



جدول المحتويات :
العنوان الصفحة

1	صفحة الغلاف
2	آية قرآنية
3	الموضوع
3	الشكر والتقدير
4	المقدمة
5	دراسة تقييمية لمؤشرات الرضا الوظيفي ضمن الكوادر
6	المستخلص
7	جدول المحتويات
7	قائمة الأشكال
8	قائمة الجداول
9	1- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة -
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
1-	(فاطمة حسين الشاعر)
2-	2 - الفصل الثاني : الإطار النظري -
2-	1 المبحث الأول : الرضا الوظيفي
2-	2 المبحث الثاني : الجودة في الخدمات الصحية
2-	3 المبحث الثالث : أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي
2-	4 ملخص النتائج
2-	5 التوصيات
2-	5 الخاتمة
2-	6 المراجع
2-	7 الملاحق
2-	إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل رقم الشكل
1	نموذج البحث (الباحث 2025) شكل 1
2	منهجية البحث (الباحث 2025) شكل 2
3	مخطط المشروع (الباحث) شكل 3
4	الرضا الوظيفي شكل 4



رقم الصفحة عنوان جدول رقم الشكل

- 1 جدول
- 2 جدول
- 3 جدول

□

الفصل الثاني الإطار النظري

الرضا الوظيفي واثره على أداء 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 أداء 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 والمتمثلة 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 وظيفيًّا 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 ارتقا

□

- 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 الترقية 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 المرؤوسين).
- د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- 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؟

• تكمن عناصر الرضا الوظيفي في عدة محاور، ألا وهي:

- 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**

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

ثقافة الشركة

بصفتك مديراً أو موظفاً 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 طبقاً 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.

عدم الوضوح

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

بالإضافة إلى تقادم مشكلة التواصل بين كل من الإدارة والموظفين؛ مما ينعكس سلباً 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 حاجزاً 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 صحيحاً، 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

- كثيراً ما يكون هنالك خلط بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الروح المعنوية
- إن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة ، فالروح المعنوية ولا يربط أفراد الجماعة 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

• 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 والتحدي 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 ويبذل 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

يوجد ثلاثة عوامل تتصل مباشرة بالعمل، وتكون كالتالي

كفاءة الإشراف المباشر

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

تبعاً، ألا وهي:

انخفاض معدل الخروج الطوعي

يكن أثر الرضا الوظيفي على الاستقرار بالعمل، إذ يعمل على انخفاض معدل الخروج الطوعي والحفاظ على الموظف الكفء 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؛ يؤل 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 يؤساء يكرهون المؤسسة، وسيظهر ذلك في تعاملهم.

تقليل تكاليف الموارد البشرية

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.

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 موظفك مفتاحك الرئيس لجذب المواهب الأخرى.

لعلامة 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.

أهم محددات مستوى الرضا الوظيفي

- طبيعية 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.
- 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 وظيفياً 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.

إهتمامات 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.

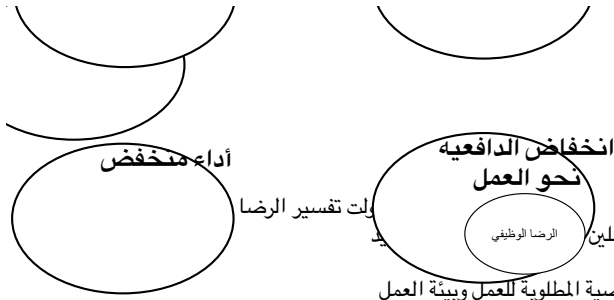
نظريات الرضا الوظيفي:

يمكن القول بشكل عام إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا الوظيفي. نظريات تمثل وجهات نظر متباينة وكلها تحاول تفسير السلوك الإنساني ودوافعه وطبيعة العمل العالية من الرضا تساهم في خلق أداء سليم وإنتاجية عالية.

