

## الموضوع

الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الإنتاجية لدى العاملين

(المستشفيات الحكومية – جدة)

Job Satisfaction and Its Relationship with Improving  
Productivity Among Workers in Government Hospitals in  
Jeddah

أسم الطالب

(سارة محمد احمد مصباح )

الرقم الجامعي

2021206066

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## قائمة المحتويات

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ٢  | جدول الأشكال.....                       |
| ٤  | الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....   |
| ٥  | المقدمة.....                            |
| ٨  | مشكلة البحث.....                        |
| ٩  | أهمية البحث.....                        |
| ٩  | أسئلة البحث الفرعية.....                |
| ١٠ | أهداف البحث.....                        |
| ١٠ | فرضيات البحث.....                       |
| ١١ | نموذج البحث.....                        |
| ١١ | الدراسة الميدانية.....                  |
| ١١ | منهجية البحث.....                       |
| ١٢ | هيكل المشروع المقترح.....               |
| ١٣ | الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة..... |
| ١٤ | المقدمة.....                            |
| ١٤ | المتغير الأول (الرضا الوظيفي).....      |
| ٢٣ | المتغير الثاني (الإنتاجية).....         |
| ٢٦ | العلاقة بين متغيرات البحث.....          |
| ٢٨ | الخاتمة.....                            |
| ٣٠ | المراجع.....                            |

## جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                     | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| ١         | نموذج البحث. المصدر (الطالب،<br>(٢٠٢٤)                          | ١١         |
| ٢         | نموذج ملخص منهجية البحث<br>المصدر (الطالب، (٢٠٢٤)               | ١٢         |
| ٣         | نموذج العناصر المشتركة المكونة<br>للرضا الوظيفي<br>(صوشة، ٢٠١٥) | ١٧         |
| ٤         | نموذج كيفية حدوث الرضا<br>الوظيفي<br>(الحوتي، ٢٠١٨)             | ١٨         |
| ٥         | نموذج عملية دوران العمل<br>(عميور، ٢٠١٦)                        | ١٩         |
| ٦         | نموذج هرم ماسلو لتدرج<br>الحاجات<br>(مريخي و اخرين، ٢٠٢١)       | ٢١         |
| ٧         | نموذج نظرية هرزبرج<br>(يوب و اخرين، ٢٠١٨)                       | ٢٢         |
| ٨         | نموذج نظرية بورتولولر<br>(الحوتي، ٢٠١٨)                         | ٢٢         |
| ٩         | نموذج الرضا<br>(مركتي و اخرين، ٢٠٢٢)                            | ٢٣         |

|    |                                                        |    |
|----|--------------------------------------------------------|----|
| ١٠ | نموذج العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل<br>(عيسى، ٢٠١٨) | ٢٦ |
| ١١ | نموذج نظام تحسين الإنتاجية<br>(مركتي واخرين، ٢٠٢٢)     | ٢٧ |

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

## المقدمة

حظي مفهوم الرضا باهتمام سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات و ظهرت أخيرا إدارة المبادئ والأهداف التي ركزت على القيم والأهداف التي يؤمن بها العاملون وضرورة انسجامها مع أهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، للحصول على أفضل إنجاز للعاملين وأعلى درجة من الرضا للمنظمة والالتزام بأهدافها، وقد ارتبط هذا المفهوم بالأداء الوظيفي في العديد من الدراسات التي تناولت الأداء، باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.(عبيلة و آخرين، ٢٠١٦)

و يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين ومن أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال، فهو عبارة عن شعورا يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطة ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد ويترجم هذا في مواقف الموظف اتجاه عمله، فالمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم.(يوب و آخرين، ٢٠١٨)

و في ظل التغيرات العديدة التي شهدتها عالم الأعمال والمنظمات وما أحدثته من تطورات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، أصبح الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين والارتقاء بالخدمات المقدمة من طرفهم لأهميته وتأثيره على واقعها ومستقبلها.(عفايفية و آخرين ، ٢٠٢٢)

كما أصبح تحقيق الرضا الوظيفي و علاقته بتحسين جودة الخدمات في المستشفيات الحكومية من أهم الوسائل التي تحقق أهداف المؤسسة في تنمية العلاقة بينها وبين العاملين بها، وتنمية السلوك الإبداعي لدى مستخدميها، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد، حيث يمكنها رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في الدفع من مستوى تحسين جودة الخدمات.(مريخي و آخرين، ٢٠٢١)

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجمع عددا من الأفراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه . .(عبيلة و آخرين، ٢٠١٦)

لذلك 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 و آخرين، ٢٠١٨)

و من أهم السلوكيات المرغوب في أيضا في المؤسسة الرضاء الوظيفي الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. فمن المهم للمؤسسة زيادة مستوى الرضاء الوظيفي لدى العاملين بهدف تحسين نتائج عملهم. حيث أن شعور العامل بالرضاء نحو مؤسسته يجعله جزءا منها، وانه بكل جهد لتحقيق أهدافها وهو يعتبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والإدارة تتميز هذه العلاقة بأنها تدفع العامل لبذل الجهود الكبيرة لأجل نجاح المؤسسة، والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظمتهم مصدر قوة تساعد المنظمة على النجاح في تأدية وظائفها بالرضاء الوظيفي يعبر عن اتجاه الفرد وسلوكه نحو المؤسسة التي يعمل بها. (مريخي و آخرين، ٢٠٢١)

فالمؤسسات باختلاف أداء أنشطتها تتجه نحو التميز من خلال رفع وتحسين جودة الرضاء الوظيفي ، وذلك يتم عن طريق التدريب ، فهو احد الدعائم الأساسية والمهمة في كل مؤسسة ، إذا يعتبر نشاط إداري هادف يشمل إعداد القوى العاملة وتوجيهها إلى تحقيق التنمية والاستمرارية، فالعملية التدريبية تتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقييمها على يد مختصين وتقنيين، فهي عملية مخطط لها مسبقا تهدف إلى تقديم معارف ومكتسبات جديدة وتنمية المهارات وتغيير وضبط السلوكيات بما تتطلبه الوظيفة.(عفايفيه و آخرين ، ٢٠٢٢)

و يمكننا القول بأن الرضاء الوظيفي هو حالة الارتياح والقبول الذي يبديه الفرد العامل والذي يكون نتيجة لتحقيق أهدافه وتلبية حاجاته ورغباته والتي توفرها الوظيفة وبيئة العمل من مكافآت وامتيازات ومحيط عمل مناسب، وهذا من أجل تحقيق تكيفه في وظيفته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية. (عميور، ٢٠١٦)

وقد ظهرت العديد من الدراسات والنظريات حول موضوع الرضاء الوظيفي حيث اعتبرت أنه لا ينتج بالصدفة بل انه هناك عوامل ومحددات تؤثر عليه وتتحكم فيه، وتظهر هذه الأخيرة من خلال سلوك العمال الذي يعبر عن رضاهم عن العمل والذي يعتبر ايجابي للمؤسسة، أو عن عدم الشعور بالرضاء الوظيفي والذي يؤثر عليها بشكل سلبي. (مريخي و آخرين، ٢٠٢١)

فالإدارة الناجحة هي التي تهتم بتسخير كافة الوسائل والطرق الفعالة لتدريب العاملين بها، بقصد رفع أدائهم وتحسين جودتهم، فالتدريب ارتباط مباشر بالجودة، باعتباره النشاط الأساسي لتحقيقها ومواكبة التغيرات والتكيف معها . (عفايفيه و آخرين ، ٢٠٢٢)

إن طبيعة العلاقة بين الرضاء الوظيفي و تحسين جودة الخدمات كانت وما تزال نقطة جدال بين الباحثين نتيجة أهميتها بالنسبة لأي منظمة تسعى لضمان نجاحها واستمراريتها . إذ من المسلم به أن الكفاءة والفعالية تحتاج مستوى عال من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي خصوصا في المنظمات الخدمائية فالمستشفيات أين تقدم خدمة من نوع خاص نظرا لطابعها الإنساني، ومن ثم وجب على القائمين عليها التعرف على العوامل المرتبطة بها، ومحاولة تبني استراتيجيات تيسيرية محفزة لها. (مريخي و آخرين، ٢٠٢١)

