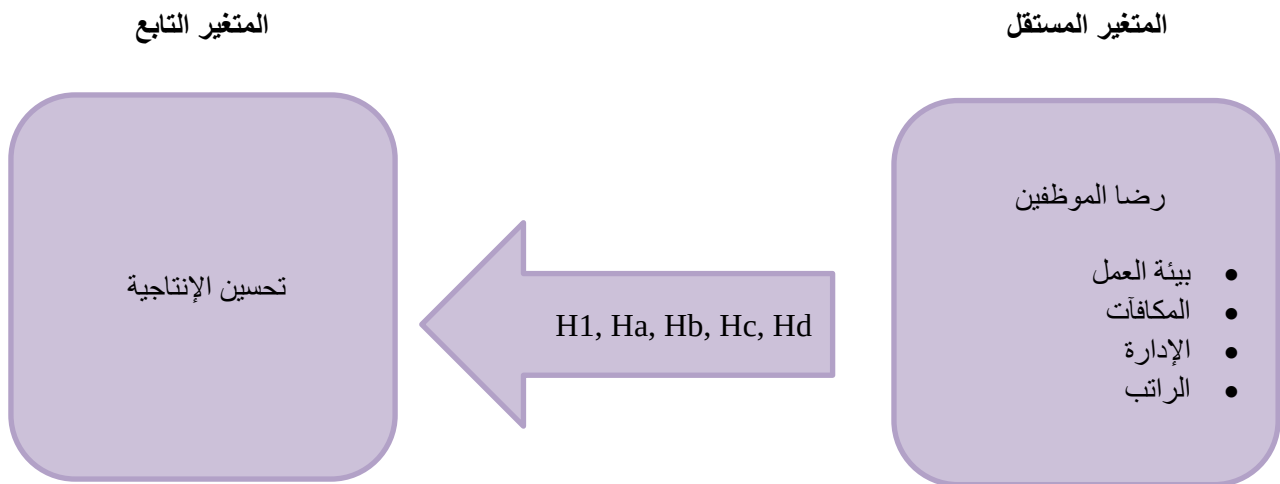
- تقييم مدى تأثير رضا الموظفين عن بيئة العمل على تحسين الإنتاجية بمكتبة الملك فهد بجدة.
- تحليل مدى فعالية المكافآت على رضا الموظفين وبالتالي تحسين الإنتاجية بمكتبة الملك فهد بجدة.
- تحديد أثر رضا الموظفين عن الإدارة على تحسين الإنتاجية بمكتبة الملك فهد بجدة.
- تحديد أثر رضا الموظفين عن الراتب المقدم لهم على تحسين الإنتاجية بمكتبة الملك فهد بجدة.

فرضيات البحث:

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين وتحسين الإنتاجية.
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن بيئة العمل وتحسين الإنتاجية.
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن المكافآت وتحسين الإنتاجية.
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن الإدارة وتحسين الإنتاجية.
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن الراتب وتحسين الإنتاجية.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل ١

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

الدراسة الميدانية:

إن رضا الموظفين يعد أولوية قصوى لدى الشركات المتقدمة لأن رضاهم يؤثر على إنتاجيتهم وبالتالي تتأثر مدخولات الشركة، ويسعى الطالب من خلال هذا البحث إلى عمل دراسة ميدانية لمكتبة الملك فهد بجدة للكشف عن مدى رضا الموظفين وعلاقته بتحسين إنتاجيتهم.

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١-٢ المقدمة

لقد بات موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين ومديري المؤسسات فالمورد البشري يملك قدرات كبيرة على البذل والعطاء الدائم والمتجدد، ويملك طاقات وإمكانات تستغلها المنظمة وتوجهها لتحقيق مستوى أداء مرتفع، لكن هذه الطاقات وهذا العطاء يختلف من فرد لآخر، وحسب الحالة التي يكون عليها هذا المورد، فإن كان راضيا ومحفزا على أداء عمله فإن أداءه يكون عاليا، والعكس صحيح. (طكوبا، ٢٠٢٢)

إن النفس البشرية بطبيعتها ترغب دائما بالعيش في ظروف حياتية مرضية وكريمة وفي شتى مناحي الحياة، فالإنسان يسعى دائما لإشباع رغباته وحاجاته المتنوعة المادية المعنوية، الفيزيولوجية الاجتماعية والنفسية، وتعتبر الوظيفة منبعاً للإشباع هذه الرغبات ليُشعر الفرد بالرضا العام عن الحياة، ولتحقيق ذلك لابد أن تكون الوظيفة توفر له فرصة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته وطموحاته وأن تشبع دوافعه النفسية وتضمن له المكانة الاجتماعية التي يصبو إليها، ويحقق بذلك ذاته ويشعر بقيمته وأهميته وبالتالي يشعر بالرضا عن تلك الوظيفة. لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التي ترغب في بلوغ التميز وتحسين الأداء والخدمة أن تعمل على تحقيق رضا موظفيها. (طكوبا، ٢٠٢٢)

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، حيث شغل مصطلح الإنتاجية اهتمام العديد من العلماء والباحثين لأنها تعتبر أحد المفاتيح الهامة التي تسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، كما تسهم في تقليص الفاقد من الموارد المتاحة. فالسعي وراء رفع مستويات الإنتاجية في المؤسسات يتطلب دراسة تلك المستويات وقياسها وأيضاً وضع السياسات التي تعزز مستويات الإنتاجية وتضمن توافقها وانسجامها مع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعد الرضا الوظيفي من أهم تلك السياجات التي تسهم في زيادة مستوى الإنتاجية، فعندما يشعر بالرضا الوظيفي تجاه مهامهم الوظيفية وانتماءهم إلى المؤسسة التي يعمل بها، ينتابه حالة من القناعة والاستقرار والتوافق النفسي مع بيئة عمله داخل المؤسسة الصحية، مما يشعرهم بحالة من الرضا الوظيفي، لذا من الضرورة أن تحرض مؤسسات القطاعات على ذلك ليسهم في زيادة مستوى الإنتاجية (الزغبيني، ٢٠٢٣)

تتبع أهمية موضوع الرضا الوظيفي كونه معقد ومتراكب تتحكم فيه عوامل شخصية خاصة بالفرد وكذا عوامل تنظيمية، وهذه العوامل تتغير بتغير الأفراد والزمان والمكان، لذلك لابد من تحديد الدراسات حول هذا الموضوع لتواكب هذه التغيرات والتطورات التي تخضع لها تلك العوامل. (طكوبا، ٢٠٢٢)