أداء مرتفع

نظريات

العمل



يؤثر انخفاض الدافعية على الأداء

• نظرية العلاقات الإنسانية : هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين . الذات واحترام الآخرين .
• نظرية التكيف الوظيفي : تقوم هذه النظرية على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه ، ويعد الانسجام هو العامل الرئيس في تفسير مدى تكيف الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة
نظرية ثالثة تعتمد على عدة أمور من أهمها:

- 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 آمن وحياة مطمئنة واهتمام ، ودعم للناس الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة .

بعض مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

- انخفاض الانتاجية
- قلة جودة العمل المنجز
- زيادة حوادث العمل
- الصراع بين الرؤوسين ورؤسائهم وبين بعضهم البعض
- الغياب المتكرر
- ضعف الصحة العامة
- تدني الروح المعنوية
- انعدام روح المبادأة 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 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 ارباك جداول العمل وتأخير الأداء من خلال افتعال بعض المواقف أو التسبب ببعض الحوادث كنوع من التنكيل بالمنظمة أو الإدارة .
- انخفاض الإنتاجية
 - o 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 تكليفه 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
 - o 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 وتهياً له البيئة المناسبة لإنجاز العمل المكلف به، عندئذ فإنه سيشعر براحه نفسه وبدرجة عالية من الرضا الوظيفي.
- اما اذا 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
 - o 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.
 - o طالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال ويلوغ 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 والعامل:

- الموقف الأول
 - o يعتقد بعض المديرين أنه يتعين على المنظمة أن تجعل مهما الأول ينصب على العمل بينما يأتي الموظف بالمرتبة الأخيرة من حيث الاهتمام
 - o 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:**

- o 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 إداراتهم للعنصر البشري من خلال توفير برامج ترفيهية ولقاءات داخل المنشأة وخارجها تتاح فيها الفرصة للعاملين وأسرههم 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 يغفو 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 المخدرات 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 والإمكانات، بل أيضاً بسبب ضعف "الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها أو ما يسمى ب "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:

- o اضطلاعاً بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ،مما ينعكس إيجاباً على حماسهم لتحقيق أهدافهم الخاصة
- o بروز الجانب الإنساني في علاقته مع مرؤوسيه ومشاركته لهم في مناسباتهم المختلفة وإشعارهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي
- o اهتمامه بمشكلات مرؤوسيه واحتياجاتهم الشخصية
- o 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 الاندواجية
- ممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات
- توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكاناته وإعطاؤه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سالب على الآخرين
- التوسع في تفويض السلطات للمرؤوسين واكتشاف المواهب الكامنة وتقجير 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 لتكيف في العمل والشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف
- اختيار الموظفين للمهام استناداً إلى كفاءتهم وقدرتهم لا اعتماداً على المحسوبية والمحابة
- 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 أشخاصاً آخرين غير ذوي الشأن
- أما البقية فهم لا يخبرون أحداً 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 المتعرج أو العدوانية من قبل الجهاز الإداري
- تجاهل أو الرد السلبي على من ينشد تطبيق العدالة
- ممارسة أسلوب القمع والتربية الخاطئة في المراحل الأولى من العمر
- الضغط الاجتماعي والخوف لمعايير الجماعة
- سيطرة الإدارة المزاجية
- عدم الاستقرار التنظيمي والوظيفي

الأثار 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 ودائمة 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

خلق فرص عمل تنطوي على مستويات معقولة من التحدي

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 الأداء الإداري للمنشأة الصحية

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة في الخدمات الصحية ومن هذه التعريفات:

عرفتها منظمة الصحة العالمية بأنها: التماسي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من قبل المجتمع. وبشكل مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات على نسبة الحالات المرضية، نسبة الوفيات، والعلاقة 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 "كوستين" بأنها نظام مستمر لتحسين

النتائج والخدمات الحراز رضا المستفيد وقناعاته، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة، وتطبيق المنهج الكمي

لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة.

أما مع الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية فقد عرفها بأنها: "تأدية العمل على نحو صحي ح من الوهله 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 آليه 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 و 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 كلفة ممكنة، وهذا يعني أن جودة الخدمة الصحية هو أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى.

أهداف جودة الخدمة الصحية:

أشار (الطويل وآخرون، 2009، ص 7) إلى أهداف جودة الخدمات الصحية، فيما يلي:

- 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 جودة الخدمة الصحية ومن أهمها مقياس (SERVQUAL)، والذي يتمثل بعد الجوانب الملموسة وفق هذا المقياس في التي - جاذبية المباني والتسهيلات المادية. - التصميم والتنظيم الداخلي للمبانى. - حداثة المعدات والأجهزة الطبية.
- مظهر الأطباء والعاملين.

الاعتمادية

الاعتمادية تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على الوفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات، وأن المعولية في الخدمة الصحية تعني القدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق ويمثل هذا البعد (32 %) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى. وأن من معايير التقييم لبعد الاعتمادية الآتي:

دقة السجلات 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 الخدمة المساعدة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور (مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ل (عيد، 2012، ص 34)

الأمان:

أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدرةهم على استلهاث الثقة والثمنان. وكذلك يقصد به السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة ويمثل هذا البعد (19 %) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، ومن معايير تقييم جودة الخدمة الصحية بموجب هذا البعد الآتي:

، سمعة ومكانة المستشفى عالية، المعرفة والمهارة المتميزة الأطباء والتمريض
الصفات الشخصية للعاملين (مقري، 2015، ص 69)

التعاطف:

(تمثل " العناية والاهتمام وقدرة المنظمة على توجيه الانتباه وبذل الجهود لفهم حاجات المستفيد وتوفير ما يطلبه ")
مصلح، 2012

المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين مؤسسات الرعاية الصحية

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وخاصة أنه يتعلق

بالمورد 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:

: كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء
عادة ما يؤكد الباحثون وجود عالقة ايجابية بين الرضا والأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية في مصنع هاوثورن، والتي أكدت هذه العالقة الوطيد

ة، بالإضافة الى ذلك دراسات ليكبرت Likert وفي منهج بافلوف في تغيير سلوك الأفراد .، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع معدلات الأداء (ايمان، 2012) وتقوم الفكرة على أن الفرد، الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه و اقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثانه لوظيفته و منظمته والعكس فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل انتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتثال والولاء 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.

ارتفاع

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 عال ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه (بلخيري و آخرون، 2012)، وقد توصل الباحثان برايفيلد وكروكيت Crokete et Bradfield، الى فكرة أن العالقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي عالقة 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 الشباغ الذي تحققه الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد. إضافة الى النموذج النظري للباحثات بورتر ولو لير 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 عالقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي: يفترض هذا الاتجاه أن العالقة بين الرضا والأداء موجودة فعال ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي عالقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات 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 الحالات التالية (سلطان، 2004). الحالة الأولى:

حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي: فهناك أفراد ال يحبون عملهم لكنهم مضطرون للعمل وفقا لمعدالت الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدالت 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 والانتاجية فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه: أوضح نرسييس ليكبرت أن العالقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال الغير روتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساسا 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:

- انخفاض معدل الدوران:

الموظفون السعداء لا يتركون وظائفهم، طالما كان معدل دوران الموظفين يشكل هاجساً كبيراً لدى أصحاب الأعمال نظراً 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، مثلاً 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.

- خدمة عملاء أفضل:

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

الدراسات السابقة

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 مائتة للبيانات (0.986 =NF ، GFI = 0.976 ، CFI = 0.049 0.986 RMSEA =) ، أظهرت النتائج أن التوجيه له تأثير إيجابي وهام على

الالتزام التنظيمي (0.0001 > P) والرضا الوظيفي (0.0001 > P)
K Tripković, M Odalović, S Mladenović Janković, A Nešković, M Jakovljević . 2.

(2019). هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين الصحيين في المستشفيات العامة في بلغراد، صربيا

وتحديد العوامل

المرتبطة بها، أجريت في ديسمبر ، 2249 كجزء من مسح وطني، تم جمع البيانات من خلال استبيان، تم توزيعه على جميع 223 من العاملين الصحيين الذين كانوا يعملون في وقت المسح في 2. مستشفى حكومي في بلغراد، إذ بلغ حجم العينة ، 8 AOR = : النتائج: أن كان ٪ 3441 من المستجيبين راضين عن وظائفهم، العمر أقل من 31 سنة [1.40 الرضا عن الوقت لإنجاز)، 3.65 -1.94 81٪ (CI) AOR = : ال توجد ضغوط عمل [2.66 -، 1.18 81٪ (CI 1.67 الرضا عن AOR = 1.79 : تقدير بقيمة مشاركة العاملين الصحيين ، 2.26 -1.64 81٪ (CI) AOR = : المهام [1.92 (CI 2.26 -1.60 ٪ تم تحديد 81 : AOR = : الرضا عن أسلوب القيادة وتنظيم العمل [1.90 -، 1.51 81٪ (CI 2.13) جاءت كمحددات ذات أعلى تأثير في الرضا الوظيفي .

3. OscarDousin&NganCollins&BalvinderKaurKler(2019).

تبحث هذه الدراسة في العالقة بين ممارسات التوازن بين العمل والحياة والاداء الوظيفي للموظف الأطباء والمرضات في كشتف ، شرق ماليزيا، استطلعت الدراسة 184 طبيبيا وممرضا في واليتي صباح وسا ارواك في ماليزيا عام 224 2245 النتائج أن ساعات العمل المرنة و لإلش ارف الداعم تأثير كبير وإيجابي على أداء الوظيفة، الرضا يتوسط بشكل إيجابي العالقة بين ساعات العمل المرنة و الإشراف الداعم على الأداء الوظيفي.

4. (2018). سبهم بلقرمي

تهتم هذه الدراسة بإبراز أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة لولاية برج بوعرييج، دت نظرية فيدلر ال م وقد اعت متعلقة بالقيادة بين برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ع الفعالة كمقاربة نظرية. وأست SPSS بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة ،المقدر إجمال ب 81 من الموظفين الطبيين وشبه الطبيين المكلفين بتقديم الخدمة الصحية من أطباء وقابالت وممرضين فيما قدر حجم العينة ب 18 فردا توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: إجماع أفراد عينة الدراسة على أهمية الإشراف الصحي

المرن ودوره في توفير بيئة العمل الملائمة، إجماع أفراد عينة الدراسة على الدور الإيجابي للإشراف الصحي في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية المبحوثة، أشارت معطيات الدراسة الميدانية إلى وجود عالقة موجبة بين الإشراف الصحي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصحية المبحوثة.

عبد الستار سالم عوض (2018-5):

تناولت الدراسة أثر أبعاد تمكين العاملين في الرضا الوظيفي، السبما وأن المتغير المستقل التمكين المتمثل بالقوة وتوافر المعلومات وأمتالكها، وأمتالك المعرفة وأستثمارها، والمكافآت)، والمتغير المعتمد الرضا الوظيفي المتمثل ب(الرواتب وألجور، والترقية، وعالقات 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 بعالقات الارتباط وعالقات التأثير، وبناءا على اختبار فرضياتها في المستشفيات المبحوثة وبناءا 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.

بشرى حابيس (2018) 6

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضين في إطار نظرية هيرزبرغ 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، الجر وألن 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.

عبد الملك محمد ملهي البعداني (2017) 7

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا وأداء الموظفين 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 والمنهج الإحصائي، بتصميم استبانة تم تحليلها وفق مقياس ليكرت الخماسي، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود عالقة ذات دالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين من جهة أخرى، وجود عالقة ذات دالة 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: الولاء والخالص والوضوح.

رامي طيشات (2016) 8-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها بتعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية، والخاصة في مدينة إربد، تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد يبلغ عددهم (2442) موزعين على (9) مستشفيات، أما عينة الدراسة فتكونت من (122) موظفا من الوظائف التالية: طبيب، ممرض، صيدلاني مهن طبية مساندة، مهن إدارية، وهو ما يشكل 22 % من مجتمع الدراسة، أوضحت نتائج تحليل الدراسة أنه ال يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع، وأثبتت الدراسة أن ثمة تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة التمريض، وأن تباينا في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة، وكذلك أثبتت أن ثمة تباينا في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع.

دراسة (مفري، 2015 م) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدم ة الصحية من خلال الرضا

الوظيفي-9

باستخدام تحليل المسار: دراسة حالة المستشفى الجامعي بباتنة، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العالقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى الجامعي بباتنة. واهتمت الدراسة بتقدير هذا الأثر من وجهة نظر الموظفين بالمستشفى استند هذا العمل على دراسة ميدانية استهدفت عين ة قوامه ا 163 مفردة ، وذلك باستخدا (ممرضين، أطباء، إداريين، عمال) م العدي د م ن الأساليب الإحصائية (الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار (من SPSS V 20 و AMOS V 20، وفقا لنتائج التحليل، هناك تأثير ذو خال الرزمة الإحصائية ل 20 دالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على كل من جودة الخدمة المقدمة والرضا الوظيفي بشكل مباشر، فصال عن وجود تأثير معنوي إحصائيا بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة بشكل مباشر. كما أوضحت النتائج وجود تأثير دال إحصائيا الدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة المقدمة من خال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى الدالة 0.05 غير أن تأثري هذا الأخير لم يكن كاف لتعزير هذه العالقة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالمرضى والتعام ل معهم على أساس أنه م زبائن مما يوجب الحرص على رضاهم والسعي لتحسين الخدمات المقدمة لهم في كافة المجالات.

دراسة (أبو عيد ودراويش وعيدة ، 2015 م) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في 10 المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين والموظفات، وقد قام الباحثون بتصميم استبانة مكونة من محورين، تم توزيع الستبان ة على عين ة طبقية عشوائية من الموظفين والموظفات وعددها (130) استبانة، ثم عولجت البيانات احصائيا من برنامج SPSS. وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: ان مستوى الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية كان بشكل عام عالي على جميع محاور الدراسة، ان هناك عالقة طردية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة الصحية حيث انه كلما كان هناك رضا عن العمل ينعكس بشكل ايجابي على جودة الخدمة الصحية، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة ان تولي ادارات المستشفيات اهمية خاصة للرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك بالعمل على توفير ظروف العمل المناسبة حتى تحوز على رضا الموظفين ، كما اوصت بضرورة التركيز على الموظفين الموجودين في مواجهة وخدمة الجمهور، النهم على اتصال مباشر مع الجمهور، وإدائهم الأعمال المنوطة بهم على اكمل وجه يؤثر على سمعة المستشفيات، وعلى الكلمة المنطوقة عنها وال ذي بدوره يؤثر تأثيرا مباشراً على اداء رسالتها .

11 دراسة (عايش، 2011) بعنوان دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم

تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة، بجانب سعي الدراسة إلى معرفة العالقة بين دور القيادة الإدارية في المستشفى في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في تحليل البيانات التي جمعت من الميدان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلا استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: وجود عالقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة، أن أكبر دور للقيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا كان في ممارستها للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ مستواه % 67.3 وهو مستوى عال. وأهم ما

أوصت به الدراسة تمثل في: العمل على زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها، سيما مبدأ التركيز على العميل وفق رؤية استراتيجية الجودة. ضرورة قيام القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.

- إعداد استمارة الاستبيان لتتماشى مع طبيعة ونوع الدراسة الحالية
- التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للأطباء والممرضين.

معرفة أوجه التشابه والتخالف من خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

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، وينسبة 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، وينسبة 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 داخلين 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 وتطرّق فيه الباحث إلى مشكلة البحث وأهميته والأهداف التي يهدف إليها لتحقيقها، ثم أُنْبِغ ذلك بفرضيات البحث ومنهجية البحث واستعرض مفاهيم ومصطلحات البحث، وختم الفصل بالدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مقارنة من موضوع البحث

وعنّون 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 .