فالرضا الوظيفي أصبح من أهم المساعي التي تهدف إليها المؤسسات الحديثة باعتباره من أهم الآليات و الميكانيزمات التي تحقق الاستقرار والانتماء للمؤسسة، فهو شعور داخلي وجداني لدى العامل يظهر في سلوكه داخل المؤسسة، فكلما كان الشعور بالاستياء والملل من العمل قوي لجأ هذا 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.(عميور، ٢٠١٦)

و يبدأ الشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال عند إحساسه بمدى أهميته وأهمية ما يقوم به من عمل ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة وكذلك عند شعوره بوجود ترابط بينه وبين رؤسائه والذي يظهر عن طريق العلاقة بين الرؤساء والمرووسين. بالإضافة إلى التحفيز المستمر ومن هنا اكتسب موضوعا للرضا الوظيفي أهمية بالغة في السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، حيث أصبح ضرورة حتمية لدى القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطور الإداري في المؤسسة. (مريخي و آخرين، ٢٠٢١)

فكلما كانت هذه الوظيفة 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 وبقدر كبير في تفادي الوقوع في الأخطاء المهنية وهو ما يؤدي إلى كسب ثقتهم وولائهم ومنه رضاهم عن العمل في المؤسسة. (عميور، ٢٠١٦)

حيث تعمل جودة الأداء الوظيفي على تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى أرباب العمل أو العاملين بحد ذاتهم، فالجودة هي درجة التميز الموجودة في العمل التي تساهم في تحسين قدرات أداء العامل. (عفايفية و آخرين ، ٢٠٢٢)

و لذلك لم يعد عمل المستشفيات الحكومية ينحصر في كونها تقدم خدمات علاجية ووقاية لأفراد المجتمع، بل أصبحت تلعب دورا هاما وبارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولهذا أصبح واجبا على القائمين عليها تبني استراتيجيات وسياسات إدارية تعمل على زيادة مستوى هذين السلوكين التنظيميين وعلى قياسهما باستمرار لدى مجموع الفاعلين فيها . فإذا كان هناك انخفاض في مستوى هذين المتغيرين ستجد المؤسسة نفسها أمام سلوكيات سلبية غير مرغوب بها كالغيابات اللامبالاة، التسرب والنسب الوظيفي. (مريخي و آخرين، ٢٠٢١)

و لتحقيق ذلك يجب على المنظمات أن تقوم بتدريب مواردها لتحسين فاعليتها وكفاءتها وخاصة جودة أدائها، فالتدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى إكساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الفرد والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه والاتجاهات والمهارات لزيادة معدل كفاءته وجودة أدائه، فأثار التدريب لا تنعكس على الأفراد فقط بل على إنتاجية المؤسسة وافتتاح المؤسسة على العالم الخارجي من خلال مواكبتها لتطورات وتغيرات البيئة الخارجية. (عفايفية و آخرين ، ٢٠٢٢)

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)

ولهذا جاءت الدراسة الراهنة تدور حول موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد من الموضوعات التي أثارت الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها نقطة تقاطع عدد من العلوم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية، فمنذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بموضوع الرضا الوظيفي حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية. (عبيلة و آخرين، ٢٠١٦)

و بعد الاطلاع في الدراسات السابقة وجدنا بعض الفجوات و القصور في تمكين الرضاء الوظيفي و علاقته بتحسين جودة الخدمات في المستشفيات الحكومية.

و يرجع اختيارنا لموضوع الرضاء الوظيفي و علاقته بتحسين جودة الخدمات في المستشفيات الحكومية هي الرغبة في التعرف على مجال العمل التي تتبعه المؤسسة من اجل تحسين خدماتها انطلاقاً من تحقيق الرضاء الوظيفي للموظف.

و تتكون أقسام الدراسة من مقدمة و مشكلة و أهمية ، و سؤال البحث ، و أهداف و فرضيات و نموذج عن المشروع المقترح و الملخص و الدراسات السابقة و المراجع.

### مشكلة البحث:

تواجه المستشفيات اليوم عدداً من التحديات في مجالات مختلفة نتيجة للتغيرات في بيئتها، مثل التقدم التكنولوجي وتنوع المهارات المطلوبة وتنوع القوى العاملة، وهذا يضع هذه المستشفيات في صراع حرج بين التحدي في تحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنمو، وبين التحدي في امتلاك درجة عالية من المرونة للتكيف مع هذه التغيرات تنقسم مشكلة الدراسة الى مشكلة نظرية و مشكلة عملية كالآتي:

### المشكلة النظرية:

- وجود عوامل توسطية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في المستشفيات الحكومية.
- تؤثر العوامل الخارجية على الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في المستشفيات الحكومية، مثل السياسات الحكومية والتغيرات الاقتصادية والتحديات المؤسسية.

### المشكلة العملية:

- تعاني المستشفيات الحكومية من نقص في الموارد المالية والبشرية، مما يؤثر على بيئة العمل ويؤدي إلى عدم رضا الموظفين.
- يعاني الموظفون في المستشفيات الحكومية من نقص في فرص التدريب والتطوير المستمر.
- يواجه الموظفون في المستشفيات الحكومية صعوبة في التواصل مع الإدارة والمشاركة في صنع القرار.

و مشكلة البحث هي ما علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية؟

### أهمية البحث

إن الرضا الوظيفي لدى الموظفين يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الخدمات في المستشفيات الحكومية، ويساهم في تعزيز رضا المرضى وحفاظ الموظفين المتميزين وتعزيز سمعة المستشفى.

### الأهمية النظرية:

- تحسين البحوث المستقبلية وتوجيه الأبحاث المستقبلية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف والدراسة.
- توسيع المعرفة بما يتعلق بالرضا الوظيفي وجودة الخدمات في المستشفيات الحكومية في توسيع.

### الأهمية العملية:

- مساعدة المستشفيات الحكومية بنتائج هذه الدراسة حتى يقدمون خدمات أفضل للمرضى.

### أسئلة البحث الفرعية

ما اثر العلاقات الاجتماعية في مكان العمل على الرضا الوظيفي والإنتاجية للعاملين في المستشفيات الحكومية؟  
ما مدى تأثير مكافآت الأداء و فرص الترقية على الرضا الوظيفي و الإنتاجية لدى العاملين؟  
ما اثر التوجيه القيادي و دعم الإدارة على الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية؟

ما مدى تأثير ظروف العمل و البيئة العملية على الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية؟