٢-٢ المتغير الأول: الرضا الوظيفي

يمكن للرضا الوظيفي أن يتجلى في عدة أوجه لدى الموظف والتي تكون دالة ومؤشرة عن مدى رضاه كالزيادة في الإنتاجية، الحضور، العلاقات الحسنة بين العمال الإلتزام، وانخفاض الغياب النزاعات الشائعات الأمراض والتمارض الإضراب الشكاوي، الحوادث ... إلخ. والرضا الوظيفي أنواع عدة فهناك رضا داخلي وخارجي ورضا متوقع، ورضا فعلي، ورضا كلي، ورضا جزئي ومع ظهور مفهوم الرضا الوظيفي وتنامي الاهتمام به ظهرت عدة نظريات حاولت تفسيره ومن أهمها نظرية العاملين لهيزر برغ، نظرية بورتر ولولر، نظرية الدرفير ... ولقياس الرضا الوظيفي تستخدم عدة مقاييس منها ما هي موضوعية كمعدل الغياب، ترك العمل الحوادث، ومنها ما هي ذاتية كتقسيم الحاجات وتقسيم الحوافز، ولتحقيق الرضا الوظيفي يتعين على الإدارة القيام بعدة برامج كصيانة القوى العاملة تحسين بيئة العمل برامج الرفاهية الاجتماعية الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف ... بالإضافة إلى اتباعها سياسات أبرزها: الأجور، الإثراء الوظيفي، التدريب والتمكين. (طكوبا، ٢٠٢٢)

والرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام العلماء في شتى الميادين وذلك لما له من شأن في زيادة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، نظرا لتأثيره الكبير في تحريك دوافع وحوافز الموظفين لتأدية عملهم ومهامهم بإخلاص وولاء أكبر لمنظمتهم، وبدقة أعلى. (طكوبا، ٢٠٢٢)

٢-٢-١ مفهوم الرضا الوظيفي:

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية. (محمد، ٢٠٢٢)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (محمد، ٢٠٢٢)

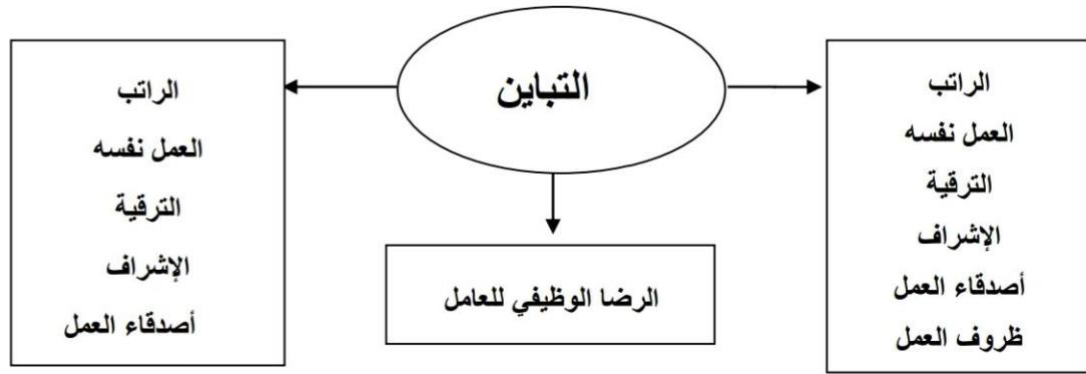
الرضا في اللغة هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه أهلا ورضي عنه أحبه، وأقبل عليه، أما "إدوين" و "لوك" Louk فيعرفه على أنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

ويرى Vitles (1953) وتحت مصطلح " معنوي " الرضا الوظيفي أنه مرتبط مع الرغبة في الاستمرارية ، الكفاح من أجل تحقيق أفراد المجموعة أو المنظمة. (جدي، ٢٠١٤)

ونلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد، فيرى البعض أنه مرتبط بتموحي الفرد، رغبات و توقعاته، ويرى آخر أنه مرتبط بقدرات الفرد و مؤهلاته العملية، في حين يرى البعض الآخر أنه يتأثر بالحاجات ، الدوافع، التحفيز ... الخ، وهكذا تختلف الآراء باختلاف موضوع البحث و الفكرة التي ينطلق منها الباحث، وبناءً على ذلك ينظر للرضا الوظيفي على أنه محصلة مجموع المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة عمله ، والذي يتجسد أخيراً في سلوكه الظاهر. (أمين، ٢٠١٧)

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة من الرضا النفسي والارتياح الوجداني والتي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح للفرد اتجاه إيجابي نحو عمله الذي يمارسه. (الزغبيني، ٢٠٢٣)

ويرى هربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين هما (ما يوفره العمل للعاملين في الواقع) (وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم). (طالب، ٢٠١٩)



الشكل ٢

نموذج الرضا الوظيفي

المصدر: (الحوتي، ٢٠١٨)

٢-٢-٢ أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق

النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضيين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (محمد، ٢٠٢٢)

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها كونه هدف كل فرد بحد ذاته فأياً كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضياً وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل. (مريخي وآخرين، ٢٠٢٢)

كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها، كما أن ارتفاع درجة الطموح الإبداع الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي، بالإضافة إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية. (طكوبا، ٢٠٢٢)

ومن بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي أذكر ما يلي: إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة، كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة، وانخفاض معدلات دوران العمل، بالإضافة إلى أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، ويتحقق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (مريخي وآخرين، ٢٠٢٢)

كما أن علاقة التعامل تعرب عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة التي يحصل عليها من صانع القرار، كما تعرب عن علاقة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تسريها في كثير من المواقف تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ اجراء تنظيمي معني على إحساسه العلاقة التنظيمية، لذا فإن علاقة التعامل تبرز وتتضح من خلال جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعامل كالمعاملة التي يتلقاها العامل من قبل المدير أثناء عملية تقييم الأداء أو مقدار الاحترام ورفعة الاخلاق التي يبديها المدير عند اخبار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار والأسس التي اتبعت في صناعته. (طكوبا، ٢٠٢٢)

ونظراً لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة، باعتباره العنصر الفعال في تحقيق أهدافها ، فإن من الضروري على المؤسسات قياس الرضا للعاملين فيها لتغيير سلوكهم ومعرفة حاجاتهم وتصنيفها وبالتالي السعي إلى إشباعها حسب أولوياتها وأهميتها وحسب تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين ، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات تكون سبباً للقناعة والرضا الوظيفي، مما يزيد من انتماء العاملين إلى عملهم الأمر، الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة، كما وأن للرضا الوظيفي دلالات مهمة مرتبطة بالضغط النفسي للعاملين ويساعد في فهم القواعد السلوكية لديهم. لذلك نجد أن موضوع الرضا عن العمل قد احتل مكانة بارزة بين العديد من الدراسات في المجالات المختلفة لما له من أثر بالنفسية للعاملين في المؤسسات فيما يتعلق بسلوكهم وأدائهم وإنتاجهم في العمل، وإن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة

تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء. (جدي، ٢٠١٤)

٢-٣ أنواع الرضا:

الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه. (الشمري، ٢٠٠٩)

الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله. (الشمري، ٢٠٠٩)

٢-٤ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تؤثر العوامل التنظيمية (عوامل البيئة الداخلية) على الرضا الوظيفي، وهي العوامل التي يكون مصدرها المؤسسة وتتمثل في نظام العوائد ويشمل كل من الأجر الحوافز المكافآت الترقية، وكذلك الأجور حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح، كما أن الحوافز تعد مجموعة من المثبرات الخارجية، وهي من العوامل التي تثير الفرد وتدفعه الى أداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، ويتفق الجميع أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا الوظيفي والدافعية والأداء، كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا الوظيفي فقط . (طكوبا، ٢٠٢٢)

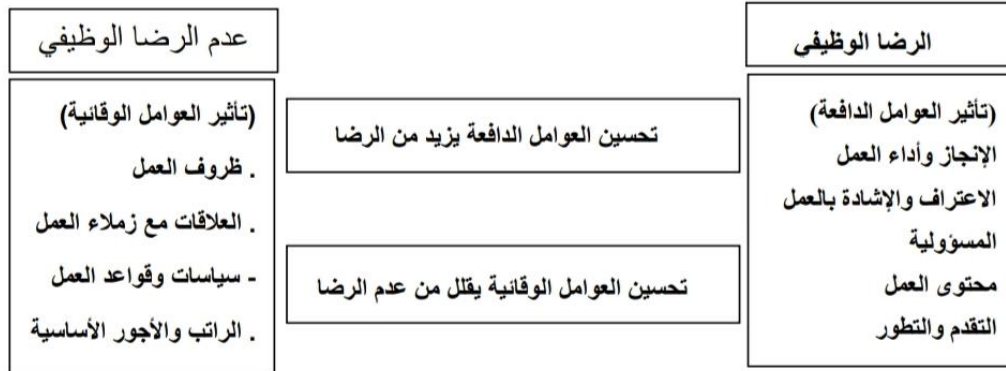
كما توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل، حيث دلت الأبحاث أنه كلما زاد عمر الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي، فقد وجد بينر أن بين سن 29 إلى ٤٩ سنة يرتفع الرضا ثم ينخفض مجدداً قبل 5 سنوات من التقاعد، بينما الموظفين الشباب نجد مستوى رضاهم الوظيفي منخفض، وذلك مرده إلى أن طموحات الشباب واحتياجاتهم كثيرة في حين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الأكبر سناً تكون مرتفعة نتيجة لتعلقهم النفسي بمنصبهم والتعود عليه. (طكوبا، ٢٠٢٢)

بالإضافة إلى أن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة الترقية وفقا لكفاءاتهم في الأداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا فالأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات في العمل ولا بد أن تحقق من قبل المنظمة كسياسيات للتطور والترقية تنسجم مع معدلات أدائهم وطموحاتهم وتطلعاتهم، ويجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية، كما يجب أن تساهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد وأهداف المنظمة معا. (طكوبا، ٢٠٢٢)

٢-٥ النظريات في الرضا الوظيفي:

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل منها النظرية الإدارية العلمية التي وضعت على يد روادها تايلور وفيبير وفايول و اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصور غم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي فقط للدوافع المادية، أما نظرية العاملين فقد قام بوضعها هرزبرج وهي ترتبط بالاساس بتطبيق نظرية للحاجات في مواقع العمل حيث يحدد هرزبرج أن هناك مجموعتان من العوامل؛ عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وبينه وبين رؤسائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل، أما نظرية عدالة العائد فروم فيرى أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معًا وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه. (أمين، ٢٠١٧)

وقد قام آدمز بالبحث في نظرية عدالة العائد ، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها ، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة ، وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه الى المؤسسة ، فإذا ما تساوى المعدلان ، شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم ، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل ، وإذا وجد عمل آخر سيترك عمله الحالي. (الشمري، ٢٠٠٩)



الشكل ٣

نموذج نظرية هيرزبرغ

المصدر: (الحوتى، ٢٠١٨)

٢-٢-٦ إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد :

يعتبر تمكين الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الفكر الإداري، حيث يعتبر Conger and Kanungo من الأوائل الذين نادوا بهذا المدخل عام 1988، حيث استخدموا للتعبير عن المشاركة التامة للمرؤوسين في تقاسم الصلاحيات مع الرؤساء، ويساهم التمكين بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال ذلك لأنه يعطي حرية لهم في إنجاز عملهم والتحكم فيه، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية هي من أهم العوامل المؤثرة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. من خلال ما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات والحالات الشعورية الإيجابية للموظف إزاء وظيفته، والتي تكون نتيجة عن استجابة الوظيفة لمختلف رغباته واحتياجاته. (طكوبا، ٢٠٢٢)

وقد أشار البكرت إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في ان واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى إنتاجيتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بان من أوضح الدلالات على التدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين. (مريخي وآخرين، ٢٠٢٢)

٢-٢-٧ خطوات قياس الأداء الوظيفي:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد وبيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل خطوات قياس الأداء في التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه وهو ما يشمل تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم للوظائف، وتحديد أسس أو معايير التقييم

وإعلام المقيمين والمقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك — من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف، بالإضافة إلى قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعا، المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق. (أمين، ٢٠١٧)

٨-٢-٢ انعكاسات الرضا الوظيفي:

وتتمثل انعكاسات الرضا الوظيفي في أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين، وارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة، كما أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفعة يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، وإن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أكثر عرضة لحوادث العمل، والجدير بالذكر أن هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (مريخي وآخرين، ٢٠٢٢)

٩-٢-٢ عناصر قياس الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر قياس الأداء إما في معدلات الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو الأهداف التي ينبغي للمقوم تحقيقها، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر: تمثل معدلات الأداء، في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، حيث إنها تغطي العديد من الواجبات والمسئوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف أو المسئول من العامل، ويمكن الاعتماد على الصفات الشخصية، سواء كانت متعلقة بالشخص موضع التقييم التعاون أو متعلقة بالعمل الذي يقوم به مثل كمية الإنتاج كعناصر لتقييم أداء العاملين والحكم على كفاءتهم في إنجاز العمل، ولكن هذا الأسلوب يواجه بعض الصعوبات مثل عدم القدرة على حصر كل الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم، وصعوبة قياس هذه الصفات كميا، كما أن الأهداف التي ينبغي للعامل تحقيقها تمثل هذه الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل محورا هاما لتقييم أدائه خاصة إذا اشترك العامل في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقييمه، وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها مع توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل والظروف التي قد تؤثر على إنجاز العامل للأهداف المطلوب منه تحقيقها. (أمين، ٢٠١٧)

٢-١٠ النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي:

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم م لكل المنظمات، نظرا للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وذلك قد يكون بالانسحاب من العمل والشعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يكون بالغياب أي نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا، ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب، وفي بعض الأحيان يكون الانسحاب بترك العمل، ويعتبر ترك العمل عن طريق تقديم استقالة العامل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال وتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة التكاليف الخفية في الموارد البشرية (مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذا الأداء والخبرات العالية). (محمد، ٢٠٢٢)

٢-١١ طرق تحقيق الرضا الوظيفي والمشاكل التي تواجه تحقيقه:

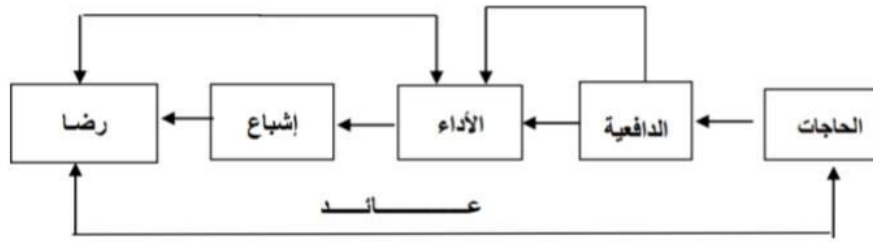
الرضا الوظيفي له دور فعال في التحكم بمعدلات الدوران داخل الشركة فالموظف الذي يشعر بالارتياح داخل مقر عمله، يكون معدل الدوران لديه ضئيلا أو شبه منعدم مما يستوجب استخدام طرق ناجعة لتحقيقه، ومن أهم طرق تحقيق الرضا الوظيفي إنشاء علاقة جيدة مع الموظفين حيث تعد العلاقة الجيدة بين الموظفين والمديرين من أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي، وتتجلى هذه العلاقة في حسن التواصل الإيجابي والفعال بين المديرين والموظفين، لا سيما العلاقة مع المديرين المباشرين لهم، فيسود بينهم جو من الاحترام المتبادل، يحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء، ويمكن إنشاء العلاقات الجيدة مع الموظفين بالاعتماد على مهارة الذكاء الاجتماعي حيث يشير الذكاء الاجتماعي إلى فن التواصل مع الآخرين، والشعور مشاكلهم والعثور على حلول لها، أو المساعدة في ذلك. يمكن من خلال الذكاء الاجتماعي فهم احتياجات الموظفين، وتوجيههم لأداء أفضل، بالإضافة إلى القيادة الفعالة حيث تعتمد القيادة الفعالة على حسن إدارة الموظفين، وتقديم الأوامر لهم بالشكل الصحيح مما يساهم في معرفتهم بالمطلوب منهم داخل العمل، إلى جانب القدرة على التعامل مع ردود الأفعال المختلفة، وفهم الدوافع منها، ثم إعادة توجيه الموظفين بناءً على ذلك، أما مهارة تقديم النقد البناء فتشمل توجيه الملاحظات، وتنبيه الموظفين لبعض الأخطاء المهدية التي تصدر عنهم خصوصا المبتدئين منهم والصبر على تعليمهم وإدماجهم في فريق العمل المحترف، وعدم الإكثار من اللوم والعتاب والتغاضي عن تسبيل زلاتهم، ومحاولة

إصلاح أخطائهم وتوجيههم برفق ولين، كما يجب توفير ظروف عمل حسنة فمما يحقق الرضا الوظيفي للموظفين، توفير ظروف عمل جيدة لهم، ويتجلى ذلك في إنشاء فريق عمل كفء ومتكامل من حيث الوظائف والمهام، إذ تجد لكل موظف مهمة خاصة يقوم بها، وكل واحد من هؤلاء يكمل الآخر، ويستفيد من غيره هذا التنظيم المحكم يشعر الموظف بالرضا والاحترافية في العمل فيدفعه للاجتهاد والإبداع في مجال تخصصه، كما يجب إشعار الموظفين بالأمان الوظيفي وهو شعور الموظف بالأمن والاطمئنان على مستقبله الوظيفي بدءاً من الراتب الجيد والحوافز، ومروراً بضمان استمراره في العمل، إلى جانب الميزات الأخرى التي يمكنه الحصول عليها، مثل التأمينات والإجازات والتعويضات وغيرها يعود هذا الأمر بالإيجاب على الشركة، إذ الموظفين الأكثر التزاماً وإنتاجية هم الموظفون الراضون عن وظائفهم، الذين أحسوا بالأمان داخلها، وتوفرت لديهم أسباب الاستقرار، وأخيراً يجب تعزيز الثقة المتبادلة فذلك من أسباب تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وهذه الثقة تتمثل في إشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع المهام الممنوحة به ومنحهم الفرص للاستفسار عن التفاصيل، وكذا انخراطهم في الاجتماعات والسماح لهم بعرض آرائهم وفتح مجال النقاش أمامهم، والكشف عن مخططات وأهداف الشركة لهم، وذلك طبعاً في إطار السياسة العامة والخاصة للمؤسسة. (مريخي وآخرين، ٢٠٢٢)

١٢-٢-٢ كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطوا في أعمالهم اعتقاداً منهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبق وتعد مسؤولة عن حدوثه، وهذه العوامل تكون على النحو التالي: (الحوتى، ٢٠١٨)

- 1- الحاجات لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- 2- الدافعية تولد الحاجات قدرأ من الفاعلية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصدر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- 3- الأداء : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، خاصة في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجة الفرد.
- 4- الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- 5- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع حاجاته.



الشكل ٤

نموذج كيفية حدوث الرضا الوظيفي

المصدر: (الحوثي، ٢٠١٨)

٢-٢-١٣ نمط الإشراف:

يقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والإدارة أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسليطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، وهناك علاقة وثيقة بين نمط الإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل مرؤوسيه موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل في المنظمة وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل. (طكوبا، ٢٠٢٢)

٢-٢-١٤ مفهوم جودة حياة العمل:

يطلق على جودة حياة العمل مفهوم "إنسانية بيئة العمل" لأنها مفهوم شامل لجميع المشكلات الإنسانية وتهتم بالجوانب الإنسانية في بيئة العمل. (محمد، ٢٠٢٢)

٢-٢-١٥ ساعات العمل:

إن العلاقة الارتباطية بين الرضا والاداء الوظيفيين للتفصيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً، وبناء على ذلك قام الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاء الوظيفي. (طكوبا، ٢٠٢٢)

٢-٢-١٦ برامج جودة حياة العمل:

تعتبر جودة حياة العمل أسلوباً وأداة من أدوات التطوير التنظيمي وجزءاً من عملية التطوير التنظيمي، ويمكن القول بأن التطوير التنظيمي يعتبر جزءاً من جودة حياة العمل، كما تعتبر جودة حياة العمل توجه من التوجهات التنظيمية والإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة، لضمان التزامهم والبقاء في المنظمة طوال حياتهم الوظيفية، وذلك فهي تعتبر إحدى وسائل تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل، وتعد جودة حياة العمل فلسفة للإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وتعتبر هدف من أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن أهم محددات كفاءة أداء الأعمال في المنظمات، بالإضافة إلى إنها تساعد على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير والمشاركة في إحداثه تجعله أكثر قبولاً حيث تزيد رغبة الفرد في الالتزام بتنفيذ ما اشترك في وضعه وتخلق نوعاً من الالتزام الشخصي تجاه العمل على ضرورة تطبيق هذا التغيير بنجاح ولذلك فإن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تؤثر في مستوى إنتاجهم. (محمد، ٢٠٢٢)

٢-٢-١٧ المكونات الأساسية لبرامج جودة حياة العمل:

تتكون برامج جودة حياة العمل من العديد من البرامج الفرعية التي تساعد على تحقيق هذا المفهوم في المنظمة وهي برامج مشاركة العاملين، وبرامج التعاون بين النقابات والإدارة، و فرق العمل، برامج إعادة التصميم الوظيفي، برامج جداول العمل البديلة، برامج التعويضات والمزايا والخدمات المرنة. (محمد، ٢٠٢٢)

٢-٢-١٨ ظروف العمل

تؤثر (ظروف العمل المادية) من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء (حركة العمال) ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على معدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل، وخير دليل على هذا تجارب هاوثورن، كما تؤثر (جماعة العمل) برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يولد توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد من عمله، ويمثل (محتوى العمل) وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

٢-٢-١٩ تصميم العمل:

بالعمل المصمم بشكل يتيح للموظفين فرصة للتعبير والإبداع والابتكار في العمل والسلالة في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي والعكس صحيح، فالعمل الذي يكون فيه تعقيد وجماد ولا يتيح للعاملين فرصة للإبداع وطرح الآراء، فلا بد أن ذلك سيؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم.

٢-٣-٣ المتغير الثاني: تحسين الإنتاجية

٢-٣-٣-١ تعريف الإنتاجية:

هو مقياس لكفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، معبراً عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات والعلاقة بين بعض النتائج أو المخرجات والفعالية التي تم الحصول عليها والكفاءات التشغيلية للمواد المختلفة التي تساهم في هذه النتائج. (الزغبيني، ٢٠٢٣)

٢-٣-٣-٢ تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، وكذلك الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، بالإضافة إلى سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واتقانه سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه، وكذلك الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه، وايضاً طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته. (الشمري، ٢٠٠٩)

٢-٣-٣-٢ العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي :

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أن الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، أما الرأي الآخر فيرى أن الرضا يتبع الأداء أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء : بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي

باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للإنطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سيعكس إيجابيا على أدائهم ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي. (الشمري، ٢٠٠٩)

٣-٣-٢ تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي :

إن الحوافز تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، فإذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء، فقد أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة. (الشمري، ٢٠٠٩)

٣-٣-٤ أنواع الحوافز:

هناك أنواع مختلفة للحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين، وكذلك تتنوع في الكمية والوقت، وطرق الإدارة ، أي أن كل مؤسسة لديها سياسة معينة لتحديد حوافزها وحيث أننا حددنا وجود علاقة بين الدافع والحوافز يمكن القول بأنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند العاملين والإدارة، بقدر ما توجد حوافز متعددة ومختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أنه يمكن تقسيمها إلى: حوافز مادية وهي كالمكافآت المادية، وزيادة الراتب، حوافز معنوية كإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، وتكريم العاملين الذين يستحقون تكريماً لأعمالهم. (الشمري، ٢٠٠٩)

٣-٣-٥ فاعلية الأداء :

سمة من سمات الشخصية الإدارية التي تساعد في التخلص من الضغوط المهنية، وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم. (الحوتى، ٢٠١٨)

٢-٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين ، حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة ، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي ، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واحد لهذا المصطلح ، ويعود هذا الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاوَر الاهتمام بين الباحثين، وكذا الاختلاف في الظروف والبيئة

المحيطة، كما أن نوع الدراسة المجتمع والأهداف المرجوة عوامل يمكنها أن تؤثر أيضاً على مفهوم الرضا الوظيفي. (جدي، ٢٠١٤)

ولقد اتضح أن كل دراسة ركزت على جانب من جوانب الرضا الوظيفي، فمنها ما حاول التعرف على علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات مثل نمط القيادة لدى المديرين ومنها ما ركز على الجانب المادي كالراتب وفرص الترقية، وكذلك منها ما ركز على عامل الخبرة بين الجنسيتين المديرين، والمديرات ومنها ما ركز على تقييم فاعلية الأداء، ولقد أجمعت جميع الدراسات السابقة على وجود علاقة قوية بين كل الجوانب سواءً أكانت المادية أو المعنوية على تحسين الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية وتحسين أدائهم. ورغم أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر موضوع الدراسة الموسومة: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء لعمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي، فإنها سوف تستفيد منها في جانب من جوانبها المتعددة. (الحوثي، ٢٠١٨)

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. (محمد، ٢٠٢٢)

وضحت دراسة طكوبا أن ارتفاع مستوى أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت بالدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955، حيث توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية الأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في العلاقة التي تربط فيها العوائد الأجر، المكافآت... إلخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي، ويعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا على العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) وتنتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي مرتبطة حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه، ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد، سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته، واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افترض بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد. (طكوبا، ٢٠٢٢)

ويوجد اتجاه يفترض أنه لا توجد علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بل هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فقد أثبتت دراسة أجريت عام 1982، أنه لا يوجد هناك ما يؤكد على أن التغير في أحد هذين المتغيرين (الرضا والأداء) يعني بالضرورة تغير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء،

حيث يرى كل من جي روستانج و لوك و سيجفارد و بينت و موبلي " أن هناك عوامل وسيطة عديدة تحكم هذه العلاقة، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس السن درجة التعلم ... إلخ. (طكوبا، ٢٠٢٢)

توصل بحث طالب إلى وجود ارتباط وتأثير بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المؤدات ولخص البحث على اعتبار أن الرضا الوظيفي من المتغيرات المهمة في زيادة جودة الخدمة المقدمة لدى العينة. (طالب، ٢٠١٩)

والجدير بالذكر إن لدراسة محددات الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين أهمية بالغة فالكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من محددات الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي حيث تعتبر هذه المحددات من أهم العناصر التي تحدد مستوى قبول أو رفض العاملين لعملهم فتمثل مجموعة من العوامل المتنوعة والمختلفة من مادية واجتماعية إلى نفسية تشكل تأثيرا خاصا على الرضا و من خلال معرفتها تستطيع المؤسسة المساهمة في تحقيق أهم عنصر لدى مواردها البشرية ألا و هو الرضا الوظيفي و بالتالي و من خلاله تحقق الأداء الفعال و تزيد من الروح التعاونية العالية لدى العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسخرة و التي تعود بالنفع على المؤسسة و على العاملين. (زواوي، ٢٠١٨)

٢-٥ الخاتمة:

وقد توصل بحث محمد إلى الي عده نتائج أهمها عدم صحة فرضية العدم القائلة "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل البحث على أداء العاملين داخل المنظمة. كما اتضح أيضاً أن أقوى أبعاد جودة حياه العمل تأثير على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين. (محمد، ٢٠٢٢)

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لخصت دراسة الأمين عدداً من النتائج أهمها أنه هناك شعور واضح لدى موظفين الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم، وكذلك هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة، كما أن هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم، وهناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة، بالإضافة إلى أن هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات وهناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة، كما أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين، والجدير بالذكر إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي وأن للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي، حيث أن الباحث قام ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل، وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك. (أمين، ٢٠١٧)

ولقد خلصت دراسة مريخي إلى نتائج مفادها أنه لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية هو بدرجة متوسطة وكذلك

بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة لدى العاملين بالمؤسسة من وجهة نظر المستجوبين. (مريخي وآخرين، ٢٠٢٢)

وقد أظهرت دراسة طكوبا بعد التحليل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة رضا موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن سينا منخفضة نوعا ما خاصة فيما يتعلق بالجوانب المادية للعمل، كالأجور والحوافز والمكافآت وظروف العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، لكن في ما يتعلق بالجوانب النفسية للعمل فإننا نجد أن درجة رضا الموظفين عنها جيدة، كما وجدت الدراسة أن رضا الموظفين ليس له تأثير مباشر وصريح على أدائهم بل توجد عوامل تتداخل بينهما وهو عكس ما توقعناه في الفرضيات و وبناءً على النتائج خرجنا بمجموعة من التوصيات تحت على الاهتمام بتحسين الجوانب المادية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. (طكوبا، ٢٠٢٢)

توصلت دراسة الزغبي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة موافق على درجة مستوى الرضا الوظيفي في بعد المكانة والتقدير بمتوسط (4.08)، ومن خلال النتائج اتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد المكانة والتقدير، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على البعد ما بين (4.42 إلى 3.78) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (موافق بشدة - موافق على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على بعد المكانة والتقدير. كما بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مستوى الإنتاجية لدى ممرضين مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض بمتوسط (4.43 من ٥،٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بشدة على أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة طردية موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، وتشير هذه العلاقة إلى أن الاهتمام بالرضا الوظيفي يزيد من مستوى الإنتاجية لدى ممرضين مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بكافة عوامل الرضا الوظيفي لما له دور فعال في رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين بشكل عام، والممرضين بشكل خاص. وضرورة الاهتمام بتحسين رواتب الممرضين، وضع نظام وألية محدد لنظام الحوافز المادية والمعنوية لما لها أثر كبير في زيادة مستوى الإنتاجية لدى الممرضين. (الزغبي، ٢٠٢٣)

أظهرت نتائج دراسة طالب وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين استخدام أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمة وهذا الارتباط يدل على الأثر الواضح لأبعاد المتغير المستقل للبحث (الرضا الوظيفي) على أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة) حيث أن تقوية أبعاد الرضا الوظيفي لا بد وانها ستعكس بالإيجاب على تقوية وتعزيز جودة الخدمة المقدمة من قبل عاملي الجامعة المبحوثة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي بمستويات قوة مختلفة بين بعد الرضا عن الأجر وأبعاد جودة الخدمة وان الارتباط الأقوى مع بعد الموثوقية وبالتالي فإن تقوية بعد الموثوقية لدى عاملي الجامعة يتطلب تعزيز وتقوية بعد الرضا عن الأجر للوصول إلى أفضل مستويات الموثوقية لدى العامل، وأشارت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي بمستويات قوة مختلفة بين بعد الرضا عن فرص الترقية وأبعاد جودة الخدمة وان الارتباط الأقوى مع بعد التعاطف حيث أن هذا البعد سيتحسن لدى العاملين في الجامعة حال تعزيز وتقوية بعد الرضا عن فرص الترقية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي بمستويات قوة مختلفة بين بعد الرضا عن محتوى العمل وأبعاد جودة الخدمة وان الارتباط

الأقوى مع بعد الاستجابة أي انه في حالة رغبة الجامعة بتعزيز بعد الاستجابة لا بد لها من تحسين بعد الرضا عن محتوى العمل لدى عاملها، بالإضافة إلى أن النتائج أظهرت وجود علاقة ارتباط طردي بمستويات قوة مختلفة بين بعد الرضا عن جماعة العمل وأبعاد جودة الخدمة وان الارتباط الأقوى مع بعد الاستجابة وبالتالي فان تعزيز بعد الاستجابة يتطلب أيضا تعزيز بعد الرضا عن جماعة العمل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي بمستويات قوة مختلفة بين بعد الرضا عن الأشراف وأبعاد جودة الخدمة وان الارتباط الأقوى كان أيضا مع بعد الاستجابة وعليه يجب تقوية بعد الرضا عن الأشراف لتقوية بعد الاستجابة، وكذلك أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بمستويات قوة مختلفة بين بعد الرضا عن ظروف العمل وأبعاد جودة الخدمة وان الارتباط الأقوى مع بعد الاستجابة مما يدل على أن تقوية بعد الاستجابة يتطلب من الجامعة العمل على تقوية العديد من أبعاد الرضا الوظيفي وبضمنها بعد الرضا عن ظروف العمل، وأظهرت النتائج أن جميع المتغيرات الداخلة لأبعاد الرضا الوظيفي وجودة الخدمة صالحة ولا يوجد متغير مستبعد مما يدل على وجود ارتباط بين جميع المتغيرات مدار البحث. (طالب، ٢٠١٩)

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة خلص بحث مركتي إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة، وأثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإنتاجية. (مركتي، ٢٠٢٢)

أما دراسة عياد فأظهرت أنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأجر، محتوى العمل الترقية الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل لدى موظفي مؤسسة موبيليس. (عياد وآخرين، ٢٠٢٣)

وقد توصلت دراسة معاينة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (3,11) وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا ، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الأسعار الموجود واعطاء الادارة اهتمام اكثر بالمقترحات التي يبيدها العاملين و اشراك العاملين في الدورات والندوات. (المعاينة، ٢٠١٧)

اما دراسة الوهبي توصلت الى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاداء، واوصت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع. (الوهبي، ٢٠٢٠)

يمكن تلخيص نتائج دراسة تغلابت أن مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي (بمتوسط حسابي قدره 2,81 و انحراف معياري قيمته 0,564) و الأداء البشري (بمتوسط حسابي قدره 2,80 و انحراف معياري قيمته ٠,٥٤٢) في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس؛ ولا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس تعزى لخصائصهم الشخصية. (تغلابت وآخرين، ٢٠١٧)

من أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها دراسة صوشة أن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي. (صوشة، ٢٠١٥)

ومن هذه النتائج نجد ان أكبر مؤثر في رضا العاملين هو الدخل حيث ان نسبة الرضا عن الدخل كانت 49% بينما النسبة التالية عن البيئة الداخلية 57% ونسبة الرضا عن التقدم الوظيفي 60 % وجاءت نسبة الرضا عن النجاح 64% ونسبة الرضا عن الامان الوظيفي 66% مما يعنى ان الدخل أكبر تأثيراً على الرضا الوظيفي وبالتالي عن الإنتاجية. (محمد، ٢٠١٦)

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، و هذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0,931 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل اداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. (الأمين وآخرين، ٢٠١٦)

3. الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

في الفصل الثالث، سنقدم منهجية شاملة ومفصلة للتحري في مسألة رضا الموظفين وعلاقتها بتحسين الإنتاجية في مكتبة الملك فهد بجدة. هذه المنهجية تتضمن تعريفات عملية واضحة للمتغيرات البحثية، وتفاصيل التصميم الدراسي وتحديد مجتمعه، بالإضافة إلى طرق انتقاء العينات المناسبة، وأساليب متنوعة لجمع البيانات وتحليلها، كما ستتضمن هذه المنهجية إجراءات دقيقة لتحليل البيانات بهدف استخلاص نتائج وتوصيات ذات قيمة علمياً وعملياً.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعاريف الإجرائية للمتغيرات البحثية أداة بالغة الأهمية للباحثين، إذ تُمكنهم من قياس المتغيرات بوضوح ودقة محددة. فالتعريف الإجرائي يصف بالتفصيل كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو التعامل معه، مما يساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها، وبالتالي فإن هذه التعاريف الإجرائية تُعد أساساً رئيسياً من أسس التصميم البحثي لأي دراسة علمية، إذ تمثل الخطوة الأولى في قياس المتغيرات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث، كما أنها تؤدي دوراً محورياً في ضمان الاتساق بين نتائج البحوث المتشابهة، مما يُيسّر مقارنة النتائج وتراكم المعرفة العلمية.

3.2.1 رضا الموظفين

التعريف الاجرائي: هو جانب أساسي يحدد الاتجاه الذي ينجذب اليه الموظفون عند الحديث عن التقدير والأجور والتقدم وتحقيق الأهداف التي ترضي رغباتهم.(غانم واخرون، ٢٠٢٣)

3.2.2 تحسين الإنتاجية

التعريف الاجرائي: هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس بجهد مضني لتحقيق نتائج افضل.(دغيم، ٢٠٢٠)

تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

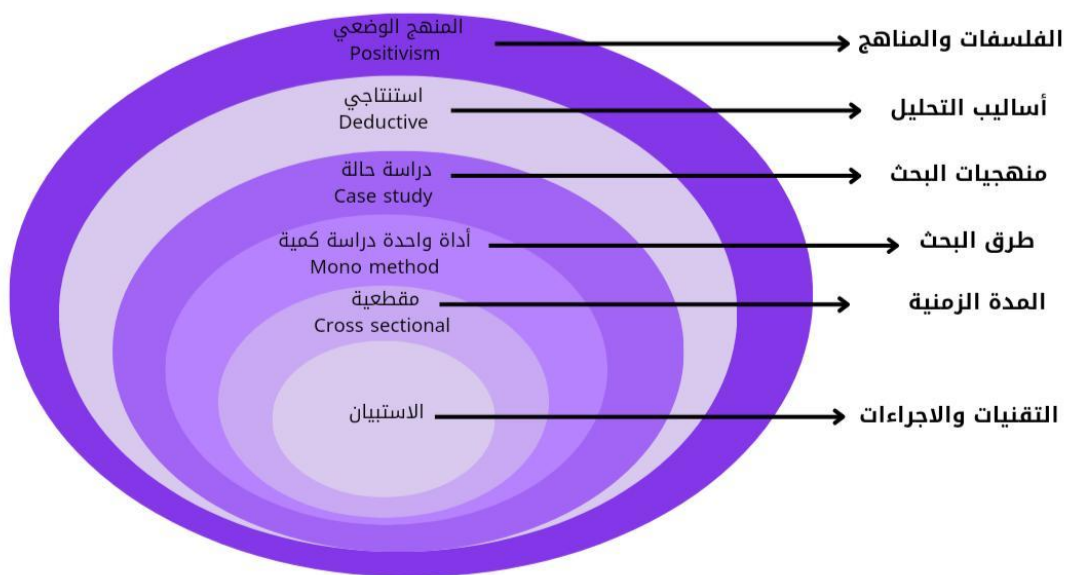
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٥

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

أن صحة وموضوعية البحث العلمي تعتمد بشكل أساسي على اختيار مجتمع الدراسة والأساليب المستخدمة، فاختيار المجتمع البحثي المناسب والطرق الفعالة في استخراج البيانات التمثيلية له أهمية بالغة في الحصول على نتائج بحثية موثوقة وصادقة سيتناول هذا الجزء بالتفصيل مكونات المجتمع البحثي، وآليات اختيار عينة الدراسة، وتقنيات جمع البيانات المناسبة وهي العناصر الجوهرية في تصميم وتنفيذ الدراسات العلمية الفعالة.

3.4.1 مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	التصنيفات	المؤسسة
١٥	الإدارة العليا	مكتبة الملك فهد بجدة
٣٠	موظف قسم	

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في مكتبة الملك فهد	٣٠ موظف

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية.

3.5 طريقة جمع البيانات

تعتزم الخطة المقترحة إجراء تحليل شامل للبيانات المجمعة من الدراسة، بهدف استخراج النتائج الدقيقة والموضوعية، سيتضمن هذا التحليل دراسة إحصائية معمقة للبيانات الأساسية، وذلك بغرض تحويلها إلى معلومات ذات قيمة وأهمية. وسوف يركز التحليل بشكل رئيسي على فهم العلاقات الرئيسية بين رضا الموظفين كمتغير مستقل، وتحسين الإنتاجية كمتغير تابع، بهذه الطريقة ستتمكن الدراسة من الوصول إلى استنتاجات واقعية وموثوقة.

3.5.1 الرضا الوظيفي

اعتمد الطالب على استبانة غانم وآخرون، ٢٠٢٣ من أجل قياس المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، بإجمالي ٦ عناصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
رضا الموظفين	رضا الموظفين	٦	غانم وآخرون، ٢٠٢٣

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

3.5.2 تحسين الإنتاجية

اعتمد الطالب على استبانة دغيم، ٢٠٢٠، من أجل قياس المتغير التابع (تحسين الإنتاجية)، بإجمالي ٣٠ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكزت الثلاثي: (موافق، محايد، غير موافق).

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
تحسين الإنتاجية	تحسين الإنتاجية	٣٠	دغيم ، ٢٠٢٠

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

هناك مصدران رئيسيان للبيانات التي يعتمد عليها البحث العلمي: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. البيانات الأولية هي تلك التي يقوم الباحث بجمعها بنفسه من خلال طرق مختلفة كالملاحظة المباشرة أو إجراء التجارب، بينما البيانات الثانوية هي تلك التي تم تجميعها سابقاً من قبل باحثين آخرين، والتي قد تتوفر في منشورات علمية أو تقارير بحثية سابقة، كلا النوعين من البيانات لهما أهمية متكاملة في إجراء البحث العلمي، حيث تسهم البيانات الأولية في استقصاء الحقائق والظواهر، بينما تساعد البيانات الثانوية في استكمال الصورة وبناء الاستنتاجات.

3.6.1 البيانات الأولية

- مقابلات شخصية مع الموظفين لفهم تجاربهم وآرائهم بشكل أعمق.
- ملاحظة سلوك الموظفين وتصرفاتهم في بيئة العمل.

3.6.1 البيانات الثانوية

- تقارير وإحصاءات سابقة عن مستويات رضا الموظفين وارتباطها بالأداء.
- أبحاث ودراسات سابقة عن العلاقة بين رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

قد تم استعراض الإجراءات المنهجية المعتمدة في إجراء هذه الدراسة. بدءًا من التمهيد والتعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة، ثم تصميم الدراسة وتحديد مجتمعها وطرق اختيار العينة. كما قد اشتمل هذا الجزء على شرح لكيفية جمع البيانات الضرورية وأنواعها المختلفة، إلى جانب توضيح الأساليب والأساليب المتبعة في تحليل تلك البيانات، وقد اختتم هذا الجزء بملخص للمواضيع المتناولة.

المراجع

- 1 . عميور، ٢٠١٦، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2 . طكوبا، ٢٠٢١، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين.
- 3 . يوب، ٢٠١٨، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
- 4 . بن عبيلة امين وآخرين، 2017، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- 5 . خديجة مريخي وآخرين، 2022، العلاقة التفاعلية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 6 . الشهري، 2002، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.
- 7 . الشمري، 2009، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي.
- 8 . الحوتي، 2018، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية.
- 9 . مركتي وآخرون، 2022، أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- 10 . عياد وآخرون، 2023، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- 11 . زواوي وآخرون، 2018، محددات الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- 12 . بن صوشة جابر، 2015، واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- 13 . هشام سيد محمد، 2016، علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية.
- 14 . برباح محمد الأمين، 2016، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- 15 . مصطفى سعدي، 2019، الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على جودة الخدمة.
- 16 . عبد الله خالد سليم المعايطه، 2017، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
- 17 . محمد، 2023، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات.
- 18 . تغلايت، 2017، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية.
- 19 . الزغبي، 2023، أثر الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية لدى ممرض ي القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
- 20 . جدي، 2014، الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء.
- 21 . غانم وآخرون، ٢٠٢٣، استبيان رضا الموظفين، تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين
- 22 . دغيم، ٢٠٢٠، استبيان تحسين الإنتاجية، أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الانتاجية

الملاحق

ومن هنا نضع لكم استبيان يقيس رضا الموظفين و وتحسين الانتاجية في مكتبة الملك فهد ، الرجاء منكم
الاجابة على الأسئلة بوضع علامة * على الخيار المناسب، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة
خاطئة

النوع :

ذكر. () انثى ()

السن :

من ١٨ الى ٢٥ () من ٢٦ الى ٣٠ () من ٣١ سنة فأكثر ()

الخبرة :

من سنة الى ٣ سنوات () من ٤ الى ١٠ () من ١١ سنة فأكثر ()

التعليم :

مؤهل عالي () دبلوم () ماجستير () دكتوراه ()

الرضا الوظيفي

البيان	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١ راضي عن المزايا التي أحصل عليها في مكتبة الملك فهد					
٢ راضي عن إتقاني المهارات اللازمة لعملتي					
٣ عندما أقوم بعملتي، أتلقي التقدير					
٤ يوجد فرصة للتنمية الشخصية في عملي					
٥ راضي عن مقدار الاحترام والمعاملة العادلة التي أتلقاها من مشرفي					
٦ ارتباطي بمشرفي يعتمد على التشابه بين قيمي وتلك التي يمثلها مشرفي					

تحسين الإنتاجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان	
					١ تهتم الإدارة بمقترحات العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة.	
					٢ تقوم المنظمة بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به	
					٣ تخص المنظمة الأشخاص المبتكرين فيها بنوع خاص من الرعاية.	
					٤ أشعر بوجود العديد من القيود التي تحد من قدراتي على الابتكار	
					٥ لا تهتم إدارة المنظمة بتفويض السلطة	
					٦ تعرض قضايا العمل بالأسلوب الذي يحقق الإجابات التي ترغبها الإدارة	
					٧ تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من الاهتمام بحل مشاكل العمل.	
					٨ لدي فرصة محدودة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمل.	
					٩ أتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة خوفاً من الأخطاء .	
					١٠ أفضل أحياناً التفكير بنفس أسلوب جماعة العمل لضمان الاستمرار في مجال العمل.	
					١١ أرفض أن أكون أسير النظام وأحرص على إبداء ملاحظاتي حول مشاكل العمل	
					١٢ أبادر بطرح أفكار لي لرؤسائي حتى لو لم يطلبوا مني ذلك.	
					١٣ يتحقق التحسين في جميع جوانب العمل من خلال تطبيق الجودة الشاملة في بيئة العمل.	
					١٤ أحياناً تلتزم الإدارة بتطبيق القواعد بدرجة صارمة	
					١٥ يرتفع مستوى الرسمية في بعض نواحي العمل وتسيطر القواعد والإجراءات.	
					١٦ تحدد الإدارة بوضوح مسؤوليات وظيفتي	

١٧	تحرص المنظمة على تطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتدريب العاملين عليها للإسهام في تحسين الجودة بها.				
١٨	تهتم الإدارة بالتغيير				
١٩	تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً بعنصر الابتكار لتواكب البيئة المتغيرة				
٢٠	تحرص المنظمة على تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية غير روتينية.				
٢١	الضوضاء في مكتبي غير مناسبة لطبيعة عملي.				
٢٢	طبيعة التشطيبات داخل المكتب غير مناسبة				
٢٣	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة				
٢٤	تساهم الأفكار الابتكارية في تحسين الإنتاجية على مستوى المكتبة.				
٢٥	الاستخدام الكفء للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية بالمكتبة.				
٢٦	الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستمر في الإنتاجية				
٢٧	تساعد المكتبة التدريب والحصول على التقنيات الحديثة				
٢٨	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة.				
٢٩	للمكتبة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن				
٣٠	تعمل المكتبة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة				