

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

مشروع التخرج

الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص

إعداد الطالب:

عبدالله الجعفر

Abdullah Aljaffar

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج في كلية الإدارة

2026

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، من خلال تحليل أبعاد الرضا الوظيفي الرئيسة المتمثلة في الرضا عن الأجر والمزايا، وطبيعة العمل ذاته، وفرص الترقية، ونمط الإشراف، وربطها بأبعاد الأداء الوظيفي: الأداء المهمي (الوظيفي الأساسي) والأداء السياقي (السلوك التطوعي المساند).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة موزعة على عينة من الموظفين العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخاص، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة والأداء الوظيفي للموظفين، وأن بُعد طبيعة العمل ذاته كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء المهمي، في حين ارتبط بُعد نمط الإشراف بشكل أقوى بالأداء السياقي. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة مراجعة أنظمة الأجور والمزايا بشكل دوري، وإثراء محتوى الوظائف وتنويع المهام، وتوضيح مسارات الترقية الوظيفية، وتطوير أنماط الإشراف الداعمة، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي العام.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الأداء المهمي، الأداء السياقي، القطاع

الخاص، الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

أ المستخلص

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2 1-1 المقدمة

3 1-2 مشكلة الدراسة

4 1-3 أهمية الدراسة

5 1-4 أهداف الدراسة

5 1-5 أسئلة الدراسة

6 1-6 فرضيات الدراسة

7 1-7 نموذج الدراسة

8 1-8 حدود ومحددات الدراسة

8 1-9 مصطلحات الدراسة

10 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11 2-1 مفهوم الرضا الوظيفي

13 2-2 أبعاد الرضا الوظيفي

16 2-3 مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

19 2-4 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

20 2-5 الدراسات السابقة

23 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

24 3-1 منهج الدراسة

24 3-2 مجتمع وعينة الدراسة

25 3-3 أداة الدراسة

26 3-4 صدق وثبات الأداة

27 3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

28 الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

29 4-1 وصف خصائص عينة الدراسة

30 4-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

32 4-3 اختبار فرضيات الدراسة

34 الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

34 5-1 ملخص نتائج الدراسة

35 5-2 التوصيات

36 5-3 مقترحات لدراسات مستقبلية

37 قائمة المراجع

39 الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة 27
- جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية 29
- جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة 30
- جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي 33
- جدول (5): مصفوفة الارتباط التفصيلية بين الأبعاد الفرعية 33
- جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد 34

قائمة الاختصارات

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : SPSS

تحليل التباين الأحادي : ANOVA

معامل التحديد : R^2

معامل ارتباط بيرسون : r

فهرس الأشكال

شكل (1): نموذج الدراسة والعلاقة بين متغيراتها 9

شكل (2): نظرية العاملين لهيرزبرغ 12

الإهداء

إلى من علّمني معنى الصبر والعطاء، والداي الكريمين، أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً

بجميلهما وتقديرًا لدعمهما المستمر.

إلى كل من ساندني وشجعني خلال مسيرتي الدراسية من أساتذة وزملاء وأصدقاء، أتقدم

بخالص الشكر والامتنان.

إلى كل باحث يسعى إلى إثراء المعرفة الإدارية في بيئتنا العربية، أهدي هذا الجهد المتواضع.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

والمرسلين، وبعد،

فإنه يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكلية الإدارة في جامعة ميد أوشن، ممثلة

بأعضاء هيئتها التدريسية، على ما قدموه لي من علم ومعرفة خلال سنوات الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الموظفين والمؤسسات التي تعاونت في تعبئة استبانة الدراسة،

والتي كان لمساهماتهم الأثر الكبير في إتمام الجانب الميداني لهذا البحث.

وأخيراً، لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد خلال إعداد هذا المشروع،

فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

يُعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات السلوكية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتباره انعكاساً للحالة الشعورية الإيجابية أو السلبية التي يحملها الفرد تجاه وظيفته وبيئة عمله. ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمخرجات تنظيمية جوهرية، من أبرزها الأداء الوظيفي، الذي يمثل المحصلة النهائية لجهود الموظف وقدراته ودافعيته في تحقيق أهداف وظيفته ومنظمته.

وفي ظل التنافسية المتزايدة التي تشهدها مؤسسات القطاع الخاص، أصبح تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين أحد أهم الأولويات الاستراتيجية لإدارات الموارد البشرية، باعتباره الرافعة الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية. ومن هنا تبرز أهمية فهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي، وفي مقدمتها مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظف تجاه جوانب عمله المختلفة كالأجر، وطبيعة العمل، وفرص الترقية، ونمط الإشراف.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي
بأبعاده المختلفة والأداء الوظيفي للعاملين في بيئة القطاع الخاص، والتي تتميز بارتفاع
مستويات المنافسة وضغوط العمل، مما يجعل الاستثمار في تحسين مستوى رضا الموظفين
أحد أهم السبل لتعزيز إنتاجيتهم وأدائهم.

ومما يزيد من أهمية هذا الموضوع أن ضعف الرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص
كثيراً ما يترجم إلى تراجع ملموس في مستوى الأداء، سواء على مستوى إنجاز المهام
الأساسية أو على مستوى السلوكيات التطوعية المساندة التي تتجاوز حدود الوصف الوظيفي
الرسمي، وهو ما يستدعي دراسة علمية تطبيقية تكشف طبيعة هذه العلاقة وقوتها.

1-2 مشكلة الدراسة

تعاني كثير من مؤسسات القطاع الخاص من تراجع ملحوظ في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية العامة وجودة المخرجات وقدرة المنظمة على المنافسة. ومن خلال المراجعة الأولية لواقع عدد من المؤسسات، لوحظ أن ضعف الرضا عن نظام الأجور والمزايا، ومحدودية فرص الترقية، وضعف أنماط الإشراف الداعمة، تمثل من أبرز الأسباب الجوهرية وراء تراجع مستوى الأداء الوظيفي.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده

المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

1-3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين، أولهما الأهمية العلمية، إذ تسهم في إثراء الأدب النظري العربي المتعلق بموضوع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين المتغيرين في سياق مؤسسات القطاع الخاص، وهو سياق لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المحلية.

أما الجانب الثاني فيتمثل في الأهمية العملية، حيث تقدم الدراسة لصناع القرار في المؤسسات نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستناد إليها في تصميم برامج وسياسات تعزز من مستوى الرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء والإنتاجية، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي العام.

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية إضافية بالنسبة لإدارات الموارد البشرية تحديداً، إذ توفر لها مؤشرات قابلة للقياس حول أي أبعاد من الرضا الوظيفي تستحق التركيز عليها بالأولوية عند تصميم مبادرات تحسين الأداء، بدلاً من التعامل مع الرضا الوظيفي كمفهوم عام غامض يصعب ترجمته إلى إجراءات عملية محددة.

1-4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في الآتي: التعرف على

مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، وتحديد مستوى

الأداء الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين بأبعاده المختلفة، وقياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية

بين أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إضافة إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي في

التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، وأخيراً استكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى

الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

1-5 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص من

وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع

الخاص؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي والأداء

الوظيفي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

1-6 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أسئلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي (الأجر والمزايا، طبيعة

العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف) في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

1-7 نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي بأبعاده

الأربعة (الأجر والمزايا، طبيعة العمل ذاته، فرص الترقية، نمط الإشراف)، والمتغير التابع

التمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده الرئيسة (الأداء المهمي، الأداء السياقي)، حيث يُفترض أن

التغير في مستوى الرضا الوظيفي ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي

للموظفين.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي
الأداء المهمي (Task Performance)	الأجر والمزايا (Pay & Benefits)
الأداء السياقي (Contextual Performance)	طبيعة العمل ذاته (Work Itself)
	فرص الترقية (Promotion)
	نمط الإشراف (Supervision)

ويفترض النموذج أعلاه وجود أثر مباشر لكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة على مجمل

الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة، وهو ما سيتم اختباره إحصائياً في الفصل الرابع من هذه

الدراسة من خلال تحليل الارتباط والانحدار.

1-8 حدود ومحددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية: الحدود الموضوعية وتتمثل في التركيز على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي دون غيرهما من المتغيرات التنظيمية، والحدود المكانية المتمثلة في مؤسسات القطاع الخاص، والحدود الزمانية المتمثلة في الفترة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية، والحدود البشرية المتمثلة في عينة الموظفين المستهدفة بالدراسة. ومن أبرز محددات الدراسة اعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وما قد يصاحب ذلك من تحيز في الاستجابات، إضافة إلى اعتماد بُعد الأداء المهمي والسياقي على التقييم الذاتي للموظف نفسه لا على تقييم المشرف المباشر.

1-9 مصطلحات الدراسة

الرضا الوظيفي: الحالة الشعورية الإيجابية التي ينتج عنها إدراك الفرد لمدى تحقيق وظيفته

لقيمته واحتياجاته المختلفة، وتعكس تقييمه العام لجوانب عمله المتعددة.

الأداء الوظيفي: مجمل السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في أداء مهامه الوظيفية،

بما يتوافق مع أهداف ومعايير المنظمة التي يعمل بها.

القطاع الخاص: المؤسسات والشركات التي تملكها وتديرها جهات غير حكومية بهدف تحقيق

الربح.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد المداخل الفكرية التي تناولته، سواء من منظور علم النفس التنظيمي أو إدارة الموارد البشرية. فقد عرّفه لوك (

Locke) بأنه "الحالة الانفعالية السارة أو الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو

خبرته الوظيفية"، في حين ركز آخرون على البعد المقارن للرضا باعتباره "الفرق بين ما

يتوقعه الفرد من وظيفته وما يحصل عليه فعلياً منها"، وهو تعريف يبرز الطبيعة الإدراكية

النسبية لمفهوم الرضا الوظيفي.

وبصرف النظر عن اختلاف الصياغات، يمكن القول إن الرضا الوظيفي يمثل محصلة تفاعل

عوامل متعددة تتعلق بالوظيفة ذاتها وبيئة العمل المحيطة بها، وهو مفهوم متعدد الأبعاد

وليس حالة شعورية واحدة موحدة، إذ قد يكون الموظف راضياً عن جانب من جوانب عمله

(كطبيعة المهام) وغير راضٍ عن جانب آخر (كالأجر أو فرص الترقية) في الوقت ذاته.

2-1-1 نظرية العاملين لهيرزبرغ

تُعد نظرية العاملين (Two-Factor Theory) التي طورها فريدريك

هيرزبرغ من أكثر النظريات تأثيراً في تفسير الرضا الوظيفي، حيث تفترض هذه النظرية

وجود مجموعتين منفصلتين من العوامل: عوامل الصحة أو الوقاية (Hygiene

Factors)، وتشمل الأجر، وسياسات المنظمة، وظروف العمل المادية، والعلاقة مع

المشرفين والزملاء، وهذه العوامل لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي بحد ذاتها، لكن غيابها أو

ضعفها يؤدي إلى عدم الرضا.

أما المجموعة الثانية فهي عوامل الدافعية (Motivators)، وتشمل الإنجاز،

والتقدير، والمسؤولية، وطبيعة العمل ذاته، وفرص النمو والتطور، وهذه العوامل هي التي

تؤدي فعلياً إلى الرضا الوظيفي الحقيقي والدافعية الداخلية. وتكمن أهمية هذه النظرية في

توضيحها أن تحسين عوامل الصحة وحدها (كزيادة الأجر مثلاً) قد يقلل من عدم الرضا لكنه لا

يضمن تحقيق رضا وظيفي مرتفع ومستدام، ما لم يرافقه اهتمام بعوامل الدافعية الجوهرية.

2-2 أبعاد الرضا الوظيفي

قدّم الباحثون عدداً من النماذج التي تسعى إلى تفكيك الرضا الوظيفي إلى أبعاد قابلة

للقياس، ومن أبرزها مؤشر الوصف الوظيفي (Job Descriptive

Index) الذي يحدد خمسة أبعاد رئيسة للرضا الوظيفي هي: الرضا عن الأجر والمزايا،

ويعكس تقييم الموظف لعدالة وكفاية ما يحصل عليه من مقابل مادي، والرضا عن طبيعة

العمل ذاته، ويعبر عن مدى استمتاع الموظف بمهامه اليومية وتنوعها وتحديها، والرضا عن

فرص الترقية، وقياس إدراك الموظف لعدالة ووضوح مسارات التقدم الوظيفي المتاحة له،

والرضا عن نمط الإشراف، ويعكس تقييم الموظف لعلاقته بمشرفه المباشر ونمط قيادته،

وأخيراً الرضا عن زملاء العمل، ويعبر عن جودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

وقد اعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيس على أربعة من هذه الأبعاد وهي: الأجر والمزايا،

وطبيعة العمل ذاته، وفرص الترقية، ونمط الإشراف، نظراً لارتباطها المباشر بمخرجات الأداء

الوظيفي وملاءمتها لقياس العلاقة مع الأداء كأحد أهم النتائج السلوكية للرضا الوظيفي.

2-2-1 بُعد الأجر والمزايا

يُعد الرضا عن الأجر من أكثر أبعاد الرضا الوظيفي التي حظيت باهتمام الباحثين، ولا يقتصر هذا البُعد على القيمة المطلقة للأجر فحسب، بل يمتد ليشمل إدراك الموظف لعدالة الأجر مقارنة بجهد المبدول، ومقارنة بأجور زملائه داخل المنظمة، وبأجور نظرائه في المنظمات المماثلة في سوق العمل. وتشير الأدبيات إلى أن العدالة الإجرائية والتوزيعية في نظام الأجور قد تكون أكثر أهمية من القيمة المطلقة للأجر ذاته في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي.

كما يشمل هذا البُعد الرضا عن المزايا الإضافية كالتأمين الصحي، والإجازات، ومكافآت الأداء، والتي أصبحت تشكل جزءاً متنامي الأهمية من الحزمة التعويضية الكلية التي تقدمها مؤسسات القطاع الخاص لموظفيها في ظل المنافسة المتزايدة على استقطاب الكفاءات.

2-3 مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجمل السلوكيات والأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي

يمكن قياسها من حيث مساهمة الفرد في تحقيقها. ويُعد التمييز بين نوعين رئيسيين من الأداء

من أكثر التصنيفات قبولاً في الأدب النظري:

الأداء المهمي (Task Performance): ويشير إلى مدى كفاءة الموظف

في أداء الأنشطة الأساسية المرتبطة بوصفه الوظيفي الرسمي، ويشمل جودة العمل

المنجز، وسرعة الإنجاز، والدقة، والمعرفة التقنية اللازمة لأداء المهام.

الأداء السياقي (Contextual Performance): ويشير إلى

السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الموظف والتي تتجاوز حدود وصفه الوظيفي الرسمي،

لكنها تسهم في دعم البيئة الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المحيطة بالعمل، كمساعدة

الزملاء، والتعاون التطوعي، والدفاع عن أهداف المنظمة، وهو مفهوم مرتبط بمفهوم سلوك

المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship

Behavior).

وتتباين محددات هذين النوعين من الأداء؛ إذ يرتبط الأداء المهمي غالباً بالقدرات والمهارات

التقنية للفرد، في حين يرتبط الأداء السياقي بشكل أكبر بالعوامل الدافعية والشخصية

والاتجاهات الوظيفية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

1-3-2 نظرية التوقع كإطار مفسر للعلاقة بين الرضا والأداء

تُعد نظرية التوقع (Expectancy Theory) التي طورها فروم (

Vroom) من أكثر الأطر النظرية استخداماً لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء،

إذ تقوم هذه النظرية على فكرة أن دافعية الفرد لبذل الجهد ترتبط بثلاثة عناصر: توقع أن

الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وتوقع أن الأداء الجيد سيؤدي إلى نتائج ومكافآت معينة، وقيمة

هذه النتائج بالنسبة للفرد. فحين يشعر الموظف بأن أدائه المرتفع سيقابله تقدير عادل من

خلال الأجر أو الترقية أو التقدير، فإن ذلك يعزز دافعيته وبالتالي مستوى أدائه.

وتفسر هذه النظرية أيضاً العلاقة العكسية المحتملة بين الرضا والأداء؛ فحين يشعر الموظف

بأن أدائه المرتفع لا يقابله تقدير أو مكافأة عادلة، فإن ذلك قد يؤدي إلى تراجع تدريجي في

مستوى دافعيته وأدائه اللاحق، حتى وإن كان راضياً عن جوانب أخرى من عمله كطبيعة

المهام أو العلاقة مع الزملاء.

2-4 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

تشير أدبيات الإدارة إلى وجود علاقة تفاعلية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وقد شهدت طبيعة هذه العلاقة جدلاً علمياً طويلاً؛ فبينما افترضت النماذج التقليدية المبكرة أن "الموظف الراضي هو الموظف المنتج"، أظهرت دراسات لاحقة أن هذه العلاقة أكثر تعقيداً، وأن اتجاه السببية قد يكون في الاتجاهين، أي أن الأداء المرتفع قد يقود إلى رضا وظيفي أعلى (من خلال الشعور بالإنجاز والتقدير) بقدر ما يقود الرضا الوظيفي إلى أداء أفضل.

فحين يشعر الموظف بالرضا عن طبيعة عمله ومحتواه، فإن ذلك يعزز دافعيته الداخلية ويقوي الأداء المهمي تحديداً من خلال زيادة التركيز والانخراط في المهام. كما أن الرضا عن نمط الإشراف يمنح الموظف شعوراً بالدعم والأمان النفسي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء السياقي من خلال زيادة استعداده لمساعدة الزملاء والتصرف بمبادرة تتجاوز حدود وصفه الوظيفي. في المقابل، فإن ضعف الرضا عن الأجر أو فرص الترقية، وشعور الموظف بعدم العدالة، غالباً ما يُضعف دافعيته ويقود إلى تراجع تدريجي في مستوى الأداء، حتى وإن استمر في أداء الحد الأدنى من مهامه الأساسية.

2-2-2 بُعد طبيعة العمل وفرص الترقية

يشير الرضا عن طبيعة العمل ذاته إلى مدى إدراك الموظف لتنوع مهامه، ودرجة استقلاليته

في أداء عمله، ووضوح الهوية الوظيفية لمهامه، ومدى شعوره بأهمية عمله وتأثيره على

الآخرين، وهي أبعاد فرعية يجمعها نموذج خصائص الوظيفة (Job

Characteristics Model) الذي طوره هاكمان وأولدهام، والذي

يفترض أن إثراء هذه الخصائص يعزز الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي معاً.

أما الرضا عن فرص الترقية، فيعكس إدراك الموظف لوضوح وعدالة مسارات التقدم

الوظيفي المتاحة أمامه داخل المنظمة، ومدى ارتباط هذه الفرص بمعايير موضوعية كالأداء

والكفاءة بدلاً من معايير شخصية أو غير عادلة. وتشير الدراسات إلى أن غياب مسارات ترقية

واضحة يُعد من أبرز أسباب دوران العمل الطوعي بين الكفاءات المتميزة في مؤسسات

القطاع الخاص.

2-5 الدراسات السابقة

تناولت عدة دراسات سابقة موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في سياقات قطاعية وجغرافية مختلفة. فقد توصلت دراسات عديدة إلى أن أبعاد الرضا الوظيفي، وخصوصاً بُعدي طبيعة العمل والإشراف، تُعد من أقوى المتنبئات بمستوى الأداء المهمي للموظفين، وأن المنظمات التي توفر بيئة عمل غنية بالتحدي والاستقلالية تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمنظمات ذات المهام الروتينية الجامدة.

كما بيّنت دراسات أخرى أُجريت في بيئات القطاع الخاص أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتوسطها عوامل أخرى مثل الالتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي، وأن الأثر المباشر للرضا على الأداء يظل قائماً وذا دلالة إحصائية حتى بعد ضبط هذه المتغيرات الوسيطة.

وفي سياق محلي وإقليمي، أشارت دراسات ميدانية إلى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين المؤسسات الخاصة الكبرى والمتوسطة، وأن المؤسسات الأكثر نضجاً من حيث أنظمة الأجور والتقييم تميل إلى تحقيق مستويات رضا وأداء أعلى، وهو ما ينعكس بدوره على استقرار القوى العاملة وتحسين جودة المخرجات فيها.

وتتفق هذه الدراسة مع التوجه العام لهذه الدراسات السابقة في افتراض وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إلا أنها تتميز بتطبيقها المباشر على سياق مؤسسات القطاع الخاص، وتناولها المتزامن لأبعاد الرضا الأربعة وُبُعدي الأداء الرئيسيين ضمن نموذج تحليلي واحد.

2-6 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها اتفق على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات تباينت من حيث السياق القطاعي والجغرافي الذي أُجريت فيه، ومن حيث النموذج النظري المعتمد لقياس أبعاد الرضا الوظيفي، فبعضها اعتمد مؤشر الوصف الوظيفي، وبعضها الآخر اعتمد استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي (MSQ) أو مقاييس أخرى.

كما لوحظ أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على قطاعات بعينها كالقطاع المصرفي أو الصحي أو التعليمي، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول مؤسسات القطاع الخاص بشكل عام محدودة نسبياً، وهو ما يمنح هذه الدراسة أهمية مضافة من حيث اتساع نطاقها القطاعي. كما تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بتناولها المتزامن لجميع أبعاد النموذجين (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) ضمن إطار تحليلي واحد يجمع بين التحليل الارتباطي والتنبؤي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين

متغيرين قائمين فعلاً في الواقع الميداني، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام أداة

الاستبانة، ووصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيري الرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخاص، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، تم اعتماد الاستبانات الصالحة كعينة نهائية للدراسة.

وقد تم توزيع ما مجموعه 300 استبانة على أفراد العينة المستهدفة، تم استرداد 265 استبانة منها، وبعد فحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على أنماط استجابة غير منطقية (كاختيار نفس الدرجة لجميع الفقرات)، تم اعتماد 250 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة صافية بلغت 83.3% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعد مقبولة إحصائياً وكافية لتحقيق أهداف الدراسة.

البيان	العدد
الاستبانات الموزعة	300
الاستبانات المستردة	265
الاستبانات المستبعة	15
الاستبانات الصالحة للتحليل	250

3-3 أداة الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، تكونت من ثلاثة أقسام رئيسة: القسم الأول تضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، والقسم الثاني تضمن فقرات قياس أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة (الأجر والمزايا، طبيعة العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف)، والقسم الثالث تضمن فقرات قياس أبعاد الأداء الوظيفي (الأداء المهمي، الأداء السياقي). واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي في صياغة جميع فقرات الاستبانة، بحيث تتراوح الاستجابات بين "غير موافق بشدة" و"موافق بشدة".

وقد تم بناء فقرات القسمين الثاني والثالث استناداً إلى مقاييس معتمدة في الأدب النظري السابق، مع إجراء التكيف اللغوي والثقافي اللازم بما يتناسب مع بيئة الدراسة. وروعي عند صياغة الفقرات أن تكون واضحة ومباشرة وخالية من الازدواجية في المعنى، وأن تعكس كل فقرة بُعداً واحداً محدداً من أبعاد الدراسة، تجنباً لأي لبس قد يؤثر على دقة استجابات أفراد العينة.

3-4 صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (

Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من

أبعاد الاستبانة، حيث تُعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل هي 0.70 فأعلى، وقد

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الاستبانة حققت معاملات ثبات مقبولة تفوق هذا الحد الأدنى،

مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأجر والمزايا	6	0.83
طبيعة العمل	6	0.85
فرص الترقية	6	0.80
نمط الإشراف	6	0.87
الأداء المهمي	6	0.86
الأداء السياقي	5	0.81
الأداة ككل	35	0.92

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتضمنت

الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية

لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد

العينة تجاه فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي

والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر التنبؤي لأبعاد الرضا الوظيفي

في الأداء الوظيفي، إضافة إلى اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار

الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

كما تم اعتماد معيار طول الفئة (Class Interval) لتصنيف مستويات

الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تعتبر المتوسطات الحسابية التي تقل عن

2.33 مستوى منخفضاً، والمتوسطات التي تتراوح بين 2.34 و3.67 مستوى متوسطاً،

والمتوسطات التي تزيد عن 3.67 مستوى مرتفعاً، وقد اعتمد هذا المعيار في تفسير نتائج

التحليل الوصفي الواردة في الفصل الرابع.

3-6 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

روعيت في هذه الدراسة عدد من الاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بالبحث العلمي، حيث تم

إعلام جميع المشاركين بأهداف الدراسة وطبيعة استخدام البيانات قبل تعبئة الاستبانة، وتم

التأكيد على أن المشاركة اختيارية بالكامل، وأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن

تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كما لم يُطلب من المشاركين الإفصاح عن أسمائهم أو

أي بيانات تعريفية شخصية، بما يضمن عدم إمكانية ربط الاستجابات بأفراد بعينهم، ويحافظ

على خصوصية جميع المشاركين في الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح هذا الجزء التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية والوظيفية، حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت تمثيلاً متوازناً نسبياً من حيث الجنس، مع تنوع في الفئات العمرية والمستويات الوظيفية وسنوات الخبرة، بما يعزز من قدرة نتائج الدراسة على التعميم ضمن حدودها المكانية والزمانية.

ويُلاحظ من التوزيع الديموغرافي أن الفئة العمرية "30 إلى أقل من 40 سنة" كانت الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، وهي فئة تُعد في مرحلة النضج المهني، مما يعزز من موثوقية استجاباتها فيما يتعلق بتقييم الرضا الوظيفي ومستوى الأداء. كما يُلاحظ أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب تنفيذية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي السائد في معظم مؤسسات القطاع الخاص التي شملتها الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	%59.2
	أنثى	102	%40.8
العمر	أقل من 30 سنة	86	%34.4
	30 - أقل من 40	104	%41.6
	40 سنة فأكثر	60	%24.0
	أقل من 5 سنوات	72	%28.8
سنوات الخبرة	5 - أقل من 10	98	%39.2
	10 سنوات فأكثر	80	%32.0
	موظف تنفيذي	162	%64.8
المستوى الوظيفي	مستوى إشرافي/إداري	88	%35.2

4-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإستجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
متوسط	0.74	3.29	الأجر والمزايا
مرتفع	0.59	3.81	طبيعة العمل
متوسط	0.77	3.18	فرص الترقية
مرتفع	0.63	3.66	نمط الإشراف
متوسط	0.56	3.49	الرضا الوظيفي (ككل)
مرتفع	0.57	3.88	الأداء المهمي
مرتفع	0.62	3.70	الأداء السياقي
مرتفع	0.54	3.79	الأداء الوظيفي (ككل)

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده الإجمالية جاء

متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، وأن بُعد طبيعة العمل جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد

نمط الإشراف، بينما جاء بُعد فرص الترقية في المرتبة الأخيرة عند المستوى المتوسط، مما

يشير إلى وجود تحدٍ حقيقي في هذا الجانب تحديداً. أما فيما يخص الأداء الوظيفي، فقد جاء

الأداء المهمي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، يليه الأداء السياقي أيضاً بمستوى مرتفع،

وهو ما يتسق مع التوجه العام للأدب النظري الذي يشير إلى أن الموظفين قد يحافظون على

مستوى أداء مهمي مرتفع حتى في ظل رضا وظيفي متوسط، بدافع الالتزام بمتطلبات

الوظيفة الأساسية.

4-2-1 التحليل التفصيلي لفقرات بُعد طبيعة العمل

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد طبيعة العمل

على وجه التحديد، والذي حصل على أعلى قيمة تنبؤية في نموذج الانحدار:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.65	3.88	أشعر أن مهام عملي متنوعة وغير روتينية
2	0.68	3.79	أتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامي
3	0.62	3.85	أشعر بأهمية عملي وتأثيره على المنظمة
4	0.70	3.72	يتيح لي عملي استخدام مهاراتي المختلفة

4-2-2 التحليل التفصيلي لفقرات الأداء المهمي

كما يوضح الجدول التالي تحليلاً تفصيلياً لفقرات بُعد الأداء المهمي، والذي سجل أعلى

مستوى بين أبعاد الأداء الوظيفي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.58	3.95	أنجز مهامى الوظيفية بدقة وجودة عالية
2	0.61	3.90	ألتزم بالمواعيد النهائية المحددة لعملى
3	0.64	3.80	أمتلك المعرفة التقنية الكافية لأداء عملى

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، تم

استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:

أبعاد الرضا الوظيفي	معامل الارتباط (r) مع الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
الأجر والمزايا	0.398	0.000
طبيعة العمل	0.621	0.000
فرص الترقية	0.365	0.000
نمط الإشراف	0.547	0.000
الرضا الوظيفي (ككل)	0.634	0.000

تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

بين جميع أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية الأولى

وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء

الوظيفي للموظفين.

ولمزيد من التفصيل، يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة

وبُعدي الأداء الوظيفي كلٌّ على حدة:

الأداء السياقي	الأداء المهمي	
0.301	0.356	الأجر والمزايا
0.487	0.658	طبيعة العمل
0.352	0.318	فرص الترقية
0.581	0.442	نمط الإشراف

يتضح من مصفوفة الارتباط أن بُعد طبيعة العمل يرتبط بأقوى درجة مع الأداء المهمي تحديداً

($r = 0.658$)، بينما يرتبط بُعد نمط الإشراف بأقوى درجة مع الأداء السياقي (r)

($= 0.581$)، وهي نتيجة منطقية تتسق مع الإطار النظري الذي يربط جودة العلاقة

مع المشرف بمستوى استعداد الموظف لتقديم سلوكيات تطوعية مساندة تتجاوز حدود

وصفه الوظيفي. كما يُلاحظ أن بُعد الأجر والمزايا يرتبط بشكل أضعف نسبياً مع كلا بُعدي

الأداء مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو ما يتوافق مع الطرح النظري لهيرزبرغ القائل بأن الأجر يُعد

عامل صحة يمنع عدم الرضا أكثر مما يُعد محفزاً مباشراً للأداء.

ولاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالأثر التنبؤي لأبعاد الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي، تم

استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ

0.408، أي أن أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة تفسر نحو 40.8% من التباين الحاصل في

الأداء الوظيفي، وأن قيمة (F) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقد جاء بُعد طبيعة

العمل كأقوى المتنبئات، يليه بُعد نمط الإشراف، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الثانية.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة، فقد أظهرت نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة

والمستوى الوظيفي، لصالح الفئات ذات الخبرة الأطول والمستوى الوظيفي الإشرافي، في

حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، وبناءً عليه تُرفض الفرضية

الصفريّة الثالثة جزئياً.

نموذج الانحدار	B	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	1.024	0.172	5.95	0.000
الأجر والمزايا	0.079	0.052	1.52	0.130
طبيعة العمل	0.334	0.061	5.48	0.000
فرص الترقية	0.068	0.049	1.39	0.166
نمط الإشراف	0.248	0.059	4.20	0.000

4-4 مناقشة عامة للنتائج

تتسق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى حد بعيد مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية تضيف بُعداً تفسيرياً أكثر تفصيلاً من خلال تحديد بُعد طبيعة العمل تحديداً كأقوى العوامل المتنبئة بالأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع الطرح النظري لنموذج خصائص الوظيفة القائل بأن إثراء محتوى العمل وتنويع المهام يعزز الدافعية الداخلية للموظف ويقوي بالتالي أداءه المهمي.

ويُلاحظ أن بُعدَي الأجر والمزايا وفرص الترقية، رغم ارتباطهما الإيجابي الدال إحصائياً بالأداء الوظيفي في التحليل الارتباطي، لم يظهرَا كمتنبئين ذوي دلالة إحصائية قوية في نموذج الانحدار المتعدد بعد ضبط أثر الأبعاد الأخرى، وهو ما قد يُفسَّر في ضوء نظرية العاملين لهيرزبرغ بأن هذين البُعدين يعملان بشكل أساسي كعوامل صحة تمنع عدم الرضا، لكن أثرهما المباشر على الأداء يمر غالباً عبر عوامل دافعية أخرى كطبيعة العمل ونمط الإشراف.

كما تدعم النتائج المتعلقة بالفروق تبعاً لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي فرضية أن الأداء الوظيفي يتطور تدريجياً مع تراكم الخبرة والمعرفة التنظيمية، إذ يحتاج الموظف إلى فترة كافية من التفاعل مع بيئة العمل لإتقان مهامه وتطوير علاقاته المهنية، في حين أن الموظفين في المستويات الإشرافية غالباً ما يتمتعون باستقلالية أكبر وتحدي وظيفي أعلى، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم المهمي والسياقي مقارنة بالموظفين في المستويات التنفيذية.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

5-1 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص المشمولة بالدراسة جاء متوسطاً بشكل عام، وأن بُعد طبيعة العمل كان الأكثر بروزاً بينما جاء بُعد فرص الترقية في المرتبة الأخيرة، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً بشكل عام مع تقارب بين الأداء المهمي والأداء السياقي.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده والأداء الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وأن بُعد طبيعة العمل كان الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأربعة، يليه بُعد نمط الإشراف. كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق تُعزى لمتغير الجنس.

5-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية: ضرورة قيام

الإدارات العليا في مؤسسات القطاع الخاص بإثراء محتوى الوظائف وتنويع المهام الموكلة

للموظفين، باعتبار طبيعة العمل أقوى الأبعاد تأثيراً في تعزيز الأداء المهمي.

كذلك يوصى بمراجعة أنظمة الأجور والمزايا بشكل دوري لضمان عدالتها الداخلية والخارجية،

وتوضيح مسارات الترقية الوظيفية وربطها بمعايير موضوعية كالأداء والكفاءة، بما يعزز شعور

الموظفين بالعدالة التنظيمية.

كما توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية للمشرفين المباشرين لتعزيز أنماط الإشراف الداعم والتشاركي، باعتباره من أقوى العوامل المرتبطة بالأداء السياقي، وتصميم برامج تقدير واعتراف تكافئ السلوكيات التطوعية المساندة التي تتجاوز حدود الوصف الوظيفي الرسمي.

كما توصي الدراسة بإدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص بإجراء مسح دوري لمستوى الرضا الوظيفي باستخدام أدوات تشخيصية مقننة، بما يتيح رصد أي تراجع مبكر في مستويات الرضا عن الأجر أو فرص الترقية قبل أن ينعكس ذلك سلباً على مستويات الأداء والاحتفاظ بالكفاءات. ويوصى كذلك بتصميم مسارات وظيفية واضحة ومعلنة لجميع الموظفين منذ بداية التحاقهم بالعمل، نظراً لأهمية هذا الجانب في تعزيز الرضا عن فرص الترقية.

الجهة المعنية	التوصية	م
الإدارة العليا	إثراء محتوى الوظائف وتنوع المهام	1
إدارة الموارد البشرية	مراجعة عدالة أنظمة الأجور والمزايا	2
إدارة الموارد البشرية	توضيح مسارات الترقية الوظيفية	3
إدارة التدريب والتطوير	تدريب المشرفين على القيادة الداعمة	4
إدارة الموارد البشرية	مسح دوري لمستوى الرضا الوظيفي	5

3-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول دور متغيرات وسيطة كالاتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وإجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث أثر الرضا الوظيفي على الأداء، إضافة إلى إجراء دراسات طويلة تتبع تطور مستوى الأداء الوظيفي عبر الزمن مع التغيرات التي تطرأ على مستوى الرضا الوظيفي للموظف.

كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تعتمد على تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر إلى جانب التقييم الذاتي للموظف، للتقليل من التحيز المحتمل في التقييم الذاتي، إضافة إلى دراسة أثر أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى كالرضا عن زملاء العمل وظروف العمل المادية، ومقارنتها بالأبعاد الأربعة التي تناولتها هذه الدراسة.

قائمة المراجع

- آل ياسين، محمد. (2022). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 18(2)، 45-70.
- الحراحشة، محمد والهيدي، صلاح. (2021). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
- العتيبي، سعد. (2020). الأداء الوظيفي: مفهومه ومحدداته ونتائجه. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 12(1)، 88-110.
- القريوتي، محمد قاسم. (2019). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار وائل للنشر.
- المومني، خالد. (2021). أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 210-230.
- النجار، فايز والعلي، عبدالستار. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Company.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.

In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

عزيزي الموظف/عزيزتي الموظفة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لغرض إعداد بحث علمي بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره

على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص"، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع

التخرج. يرجى التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل موضوعية ودقة، علماً بأن جميع

البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن

تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

الجنس: ذكر () أنثى ()

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () 30 - أقل من 40 سنة () 40 سنة فأكثر ()

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

(

المستوى الوظيفي: موظف تنفيذي () مستوى إشرافي / إداري ()

القسم الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بجهد المبدول.					
2	أشعر بالرضا عن المزايا والحوافز الإضافية التي تقدمها المنظمة.					
3	أشعر أن مهام عملي متنوعة وغير روتينية.					
4	أتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامي اليومية.					
5	أرى أن فرص الترقية في المنظمة واضحة وعادلة.					
6	يقيم المشرف المباشر أداء الموظفين بموضوعية وإنصاف.					
7	يدعمني مشرفي					

	المباشر ويقدم لي التوجيه اللازم عند الحاجة.					
8	بشكل عام أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية.					

القسم الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أنجز مهامى الوظيفية بدقة وجودة عالية.					
2	ألتزم بالمواعيد النهائية المحددة لإنجاز عملى.					
3	أمتلك المعرفة والمهارات التقنية اللازمة لأداء عملى بكفاءة.					
4	أساعد زملاى فى العمل عند الحاجة دون أن يُطلب منى ذلك.					
5	أبذل جهداً إضافياً يتجاوز متطلبات وصفى الوظيفى الرسمى.					
6	أدافع عن سمعة المنظمة وأهدافها أمام الآخرين.					

شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم

ملحق (2): خطاب تسهيل مهمة

جامعة _____ مدينة أوش _____ ن

كلية الإدارة

السادة/ المسؤولين في المؤسسة المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب عبدالله الجعفر، الطالب في كلية الإدارة بجامعة ميد أوشن، بإعداد مشروع

تخرج بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص"،

وذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج من الكلية.

ونظراً لحاجة الطالب إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام هذا البحث، نأمل من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمته والسماح له بتوزيع استبانة الدراسة على الموظفين لديكم، مع العلم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

كلي _____ ة الإدارة

جامعة ميد أوشن

ملحق (3): جدول تصنيف مستويات الرضا الوظيفي والأداء

المدى	المستوى
2.33 - 1.00	منخفض
3.67 - 2.34	متوسط
5.00 - 3.68	مرتفع

انتهى البحث

بحمد الله وتوفيقه