## أهداف البحث

**الهدف العام:** استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي و علاقته بتحسين الإنتاجية.

## الأهداف الفرعية:

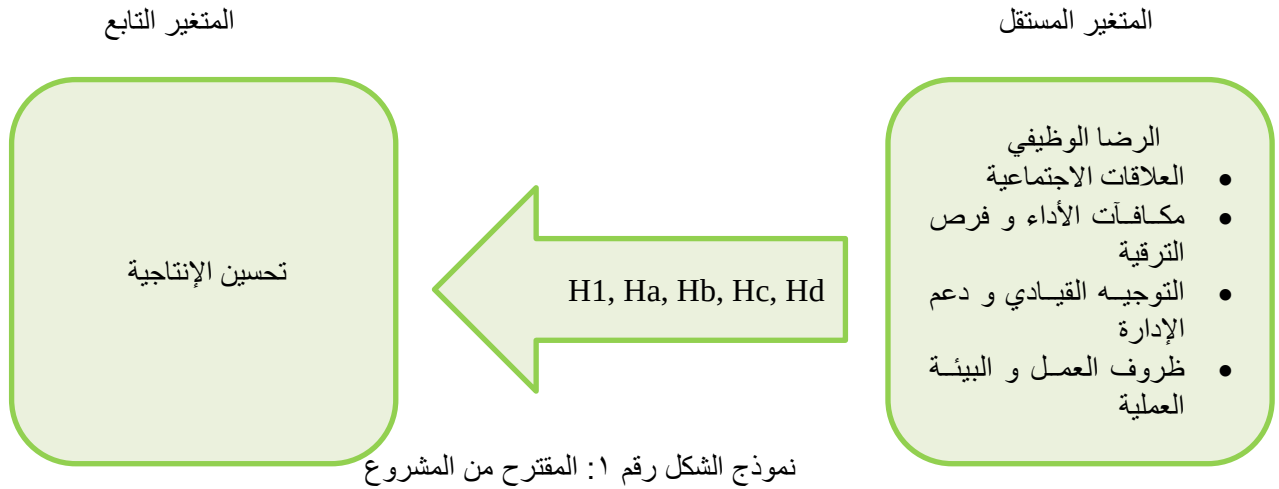
- تقييم فعالية العلاقات الاجتماعية على الرضا الوظيفي و الإنتاجية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية بجدة.
- تحديد اثر مكافآت الأداء و فرص الترقية على الرضا الوظيفي و الإنتاجية للعاملين في المستشفيات الحكومية بجدة.
- تقييم فعالية التوجيه القيادي و دعم الإدارة على الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية بجدة..
- تحليل اثر ظروف العمل و البيئة العملية على الرضا الوظيفي و الإنتاجية للعاملين في المستشفيات الحكومية بجدة .

## فرضيات البحث:

- H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أثر الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الإنتاجية.
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العلاقات الاجتماعية على الرضا الوظيفي والإنتاجية للعاملين.
- Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكافآت الأداء و فرص الترقية على الرضا الوظيفي و الإنتاجية .
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجيه القيادي و دعم الإدارة على الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية .
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اثر ظروف العمل و البيئة العملية على الرضا الوظيفي والإنتاجية.

## نموذج البحث:

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



المصدر: الطالب

## الدراسة الميدانية:

يعد دراسة موضوع دور الرضا الوظيفي وعلاقته بتحسين الإنتاجية من المواضيع المهمة ، لذا سوف يقوم الطالب بدراسة ميدانية عن دور الرضا الوظيفي و علاقته بتحسين الإنتاجية بالتطبيق في المستشفيات الحكومية بجدة.

## منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

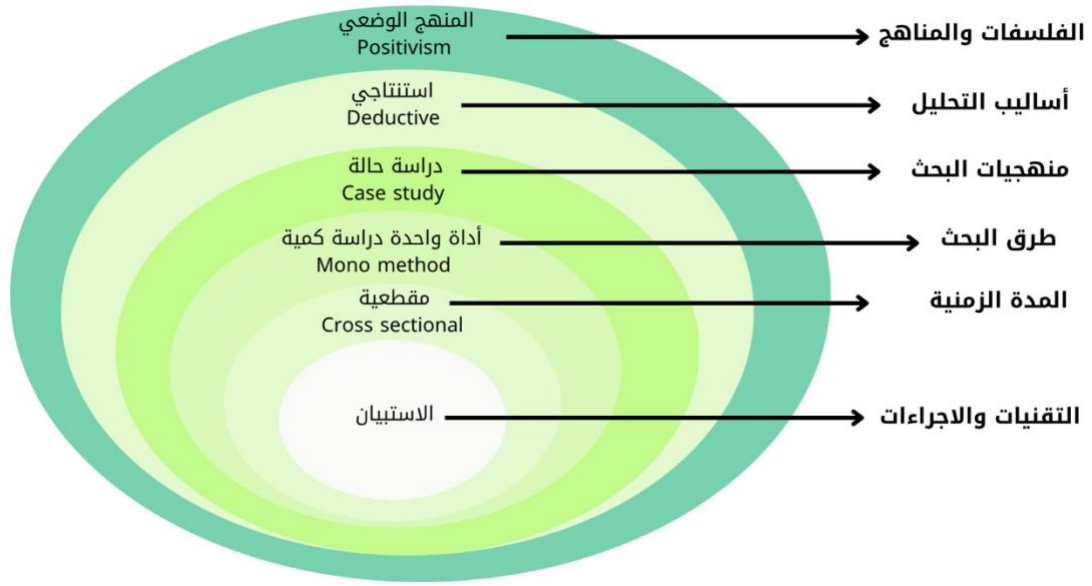
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل رقم ٢

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

### 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

## ٢-١ المقدمة:

تتركز دراسة البحث الحالية على اثر الرضا الوظيفي و علاقته بتحسين الانتاجيه لدى العاملين في المستشفيات الحكومية ، وتم اختيار هذا الموضوع بناءً على أهميته البالغة في تحسين الإنتاجية في المستشفيات .

تطمح المملكة العربية السعودية إلى تحقيق أهداف مؤسسات القطاع الصحي لزيادة كفاءة أدائها وتحسين جودة الحياة الصحية لجميع أفراد المجتمع حيث من المهم دعم مسيرة التنمية في المملكة العربية السعودية في القطاع الصحي، وما تسعى إليه أهداف واستراتيجيات رؤية المملكة 2030. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال ضمان الرضا الوظيفي لجميع موظفي القطاع الصحي، ورضا الممرضون بشكل خاص، حيث أن مهنة التمريض هي إحدى المهن التي تواجه ضغوطاً ومخاطر مهنية تؤثر على رضا الممرضين وكذلك لأن الضغوط النفسية والوظيفية التي يتعرض لها الممرضين أثناء أداء مهامهم المهنية في التمريض تجعل من الضروري توفير السلامة المهنية لهم من خلال توفير جميع الطرق والوسائل التي تشبع حاجاتهم وتساهم في الرضا الوظيفي . (الزغبيني، ٢٠٢٣)

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى باهتمام العديد من السلوكيين والإداريين وذلك بالبحث بالجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف ودرجة قياس رضا الموظف نحو وظيفته، وكذلك البحث عن أسباب ومصادر عدم رضا الموظف، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي واعتبار وجودها ضرورياً أساساً لتحقيق الرضا للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا، وبالتالي ينعكس هذا الوضع على مستوى أدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب ولقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين والقيام بالأدوار والواجبات المنوطة بهم ، كما نجد أن أداء الموظفين يختلف من فرد إلى آخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الموظف واقتناعه بأهداف المنظمة ومدى ولائه لها. (صوشة ٢٠١٥)

ومن هنا نستطيع القول إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء عملهم هو درجة رضاهم عن العمل، بمعنى كل ما كانت التحفيزات الإيجابية والمنافع التي يتحصلون عليها في عملهم كانوا راضيين وهذا ما يؤدي لبذل جهد والمساهمة في أداء جيد ومتميز وتقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة. (عياد و آخرين، ٢٠٢٣)

## ٢-٢-١ المتغير الأول ( الرضاء الوظيفي):

إن مفهوم الرضا الوظيفي، يرتبط بمشاعر الفرد تجاه عمله وهذه المشاعر تكون متغيرة بتغير مشاعر الأفراد، وبالتالي أدى هذا إلى عدم وجود مفهوم محدد وواضح، وذلك لاختلاف المداخل التي يتعارف عليها الباحثون

لتفسير الرضا الوظيفي، لأن كل باحث يفسر الرضا الوظيفي حسب تفسيره، وطبيعة تخصصه، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث في موضوع الرضا.

## ٢-٢-٢ تعريف الرضا الوظيفي :

الرضا في اللغة هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه أهلاً و رضي عنه ، أحبه و أقبل عليه. أما "إدوين" و "لوك" Louk فيعرفه على أنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة" ، و يرى "أمبل" Hample أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه". (عبيلة و اخرين ،٢٠١٦)

الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه، او بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل مع وظيفته، وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليتها. (مركتي و اخرين،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)

كما ان الرضا الوظيفي هو حالة الارتياح والقبول الذي يبديه الفرد العامل والذي يكون نتيجة لتحقيق أهدافه وتلبية حاجاته ورغباته والتي توفرها الوظيفة وبيئة العمل من مكافآت وامتيازات ومحيط عمل مناسب، وهذا من أجل تحقيق تكيفه في وظيفته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية. (عميور، ٢٠١٦)

لا شك في أن الرضا ليس حصيلة عامل واحد، بل مجموعة من العوامل المتداخلة فمنها ما يرتبط ببيئة العمل، وعمل المنظمة التي يعمل بها الفرد، إلى جانب عوامل أخرى متعلقة بالفرد نفسه، فرضا الفرد عن وظيفته تجعله يقوم بها بنشاط وحيوية، ويكون سعيداً بها، مما يزيد من فاعليته في أداء العمل، أما عدم الرضا عن وظيفته تجعل الفرد غير متوازن نفسياً، ويظهر لديه العديد من مظاهر الإحباط والملل. فالرضا الوظيفي يعتبر عنصراً من عناصر الرضا العام، الذي يجعل الفرد لديه من الطاقة ما تمكنه من أداء وظيفته والاستمرار فيها ، ويجعل الفرد يُبدع في أداء العمل، ويشعر بقدر عال من الفاعلية في القيام به، وتزداد قدرته وإنتاجيته فيبدع ويطور في أساليب عمله، لذلك يُعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بأداء العمل. ( الحوتي، ٢٠١٨)

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة، أي انه الشعور بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه الفرد والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه

العمل بالنسبة له نتيجة تقديره لدرجة رضاه على مجالات الرضا الوظيفي المتمثلة في (ظروف العمل، طبيعة العمل الراتب العلاقة مع الزملاء ، الحوافز والعلاقة مع الرؤساء). (مريخي و اخرين ٢٠٢١)

## ٢-٣ أهمية الرضا الوظيفي:

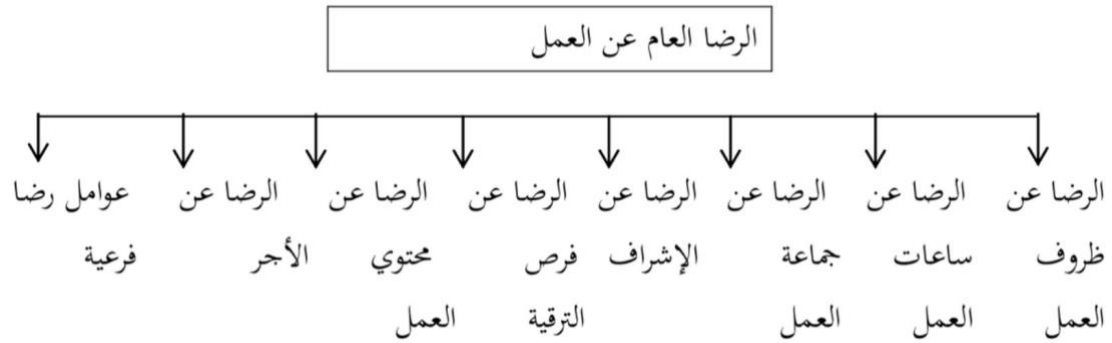
يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب 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 الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (محمد ، ٢٠١٤ )

و تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة بارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة و تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها و استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها وتحسن و تطور منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها، وكذلك وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات التغيب عن العمل، الاضطراب، الشكاوي. (يوب و اخرين، ٢٠١٨)

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة، و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة، وانخفاض معدلات دوران العمل، وإن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة وإيضاً العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، و تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (مريخي، و اخرين ٢٠٢١)

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. إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء. (جدي، ٢٠١٤ )

## ٢-٢-٤ العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي:



نموذج الشكل رقم ٣: العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي (صوشة، ٢٠١٥)

## ٢-٢-٥ أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا العام: يُعرف الرضا العام بأنه الاتجاه العام للفرد ونمو عمله ككل فهل هو راضي عن العمل أم غير راضي هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر لتحديد الجوانب الفرعية التي يرضي عنها العامل أكثر من غيرها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضي عنها أصلاً. (الحوتي، ٢٠١٨)

الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن يتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، حيث أن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه. (محمد، ٢٠٢٢)

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. (محمد، ٢٠٢٢)

هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن عائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة. (يوب و اخرين، ٢٠٢١)

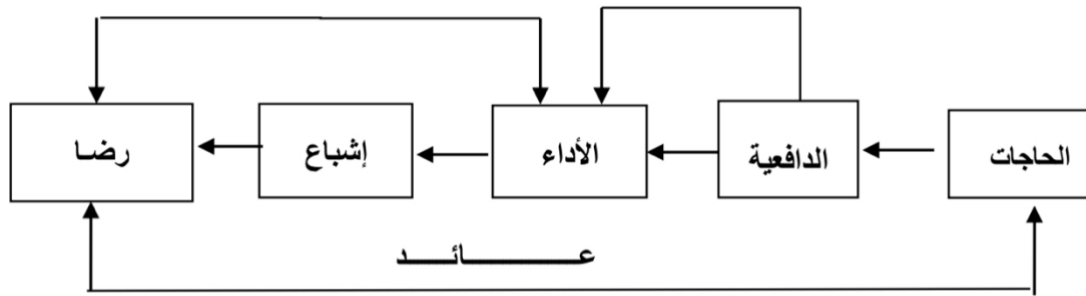
الهدف من الرضا الوظيفي للعامل:

يتمتع العمال الراضون في عملهم بصفة نفسية وذهنية وجسمية عالية وبمعنويات مرتفعة، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح. انخفاض واضح وملحوظ

في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى عالي في الأمن وتوقف العمل وغيرها من السلبيات التي ترافق العامل أثناء تأدية مهامه في العمل. انخفاض واضح وملحوظ في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل، مما يعكس أثره إيجابياً وهذا بخلق درجة عالية من الولاء التنظيمي، وبالتالي السعي الحثيث من طرف العامل لتحقيق أهداف المؤسسة. يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز وتعلم المهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة. تتسم المؤسسة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في العمل وهو ما يعزز الدور الذي يحقق الإنجاز الكفء في مجال العمل. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمؤوسين وبين العاملين أنفسهم، مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال. (عميور، ٢٠١٦)

## ٢-٢-٦ 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: الحاجات لكل فرد حاجات يسعي لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة، والدافعية تولد الحاجات قدراً من الفاعلية، لحث الفرد إلى التوجه نحو المصدر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها، وإيضاً الأداء تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، خاصة في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجة الفرد، والإشباع يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد وإن يصل إلى الرضا وهو بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع حاجاته. (الحوتي، ٢٠١٨)



نموذج الشكل رقم ٤: كيفية حدوث الرضا الوظيفي (الحوتي، ٢٠١٨)

## ٢-٢-٧ مصادر الشعور بالرضا الوظيفي :

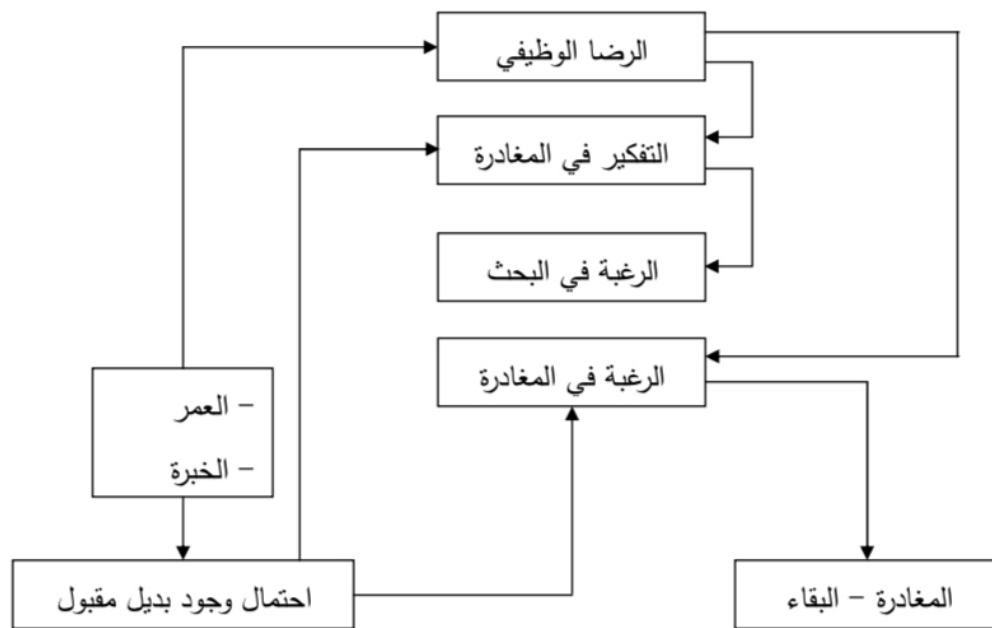
نظراً للمنفعة المتبادلة بين المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها (إنتاجية، ربح، ..) من خلال عنصرها البشري، والعامل الذي يتوقع مردوداً أفضل من هذه الأخيرة (راتب جيد، حوافز...)، يمكن تحديد مصادر الشعور بالرضا الوظيفي كالتالي: الرضا الداخلي الذي يأتي من أداء العمل بشكل جيد والاعتزاز والافتخار به. الرضا الخارجي وهو الرضا عن بيئة العمل، وتشمل مكان العمل، الزملاء، الأمان. (جدي، ٢٠١٤)

## ٨-٢-٢ طرق قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما داخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس: المقاييس الموضوعية: تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل التغيب عن العمل، الإنتاج المرفوض معدل دوران العمل معدل الأمن والسلامة المهنية. (عياد و آخرين، ٢٠٢٣)

الغياب إن نسبة غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فبالإضافة أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب عن العمل تمثل عدم الرضا فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، وذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض الظروف العائلية المزرية، الحوادث. (مركتي و آخرين، ٢٠٢٢)

معدل دوران العمل إن تحليل معدل دوران العمل يساعد الإدارة على تشخيص وتحليل الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ارتفاع هذا المعدل، علما بأن هذا المعدل المرتفع قد يكون لقسم معين أو إدارة معينة وليس للمؤسسة ككل، مما يعني وجود مشاكل خاصة في هذا القسم أو تلك الإدارة. بالمقابل لا يعتبر انخفاض معدل دوران العمل بالضرورة مؤشرا إيجابيا عن التنظيم أو السياسات وإنما يتطلب الأمر تحديد طبيعة المناخ الإنساني السائد ودرجة الرضا لدى الأفراد عن طريق التحليل المستمر لاتجاهاتهم واحتياجاتهم للوقوف على حقيقة الوضع الذي يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل. (غربي، ٢٠٠٦)



نموذج الشكل رقم ٥: عملية دوران العمل . (عمير، ٢٠١٦)

معدل الأمن والسلامة المهنية : تتمثل فيما يلي : ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة ... إلخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها ، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ثم رضا الأفراد عنها. (مركتي و اخرين ٢٠٢٢)

## ٩-٢-٢ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

### نظرية تدرج الحاجات

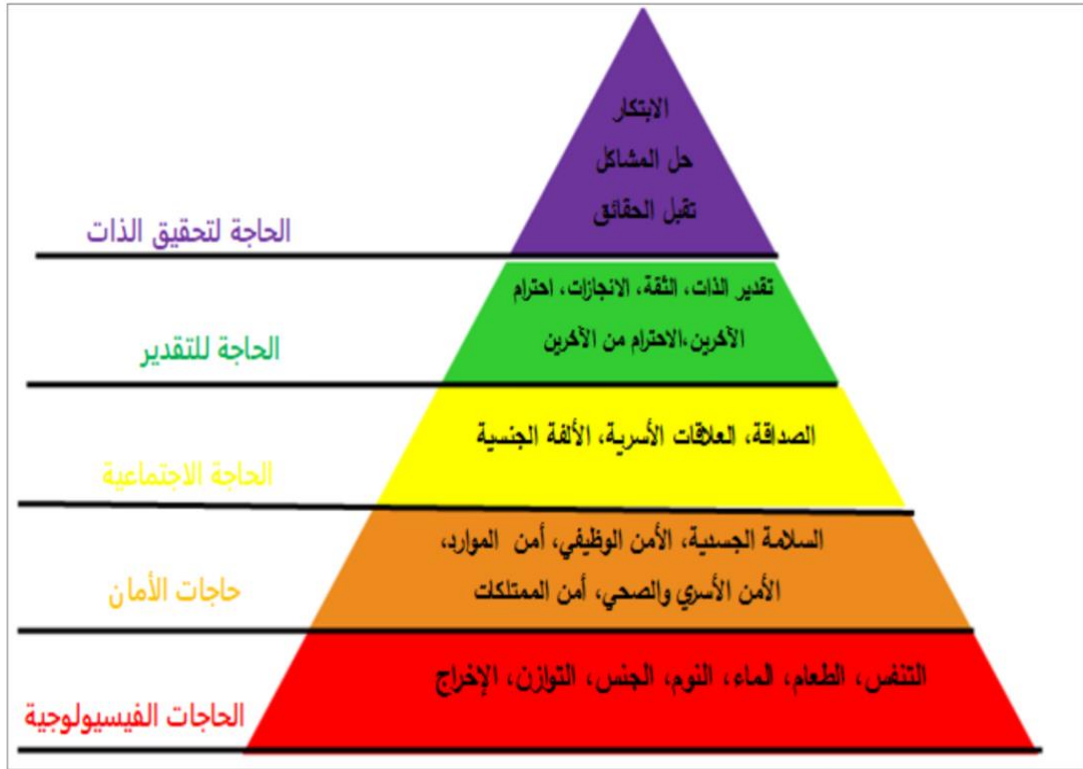
التي اعتمد فيها على تحديد مجموعة الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين ويوضح هذه الحاجات في: الحاجات الفسيولوجية هي الحاجات الجسمية الأساسية للحياة مثل: الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفع، وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر لذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات. (يوب و اخرين، ٢٠١٨)

حاجات الأمان وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار، وان يشعر بقدر من الاطمئنان وأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.(مريخي و اخرين، ٢٠٢١)

الحاجات الاجتماعية بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن تظهر الحاجات الاجتماعية مثل الصداقة العلاقات الجيدة مع الزملاء والمشرف والإدارة .... فإذا لم يتحقق الإشباع من الحاجات الاجتماعية قد يحصل للفرد بعض التوتر وعدم القدرة على التكيف وهو ما يساهم في تحقيق عدم الرضا الوظيفي. (عميور، ٢٠١٦)

حاجات التقدير : وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير . وعندما ينبع هذا التقدير من لفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا. أما عندما مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغها على الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه، فان التقدير يكون خارجيا. (مريخي و اخرين ، ٢٠٢١)

الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجة قمة الهرم وتظهر بعد إشباع كل الحاجات السابقة، فهي مرتبطة بنجاح الفرد ومدى تحقيقه لطموحه وأهدافه، حيث يقول "ماسلو" في هذا الشأن: «الحاجة لتحقيق الذات هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون ، ولتحقيق هذا لا بد من إعطاء الفرصة لكل فرد عامل من أجل إثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلائم وقدراته، إضافة إلى إعطاءه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار. (عميور، ٢٠١٦)

