

## الموضوع

" دراسة تقييميه لمؤشرات الرضا الوظيفي ضمن الكوادر العاملة في  
مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة جازان "

## اسم الطالب

(فاطمة حسين الشاعر)

2021205391

## مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## إشراف

د. عبد الرحيم نادر

## جدول المحتويات:

| الصفحة | العنوان                                                                            |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | صفحة الغلاف-----                                                                   |
| 2      | آية قرآنية-----                                                                    |
| 3      | الشكر والتقدير-----                                                                |
| 4      | الإهداء-----                                                                       |
| 5      | المستخلص-----                                                                      |
| 6      | جدول المحتويات-----                                                                |
| 7      | قائمة الأشكال-----                                                                 |
| 8      | قائمة الجداول-----                                                                 |
| 9      | 1 الفصل الأول : الإطار العام للدراسة-----                                          |
|        | 1-1 المقدمة-----                                                                   |
|        | 1-2- مشكلة البحث-----                                                              |
|        | 1-3 أهمية البحث-----                                                               |
|        | 1-4 أسئلة البحث-----                                                               |
|        | 1-5 أهداف البحث-----                                                               |
|        | 1-6 فرضيات البحث-----                                                              |
|        | 1-7 نموذج البحث-----                                                               |
|        | 1-8 منهجية البحث-----                                                              |
|        | 1-9 الدراسة الميدانية-----                                                         |
|        | 1-10 مخطط المشروع-----                                                             |
|        | 2- الفصل الثاني :الإطار النظري-----                                                |
|        | 2-1 المبحث الأول : الرضا الوظيفي-----                                              |
|        | 2-2 المبحث الثاني : الجودة في الخدمات الصحية-----                                  |
|        | 2-3 المبحث الثالث : اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين مؤسسات الرعاية الصحية----- |
|        | 2-4 ملخص النتائج-----                                                              |
|        | 2-5 التوصيات-----                                                                  |
|        | 2-6 الخاتمة-----                                                                   |
|        | 2-6 المراجع-----                                                                   |

قال الله تعالى في سورة النحل (الآية 97): "مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"

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

اهداء جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا العزيزة، وإلى الأساتذة الأكارم الذين قدموا لنا المعرفة والإرشاد طوال رحلتنا العلمية، أهدي هذا البحث. لقد كانت تجربة ممتعة ومثمرة بفضلكم وجهودكم اللا متناهية. شكرًا لكم على الوقت والجهد الذي قدمتموه لنا وعلى التحفيز الذي أعطيتمونا إياه لتحقيق أفضل النتائج. أتمنى أن يكون هذا البحث تعبيرًا عن امتناني العميق واحترامي الكبير لكم ولما تقدمونه لنا كطلاب

### ملخص

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

### المقدمة.

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

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

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مؤشرات الرضا الوظيفي بين الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة المدينة المنورة ستتم دراسة عدة جوانب تشمل الرضا عن الرواتب والمزايا، والفرص التدريبية والتطويرية، والقيادة والإدارة، والعلاقات العملية والفرق الوظيفية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية

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

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

إن كونك جزءاً من هذه الدراسة يعتبر فرصة للمساهمة في تطوير البيئة العملية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع. سوف نقوم بتأمين سرية تامة للمشاركة وضمان حماية البيانات الشخصية. ستكون استجاباتكم للاستبيانات مهمة جداً للحصول على نتائج دقيقة وممثلة تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تقييم لمؤشرات الرضا الوظيفي للكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة المدينة المنورة سيتم دراسة عدة جوانب تشمل الرضا عن الرواتب والمزايا، والفرص التدريبية والتطويرية، والقيادة والإدارة، والعلاقات العملية والفرق الوظيفية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

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

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

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

نشجعكم على المشاركة في هذه الدراسة، حيث يمكن لصوتكم أن يساعد في فهم أفضل لتحسين بيئة العمل والارتقاء بجودة الخدمات الصحية المقدمة. نؤكد أن جميع المشاركات ستكون سرية تامة وستتم معالجتها بشكل مجهول، وسيتم ضمان حماية البيانات الشخصية. تقديرنا لوقتكم وتعاونكم في هذه الدراسة

#### منهجية الدراسة

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

#### الجوانب المقاسة

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

#### مشكلة البحث

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

من بين التحديات التي قد تواجهها مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة المدينة المنورة هو نقص الموارد البشرية المؤهلة والمدربة. قد يكون هناك نقص في عدد الكوادر الصحية المتاحة، مما يؤدي إلى زيادة العبء العملي وتوزيع غير عادل للمهام بين العاملين. وهذا بدوره يؤثر على رضا العاملين وأدائهم، حيث قد يشعرون بالإرهاق والتعب الناتج عن ضغوط العمل الزائدة.

بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه العاملون في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية ضغوطًا كبيرة وإجهادًا نتيجة للطلب المتزايد على الخدمات الصحية في المنطقة. وفي ظل عدم توافر الموارد الكافية لتلبية هذا الطلب، فإن العاملين يتعرضون لضغوط مستمرة لتقديم الرعاية الصحية المطلوبة بأعلى مستوى جودة ممكنة. يمكن أن ينتج عن ذلك إرهاق بدني وعقلي للعاملين، مما يؤثر سلبًا على رضاهم وأدائهم في العمل.

علاوة على ذلك، قد تواجه الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية صعوبات في التواصل الداخلي والتنسيق

بين الفرق العاملة. قد يحدث تباين في الأهداف والرؤى بين الفرق المختلفة، وقد ينجم عن ذلك سوء التفاهم وتوترات في التعاون والتنسيق بين الأعضاء. يمكن أن يؤدي هذا التباين وسوء التواصل إلى تدهور العلاقات العملية وتأثير سلبي على رضا العاملين وأدائهم

بناءً على ذلك، تكمن مشكلة البحث في ضرورة التعرف على المشكلات التي تؤثر على مستوى رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة جازان وتحديد العوامل المؤثرة في تلك المشكلات. من خلال فهم هذه المشكلات وتحليلها، يمكن تحديد الإجراءات والسياسات اللازمة لتحسين رضا العاملين وتعزيز أداء المؤسسات الصحية. هذه المشكلة البحثية تتطلب دراسة تقييمية لمؤشرات الرضا الوظيفي ضمن الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية

الأولية بمنطقة المدينة المنورة. يجب أن تتضمن الدراسة تحليلاً شاملاً للعوامل المؤثرة في رضا العاملين، بما في ذلك نقص الموارد البشرية، والضغوط العملية والإجهاد، وسوء التواصل الداخلي. يمكن أن تشمل الدراسة استخدام أدوات واستبانات لجمع البيانات من الكوادر العاملة، وتحليل هذه البيانات لتحديد مستوى رضاهم وتحديد العوامل المؤثرة فيه

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن توصيف الإجراءات والسياسات التي يمكن اتخاذها لتحسين رضا العاملين وتعزيز أداء مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في جازان. قد تشمل هذه التوصيات زيادة الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتوفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتحسين ظروف العمل والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتعزيز التواصل الداخلي وتعزيز الثقة والتعاون بين الفرق العاملة.

بهذه الطريقة، يمكن للدراسة المقترحة أن تقدم مساهمة هامة في فهم وتحسين رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة جازان ، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الرعاية الصحية للمجتمع.

## أهمية البحث

تهدف هذه الدراسة التقييمية إلى تحليل وتقييم مؤشرات الرضا الوظيفي للكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة جازان تعد مؤشرات الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل التي يعملون فيها. ومع تزايد أهمية الرعاية الصحية الأولية كمركز رئيسي لتقديم الخدمات الصحية في جميع أنحاء العالم، يصبح تحقيق رضا الكوادر العاملة في هذه المؤسسات ضرورة ملحة تُعَدُّ منطقة جازان في المملكة العربية السعودية محوراً مهماً لتقديم الرعاية الصحية الأولية للسكان المحليين. ومع توسع نطاق الخدمات الصحية وتطورها في المنطقة، ينبغي أن يكون الاهتمام برضا الكوادر العاملة في هذه المؤسسات على رأس الأولويات. يعتبر رضا الكوادر العاملة مؤشراً مهماً للجودة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية، ويؤثر بشكل كبير على تجربة المرضى ونتائجهم الصحية.

عندما يكون لدى الكوادر العاملة رضا وراحة في العمل، يكونون أكثر تفانيًا وانخراطًا في أداء مهامهم وتقديم رعاية صحية عالية الجودة. ومن خلال دراسة مؤشرات الرضا الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة جازان ، يمكننا تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير ، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين رضا الكوادر العاملة

بصفة عامة، يهدف هذا البحث إلى تعزيز فهمنا لمؤشرات الرضا الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وتقييمها في منطقة المدينة المنورة. ستتضمن المنهجية دراسة استقصائية للموظفين في هذه المؤسسات، وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة لتقييم مستوى رضا الكوادر العاملة وتحديد المشكلات المحتملة والفرص للتحسين.

باختصار، يهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم مؤشرات الرضا الوظيفي للكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في منطقة المدينة المنورة ستساهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل ورضا الكوادر العاملة، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة في المنطقة. كما ستوفر هذه الدراسة معلومات قيمة للقرارات الإدارية والسياسية المتعلقة بتطوير وتحسين قطاع الرعاية الصحية الأولية في جازان.

### أسئلة البحث:

- 1-ما هو مفهوم الرضا الوظيفي ؟
- 2-ما هي المعايير المستخدمة في تنفيذ الرضا الوظيفي ؟
- 3-ما العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وبين تحسين جودة الخدمات الصحية ؟
- 4-ما هو الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في تحسين جودة الخدمات الصحية؟
- 5-هل الاهتمام برضا الكوادر العاملة في المؤسسات الصحية على رأس الأولويات؟
- 6-هل يعتبر رضا الكوادر العاملة مؤشراً مهماً للجودة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية؟
- 7-هل يؤثر رضا الكوادر العاملة في المؤسسات الصحية بشكل كبير على تجربة المرضى ونتائجهم الصحية؟
- 8-ما هي الآفاق المستقبلية لتعزيز الفهم لمؤشرات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية وبالتالي تعزيز جودة الخدمات الصحية ؟
- 9-ما هي المعلومات القيمة للقرارات الإدارية والسياسية المتعلقة بتطوير وتحسين قطاع الرعاية الصحية الأولية ؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي وهو:-

دراسة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وبين تحسين جودة الخدمات الصحية ، ثم دراسة الآفاق المستقبلية لتعزيز الفهم لمؤشرات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية وبالتالي تعزيز جودة الخدمات الصحية.

ويمكن أن يندرج تحت الهدف الرئيسي السابق بعض الأهداف الفرعية وهي:-

- 1.إلقاء الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي.
- 2.إلقاء الضوء على المعايير المستخدمة في تنفيذ الرضا الوظيفي.
- 3.توضيح مدى الارتباط بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وبين تحسين جودة الخدمات الصحية.
- 4.بيان الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- 5.توضيح مدى رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية مؤشراً مهماً للجودة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية.
- 6.تقديم مجموعة من المعلومات القيمة للقرارات الإدارية والسياسية المتعلقة بتطوير وتحسين قطاع الرعاية الصحية الأولية.
- 7.تقديم مجموعة من المقترحات والآفاق المستقبلية لتعزيز الفهم لمؤشرات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية وبالتالي تعزيز جودة الخدمات الصحية.

### فرضيات البحث:

تستند فرضيات الإثبات لهذا البحث إلى العلاقة الطردية بين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية ودورها الإيجابي في تحسين جودة الخدمات الصحية على النحو التالي:-  
أولاً: يلعب الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية دوراً إيجابياً في تحسين جودة الخدمات الصحية، وبالتالي رضا المرضى  
ثانياً: يعد رضا الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية مؤشراً مهماً للجودة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية.  
ثالثاً: يسهم رضا الكوادر العاملة في المؤسسات الصحية بشكل كبير على تجربة المرضى ونتائجهم الصحية.

### يختبر هذا البحث في ضوء أهدافه الفروض التالية:

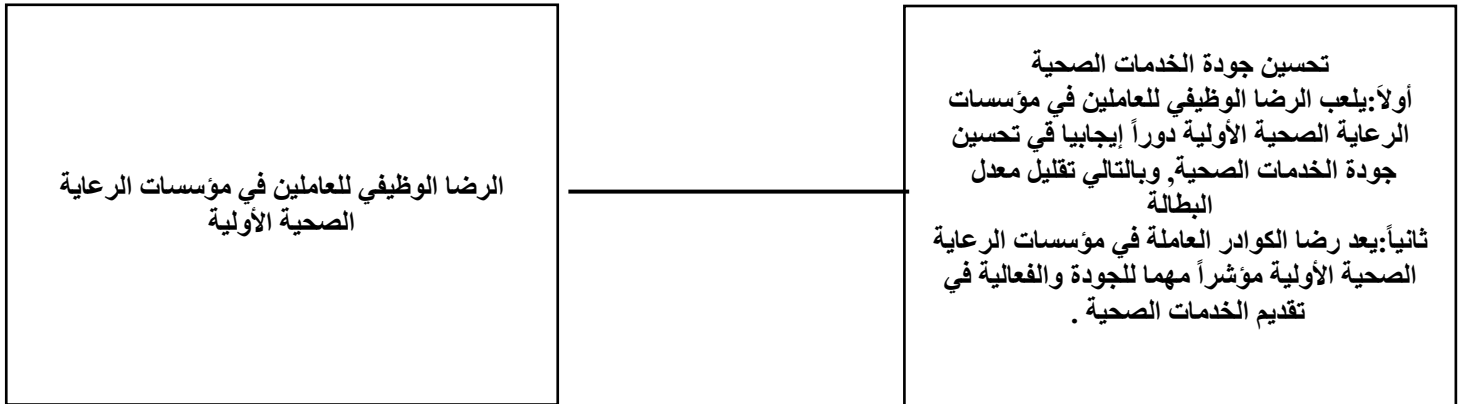
1. توجد علاقة ارتباطية ما بين متغيرين هما الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وتحسين جودة الخدمات الصحية.
2. يوجد فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية.
3. توجد علاقة ارتباطية بين رضا الكوادر العاملة في المؤسسات الصحية وإسهامها بشكل كبير على تجربة المرضى ونتائجهم الصحية.

### نموذج البحث:

توجد علاقة ارتباطية ما بين متغيرين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية وتحسين جودة الخدمات الصحية

متغير تابع

متغير مستقل



## الدراسة الميدانية:

نوع الدراسة

تعد هذه الدراسة إحدى الدراسات الوصفية التي تسعى إلى ظاهرة معينة بغرض وصفها وتحليلها ومعرفة الأسباب التي تقف وراءها حيث تسعى الدراسة إلى التعرف على " دراسة تقييميه لمؤشرات الرضا الوظيفي ضمن الكوادر العاملة في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة المدينة المنورة حيث تسعى هذه الدراسة لتحليل مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة المدينة المنورة ، وذلك نظرًا لأهمية هذا العامل في تحسين جودة الخدمات الصحية . سيتم استخدام استبيانات موزعة على الموظفين لقياس مختلف جوانب الرضا الوظيفي.

## منهجية البحث:



### منهج الدراسة:

هو منهج البحث الوصفي ذلك البحث الذي يسعى للحصول على حقائق دقيقة عن الأوضاع القائمة ويحاول استنباط علاقات بين الظواهر القائمة وكذلك يسعى للحصول على بيانات قد تكشف عن التطورات أو الظروف أو الاتجاهات أو الأحداث المحتمل أو المتصلة.

### ستتم منهجية الدراسة عبر الخطوات التالية:

تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية للرضا الوظيفي.

توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية.

جمع وتحليل البيانات المستقاة من الاستبيانات.

تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة

حيث اعتمدت الدراسة على استمارة مكونة من مجموعة من الأسئلة وإجراء دراسات استطلاعية على عينة عشوائية من العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية.

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يشمل جميع عناصر المشكلة المطلوب دراستها. ويتكون مجتمع من العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية بمنطقة المدينة المنورة.

### عينة الدراسة:

تتكون العينة لهذه الدراسة من ( 50 ) تم تقسمهم على مجموعتين المجموعة الأولى ذكور وعددهم ( 25 ) والمجموعة الثانية إناث وعددهم ( 25 ) من العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية المدينة المنورة. وقد تم اختيار هذه الفئة كعينة لأهميتها في المجتمع.

### الحد الزمني:

يتحدد المدى الزمني من هذه الدراسة في الفصل الثاني لعام 2025 م

### الحدود الجغرافية:

تقتصر هذه الدراسة على بعض العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية بمدينة جازان

## الإطار النظري

الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين مؤسسات الرعاية الصحية  
يحتوي هذا الفصل علي ثلاث مباحث هما:

### المبحث الأول: الرضا الوظيفي

### المبحث الثاني: الجودة في الخدمات الصحية

### المبحث الثالث: اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين مؤسسات الرعاية الصحية

### المبحث الأول : الرضا الوظيفي

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

## مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.
- ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والاعتراف والتقدير.
- 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 وظيفي 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 الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

## الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

## عوامل الرضا الوظيفي:

- طبيعة العلاقة بين الموظف ورئيسه
- نوعية البيئة المادية للعمل
- درجة الإشباع المهني التي تحققها الوظيفة للموظف.
- مقدار الأجر والمزايا الإضافية التي يتقاضاها الفرد مقابل عمله (الشعور بالعدالة).
- العدالة المدركة لنظام الترقيات في المنظمة.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة
- ب- الرضا عن الأجر وملحقاته
- ج- الرضا عن علاقات العمل الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن (المرووسين)
- د- الرضا عن أساليب

- هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية
- و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى)
- ز- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم
- ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

### ما هي أبعاد الرضا الوظيفي؟

تتمثل عناصر الرضا الوظيفي في عدة محاور، ألا وهي:

- الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الزملاء، وكذلك مكان العمل.
- ظروف العمل. الراتب الجيد، والحوافز المادية.
- الرضا عن الترقية، بالإضافة إلى فرص التقدم.
- تقدير العمل المنجز.
- الاستقرار في العمل.
- المهام التي تتضمنها الوظيفة

### المؤثرات في الرضا الوظيفي

- نوعية ظروف العمل المحيطة.
- نمط القيادة والثقافة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية السائدة.
- مستوى المشاركة في الإدارة الممنوحة للموظفين.
- التمكين ومدى تجانس جماعات العمل.
- طبيعة الوظيفة نفسها من حيث عدد ونوع المهام، درجة المتعة والتحدى اللتان يمنحهما العمل، مدى.
- وضوح الوصف الوظيفي (الواجبات والمسؤوليات).

### أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

- الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وحتى تطويره والإبداع فيه.
- يسهم الرضا الوظيفي في بعث الطمأنينة في قلب الموظف، وعندما يشعر المرء بالرضا عن نفسه وعمله، فإنه يشعر بسمو الروح وعلو الهمة وصفاء الفكر ونشاط الذهن، فيلتهب حماسه ويركز طاقاته على عمله فتزداد إنتاجيته ويبدع في عمله.

### عوامل رضا الموظفين

يوجد ستة عوامل للرضا الوظيفي، منها ما هو متصل بالعمل مباشرة، ومنها ما هو متصل بجوانب أو ظروف أخرى، وهي كالتالي:

العوامل المتصلة مباشرة بالعمل

إن الإشراف المباشر ذو أهمية كبرى فيما يقوم به الموظف من أنشطة يومية، ويعد نقطة اتصال بين التنظيم والفرد.

الاندماج مع الزملاء في العمل

يشعر الموظف بأنه أكثر إرضاءً إذا شعر أن العمل الذي يقوم به يعطيه فرصته لكي يتفاعل مع الزملاء الآخرين في العمل، إذا إنه من المعروف أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

الرضا عن العمل نفسه

يعد الرضا عن العمل نفسه أحد عوامل رضا الموظفين، إذ إن معظم الأفراد إذا أحبوا العمل الذي يقومون به؛ فإن ذلك يكون دافعاً لهم لإتقانه.

العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى

بعد أن علمنا العوامل المتصلة مباشرة بالعمل، حان الآن معرفة العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى، وهي ثلاثة عوامل كالتالي:

المكافأة الاقتصادية المنصفة

تعد المكافأة الاقتصادية المنصفة أحد عوامل رضا الموظفين.

إذ يتوقعون أن يحصلوا على مكافآت تنصفهم إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل أصدقاؤهم عليها في المؤسسات الأخرى. وكذلك إذا قورنت ببعضها البعض داخل الشركة أو المؤسسة.

توفير الأهداف في التنظيم

هذه أحد عوامل الرضا الوظيفي، إذ يرغب كافة الموظفين في أن تُوفّر لهم أهداف جيدة في التنظيم، وأن تكون على درجة من الفاعلية مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم.

الحالة الصحية الذهنية والبدنية

يوجد ارتباط وثيق بين الحالة الصحية الذهنية والأخرى البدنية من حيث أثرها على أداء الموظف، وإنتاجيته، وكذلك معنوياته.

### الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في أداء العاملين، إذ تزيد إنتاجيتهم بشكل كبير، بالإضافة إلى أشياء أخرى كثيرة سنذكرها تباعاً، ألا وهي:

انخفاض معدل الخروج الطوعي

يمكن أثر الرضا الوظيفي على الاستقرار بالعمل، إذ يعمل على انخفاض معدل الخروج الطوعي والحفاظ على الموظف الكفاء الذي دربته على مدار السنوات السابقة.

فأصبح يعلم كل صغيرة وكبيرة داخل الشركة، على الرغم من قول البعض إن الخروج الطوعي يفيد الشركة في جلب مواهب جديدة.

ولكن هذا يكون نادراً، إذ إنك تحتاج إلى تدريب الموظف الجديد، وهذا يتطلب وقتاً.

الحصول على عملاء راضين

من خلال تقرير رضا الموظفين الجيد في بيئة عملك؛ يؤول بك الحال إلى الحصول على موظفين راضين

إذ إن الموظف السعيد يفخر بالمساهمة في نمو الشركة؛ وبالتالي الحرص على كثرة المشاركة، والتفاعل.

وكذلك بذل جهد إضافي للحصول على عملاء راضين، وهذا يفيد مؤسستك بلا ريب.

وإذا كان العكس فستجد عملاء غير راضين بسبب تعاملهم مع موظفين بؤساء يكرهون المؤسسة، وسيظهر ذلك في تعاملهم.

يساعد رضا الموظفين على تقليل تكاليف **الموارد البشرية**، هل أنت غير مقتنع؟ للأسف الشديد نعم.

إذ إن انخفاض الرضا يؤدي إلى مساعدة مهنية إضافية، تحليل استبيان ومسوحات خاصة، بالإضافة إلى دفع مال أكثر

لإعادة توظيف وتدريب الموظفين.تقليل تكاليف الموارد البشرية

جذب المواهب

رضا الموظفين هو مفتاح جيل(الألفية)، إذ إنه دائماً ما يسير في طريق الاحتفاظ بالموظفين وجذب المواهب جنباً إلى جنب.

إذ يرغب كل موهوب في أن يعمل في شركة تلبي كافة متطلباته؛ لذا احرص دائماً على جعل ظروف العمل مواتية للجميع،

وتذكر أن سعادة موظفيك مفتاحك الرئيس لجذب المواهب الأخرى.

العلامة التجارية

يريد الناس دائماً دعم الشركات التي تلبي احتياجات موظفيها.

إذ إنه من المعروف أن الموظفين يشاركون شكاوهم بشأن عملهم مع الآخرين، وهذا هو السبب الرئيس في أن الموظفين

. لديك يمكن أن يجعلوك ناجحاً بقدر ما يمكن أن يجعلوك فاشلاً

فلا أحد يريد أن يدعم مؤسسة معروفة بموظفيها المنهكين؛ لذا احرص دائماً على رضا موظفيك للمحافظة على سمعة

شركتك العامة

ثقافة الشرك

بصفتك مديرًا أو موظفًا في قسم الموارد البشرية؛ لا بد من التركيز على الموظف كعنصر أساسي. إذ إن مساهمتك ذات تأثير قوي على ثقافة الشركة. وتذكر أن شعور الموظفين له تأثير العصا السحرية، إذ يساهم في تصور سلبي أو إيجابي بشكل عام، مما ينعكس على التعيينات الجديدة.

### كيف يؤثر رضا الموظفين على زيادة الإنتاجية في العمل؟

يعمل زيادة الرضا الوظيفي على أن يبذل الموظف قصارى جهده في العمل؛ وبالتالي زيادة الإنتاجية. وذلك طبقًا للبحث الذي أجراه مركز جامعة وارويك للميزة التنافسية في الاقتصاد العالمي (CAGE) إذ يظهر أن إنتاجية الموظفين السعداء تزداد بنسبة 20 ٪ عن الموظفين الآخرين غير الراضين في المتوسط.

### معوقات رضا الموظفين

يمكن تعريف معوقات الرضا الوظيفي بأنها العوامل الأساسية التي تحول بين الموظفين ورضاهم عن العمل. ومن المعروف أن الشركات تواجه صعوبة تحليل استبيان رضا الموظفين وقياس معدلاتهم؛ لذا تلجأ إلى علاج معوقات رضا الموظفين، حتى وإن كانت نتائج الدراسة جيدة، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

#### عدم الوضوح

يعد عدم الوضوح أحد عوائق رضا الموظفين، إذ يعاني العديد من الأشخاص من سوء فهم قرارات الإدارة والسياسات التنظيمية.

بالإضافة إلى تفاقم مشكلة التواصل بين كل من الإدارة والموظفين؛ مما ينعكس سلبيًا على رضا الموظف؛ وبالتالي سوء مستواه في المؤسسة أو الشركة.

#### الصراعات الشخصية وكره الإدارة

كانت هناك دراسة عن رضا الموظفين عام 1995 م أشارت إلى أن النزاعات الشخصية تؤثر بشكل كبير على معدلات الإنتاج ورضا الموظفين كذلك.

لذلك تعد الصراعات الشخصية والتنظيمية وكره الإدارة أحد أهم العوامل التي تشكل حاجزًا يحول بين تحقيق الرضا بين الموظفين.

وكذلك شعورهم تجاه عملهم؛ لذا لا بد على الشركات من تحقيق الرفاهية للموظف، والحرص على عدم وجود صراعات شخصية بين أفرادها.

#### غياب التكافؤ

يعتقد العديد من الأشخاص أن الأجور بالمفهوم العام هي أحد عوائق الرضا الوظيفي، وهذا ليس صحيحًا، إذ إن الاختلاف في المكافآت والأجور وعدم توافقها مع المهام هي العائق الحقيقي للرضا.

لذا لا بد من العدالة والإنصاف في الأجور بين الأشخاص، وتلائمها مع المهام، وكذلك تقدير المسؤولية، ومنح الفرص.

### العلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية

- كثيرًا ما يكون هنالك خلط بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الروح المعنوية.
- إن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض وبشكل يدفع الجماعة إلى إنجاز عملها على أكمل وجه.
- بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد نفسه، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

### أهم محددات مستوى الرضا الوظيفي

- طبيعة ونمط العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، فلهذه العلاقات أهمية عظمى في حياة الفرد وتعتبر من أهم محددات الرضا الوظيفي لديه لأنها تشعر الفرد بالانتماء للمنظمة وتزيد من شعوره بالرضا داخل المنظمة وخارجها.
- حاجة الموظف للانتماء، فكلما كان الفرد في حاجة أكثر للانتماء كلما كان أثر جماعة العمل على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً.
- حاجة الموظف للانتماء، فكلما كان الفرد في حاجة أكثر للانتماء كلما كان أثر جماعة العمل على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً.
- عمر الفرد الزمني والمهني، فكلما تقدم الشخص في العمر وكلما زادت سنوات خبرته العملية كلما شعر بمستوى رضا أكبر وخاصة عندما تكون طبيعة العمل وظروفه مواتية وتلبي احتياجاته وتطلعاته.

- جنس الموظف له صلة كذلك بالرضا الوظيفي، فالسيدات يحققن رضا وظيفيا أكبر من الرجال فيما يتعلق بالأجر والعلاقات الاجتماعية.
- المستوى التعليمي للفرد يلعب كذلك دوراً هاماً في رضاه عن عمله، فهناك علاقة إيجابية بين المهنة والمستوى التعليمي ومن ثم مستوى الرضا الوظيفي.

#### اهتمامات الموظفين:

- العمل مع مدير كفء.
- تلقي التشجيع على اتخاذ القرارات
- رؤية النتائج النهائية للعمل وتقارير تقييم الأداء
- التكليف بعمل مهم وممتع وينطوي على درجة معقولة من التحدي
- الإصغاء إليه عند اقتراح فكرة لتطوير العمل
- اطلاعه على ما يحدث في المنظمة
- تقدير الاقتراحات والجهود المثمرة التي يبذلها
- الحصول على مكافآت مادية ومعنوية عند أدائه للمهام الموكلة إليه بإتقان
- إتاحة الفرصة له للالتحاق ببرامج تدريبية تساهم في تطوير مهاراته وتحسين أدائه

#### نظريات الرضا الوظيفي:

يمكن القول بشكل عام إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة وكلها تحاول تفسير السلوك الإنساني ودوافعه وطرق تحفيزه للوصول إلى درجة عالية من الرضا تساهم في خلق أداء سليم وإنتاجية عالية.

من بين النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي:

- نظرية العلاقات الإنسانية: هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.
- نظرية التكيف الوظيفي: تقوم هذه النظرية على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه، وبعد الانسجام هو العامل الرئيس في تفسير مدى تكيف الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة.
- نظرية ثلاثة تعتمد على عدة أمور من أهمها:
  - o الثقة: فالإنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما عن بعض
  - o الحذق والمهارة: وهنا يجب أن تكون الممارسة في العمل تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن
  - o الألفة والمودة: تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة والتي دعا إليها ديننا الحنيف وما يترتب على ذلك من عيش أمن وحياة مطمئنة واهتمام، ودعم للناس الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة.

#### بعض مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

- انخفاض الإنتاجية
- قلة جودة العمل المنجز
- زيادة حوادث العمل
- الصراع بين المرؤوسين ورؤسائهم وبين بعضهم البعض
- الغياب المتكرر
- ضعف الصحة العامة
- تدني الروح المعنوية
- انعدام روح المبادرة والإبداع
- زيادة معدلات الدوران الوظيفي
- نمط القيادة المتسلط

• تعدد مصادر الإشراف والرقابة

- الرتابة وعدم التجديد
- نقص التدريب
- زيادة ضغوط العمل
- انعدام أو ضعف الحوافز
- سوء البيئة المادية للعمل
- علاقات العمل غير الصحية
- الغموض الوظيفي
- صعوبة المهام الوظيفية
- رتابة وجمود مهام العمل
- تعدد المسؤوليات والواجبات
- عدم وضوح المسار الوظيفي
- الجمود الوظيفي

النتائج المترتبة على انخفاض الرضا الوظيفي:

- ارتفاع معدل دوران العمل (Turnover)
  - o في الغالب يكون هنالك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين دوران العمل، فبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون دوران العمل أقل
  - o هذه العلاقة قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وقت لآخر ووفقا للوضع الاقتصادي العام
  - o الذي يلعب دورا كبيرا في ترك العمل أو الاستمرار به بصرف النظر عن حالة الرضا الوظيفي
  - o حالة ركود اقتصادي (التشبث بالعمل مع الشعور بعدم الرضا)
  - o حالة ازدهار اقتصادي (ترك العمل مع الشعور بالرضا وذلك في سبيل الحصول على دخل أكبر أو منصب وظيفي أعلى)
- زيادة معدل الغياب عن العمل
  - o كلما قل الرضا الوظيفي ازدادت نسبة الغياب، وبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون الغياب قليلا
  - o إن ظاهرة تكرار الغياب من قبل الموظفين تعتبر معضلة إدارية وذلك لأنها تجبر المنظمة على اتخاذ تدابير معينة تمثل تكاليف إضافية على المنظمة، كأن تضطر إلى تعيين موظفين إضافيين لمواجهة حالات الغياب المتكرر.
- ارتفاع نسبة حوادث وإصابات العمل
  - o يعتقد بأن العاملين غير الراضين عن عملهم هم أكثر عرضة للحوادث وإصابات العمل من العاملين الراضين عن العمل.
- الغير راضي عن عمله يكون مشتت الذهن عادة وأقل انتباها وبذلك يكون أكثر عرضة لحوادث العمل من الشخص ذي الرضا العالي الذي يركز كثيرا على عمله لأنه يستمتع بأدائه.
- الشخص ذو الرضا المتدني يكون عادة أقل ولاء بالنسبة للمنظمة، ومن ثم أقل حرصا على حماية المنظمة والمحافظة على مصالحها.
- قد يعتمد الشخص غير الراضي عن عمله كذلك إلى إرباك جداول العمل وتأخير الأداء من خلال افتعال بعض المواقف أو التسبب ببعض الحوادث كنوع من التنكيل بالمنظمة أو الإدارة.
- انخفاض الإنتاجية

هـ تم استطلاع رأي مجموعة من العاملين حول اتجاهات العمل (الرضا/عدم الرضا) وتأثيرها المباشر في الأداء، ووجد أن نسبة 61 % ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون أن الأشخاص الأكثر سعادة يكونون عادة أكثر إنتاجية.

- الشعور بالعدالة يولد الشعور بالرضا الوظيفي وهذا بالتالي ينعكس على زيادة الانتاجية وجودة الأداء .
- رأي مخالف: الانتاجية العالية تؤدي إلى الشعور بالسعادة وهذا بدوره ينعكس على درجة الرضا الوظيفي، أي أن هناك علاقة سببية عكسية بين الانتاجية والرضا الوظيفي، بمعنى أن الإنتاجية العالية هي التي تخلق الرضا الوظيفي وليس العكس.
- رأي ثالث يقول بأنه ليس بالضرورة أن يكون الشخص الراضي (السعيد) ذا انتاجية عالية، بل يمكن أن يكون الشخص سعيداً ولكنه ذا انتاجية متدنية جداً، وأن مصدر سعادته هو عدم تكلفه بعمل أو مطالبته بإنتاجية عالية.

### العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

• :الرضا العالي يولد الأداء

- توفر الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.
- :الأداء العالي يولد الرضا

هـ 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.

### الرضا يحتاج للإرادة والرغبة في العمل والإنتاج:

- حينما يقوم الشخص بأداء العمل الذي يرغب فيه، ويتعامل رؤسائه ومروسيه معه باحترام وتقدير، وتهيأ له البيئة المناسبة لإنجاز العمل المكلف به، عندئذ فإنه سيشعر براحة نفسه وبدرجة عالية من الرضا الوظيفي.
- أما إذا كان الإنسان لا يحب العمل المكلف بأدائه، أو لم يجد عملاً مناسباً لقدراته يقوم به أو لم يكن العمل كافياً ليشعره بأهميته، أو لم يحض بالاحترام من قبل رؤسائه والتقدير من قبل مروسيه، فإنه من المؤكد أن ذلك سيؤثر سلباً على نفسه ودرجة رضاه الوظيفي.

### طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

#### المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

- هـ يركز على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها.
- هـ طالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

### الاختيار بين العمل و العامل:

- الموقف الأول:

- هـ يعتقد بعض المديرين أنه يتعين على المنظمة أن تجعل همها الأول ينصب على العمل بينما يأتي الموظف بالمرتبة الأخيرة من حيث الاهتمام
- هـ الموظف في هذا النوع من المنظمات ليس سوى عنصر أو مدخل من عناصر أو مدخلات العملية الانتاجية التي تستخدمها الإدارة كوسيلة لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

- المؤسسات التي تغلب جانب العمل على العامل تعاني:

- هـ انخفاض معدل الأمانة وأداء العمل بصورة سلبية

- o كثرة الأخطاء وزيادة حوادث العمل
- o غياب أو انخفاض الولاء الوظيفي
- o ارتفاع معدل دوران العمالة عن المعدل الطبيعي
- o قيام الموظفين بترك المنشأة والتوجه إلى منشآت منافسة حاملين معهم جميع الأسرار والأفكار والاستراتيجيات وذلك بسبب موقف معين مع مسئول أو مدير، أو بسبب إغرائهم بزيادة في الراتب تكاد لا تذكر

- المؤسسات التي تغلب جانب العامل على العمل تعاني:
- o بعض المديرين يعتقدون بأن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة يأتي كنتيجة للاهتمام بالعاملين باعتبارهم أهم عنصر في العملية الانتاجية
- o إن المورد البشري بالنسبة لهذه الفئة من المديرين يعتبر هو مفتاح التميز والنجاح ولذا فهم على استعداد لأن يخرجوا عن الروتين العملي في إدارتهم للعنصر البشري من خلال توفير برامج ترفيهية ولقاءات داخل المنشأة وخارجها تتاح فيها الفرصة للعاملين وأسرهم للتفاعل.
- يميل هذا النوع من المديرين إلى ممارسة اساليب إدارية تعتمد على التعامل الحسن مع الموظفين والعاملين واستخدام الأسلوب الراقى في توجيه الأوامر إلى الموظفين، والمرونة في العمل، ومنح فترات راحة تتخلل العمل.

- من أجل توفير بيئة ملائمة للعاملين فيها، تقوم المنشآت اليابانية مثلاً بإنشاء أماكن ترفيهية داخل مقر العمل مما يتيح الفرصة لموظفيها لممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية المختلفة في ساعات الاستراحة، كما أن بعض المنشآت توفر لموظفيها غرف نوم مصغرة تمكن الموظفين من أن يغفوا لوقت قصير أثناء وقت الاستراحة أو حينما يشعرون بالتعب والإجهاد.

#### البيئة التنظيمية المعاصرة كمصدر لضغوط العمل:

- يتسم العصر الحاضر بزيادة حدة القلق والتوتر لدى فئات كثيرة من الناس مما يخلق بيئة تنظيمية غير صحية تزداد فيها الصراعات والمواجهات بين أعضاء المنظمات.
- ينعكس هذا التوتر والقلق سلباً على السلوك الوظيفي بشكل عام وعلى مستوى رضا الموظف عن عمله بشكل خاص.
- أثبتت الإحصاءات المنشورة أن نسبة ضغوط العمل والآثار الفادحة المترتبة عليها تزيد في البلدان المتقدمة عن مثيلاتها في الدول النامية ( 70 % من العاملين في بريطانيا، 76 % في الولايات المتحدة الأمريكية يعانون من ضغوط العمل)
- تتمثل المحصلة النهائية لحالة القلق والتوتر هذه في المظاهر التالية :
- ضعف العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة
- تدني مستوى الرضا الوظيفي
- زيادة الإقبال على استهلاك المسكنات والمهدئات
- قد يلجأ البعض إلى تعاطي المفترات والمخدرات كوسيلة للتخلص من الآثار السلبية لهذه الضغوط.

#### الآثار السلبية لضغوط العمل:

- الغياب المتكرر
- ضعف الصحة العامة
- تدني الروح المعنوية
- انخفاض أو انعدام روح المبادرة والإبداع
- زيادة معدلات الدوران الوظيفي

## أسباب عدم تنفيذ خطط المنظمة:

• تخفق المنظمات في تنفيذ خططها ليس فقط بسبب نقص الموارد والإمكانيات، بل أيضا بسبب ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها أو ما يسمى بـ "هجرة الحب".

• يتعين على الإدارة في المنظمات معرفة السبل التي يمكن من خلالها خلق الشعور بالولاء لدى الموظف نحو منظمته وإثارة الحماس لديه لبذل كل ما في وسعه من أجل تحقيق أهداف المنظمة  
يمكن القول بأن السر يكمن في النمط القيادي الذي تتبناه الإدارة في التعامل مع المرؤوسين.

## أثر نمط القيادة على مستوى الرضا الوظيفي:

1. للقائد الديمقراطي عدد من السمات، من أهمها:
    - اضطلاع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجابا على حماسهم لتحقيق أهدافهم الخاصة
    - بروز الجانب الإنساني في علاقته مع مرؤوسيه ومشاركته لهم في مناسباتهم المختلفة وإشعارهم بأن علاقته معهم ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي
    - اهتمامه بمشكلات مرؤوسيه واحتياجاتهم الشخصية
    - إشراكه للموظفين في اتخاذ القرارات بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم.
  2. القيام بالتنظيم والتنسيق لجهود مرؤوسيه بشكل يؤدي إلى توحيد العمل وعدم الازدواجية
    - ممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات
    - توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطائه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سالب على الآخرين
    - التوسع في تفويض السلطات للمرؤوسين واكتشاف المواهب الكامنة وتفجير الطاقات المخزونة لدى الموظفين
    - عدم الجمود والتقييد بحرفية التعليمات أو التمسك بالروتين القاتل
    - الاعتقاد بوجود الفروق الفردية بين الأفراد وأهمية القدرات والاستعدادات والميول لدى الموظفين بشكل يؤدي للتكيف في العمل والشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف
    - اختيار الموظفين للمهام استناداً إلى كفاءتهم وقدرتهم لا اعتماداً على المحسوبية والمحاباة
    - إن القائد الديمقراطي يبحث عن الفعالية بينما نجد أن المدير يكافح في سبيل تحقيق الكفاءة
    - عدم الخوف من الاعتراف بالخطأ
- الاستعداد لنسبة الفضل إلى أهله وعدم التسلق على أكتاف الآخرين

## إحصائيات

- أثبتت إحدى الدراسات أن 4% فقط من الأشخاص غير الراضين عن أعمالهم أو منشأتهم أو الخدمات التي يحصلون عليها يكون لديهم الاستعداد لإخبار المنشأة عن انزعاجهم وعدم رضائهم، بينما 13% منهم يميلون عادة إلى إخبار أشخاصا آخرين غير ذوي الشأن.
- أما البقية فهم لا يخبرون أحدا وإنما يتصرفون بشكل سلبي تجاه المنشأة أو قد يقاطعونها، وهذا التصرف يمثل كارثة قد تهدد المنظمة.

## أسباب تفشي ظاهرة الخوف بين الموظفين في المنظمات

- تطبيق سياسة الباب المغلق
- انعدام أو ضعف تطبيق العدالة
- السلوك المتعجرف أو العدواني من قبل الجهاز الإداري
- تجاهل أو الرد السلبي على من يبشدر تطبيق العدالة
- ممارسة أسلوب القمع والتربية الخاطئة في المراحل الأولى من العمر

- الضغط الاجتماعي والخنوع لمعايير الجماعة
- سيطرة الإدارة المزاجية
- عدم الاستقرار التنظيمي والوظيفي
- 

#### الآثار السلبية لتفشي ظاهرة الخوف بين الموظفين

- ضعف أو انعدام الولاء الوظيفي والتنظيمي
- فقدان الثقة في النفس وفي المنظمة ككل
- تفشي الأمراض العضوية
- تفشي الأمراض النفسية
- انخفاض مستويات الجودة في الأداء
- انكار الأخطاء وإخفائها والتستر على مرتكبيها
- ضعف أو انعدام الأفكار الإبداعية

#### بعض الاستراتيجيات للقضاء على ظاهرة الخوف

- الاعتراف باحتمالية وجود ظاهرة الخوف بين الموظفين وتبني وسائل فعالة للقضاء عليها
- بناء علاقات جديدة وداعمة مع جميع منسوبي المنظمة
- فحص السلوك والعلاقات وتوجيهها بما يخدم الأهداف
- تشجيع الموظفين على تقديم النقد البناء
- تجنب الغموض وتبني مبدأ المصارحة والشفافية وعدم إتاحة الفرصة للشائعات المغرضة
- الاستعداد لمناقشة جميع الموضوعات بصدق ورحابة صدر
- إشراك المرؤوسين في مناقشة القضايا المهمة وفي اتخاذ القرارات
- مواجهة أسباب الاتجاهات السلبية والتفكير الهدام بطرق علمية وأساليب عملية
- تدعيم ثقة الأفراد في أنفسهم وفي الإدارة والمنظمة

#### مؤشرات الرضا الوظيفي:

- ارتفاع مستوى وجودة الإنتاجية
- زيادة الاقبال على البرامج التعليمية والتدريبية
- زيادة اهتمام الموظفين بالتطوير والنمو الذاتي
- تفشي روح المبادرة والإبداع والابتكار بين كافة أعضاء التنظيم
- بروز ظاهرة الاحتراف
- تفشي ظاهرة التقدير بين منسوبي المنظمة
- تفشي روح الفريق بين أعضاء التنظيم
- بروز الرضا الاجتماعي وقلة تفشي التنظيمات غير الرسمية أو انخفاض تأثيرها

سيادة بيئة عمل جيدة داخل المنظمة وشعور الجميع بانتمائهم إلى كيان واحد

#### تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء

- وهي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية وخبرة العاملين.
- وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع المصادقية في تطبيق نظام الحوافز، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز مقترن مع قدر العمل
- هناك عنصر يجب أن تعيه الإدارة وهو تدريب العاملين في المنشأة لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المنشأة لدورها.

## المبحث الثاني: الجودة في الخدمات الصحية جودة الخدمة

:

### مفهوم الجودة في الخدمات الصحية

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة المفهوم الشامل والتكاملي، بهدف الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والمساندة، وكذلك الارتقاء

بمستوى الداء الإداري للمنشأة الصحية.

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة في الخدمات الصحية ومن هذه التعريفات: عرفت منظمة الصحة العالمية بأنها: التماسي مع المعايير والتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من قبل المجتمع وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات على نسبة الحالة المرضية، نسبة الوفيات، والإعاقة وسوء التغذية. وهناك تعريف آخر يؤكد ذات المعنى حيث يرى بأن جودة الخدمات الصحية هي أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم، وأضاف بأنها انجاز أعمال من قبل أفراد عاملين ذوي مهارات عالية كرسوا أنفسهم ومهاراتهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية لمرضاهم (سعد، 2002، ص 116). وعرفها "كوسطين" بأنه نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات الحراز رضا المستفيد وقناعتهم، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة، وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة.

أما معهد الدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية فقد عرفها بأنها: "تأدي العمل على نحو صحي ح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصى وقت ممكن مع الاعتماد على التقوي المستمر". وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن برامج جودة الخدمة الصحية يجب أن تتميز بتوفير آليات للتأكد من أن مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدم للمرضى يطابق ما سبق تحديده من معايير وأن تلك البرامج قد صممت لحماية المرضى وتحسين مستوى الرعاية التي توفرها المنظمة الصحية. وعليه فإن جودة الخدمة الصحية تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة التي تهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين منها (المرضى وغيرهم) على نحو نظامي وموضوعي، يسهل في تقديم الفرص لتحسين رعاية المرضى وحل المشكلات العارضة بطرق علمية وذلك عن طريق العاملين في المنظمات الصحية والذين يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم وتقنيات الرعاية الصحية المتاحة لهم وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني أن جودة الخدمة الصحية هو أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم.

### أهداف جودة الخدمة الصحية:

- ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين .
- تقديم خدمة صحية ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضا المستفيد المريض وزيادة الوفاء للمنظمة الصحية والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المنظمة الصحية.
- تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين (المرضى) وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط للرعاية الصحية ووضع السياسات المتعلقة بها.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها .
- تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية .
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الرعاية الصحية المقدمة إلى المستفيدين (المرضى) الهدف الأساس من تطبيق الجودة .

- كسب رضا المستفيد (المريض) إذ أن هناك قيم أساسية لإدارة الجودة البد من توفرها في أي منظمة صحية تعمل على تحسين الجودة وتسعى لتطبيق نظم الجودة وبالتالي تطوير أداء العمل وبالنهاية كسب رضا المستفيد.
- تحسين معنويات العاملين، إذ أن المنظمة الصحية الخاصة هي التي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج أبعاد جودة الخدمة الصحية

#### الجوانب الملموسة:

يشير (عايض والريمي، 2019، ص 4) إلى أن الجوانب الملموسة كأحد أبعاد جودة الخدمة يمكن استخلاصها من المقاييس التي تناولت والذي يتمثل بع د الجوانب الملموسة وفق أ لهذا المقياس في الآتي) :، ( SERVQUAL جودة الخدمة الصحية ومن أهمها مقياس -جاذبية المباني والتسهيلات المادي ة. -التصميم والتنظيم الداخلي للمباني. -حداثة المعدات والأجهزة الطبية. -مظهر الأطباء والعاملين.

#### الاعتمادية

الاعتمادية تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على الوفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات، وأن المعقولية في الخدمة الصحية تعني القدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقا وبشكل دقيق ويمثل هذا البعد (32 %) كأهمية نسبية في الجودة قياسا بالأبعاد الأخرى. وأن من معايير التقييم لبعد الاعتمادية الآتي: دقة السجالة المعتمدة في إدارة المستشفى، المواعيد الدقيقة في الإجراءات الطبية (مقري، 2015 ص 68).

#### الاستجابة

وهي استعداد مقدم الخدمة لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم، وقدرة ه على تقديم م الخدمة المساعدة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل (عيد، 2012، ص 34).

#### الأمان:

أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدرتهم على استلهم الثقة والانتمان. وكذلك يقصد به السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة ويمثل هذا البعد (19 %) كأهمية نسبية في الجودة قياسا بالأبعاد الأخرى، ومن معايير تقييم جودة الخدمة الصحية بموجب هذا البعد الآتي: سمعة ومكانة المستشفى عى عالية، المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء والممرضين، الصفات الشخصية للعاملين (مقري، 2015، ص 69)

#### التعاطف:

تمثل " العناية والاهتمام وقدرة المنظم ة على توجي ه الانتباه وبذل الجهود لفه م حاجات المستقي د وتوفير ما يطلب ه " ( ) مصلح، 2012، ص 12

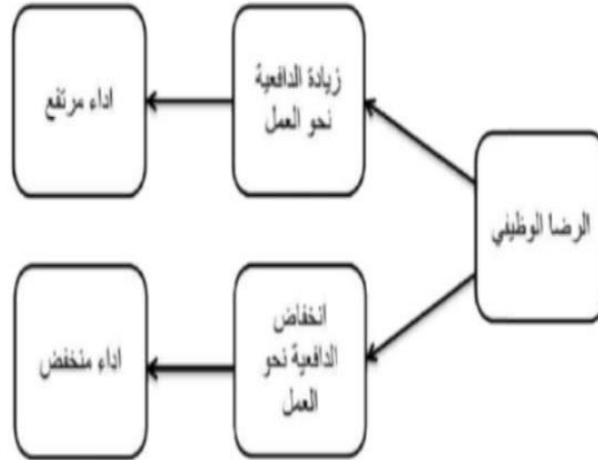
المبحث الثالث: اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين مؤسسات الرعاية الصحي ة

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وخاصة أنه يتعلق بالموارد البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذلك المحيط الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه، والذي يؤثر على أدائه. توجد ثالث اتجاهات تناولت عالقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين والتألفات التي حدثت في تحديد نوع العالقة بينهم ا كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الداء:

عادة ما يؤكد الباحثون وجود عالقة ايجابية بين الرضا والاداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية في مصنع هاوثرن، والتي أكدت هذه العالقة الوظيفية، بالإضافة الى ذلك دراسات ليكبرت Likert وفي منهج بافلوف في تغيير سلوك الأفراد، كل هذه الدراسات وغيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع معدلات الاداء (ايمان، 2012) وتقوم الفكرة على أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه واقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته وم نظمته، والعكس فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل انتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتنان واللواء للوظيفة

وللمنظمة ان هذا يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية الأداء وبذل الجهد في العمل، وهو يعني أيضا أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس صحيح.

شكل 4: الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة الأداء



ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم: يعتبر هذا الاتجاه أن الأداء هو متغير مستقل والرضا الوظيفي هو متغير تابع عكس الاتجاه الأول، وتتضح هذه الفكرة من أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي من ترقية وأجر مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فهو سوف يعمل على تحقيق أداء عالٍ ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه (بلخيري و آخرون، 2012)، وقد توصل الباحثان برايفيلد وكروكيت Crockete et Bradfield، الى فكرة أن العلاقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية، أي توجد فقط عندما تعطى حوافز وعوائد العمل. وفي هذه الحالة الخاصة يكون الرضا سببا في الأداء وانما العكس، أي يكون الرضا هو نتيجة الأداء. حيث أن الشباع الذي تحققه الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كإثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد. إضافة إلى النموذج النظري للباحثين بورتر ولولير Loler et Porter الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات وإدراك الفرد لمكونات وم متطلبات دوره الوظيفي. أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.

2) توجد علاقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي: يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء موجودة فعال ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة

وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية (بلخيري وآخرون، 2012). فالواقع العملي يشير أن العالقة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء ال يأخذ نمطا موحدا وانما يمكن أن يتخذ أحد الحالة التالية (سلطان، 2004 ) . الحالة الأولى: حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي: فهناك أفراد ال يحبون عملهم لكنهم مضطرون للعمل وفقا معدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى للحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية. الحالة الثانية: حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض: يحدث عندما يكون العمل ذا ته غير محببا للفرد بينما جو العمل مفعم بالعلاقات الود والصدقة بحيث يكون سعي العامل إلى عمله في هذه الحالة ال حبا في العمل وانما للقاء أصدقائه. وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة خاصة في العمل بتكاسل بعيدا عن أية ضغوط. الحالة الثالثة: حيث تكون العالقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه، وتنخفض بانخفاضه: أوضح نرسيك ليكبرت أن العالقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال الغير روتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساس ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على فكر الإنسان ومهارته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، وأعمال البحوث وما شبه ذلك. ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته.

#### **عكس الرضا الوظيفي مجموعة من الفوائد على أداء الموظف، منها:**

الموظفون السعداء لا يتركون وظائفهم، لطالما كان معدل دوران الموظفين يشكل هاجسا كبيرا لدى أصحاب الأعمال نظرا للوقت والجهد والتكاليف الكبيرة التي تصرف عند البحث وإعادة توظيف ناس جدد وإعادة تدريبهم -زيادة الإنتاجية:

من المنطقي أي يحقق الموظفون الراضون إنتاجية أعلى من الموظفين الغير راضين، نتيجة لشعورهم بضرورة العمل بجد لإعادة بعض الجميل للشركة التي تقدم لهم كل ما يرغبون به. -سفراء للعلامة التجارية:

عندما يلبي شيء ما رغبة الناس فإنهم سيتحدثون عنه في المجتمع بالتأكيد، مثلا عندما تلبي خدمة عملاء مؤسسة ما رغبتك فإنك بالتأكيد سوف تخبر الآخرين عنها وتوصيهم بها، كذلك الأمر بالنسبة للموظفين الراضين سوف يدعمون الشركة بالقول الحسن والسمعة الطيبة، وبالتالي تحسين صورة الشركة وتعزيز **الولاء للعلامة التجارية**.

عندما يكون الموظف راضٍ سيكون على استعداد أكبر لتقديم **خدمة عملاء** أفضل، إنه يمثل الشركة بكل فخر وهذا يعني إرضاء أكبر للمستهلك.

## الدراسات السابقة

### 1. Ali Poursafar& Sajjad Rezaei& Alireza Hatam Siahkal Mahalle (2020).

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد دور الوسيط في الرضا الوظيفي بين وظائف التوجيه والالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة، شملت الدراسة جميع الموظفين الدائمين والمؤقتين والمتعاقدين في مستشفى بورسينا في رشت، تم اختيار ما مجموعه 123 موظفًا باستعمال العينة الحصصية، النتائج: أن الوسيط المقترح يحتوي النموذج على مالملة للبيانات ( $NF = GFI0.986$ )  $TLI = 0.976$ ،  $CFI = 0.986$ ،  $RMSEA = 0.049$ ، أظهرت النتائج أن التوجيه له تأثير إيجابي وهم على الالتزام التنظيمي ( $P < 0.0001$ ) ( $P > 0.0001$ ) حبين الموظفين

### 2. K Tripković, M Odalović, S Mladenović Janković, A Nešković, M Jakovljević (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين الصحيين في المستشفيات العامة في بلغراد، صربيا وتحديد العوامل المرتبطة بها، أجريت في ديسمبر 2019، كجزء من مسح وطني، تم جمع البيانات من خلال استبيان، تم توزيعه على جميع العاملين الصحيين الذين كانوا يعملون في وقت المسح في 2 مستشفى حكومي في بلغراد، إذ بلغ حجم العينة 2238 من العاملين الصحيين، النتائج: أن كان 3441٪ من المستجيبين راضين عن وظائفهم، العمر أقل من 31 سنة  $AOR = 1.40$ ،  $CI [1.18 - 1.67]$ ،  $OR = 2.66$ ،  $CI [2.26 - 3.65]$ ، الرضا عن الوقت لإنجاز المهام  $AOR = 1.92$ ،  $CI [1.64 - 2.26]$ ، الرضا عن تقدير وقمة مشاركة العاملين الصحيين  $AOR = 1.79$ ،  $CI [1.51 - 2.13]$ ، والرضا عن أسلوب القيادة وتنظيم العمل  $AOR = 1.90$ ،  $CI [1.60 - 2.26]$ ، تم تحديد 81٪  $CI [1.60 - 2.26]$  (جاءت كمحددات ذات أعلى تأثير في الرضا الوظيفي).

### 3. OscarDousin&NganCollins&BalvinderKaurKler(2019).

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات التوازن بين العمل والحياة والأداء الوظيفي للموظف الأطباء والمرضى في شرق ماليزيا، استطلعت الدراسة 184 طبيباً وممرضاً في واليتي صباح وسا ارواك في ماليزيا عام 2024، 2245 كشفت النتائج أن ساعات العمل المرنة و لإش ارف الداعم تأثير كبير وإيجابي على أداء الوظيفة، الرضا يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ساعات العمل المرنة والإشراف الداعم على الأداء الوظيفي.

### 4- مهام بلقزمي (2018)

تهتم هذه الدراسة بإبراز أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية المومة والطفولة لولاية برج بوعرييج، نت نظرية فيدلر ال'م وقد اعت متعلقة بالقيادة بين برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية'ع الفعالة كمقاربة نظرية. واست SPSS بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر إجمالاً بـ 81 من الموظفين الطبيين وشبه الطبيين المكلفين بتقديم الخدمة الصحية من أطباء وقابلات وممرضين، فيما قُدر حجم العينة بـ 18 فرداً توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: إجماع أفراد عينة الدراسة على أهمية الإشراف الصحي المرن ودوره في توفير بيئة العمل المألّمة، إجماع أفراد عينة الدراسة على الدور الإيجابي للإشراف الصحي في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية المبحوثة، أشارت معطيات الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة موجبة بين الإشراف الصحي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصحية المبحوثة.

#### 5- عبد الستار سالم عوض (2018):

تناولت الدراسة أثر أبعاد تمكين العاملين في الرضا الوظيفي، السيماء وأن المتغير المستقل التمكين المتمثل (ب القوة، وتوافر المعلومات وامتلاكها، وامتلاك المعرفة واستثمارها، والمكافآت)، والمتغير المعتمد الرضا الوظيفي المتمثل ب(الرواتب والأجور، والترقية، وعلاقات العمل، وظروف العمل). ولقد اختبرت الدراسة في عدد من مستشفيات دائرة صحة كركوك، واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني، وقد جرى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير، وبناءات على اختبار فرضياتها في المستشفيات المبحوث وبناء ، توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود عالقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات، وجود عالقة تأثير معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.

#### 6- بشري حابس (2018)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضين في إطار نظرية هيربرت ومن أجل الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، على عينة مكونة من 92 ممرض وممرضة، استعملت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للبحث والذي يحتوي على محورين الأول يتعلق بالعوامل الدافعة، والثاني بالعوامل الوقائية، ومن أجل معالجة نتائج الاستبيان استعملنا في ذلك التكرارات، النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في: متوسطات حساب كل من عامل: الاعتراف بالإنجاز، فرص التقدم والترقية في العمل، سياسات، قواعد وأساليب العمل، الأجر والأمن الوظيفي كانت ضعيفة، متوسطات حساب كل من عامل: القدرة على الإنجاز أهمية الوظيفة، الحصول على التقدير والاحترام من قبل الآخرين، مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين، العالقة مع الزملاء، العالقة مع الرؤساء، ظروف العمل، نوعية القيادة والإشراف، الأمن الوظيفي كانت عالية.

#### 7- عبد الملك محمد ملهي البعداني (2017)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين في تلك المستشفيات، كما تهدف الدراسة إلى د ارك العاملين فيها التعرف على مدى إلمام وا بأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية، وأن تكشف عن حالة التوافق والتعارض بين القيم الشخصية للعاملين فيها من جهة وبين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية من جهة أخرى، ولقد تم استعمال المنهج الوصفي والإحصائي، بتصميم استبانة تم تحليلها وفق مقياس ليكرث الخماسي، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين من جهة أخرى، وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة من جهة، وبين الأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى، أن أخلاقيات العمل السائدة في المستشفيات اليمينية الخاصة هي اللواء والخالص والوضوح.

## ملخص النتائج والتوصيات

### ملخص النتائج:

- بناءً على ما تم التوصل إليه في جزئية الدراسة الميدانية، فإنه يمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:
  1. الرضا الوظيفي بشكل عام يتوفر بدرجة مرتفعة لدى العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية، ونسبة %إجمالية بلغت 70
  2. وأن أكثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين هي العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وظروف العمل
  3. أن جودة الخدمات الصحية بشكل عام تتوفر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية ، ونسبة إجمالية بلغت 72.2
  4. وأن أكثر أبعاد جودة الخدمات الصحية توفراً من وجهة نظر العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية هي: (الملموسية) ثم الاعتمادية بنسب عالية.
  - 5 - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة: بمراكز الرعاية الصحية الأولية.

### التوصيات:

1. على الإدارة العليا بمراكز الرعاية الصحية الأولية بذل المزيد من الاهتمام بالموظفين على اعتبار أنهم عملاء وذلك تماشياً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، عن طريق تقدير جهودهم المتميزة والعمل على رفع مستوى داخلهم أدائهم وتعزيز الثقة بينها وبينهم عن طريق إشعارهم بأهميتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير شؤون العمل
2. على إدارة مراكز الرعاية الصحية الأولية ضرورة الاهتمام بالعائد المادي من الوظيفة من خلال تحسين رواتب وأجور الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد لأن ذلك يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة من المستشفى
3. على إدارة مراكز الرعاية الصحية الأولية العمل على ربط منح المكافآت والحوافز بالأداء المتميز للعاملين حتى تتمكن من تحقيق أعلى مستويات من الأداء بما ينعكس إيجاباً الخدمة المقدمة على مستوى جودة الخدمات الصحية.
4. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ذات الكفاءة للإشراف على العمل داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية ، وللوفاء بمتطلبات العاملين باعتبارهم من أهم السبل لتحقيق جودة الخدمة الصحية
5. إن الوصول إلى مستوى عالٍ من جودة الخدمات هو نتيجة تضافر جهود العاملين، لذا ينبغي ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال مراكز الرعاية الصحية الأولية ، مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، ألن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء

## الخاتمة

تكوّن البحث من الإطار العام للبحث وتطرق فيه الباحث إلى مشكلة البحث وأهميته والأهداف التي يهدف إليها لتحقيقها، ثم أتبع ذلك بفرضيات البحث ومنهجية البحث واستعرض مفاهيم ومصطلحات البحث، وختم الفصل بالدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مقارنة من موضوع البحث وغنّون الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، واستهل هذا الفصل بمقدمة مختصرة عن الرضا الوظيفي ومدى أهميته في تحقيق أعلى مستويات من الأداء بما ينعكس إيجاباً الخدمة المقدمة على مستوى جودة الخدمات الصحية.

ثم استعرض مباحث الدراسة

وختم البحث بالجزء الذي احتوى على النتائج التي توصل إليها الباحث، وكذلك التوصيات التي يوصي بها الباحث لتحقيق الدور المرجو للرضا الوظيفي في مراكز الرعاية الأولية.

## المراجع

- الأحمد، ف. (2022). "تحليل الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة المدينة المنورة \* (1)، 45-60مجلة إدارة الرعاية الصحية\*، 18
- بن محفوظ، ل، &. القرني، م. (2021). "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للكوادر الطبية في المملكة (3)، 205-219العربية السعودية."\*مجلة الإدارة الصحية\*، 26
- الحربي، ت. (2023). "الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمنطقة المدينة (2)، 378-359المنورة."\*مجلة العلوم الإدارية والمالية\*، 14
- الشهري، س. (2020). \*مقاييس الرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي\*. جدة: دار النشر للجامعات السعودية
- الغامدي، د، &. الصميلي، ن. (2023). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا الموظفين في (4)، 637-622القطاع الصحي."\*مجلة البحوث الإدارية\*، 15
- صحيفة الرياض. (2022). "تقرير حول الرضا الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية." تم الاسترجاع من [\[http://com.alriyadh.com موقع الصحيفة\]](http://com.alriyadh.com)
- الفيقي، ع. (2021). "التطوير المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي في القطاع الصحي."\*مجلة التنمية (1)، 70-54البشرية\*، 12
- وزارة الصحة السعودية. (2023). \*التقرير السنوي لمؤشرات الرضا الوظيفي في القطاع الصحي\*. الرياض: وزارة الصحة. تذكر أن هذه القائمة هي مثال توضيحي ويجب استبدالها بالمراجع الفعلية التي أو أي نمط APA استخدمتها في دراستك. تأكد من اتباع الإرشادات الصحيحة للنمط الذي تستخدمه، سواء كان اقتباس آخر مطلوب.
- بشرى، عبد العزيز العبيدي (2013)، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 36
- سعد خالد (2002)، الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع . -سعدي محمد الحلوة (2004)، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير من الجامعة السالمية – غزة
- النجم، عبد هلا بن عبد الغني، والسواط، طلق عوض هلا (2012)، السلوك التنظيمي، المفاهيم- النظرية- التطبيقات، الطبعة الرابعة، جدة دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطويل، أكرم أحمد وآخرون (2009)، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية " دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، بحث غير منشور
- عامر الكبيسي (2004)، الفكر التنظيمي " التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر

- -عابض، عبد اللطيف مصلح محمد، والريمي، عمار على حمود ( 2019 )، الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع. 25
- عبد الله بن عبد المحسن المدلج ( 2003 )، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- -العساف، صالح محمد ( 2012 ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء
- -عيد، بيان جمال نصر ( 2012 )، أثر أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمة الداخلية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان
- -غرايبة، فوزي وآخرون ( 2011 ). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، طبعة مزيدة ومنقحة، عمان: دار وائل للنشر
- -فاروق أبو جديع، الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2010 م.
- ماهر، أحمد ( 2000 )، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية
- -محمد بن عبد الله الثبتي وخالد بن عويد العنزي ( 2014 م)، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3(، العدد ) 6 - حزيران.
- مروان أحمد حويجي ( 2008 )، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة.
- مصلح، عطية محمد ( 2012 )، قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات، مج، 2 ع. 27
- مقبل، صبحية عبد العزيز أحمد ( 2018 )، سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج، 2 ع. 13
- مقري، زكية ( 2015 )، أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية من خلال الرضا الوظيفي باستخدام تحليل المسار : دراسة حالة المستشفى الجامعي بباتنة، مجلة دراسات، ع. 36
- <https://journals.ajsrp.com/index.php/jmps/article/view/6487>
- <https://www.uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=7&newid=7315>
- <https://www.qoyod.com/ara/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87>