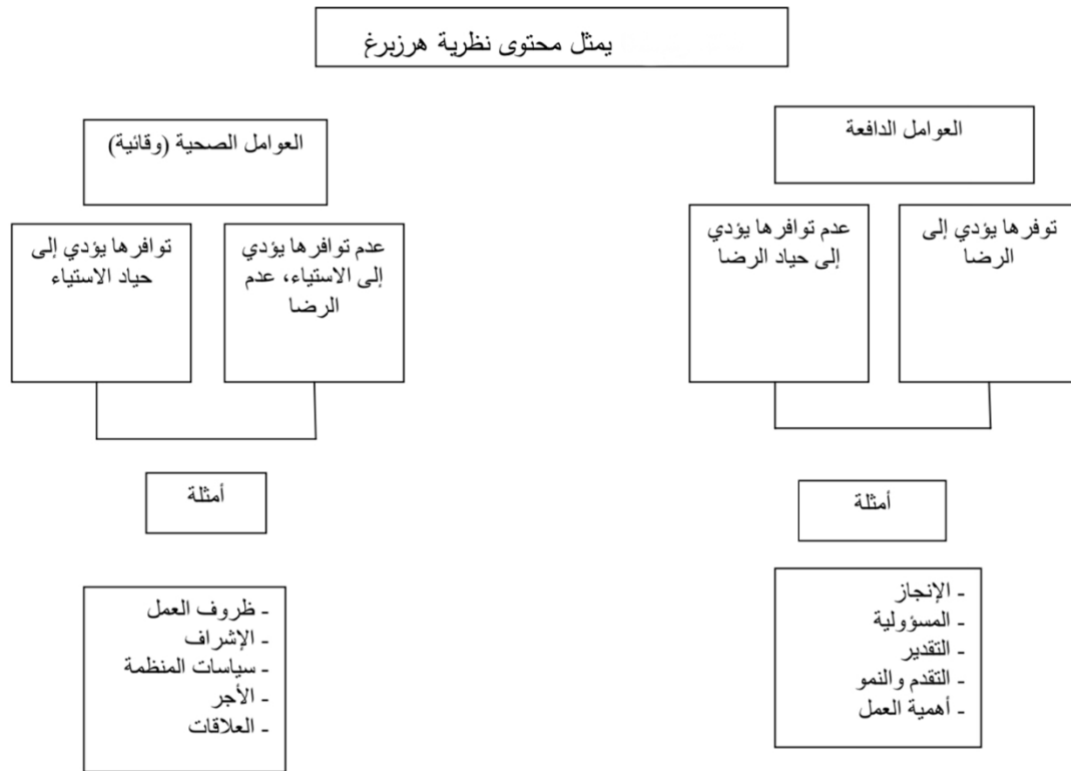


نموذج الشكل رقم ٦: هرم ماسلو لتدرج الحاجات. (مريخي و اخريين ،٢٠٢١)

## ٢-١٠ نظرية العاملين لهزربرج :

لقد قدم فردريك هزربرغ نظرية العاملين ومنذ تلك الفترة ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد فقط، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي لعدم الرضا. ولقد قسم هر زبرغ العوامل إلى مجموعتين كالآتي:- العوامل الدافعة وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي، وتدفع العاملين إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في الآتي : الإنجاز وأداء العمل ومستوى رضا الفرد عن عمله وعمل الآخرين والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم وفرص التقدم والنمو في العملو أداء عمل ذي أهمية و قيمة للعمل. (الحوتي،٢٠١٨)

العوامل الوقائية وهي عوامل مرتبطة بالظروف المحيطة بالبيئة وفي حال غياب هذه العوامل ينتج عدم رضا العمال عن عملهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، أو طبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل . (الحوتي، ٢٠١٨)



نموذج الشكل رقم ٧: نظرية هرزبرج. (يوب و اخرين ، ٢٠١٨)

## ٢-٢-١١ نظرية بورتير ولولر :

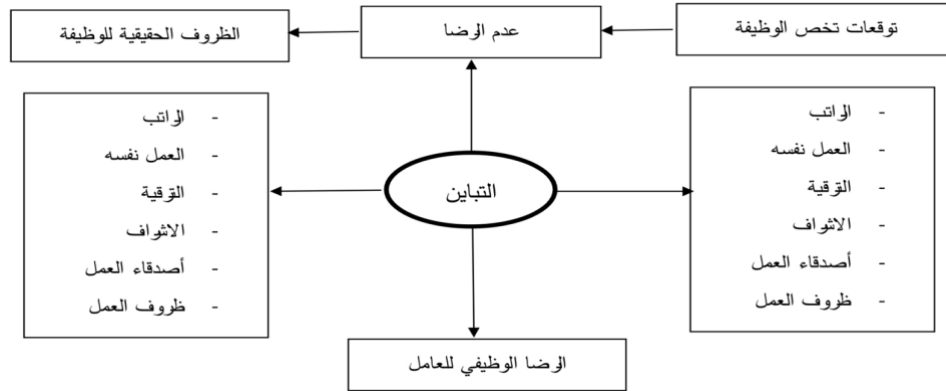
قوام هذه النظرية أن أساس استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى ادراكهم الإيجابي بين المكافآت التي يحصلون عليها وبين ما يرون أنهم يستحقون الحصول عليه كنتيجة لعملهم وقد افترض "بورتير ولولر" بأن الأداء والانجاز ينتج عنهما عوائد ومكافآت داخلية وخارجية تعود على الرضا في العمل، فالعوائد الداخلية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة. (مركتي و اخرين ، ٢٠٢٢)



نموذج الشكل رقم ٨: نظرية بورتير ولولر (الحوثي، ٢٠١٨)

## ٢-٢-١٢ نموذج الرضا الوظيفي:

يمكن تلخيص نموذج الرضا بالشكل التالي



نموذج الشكل رقم ٩ : نموذج الرضا (مركتي و اخرين، ٢٠٢٢)

## الخلاصة:

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعد مقياسا على اتجاه العمال نحو أبعاد علمهم المختلفة، ومؤشرا على درجة الإشباع لمختلف جوانب العمل، فهو من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد اكبر لتحسين الأداء وتطويره، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، لذا تسعى أغلبية المؤسسات إلى كسب رضا موظفيها وتلبية مختلف متطلباتهم من أجور ، رواتب ترقية ... بهدف زيادة الإنتاج ، ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته لا بد أيضا من إشباعها تشمل بيئة العمل وظروفه العلاقات السائدة بين جميع الموظفين، إضافة إلى مدى رضاه عن طبيعة وظيفته مقارنة بمؤهلاته العلمية وخبراته العملية.(يوب و اخرين، ٢٠١٨)

## ٣-٢ المتغير الثاني(الإنتاجية):

### ١-٣-٢ تعريف الإنتاجية

الإنتاجية هي 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 النتائج التي تم الحصول عليها والكفاءات التشغيلية للمواد المختلفة التي تساهم في هذه النتائج. (الزغبيني، ٢٠٢٣)

و الإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار الإنجاز عمل ما، سواء من قبل الأفراد أو مجموعات العمل أو المنظمة على حد سواء ، فالإنتاج يعن بالمفهوم الشامل تحويل المدخلات من الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات، فالإنتاج هو عملية استخدام موارد طبيعية وبشرية لخلق قيمة عالية لهذه الموارد من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة، ويكون خلق القيمة بدرجات مختلفة، فقد تكون القيمة المخلوقة مساوية أو أقل أو أعلى من قيمة الموارد المستخدمة. (دواجي، ٢٠١٩)

كما عرفت أيضاً باستغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة. فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع و الخدمات بأقل تكاليف ممكنة، وبأقل مجهود ممكن. تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما هذا من جهة و من جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل رأسمال، استهلاكات وسيطية ... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد. إن ارتفاع في مستوى 1 الإنتاجية هو أحد محركات النمو. (غربي، ٢٠٠٦)

و الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموماً، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص. (دواجي، ٢٠١٩)

كما يشير مصطلح الإنتاجية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة. فالمنظمة التي تحقق أهدافها هي فعالة و المنظمة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي منظمة كفئة. و إذا تحقق الاثنان معا أي الفعالية والكفاءة فإنها تعتبر منتجة. (غربي، ٢٠٠٦)

## ٢-٣-٢ أهمية الإنتاجية:

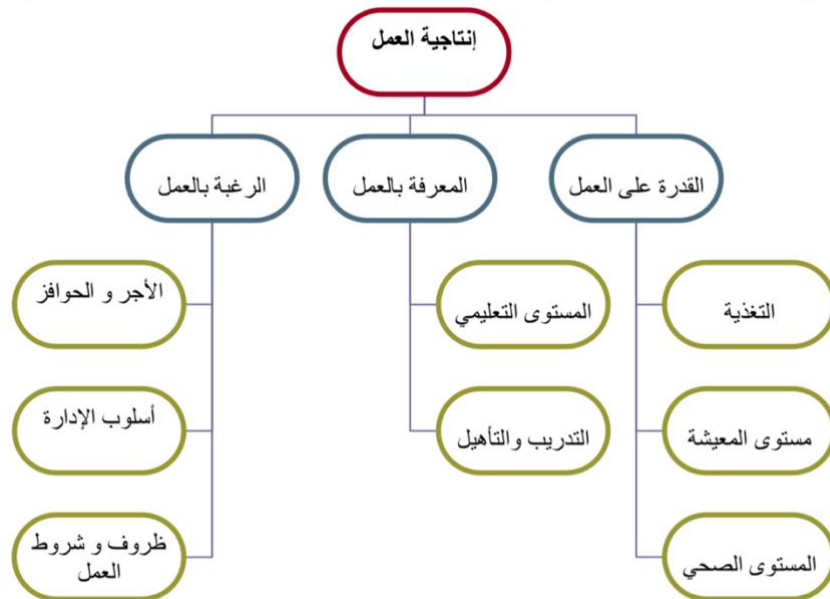
و يعتبر موضوع الإنتاجية من المؤشرات المهمة في مجال تقييم الأداء في الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بهذا المؤشر في كل من الدول المتقدمة و الدول النامية على حد سواء، و يمكننا القول بأنه لا يمكن لأي نشاط اقتصادي اليوم أن يغفل عن أهمية هذا موضوع الإنتاجية، ليس لأن زيادتها هي سمة من سمات الدول المتقدمة و النامية التي تنشد التطور والرخاء فحسب، و إنما لاعتبارها أيضاً معياراً مفضلاً لقياس كفاءة أو أداء المؤسسات الاقتصادية في استغلال ثروات المجتمع وتحويلها إلى خيرات مادية تعمل على إشباع الحاجات الفردية و الاجتماعية على حد سواء، و إن أية تغييرات تطرأ على مستوى الإنتاجية ستكون أثارها عميقة على كل المؤشرات الفنية و الاقتصادية، كالتكلفة و الأجور و الأسعار و الجودة والقدرة على الإنتاج. فبالنسبة للمنظمة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، و الحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، و بالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعنى تقدم التكنولوجيا و تطوير المنتج و رقي الأساليب و الخامات و التسهيلات و ملائمة مهارات العمال... أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن، و من جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها. (غربي، ٢٠٠٦)

## ٢-٣-٣ مبادئ قياس الإنتاجية:

إن هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في أثناء قياس الإنتاجية وهي: ضرورة مشاركة الممارسين والشركاء في العملية الإنتاجية في عملية القياس، و الاعتماد على الكميات بدلاً من القيم في قياس المدخلات والمخرجات، و ثبات المقياس حتى لا يكون التغير فيه مرده إلى التغير في المكونات، كما لا يمكن إدعاء الدقة الكاملة عند حساب والقياس ، و الاعتماد على نظام دقيق وسريع للمعلومات و إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط، ولكن تكون متغلغلة في الوظائف والنشاطات كلها. إن أثناء قياس إنتاجية العامل لا بد من تحليل العوامل التي لها علاقة بالإنتاجية، وتقسّم إلى عوامل داخلية تقع تحت سيطرة المؤسسة، تتمثل في السلعة المنتجة، والتقنية والمواد والطاقة وطرائق العمل، ونظم الإدارة، وعوامل خارجية تقع خارج سيطرة المؤسسة وتتعلق بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والندرة في الموارد الطبيعية والطاقوية والسياسية وتشريعات العمل وغيرها. (عميور، ٢٠١٦)

## ٢-٣-٤ العوامل المؤثرة لإنتاجية العمل:

يوميًا، يستنفذ الأفراد قدراتهم على العمل وبالتالي فهم بحاجة إلى تجديد قوة العمل تلك بشكل يومي أيضاً حتى يتمكنوا من العودة في اليوم التالي إلى أعمالهم بمستوى كامل من القوة والنشاط. يؤدي عدم تجديد قوة العمل ولو جزئياً إلى تراجع فعالية العمال في عملهم وتناقص إنتاجيتهم. تناقش هذه المجموعة كل العوامل التي تسهم في تجديد وتحسين قدرة العمال على تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليهم وتُركّز على مستوى التغذية والمستوى الصحي بشكل خاص ومستوى المعيشة بشكل عام. (عيسى، ٢٠١٨)



نموذج الشكل رقم ١٠: العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل (عيسى، ٢٠١٨)

## ٢-٣-٥ مفهوم تحسين الإنتاجية:

تهدف هذه العملية إلى تحقيق مستويات أفضل للإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية، بحيث يجب أن تكون الأنشطة الهادفة إلى تحسين الإنتاجية مستمرة ولا تتوقف عند تحقيق نتائج قد تبدو جيدة بالنسبة للمؤسسة. ويفضل أن تتم عملية تحسين الإنتاجية في إطار برامج وسياسات محددة، وتوصل إلى أهداف محددة أيضاً، بحيث تشترك في تحقيقها جميع الأقسام في المؤسسة وحتى بعض الأطراف الخارجية كالموردين مثلاً. وهناك العديد من وسائل تحسين الإنتاجية متعددة ومتنوعة التدريب التحفيز ، الصيانة، استبدال الآلات، إحلال عوامل الإنتاج فيما بينها، إدخال الإعلام الآلي. (مركتي و اخرين، ٢٠٢٢)

## ٢-٣-٦ نظام تحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن وجود إدارة المؤسسة ومدى تقدمها، فالهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها، من هذا التعريف للإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تغيير "إدارة الإنتاجية" أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيها يطلق عليه عملية الإدارة من تحديد الأهداف، تخطيط رقابة، تقييم، اتخاذ القرارات، البحوث وإنتاج العمليات .... وتحسين الإنتاجية هو كذلك شكل من أشكال "إدارة التغيير" ومن أهم واجبات إدارة التغيير " التغلب على مقاومة التغيير وإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية فإنه من المفيد إتباع منطق مدخل منظم. (دواجي، ٢٠١٩)

يمثل الشكل الموالي نظام تحسين الإنتاجية والذي يتكون من مجموع المدخلات التي تتم معالجتها وإدخال عمليات عليها للرفع من الإنتاجية كمخرج نهائي



نموذج الشكل رقم ١١: نظام تحسين الإنتاجية (مركتي و اخرين، ٢٠٢٢)

## ٢-٣-٧ آثار تحسين الإنتاجية:

لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد، فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أن لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها، إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة

حجم الأرباح ومضاعفتها ، ورفع قدرتها، ومكانتها في السوق، فأثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على الفرد والمنشأة فحسب، بل تطل الدولة أيضا إذ ستصبح هذه الأخيرة رقما صعبا في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها ، وتنخفض قيم مستورداتها، وتحسن أوضاع مواطنيها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع وسيادة الأمن والسلام بشكل كبير، ولعل الدولة الكبيرة التي استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خلفها، والالتفات إلى بناء الفرد، وزيادة الإنتاج هي خير مثال على ذلك. (دواجي، ٢٠١٩)

## ٢-٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن اتجاهات الأفراد وقيمهم تتأثر بكثير من المتغيرات تعزى إلى أن عملهم لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم، لذا فإن الكفاءة المهنية تعتمد بشكل كبير منها على جانب رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالنجاح والتقدم في مجال عمله في المنظمة التي ينتمي لها، كما أن آثار الرضا تنعكس على أداء الأفراد وبالتالي على المنظمات التي يعملون بها ، فإن كانت مشاعرهم تجاه المنظمة إيجابية يترتب على ذلك زيادة الإنتاجية، وإن كانت مشاعرهم سلبية سيفقد ذلك من روحهم المعنوية وعلى دافعيتهم للعمل مما يقلل من الإنتاجية في العمل.(مركتي و اخرين، ٢٠٢٢)

كم ان هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية إي ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا كما ان الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والاتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا كم اظهرت بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الاناث واهم ما اوصت به الدراسة هو أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القيادات الجمركية وأوصت ايضا بتحسين ظروف العمل المادية والوظيفية . (المعايطه، ٢٠١٧)

وهناك علاقة طردية وثيقة بين كل من الرضا الوظيفي وإنتاجية الأفراد العاملين، فكلما زاد الرضا الوظيفي لدى الموظف زادت إنتاجيته وجودة الخدمات التي يقدمها، ويتمثل ذلك فيما يلي : إعطاء الموظف حقوقه من الناحية المادية، أي تقاضيه راتباً جيداً ومناسباً مقابل العمل الذي يقدمه في المنظمة سيؤدي حتماً إلى اكتفائه مادياً، حيث لا يضطر للبحث عن عمل آخر خلال اليوم لتحسين دخله وبالتالي تتركز جهوده وتحشد طاقاته من أجل هذا العمل، ويقدم عملاً أفضل يرفع من إنتاجيته. التعامل الجيد مع الموظف يزيد من دافعيته وقابليته للعمل مما يزيد من حجم إنتاجيته، وذلك من خلال الكلمة الطيبة والشكر والتقدير، وبإنصافه عند التقييم ومنحه الدرجة الوظيفية التي يستحقها .(مركتي و اخرين، ٢٠٢٢)

## الخلاصة:

يوجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية لدى العاملين. عندما يكون العاملون راضين عن وظائفهم وبيئة العمل، فإنهم يصبحون أكثر ميلاً لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أداء عالٍ في العمل.

## ٢-٥ الخاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الرضا الوظيفي عامل هام لا بد لأي مؤسسة من أن تحققه لموظفيها، وعليه يبقى كسب العنصر البشري في المنظمة احد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء الموظف ولوائه لمكان عمله ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتفعيل دورها، فالفرد العامل هو حجر الزاوية لديها، لكونه الأداة الفعالة التي تقودها للاطلاع بمسؤوليات وخدمة المجتمع. وللاهتمام به تجدر الإشارة إلى الحوافز والتي تتمثل في المؤثرات والمغريات المادية والمعنوية كالمكافآت والتقدير العلوات التي من شأنها تشجيع العاملين على زيادة أعمالهم بصورة مناسبة وللرفع من كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل. (يوب و آخرين، ٢٠١٨)

أظهرت نتائج دراسة الشمري بان يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز ، والرئيس المباشر ، وطبيعة الوظيفة ، والتدريب ، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي ( العوامل مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها). (الشمري، ٢٠٠٩)

و أظهرت دراسة الوهبي أن الرضا الوظيفي له تأثير طردي على الأداء المؤسسي بمحاوره الفرعية المتمثلة في النمو الوظيفي والتحفيز و بيئة العمل و المهام الوظيفية، كلما زاد رضا الموظفين زاد أدائهم المؤسسيين ويعتبر الرضا عن المهام الوظيفية ذو تأثير أكبر على الأداء المؤسسي مقارنة مع بقية المحاور. (الوهبي ، ٢٠٢٠)

و وضحت نتائج دراسة يوب ان معظم العمال في المؤسسة أكدوا أن وسائل الإتصال تسهم الى حد كبير في تسهيل مهام العمال، من خلال تبادلهم المعلومات وإزالة أي سوء للفهم وإمكانية الاستفسار. (يوب و آخرين ، ٢٠١٨)

كما أظهرت نتائج الدراسة لمركتي أن هناك أثر للرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية بوزن نسبي 72.5 % وذلك عن طريق ضرورة تناسب الراتب مع الوظيفة التي يتم شغلها ، وأن يتم تقديم تحفيزات على إتقان العمل، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل والقضاء على الصراعات والنزاعات بين العامل وزملائه وبين العمال ورؤسائهم وهذا من أجل سير العمل في أحسن ظروف العمل دون عوائق، كما توصلنا في الدراسة أن للترقية أهمية كبيرة لكسب رضا العاملين وتحسين إنتاجيتهم، فكل هذه العناصر تساهم في زيادة الرضا لدى العاملين، وهذا الرضا يؤثر بدوره في الرفع من الأداء وزيادة الإنتاجية. (مركتي و آخرين، ٢٠٢٢)

و أظهرت نتائج دراسة الشمري ان هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء ، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل. (الشمري، ٢٠٠٩)

و أوضحت دراسة عبيلة ان هناك شعور واضح لدى موظفين الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم و هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة. هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم و هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة كما ان هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات

هناك إدراك لدى الموظفين بأن طبيعة الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة. أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين و إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي و ان للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث إننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك ، كما إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة للموظفين ، تعطيتهم شعور بالرضا ، أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح وعندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين ، يكون هناك اثر ملحوظ على الأداء الوظيفي. (عبيلة و اخرين ، ٢٠١٦)

و توصلت نتائج شلوية بأن المؤسسات تتواجد في محيط متغير باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها، و تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وتؤكد على دور الإدارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء. (شلوية و اخرين، ٢٠١٣)

و أظهرت نتائج دراسة صوشة ان المؤسسة التي تقوم بمراعاة حاجات العاملين ومساعدتهم على الوصول إلى رغباتهم يزيد من جاذبية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المؤسسة كما يتيح لها تكوين قوى عاملة منتجة وراغبة في العمل ذات ولاء وإخلاص لها.(صوشة، ٢٠١٥)

و أظهرت نتائج دراسة عفايفية أن أفضل طريقة لتحسين جودة أداء العاملين في وحدة الحماية المدنية هي تكثيف التدريب وتوفير الوسائل والاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين.(عفايفية و اخرين، ٢٠٢٣)

و أظهرت دراسة دواجي إن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على مستوى القومي وفي هذا الصدد نشير إلى أن الإنتاجية تعتبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة و أن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها، بالإضافة إلى رفع مستويات اليد العاملة ، كما ان تحسين الإنتاجية يساعد على السيطرة على التضخم.(دواجي، ٢٠١٩)

و أوضحت نتائج دراسة جوان بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي الابتدائي أو الأقل) و الأفراد ذوي مستوى (البكالوريا)، في المؤسسة الاستشفائية العمومية بباريس. (جوان، ٢٠١٧)

## المراجع:

- 1 . عبيدة وآخرين، ٢٠١٦، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- 2 . عفايفية وآخرين ، ٢٠٢٢، دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3 . عميور، ٢٠١٦، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- 4 . مريخي و آخرين، ٢٠٢١، العلاقة التفاعلية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 5 . يوب و آخرين، ٢٠١٨، الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين.
- 6 . الزغبيني، ٢٠٢٣، اثر الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية لدى ممرضي القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض.
- 7 . الحوتي، ٢٠١٨، الرضا الوظيفي و علاقته بفعالية أداء العمل في الإدارة الحكومية.
- 8 . مركتي و اخرين، ٢٠٢٢، اثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- 9 . محمد ، ٢٠٢٢، مدى العلاقة بين ابعاد جودة حياة العمل و مستوى الرضا و الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات.
- 10 . الشمري، ٢٠٠٩ ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي.
- 11 . عياد و اخرين ، ٢٠٢٣، اثر الرضا الوظيفي علو أداء الموارد البشرية.
- 12 . المعايطة، ٢٠١٧ ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين.
- 13 . الوهيبي ، ٢٠٢٠ ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان.
- 14 . جوان ، ٢٠١٧، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية.
- 15 . صوشة ، ٢٠١٥ ، واقع و متطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
- 16 . جدي، ٢٠١٤، الرضا الوظيفي مفهومه ، محدداته ، و أثره على الأداء .
- 17 . عيسى ، ٢٠١٨ ، العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل .
- 18 . دواجي، ٢٠١٩ ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- 19 . غربي ، ٢٠٠٦، إنتاجية العمل.
- 20 . شلوية و اخرين، ٢٠٢٣، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية.