

## **Job satisfaction and its impact on the performance of the case analysis: Municipality of Al-Madinah Al-Munawwarah Region**

Noura Alkhurayyif<sup>a</sup>, Yasmine Nayef Al-Rahili<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup>King Abdulaziz University

Information Since Department

**Abstract:** The current study aims to identify the role of job satisfaction in influencing the performance of workers in Madinah Municipality. In light of the objectives of the study, the descriptive approach was used in preparing the current study, in addition to relying on the questionnaire as a main tool for collecting data from the study sample members. This study was applied to a simple random sample consisting of (64) employees working in Madinah Municipality. After collecting the data from the study sample using the electronic questionnaire, these data were analyzed using the methods of statistical and descriptive analysis. This study reached several results, the most important of which are:

1. There is a great affiliation among the employees working in Madinah Municipality.
2. The employees of Madinah Municipality see that the wages they receive are commensurate with the work they do.
3. The employees of Madinah Municipality are satisfied with the opportunities for training and qualifying workers that are available to them.
4. The workers in Madinah Municipality have the ability to solve the problems they face at work with all objectivity and accuracy.

In light of these results, a set of recommendations and scientific proposals were presented, most notably the following:

1. Enhancing a sense of belonging among workers in Madinah Municipality by providing more material and moral incentives.
2. Increasing the number of communication channels between senior management and workers.
3. Improving the participation rate of employees in Madinah Municipality in the decision-making process with the administration.
4. Enhancing the performance appraisal process and setting evaluation criteria that are compatible with the nature of the work of the workers in Madinah Municipality and announcing these criteria with clarity and transparency.

**Keywords:** job satisfaction, job performance, employee performance, Madinah Municipality.

## الرضا الوظيفي واثره على أداء العاملين دراسة حالة: امانة منطقة المدينة المنورة

نورة محمد الخريف<sup>a</sup>، ياسمين نايف الرحيلي<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup>قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

### المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في التأثير على أداء العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة. وفي ضوء أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من عدد (64) موظف من الموظفين العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة. وعقب جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية، تم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي والوصفي. وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

1. يوجد انتماء كبير لدى الموظفين العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
2. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع العمل الذي يقومون به.
3. يشعر العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة بالرضا عن فرص تدريب وتأهيل العاملين التي تتاح لهم.
4. لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بكل موضوعية ودقة.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية أبرزها ما يلي:

1. تعزيز الشعور بالانتماء العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة من خلال توفير المزيد من الحوافز المادية والمعنوية.
2. زيادة عدد قنوات الاتصال والتواصل ما بين الإدارة العليا والعاملين.
3. تحسين نسبة مشاركة العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة في عملية صنع القرار مع الإدارة.
4. تعزيز عملية تقييم الأداء ووضع معايير للتقييم تتلاءم مع طبيعة عمل العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، والاعلان عن هذه المعايير بكل وضوح وشفافية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، أداء العاملين، أمانة منطقة المدينة المنورة.

## مقدمة

يعد الإنسان موردًا بشريًا مهمًا من عناصر الإنتاج، بل أكثرها أهمية يساهم بفعالية في تنفيذ وتحقيق استراتيجيات وأهداف أي مؤسسة من المؤسسات؛ فهو الثروة التي يتسابق الجميع لتوفيرها كمًا وكيفًا، ويحرص الجميع على امتلاك العنصر البشري صاحب القدرات العالية والمهارات المتعددة، ويكون دائم العطاء متجدد في تنفيذ عمله يعمل بكل جهد؛ لإنجاز المطلوب على أكمل وجه وأفضل صورة.

ومن هنا تقوم أغلب الهيئات والمنظمات والدوائر والمؤسسات بشتى أنواعها؛ لتسخير جهودها للحصول على العنصر البشري وتحاول تأهيله بالخبرات والدورات والمهارات والمعارف المختلفة بين حين وآخر؛ بهدف مواكبة التطور في شتى أنحاء العالم للوصول إلى درجة عالية من قبل العاملين وتحسين أدائهم.

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من ذلك الشعور بالسعادة التي تعطيها له قيمة تصوره للعمل والتي تتمثل في تلك الرغبة المجامحة للفرد في العمل وما يحيط به وهذه تعكس كفاءة أدائه للعمل.

كما أن هناك اختلاف لدى الأفراد في رغباتهم ووجهات نظرهم تجاه العمل أو المؤسسة التي يعملون بها، بالطبع هذا عائد إلى الظروف التي يعيشها الأفراد فمنهم من يحصل على أجرٍ عالٍ ومنهم لا.

طبعًا الرضا الوظيفي والابداعي والأداء يختلف بينهم إذا يمكننا أن نقول: بأن هناك علاقة قوية بين الأداء والرضا عن الوظيفة وبالتالي فإن الرضا الوظيفي هو الحافز الأساسي والرئيسي للاستمرار في العمل ودقته وجودة الأداء.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثتان مدى أهمية الدراسة لقياس أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة

## مشكلة البحث

في ظل التغيرات التي يشهدها مجال الموارد البشرية، كان لزامًا على المؤسسات التنظيمية أن تهتم بالعلاقة بين رضا الموظفين والأداء الوظيفي، وكيف يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين القطاعات المختلفة على جذب الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات العالية، فعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة؟

## أهمية البحث

تتحصل أهمية هذا البحث من كونه يناقش ويدرس العلاقة بين الأداء الوظيفي ورضا العاملين، ومدى تأثير كل منهما ببعضه البعض، مع دراسة كل ما يمكنه أن يؤثر في أداء العاملين في رضاهم عن العمل وظروفه وبيئته للعاملين في امانة منطقة المدينة المنورة.

## أهداف البحث

يتخلص الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة " وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار مفاهيمي ل رضاه الوظيفي وأداء العاملين.
2. القاء الضوء على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
3. التطرق إلى أسباب الفروقات بين أداء الموظفين في المكان الواحد.
4. قياس مدى الارتباط بين زيادة مستوى الرضا الوظيفي من جهة وزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين من جهة أخرى.

## تساؤلات الدراسة

1. ما هي العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة؟
2. ما مدى توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة؟
3. هل هناك فروق في مستوى زيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين والتي كانت نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي؟

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمحددات التالية:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة قياس أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة.  
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على امانة منطقة المدينة المنورة.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢م.

الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة موظفي امانة منطقة المدينة المنورة.

## منهج الدراسة وجراءته

تحقيق أهداف هذه الدراسة وتساؤلاتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه أنسب المناهج البحثية لدراسة من خلال استعراض كل من المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وأداء العاملين وتحليل العلاقة والأثر بين المتغيرين وإضافة الى منهج دراسة الحالة على امانة منطقة المدينة المنورة.

## مصطلحات الدراسة

**الرضا الوظيفي:** عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي ان يحصلوا عليه منها وبذلك فإنه كلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفع الرضا. (جنين،

2019)

أداء العاملين: هو عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل العامل، ويتأثر هذا الاداء بمقدار استغلال العامل لطاقته وإمكانيته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى العامل في الاداء. (هاجر موسى، 2015-2016)

#### الدراسات السابقة

تستعرض الباحثان في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع الدراسة الحالية معتمدة في عرضها الترتيب الزمني من الاحداث الى الاقدم.

#### أولاً- الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Paais& Pattiruhu, 2020)، بعنوان: تأثير التحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا

وأداء الموظف

تبحث الدراسة بالطرق التجريبية في تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظف في Wahana Resources Ltd North Seram District، وسط Maluku Regency، إندونيسيا. يهدف هذا الفحص إلى أن يكون مراجعة نقدية للأكاديميين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM). تكونت عينة الدراسة من 155 موظفًا تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية المناسبة. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافع العمل والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء، لكنهما لم يؤثرًا بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظف. في حين أن القيادة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف، إلا أنها لا تؤثر على الأداء. أظهرت نتائج اختبار معامل التحديد أن الرضا الوظيفي يتأثر بنسبة 57.4% بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، بينما تتأثر متغيرات أداء الموظف بنسبة 73.5% بمتغيرات الدافع والقيادة والثقافة والرضا الوظيفي. العوامل الأخرى خارج هذه الدراسة تؤثر على الباقي.

يجب تحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي. بشكل ثابت، إذا زاد الرضا الوظيفي للموظف، سيزداد أداء الموظف أيضًا.

2. دراسة (Sabuhari et al,2020) بعنوان: آثار مرونة الموارد البشرية وكفاءة الموظف وتكيف الثقافة

التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء الموظف

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل آثار مرونة الموارد البشرية وكفاءات الموظفين وتكيف الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء الموظف. كما تبحث الدراسة في التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف بوساطة التكيف مع الثقافة التنظيمية وتأثير الكفاءة على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، تم اختيار 105 موظفين من PT Pos Indonesia كعينة. توصلت الدراسة إلى أن مرونة الموارد البشرية وكفاءات الموظفين والرضا الوظيفي أثرت بشكل كبير على أداء الموظف، ولكن لم يكن لتكيف الثقافة التنظيمية أي تأثير كبير على أداء

الموظف. لذلك، لم يكن تكيف الثقافة التنظيمية قادرًا على التوسط في تأثير مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف. ومع ذلك، فإن الرضا الوظيفي يتوسط جزئيًا في تأثير كفاءات الموظف على أداء الموظف.

### 3. دراسة (Suleiman, 2015) بعنوان: Stress Job Satisfaction Among Pharmacists in Riyadh, Saudi Arabia

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بالتوتر الموجود لدى الصيادلة العاملين في الصيدليات، هذا بالإضافة إلى تلك العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والمرتبطة بالتوتر.

وقد اشتملت عينة الدراسة على (492) صيدلي، يشتغلون داخل الرياض في صيدليات عامة أو خاصة بهم.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نسبة الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في صيدلياتهم الخاصة أقل من أولئك الصيادلة العاملين في الصيدليات العمومية التابعة للدولة.

وقد وقفت الدراسة على العديد من الأسباب التي زادت من حدة التوتر لدى العاملين في الصيدليات ووجدت انه طول الفترة الزمنية للعاملين داخل الصيدلية، وتدني الرواتب، بالإضافة إلى عدم وجود حوافز، وعدم المقدرة على اخذ إجازة مرضية.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على الرفع من نسبة الرضا الوظيفي وتخفيف حدة التوتر لدى العاملين.

### 4. دراسة (Jandaghi et, 2011) بعنوان: The Impact of job Security on Employees, Commitment and job Satisfaction in Qom Municipalities

هدفت الدراسة إلى التطرق لمعرفة مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية قوم من جهة، وبين الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من جهة أخرى، وقامت بدراسة التأثير الأمني الوظيفي على الالتزام التنظيمي والغرض الوظيفي لدى الموظفين. وقد أجرى الباحثون اختبار عينة عشوائية بعدد (185) موظف في بلديات قوم في إيران، حيث توصلت الدراسة إلى الآتي:

أن هناك درجة رضا وظيفي كبيرة للموظفين العاملين بشكل دائم، أما المؤقتين فتقل لديهم درجة الرضا.

كما أن درجة الالتزام الوظيفي لدى الدائمين تزيد عن درجة الالتزام لدى المؤقتين، بالإضافة إلى تأثير الأمن الوظيفي الواضح على الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين في البلدية.

### 5. دراسة (Kilbourne et al, 2010)، بعنوان: Financial Incentives and Veterans Accountability for Integrated Medical Care in Department of Affairs Mental Health Programs

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الحوافز المادية والمساءلة في تحقيق تكامل العناية الطبية في قسم برامج صحة المحاربين القدامى، حيث طبقت الدراسة على (108) مدير برنامج صحي للمحاربين القدامى في الولايات المتحدة الأمريكية، وظهرت نتائج الدراسة ان الحوافز المادية قد اسهمت في تحسين جودة الأداء مما عزز دور المساءلة في تقديم الرعاية الصحية للمحاربين القدامى حيث كشفت زيادة التجهيزات الطبية والسريرية عن المرض والأعراض الخطرة التي كان من الممكن أن تهدد حياة المرضى.

### ثانياً- الدراسات العربية

#### 1. دراسة (جنين، 2019)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة

ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة.

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين والكشف عن بعض العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين، وشملت عينة الدراسة الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسير بن ناصر - بسكرة- حيث بلغ عددها (38)، وتوصلت الدراسة الى ان هناك اثر للرضا الوظيفي بأبعاده الثلاث (الرضا عن الحوافز الرواتب والمكافآت والرضا عن بيئة العمل، والعدالة التنظيمية) على أداء العاملين لدى الممرضين بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 2. دراسة (سعودي، صلوح، 2018)، بعنوان: طرق تقييم أداء العاملين وآثرها على الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تقييم أداء العامل ورضائه داخل المؤسسة والتعرف على اهم العوامل التي تؤدي الى رضا العامل، وبلغ عدد عينة الدراسة (60)، وتوصلت الدراسة الى ان نتائج طرق تقييم أداء العاملين ذات تأثير على الرضا الوظيفي داخل المنظمة فيوجد أثر ذو دلالة معنوية بين طرق تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي في المؤسسة.

#### 3. دراسة (برياح محمد الامين موساوي يحيى، 2015-2016)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد

البشرية- دراسة ميدانية-جامعة أبو بكر-الجزائر

الدراسة عبارة عن مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التيسير إدارة أعمال الموارد البشرية 2016/2015 جامعة أبو بكر.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتعرفت على العوامل المؤثرة فيهم وقامت بإبراز العلاقة الموجودة بين الرضا والأداء، وإبراز أهمية الرضا الوظيفي ومساهمته في رفع الأداء للموارد البشرية، وربط بين الأسس النظرية، والواقع العملي من دراساتها للمؤسسة الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية أن الرضا الوظيفي مهمًا لرفع مستوى الأداء، ويساهم بشكل كبير في تخفيف معدل الغياب عن المؤسسة، ويمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام طريقتين رئيسيتين: الأولى - حساب معدل الناتج مثل: (التغيب عن العمل، ودوران العمل)، أما الثانية- فهي طريقة مباشرة تعتمد على الاستبيان ويتم توزيع استبيان للحصول

على نتائج دقيقة، وأكثر موضوعية، حيث هذه الدراسة أثبتت هذه الدراسة أن هناك علاقة وطيدة وكبيرة بين الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تحسين وتطوير الأداء للموارد البشرية.

وأظهرت الدراسة أن العلاقة بين الرضا الوظيفي، (والحوافز كالأجور والتكاليف والترقيات)، ما هي إلا علاقة قوية تؤدي إلى التحسين من أداء الموارد البشرية.

ودلت الدراسة على انخفاض مستوى أداء العاملين الذين يحصلون على أجور ومكافآت متدنية في المؤسسات أما العاملين الذين يحصلون على أجور دائمة وعالية.

فهذا يؤدي إلى تحسين أدائه وبالتالي فإن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

**4. دراسة (هاجر موسى، 2015-2016) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في جامعة خيضر بسكرة-الجزائر**

قدمت هذه الرسالة لنيل متطلبات درجة الماجستير في علوم التفسير لتخصص موارد بشرية 2016/2015 جامعة محمد خيضر بسكرة.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير بجامعة محمد خاطر، حيث قامت بالتعرف على مستوى الرضا الموجود ومستوى الأداء، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء لدى العاملين في الجامعة وقد أثبتت الدراسة عدة أشياء أهمها:

أن مستوى الرضا الوظيفي الموجود في الكلية متوسط والأداء الوظيفي للعاملين أيضاً متوسط، وتبين أن هناك وجود أثر دلالة احصائية للرضا الوظيفي بالأبعاد المختلفة لجميع العاملين بالكلية.

فالرضا الوظيفي كان (44.6) %، من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء العاملين بالاعتماد على قيمة التحديد المعدل.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

أن على إدارة الكلية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الرئيس والموظفين من ناحية، وبين الزملاء بعضهم البعض من جانب آخر؛ لخلق جو من التشجيع على زيادة الأداء في العمل والاهتمام أيضاً في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كالأجور والمكافآت التي تعتبر الوسيلة لتوفير الحياة الكريمة وهذا من شأنه أن يزيد من دافعية الأداء والقدرة على تأديته.

**5. دراسة (يوسف حسن آدم البشير، 2015)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي-السودان**

تم تطبيق هذه الدراسة على كلية الإمارات للعلوم التكنولوجية، وكانت عبارة عن: بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لسنة 2015م، هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة التعرف على الرضا

الوظيفي، والوقوف على أهم مسبباته والعوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات سواء كانت العامة أو الخاصة في على نحو سواء.

وقامت الدراسة بتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء لدى العاملين كما تطرقت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وانعكاساته على الإنتاجية للعاملين في المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هناك دلالة إحصائية تبين أن نظام الحوافز والأداء في المؤسسات هي التي أدت إلى الرضا الوظيفي للعاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام للحوافز يكون موزعاً بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وبالتالي فإن تحسين الرواتب المعمول بها السنوية، فإن هذا يؤدي إلى رضا العاملين، وستكون هذه الحوافز داعماً لتحسين الأداء الوظيفي.

#### تعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ أن الدراسات السابقة جميعها بينت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد ركزت على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأن الأداء الوظيفي يحقق من خلال الرضا عن الوظيفة من جميع الجوانب. وأن الحصول على الاداء الوظيفي يؤدي إلى تطور المؤسسة المعمول بها، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تقوم بتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وغيرها حتى يكون الموظف بالمقابل قادر على الأداء، بالإضافة إلى الإمكانيات والمهارات، وإخضاع الموظف للتدريب والتأهيل بين الفينة والأخرى.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ستهدف دراستنا الحالية الى معرفة الفروق في مستوى زيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين والتي كانت نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي ومعرفة ايضاً الفروقات بين أداء الموظفين في المكان الواحد.

## الجزء النظري

### المبحث الأول الرضا الوظيفي

#### المطلب الأول: الرضا الوظيفي مفهومه وأهميته للعاملين

يتميز مفهوم الرضا الوظيفي بتعدد النظريات التي تناولته بالتحليل والتفسير والتعبير عن أهميته من جوانب مختلفة، كما تطرقت التفسيرات إلى عوامله ومسبباته، وسيتم تناول بعض النظريات التي تحدثت عن مفهوم الرضا الوظيفي من جوانب مختلفة مع إدراج مقارنة بين تلك النظريات لتتضح وجهات النظر في طبيعة الرضا الوظيفي.

1. نظرية عدالة العائد أو ما تعرف بنظرية فروم، حيث يرى صاحبها بأن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة للمقارنة التي يقوم بها الموظف بين المنفعة الشخصية المحققة فعلاً حيث يقوم الموظف بالمفاضلة بين بدائل عدة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع فتطابق مع المنفعة التي يجنيها فعلاً.

وجير بالذكر أن المنفعة تضم كل من الجانبين المادي والمعنوي معاً.

فالنظرية إذن تفسر الرضا الوظيفي بأن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قياسه بعمل ما.

ويتوقف رضا العميل على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه في عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه  
(Tharrington, Donnie Everetle, 1993).

### نظرية الإدارة العلمية

قام بوضع هذه النظرية كل من تايلور وفيبير وقايول، وقد اهتمت هذه النظرية بالحوافز المادية التي اعتبرتها الوحيدة  
المسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي فقامت النظرية على توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العمل حتى يكون  
مميزاً بالسرعة والاتقان وقد أهملت هذه النظرية الجوانب الإنسانية ولكنها اهتمت كما سبق بالدوافع المادية فقط  
(Manceil Anqus, Joseph, 1993).

نظرية العامل لصاحبها هرزبرج، وهي التي ترتبط بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في أماكن العمل، والتي بدورها تنقسم  
إلى مجموعتين من العوامل

أولاً- العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه

وهذه العوامل تعبر عن الدوافع التي ترضي العاملين عن أعمالهم، حيث قام هرزبرج بحصرها في التالي:

أ. إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

ب. توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى.

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

### ثانياً- العوامل المحيطة بالوظيفة أو العمل

وهذه العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى عدم رضا العمال عن عملهم، وقد قام هرزبرج بحصرها في النقاط التالية  
(السيد أحمد شكري، 1991م):

أ. الظروف المحيطة بالعمل مثل: الرئاسة، أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة

ب. علاقة الموظفين ببعضهم البعض من جهة وبعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى.

ج. ظروف البيئة المحيطة بالعمل

من الملاحظ على التعريفات السابقة أنها اتخذت اتجاهات مختلفة ومتباينة نوعاً ما، دون الاتفاق على تعريف موحد يبين  
ماهية الرضا الوظيفي، وهذا الأمر نابع من اختلاف النظرة حول الرضا عن العمل والتي تعود إلى الشخصية المميزة  
للموظف، كما أنها تعتمد في كثير من الأحيان على البيئة المحيطة بالعمل، باختلاف ظروفها، إضافة إلى المعتقدات  
والقيم واتجاهات المتحدثين عن الرضا الوظيفي بناء على شخصيتهم وتقبلهم لظروف العمل.

لذلك فإن الباحثة تعرف الرضا الوظيفي بأنه تلك الحالة الشعورية والنفسية التي يحبها ويرغب بها العامل، ويشعر حيالها بالراحة والأمان، حين تحقيقه هدف معين، فالعوامل النفسية والاجتماعية والمادية والمعنوية تتكاثف كلها معاً لتعبر عن الرضا الوظيفي بشعور الموظف بالسرور فإن شعر بالسرور فهنا يحقق الرضا أما إن شعر بعدم الأمان والتعاسة وحالة من الضيق داخل عمله فهذا يؤدي بالتأكيد إلى تصنيفه بعدم الرضا.

### المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي، وأنواعه

#### أولاً: عناصر الرضا الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي قامت بتحديد العناصر التي تؤدي إلى رضا الموظف، فمن المعلوم أن هناك مستوى عام من الرضا ينعكس على ما يقرره العاملون على عوامل العمل وظروفه، وبالتالي فإن الرضا ينحصر في عوامل عدة تحدد في التالي (كاسر المنصور، 2008):

#### 1. الرضا عن الراتب (الأجر)

لقد تناول العديد من الباحثين قضية الأجر التي يتحصل عليها الموظفون ووجدوا أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

#### 2. الرضا عن محتوى العمل

لقد توصل العديد من الباحثين في نتائج دراساتهم عن الرضا الوظيفي إلى أن محتوى العمل الذي يقوم به الموظف يشكل نسبة كبيرة من الرضا والسعادة داخل عمله، بل يكاد يكون الوحيد الذي من شأنه أن يشعر الموظف بالسعادة، وهناك العديد من المتغيرات المتعلقة بمحتوى العمل:

أ. تنوع مهام العمل: حيث وجدنا علاقة كبيرة بين تنوع محتوى العمل وعدم شعور الموظف بالملل من تكرار العمل نفسه، ونتيجة لذلك سيشعر بالرضا بشكل أكبر.

ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: إن الحرية في اختيار طرق أداء العمل تعطي نتيجة إيجابية في تحقيق الإنجاز بشكل أسرع، فكلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل، كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع في تحقيق مهام العمل والإنجاز.

ج. استخدام الفرد لقدراته: استخدام الموظف للقدرات والمهارات الموجودة لديه في عمله يمكنه من الرضا أكثر عن عمله لأنه سيشعر بأن ما تعلمه من مهارات نفعته في عمله.

#### 3. الرضا عن الفرص التي تأتي بالترقية

عندما يشعر الموظف أنه قام بتقديم خبراته ومهاراته وتكون محل شكر وتقدير من رؤساء عمله كلما أصبح يشعر بأنه بحاجة إلى فرصة ترقية تحسن من مستواه الوظيفي ودخله، ومن هنا يشعر بالرضا أكثر عن عمله، وبالتالي ترتفع كفاءته في العمل.

#### 4. الرضا عن الإشراف

إن الرضا عن المشرفين في العمل من أهم الأمور التي من شأنها أن تجعل الموظف يعمل بطاقة عالية، فكلما كان المشرفين قادرين على استيعاب الموظفين، كلما كان لديهم رضا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يقوموا بمهامهم بدون توقع مفاجآت من المشرفين.

5. الرضا عن ساعات العمل كلما كانت ساعات العمل تعطي الموظف راحة ولا يكون هناك ضغط عمل كلما شعر الموظف بالراحة والرضا

6. الرضا عن جماعة العمل يعد هذا العامل مؤشر قوى على رضا الموظفين، فكلما كان فريق العمل متفهم ومتوافق يكون الرضا يحف الجميع والعكش صحيح.

7. الرضا عن ظروف العمل وهنا نتحدث عن الظروف المادية والمعنوية، فالمادية كدرجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة، فهذه العوامل كلها تؤثر على رضا الموظف عن البيئة التي يعمل بها، وقد أشارت العديد من الدراسات أن جودة ظروف العمل من الأشياء التي تؤثر بقوة على رضا الموظف.

### ثانياً: أنواع الرضا عن العمل

ينقسم الرضا عن العمل إلى قسمين هما: الرضا الكلي والرضا الجزئي (سونيا كامل البكري، 1991)

#### الرضا الكلي

يتمثل الرضا الكلي برضا الموظف عن جميع مكونات العمل، وهنا يتحقق أقصى درجة للرضا عن العمل، مع العمل ليس من الضروري توافر كل عناصر الرضا، فليست جميع العناصر بدرجة واحدة من الأهمية عند الموظف.

#### الرضا الجزئي

هو الاكتفاء بالرضا عن بعض جوانب العمل، وبالتالي يكتفي بها، وقد يكون مستاءً لكنه يكمل ويستمر في عمله.

### المبحث الثاني ماهية الأداء الوظيفي

إن الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والدارسين وذلك لأهميته على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمات من جهة أخرى فهو المحور الأساسي والرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة تنظيمية.

إذ توقف كفاءة أي مؤسسة في أي مجال من المجالات على مستوى أداء موردها البشري والذي يفترض أن يؤدي وظائفه التي تسند إليه بكل احترافية ومهنية.

### المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

#### أولاً- تعريف الأداء

لغةً: مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية To perform المستقبل من الفرنسية القديمة وهو يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل (هاجر موسى، 2015-2016)

#### الأداء اصطلاحاً

هو قيام العامل بتنفيذ في أعماله ومسؤولياته التي تعطيه إياه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

وهناك العديد من التعريفات التي عرفها العلماء للأداء الوظيفي ومن هذه التعريفات:

1. تعريف ميلر بروملي: أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها. (عز الدين هروم، 2007-2008)

2. أما تعريف نيكولاس فإنه: نتائج السلوك الذي يقوم به الافراد في السلوك هو النشاط ام منتجات السلوك هي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (فلاح حسن الحسيني، 2000).

3. كما عرفته راوية حسن بأنه: درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحققها ويشبع بها العامل المتطلبات الوظيفية وغالبا ما يحدث ليس بين الجهد والأداء فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (هاجر موسى، مرجع سابق)

من خلال ما سبق من تعريفات للأداء يمكن أن نقول بأن الأداء الوظيفي هو تلك الدرجة التي تحقق اتمام المهام والمسؤوليات المختلفة الوظيفية التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف تلك المؤسسة التي يعمل بها ومن خلال هذا الأداء فإننا نحصل على الجودة والتنوعية بواسطة حصول العاملين على التدريب والدورات المستمرة.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء وأبعاده ومكوناته

#### أولاً: عناصر الأداء

يمكن حصر عناصر الأداء في ثلاثة عناصر رئيسية وهي (حسن حراشنة، 2011):

الموظف وهو ما يمتلكه من معرفه وقدرات وقيم واتجاهات ودوافع يمكن من خلالها ان يقوم بأداء المهمة الوظيفية وهي المتطلبات والتحديات والواجبات والمسؤوليات وما تقدمه من فرص وترقيات وأجور للعاملين الموقف وهو ما تتصف به البيئة المؤسسية أو التنظيمية والتي تحتوي على مناخ العمل والإشراف والنظم الإدارية والهيكلية التنظيمية.

ومن هنا نستطيع أن نعرف بأن هناك العديد من العناصر الهامة التي يعرف بها الأداء وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ومهاراتها، ومعرفة عامه حول الوظيفة والمجالات التي ترتبط بها، ونوعية العمل، وهي الدقة والنظام والإتقان والدراية، وما تمكن العامل من القدرة على تنظيم وقته وتنظيم كمية عمله، وتشمل الحزم والإنجاز في الظروف العادية، و ما هي سرعة الإنجاز بالنسبة للمتوسط في العمل.

بالإضافة إلى المثابرة؛ فإن ذلك يدخل من باب العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والمواصلة في إنجاز الأعمال. وهل هناك حاجة للإشراف والتوجيه أم أن العامل يستطيع أن ينجز ما كُلف به لوحده، فذلك يؤدي إلى إنجاز العمل بشكل أسرع.

#### ثانياً- أبعاد الأداء ومكوناته

##### 1. أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى تعريف الأداء وبيان مفهومه، يمكن أن نحدد أبعاده وهي التي تتمثل في الآتي:

أ. البعد التنظيمي وهو الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغرض تحقيق أهدافها ويكون لدى المسؤولين عن المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس الفعاليات والاجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها الشركة أو المؤسسة وأثر ذلك على الأداء والتي تلعب دورا في تقييمه وأدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهره الاولى. (مؤمن شرف الدين، 2019).

ب. البعد الاجتماعي

يتمثل البعد الاجتماعي للأداء في تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة بمستوياتهم المختلفة لأن مستوى رضا الموظفين والعمالين هو المؤثر على إخلاص هؤلاء الأفراد للمؤسسة خاصة إذا جاءت الحاجة للعمالين.

وجود الإدارة في المؤسسات تعتمد على الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية فإذن لابد من الاهتمام بالبعد الاجتماعي السائد في المؤسسة وكل ما له علاقة بهذا البعد لأن المؤسسات في صراع وخلافات وأزمات متوالية فبالتالي لا بد أن توفر تحقيق رضا العاملين حتى تجدهم في حال الوقوع في أزمة ما (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013).

## 2. مكونات الاداء

يتكون الاداء من مكونين اساسيين هما الكفاءة والفاعلية فإن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين هذين البعدين الفعالية والكفاءة (المرجع نفسه)

أ. أما الفعالية فهي أداء من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة لأنه المعيار الذي يعكس تحقيق الأهداف المرجوة وهي تعني المهمات أو الأعمال التي تؤدي بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة فإذا كانت النتائج محققة قريبة من النتائج المتوقعة كان الأداء أكثر فاعلية. (المرجع نفسه).

ب. أما بالنسبة للكفاءة: فهي ترتبط بتحقيق كل ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فالنتائج عظيمة، ولكن التكاليف متدنية ويمكن أن تختصرها في أن المؤسسة تصل إلى أقصى ناتج والتكاليف محدودة ومعينة تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات الى المدخلات. (المرجع نفسه).

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

لقد اختلف كل من الباحثين والدارسين في تحديد العوامل المؤثرة على أداء العاملين، فيرى البعض أن هذا المستوى يتحدد بعاملين رئيسيين معاً وهما: القدرة على العمل والرغبة فيه وتحدد العلاقة بينهما من خلال تأثيرها على مستوى الأداء.

فقد قال بورتر ولولير بأن: محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية للقدرة على العمل والرغبة فيه وهي:

أ. الجهد المبذول: هو درجة الدافعية لدى الموظف

ب. قدره الفرد: درجه فاعلية الجهد مع التعليم والتدريب

ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها العمل وطريق ممارسته في المؤسسة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003)

أما الجهد المبذول والقدرة على العمل والادراك

فلكي يحدد هذا الأداء فلا بد من جزئيات مختلفة ومتراطة مع بعضها البعض؛ لتعكس طبيعة هذا العنصر البشري، وأهم هذه العوامل المؤثرة على إدراك الفرد وهو يتمثل في: إدراكه لمحتوى العمل والدافعية في إدراك احتياجاته ورغباته (المرجع نفسه).

### العوامل المؤثرة على إدراك الفرد لدوره الوظيفي

1. المقدرة على إدراك محتوى العمل نظرًا للفروق الفردية بين الأشخاص فقد يدرك أحدهم محتوى العمل الموكل لديه بطريقة خاطئة، وبالتالي فيتأثر مستوى الأداء ويمكن ان يكون جيد أو منخفض (حسين حريم، 2009)

من المعروف أن معرفة الوظيفة بالتحديد هو بداية فهم العمل وهو جزء مهم منه، فلا بد من التأكد أن الموظف يفهم المهام الموكلة إليه بطريقة صحيحة وذلك عن طريق وجود إشراف يتابعه ويرشده في بداية العمل خاصة.

### 2. الدافعية للعمل بإدراك الاحتياجات والرغبات

إن الحاجات الغير مشبعة عند الفرد تشكل حافزًا قويًا للعمل، حتى يستطيع سد هذه الاحتياجات، فهي التي توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات، ولتحقيق مستويات عالية من الأداء (المرجع نفسه)

وبشكل أوضح فإن العامل إذا أدرك بأن أداءه سوف يجلب له الحوافز والترقيات وكلما كان صاحب أداء أعلى يكن نصيبه من الحوافز والراتب أعلى فيكون لديه امل في تحقيق حاجاته، أما العكس فإذا وجد ان الجهد المبذول لا يعادل ما يحصل عليه ولن يحقق رغباته فإن ذلك سيؤثر سلبيًا على الأداء.

### 3. التوقع المحقق

التوقعات العالية لدى المشرفين على العمل لأداء أحد العاملين يرفع من توقعاته لنفسه، وبالتالي تزيد دافعيته للأداء بشكل أفضل حتى يكون في محل ثقة ورضا لدى الرؤساء، فيبذل الموظف مجهودًا إضافيًا، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف (المرجع نفسه)

### المبحث الثالث الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي

إن الأداء الوظيفي من أهم العوامل الأساسية التي تؤدي إلى رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة التي يعمل بها العاملين، وبالتالي فإن هناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في أداء الأفراد إيجابًا وسلبيًا.

ومن هنا فإن هناك العديد من نقاط الاتفاق بين الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، فنجد أن هناك علاقة وطيدة جدًا بين أداء الموظفين والرضا الوظيفي وبالتالي فإننا سنتطرق هنا إلى ثلاث اتجاهات:

موضوع الرضا كما سبق وتحدثنا عنه فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي؛ كونه يتعلق بالموارد البشري الذي من شأنه أن يؤدي إلى رفع المؤسسة أو خفضها، وبالتالي فإن أداء الموظفين يؤثر بشكل كبير على المؤسسة، فالرضا له علاقة كبيرة بأداء الموظفين هناك ثلاث اتجاهات عن علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين والموظفين:

الاتجاه الأول: يقول بأن: الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

اما الاتجاه الثاني: فيقول بأن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم.

اما الاتجاه الثالث: يقول بأنه: لا توجد علاقة بين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل.

وستحدث في الأسطر القليلة القادمة عن كل اتجاه من هذه الاتجاهات

### الاتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين (محسن المنصوري، 1970)

لقد تحدث باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بأن هناك علاقة سببية وجودية بين الرضا والأداء، فافتراضوا بأن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل، أما الأداء فهو متغير تابع له.

وتقوم فكرته على أن الموظف الذي لديه رضا يكون لديه حماسة وقوة ودافعية لإنجاز العمل بأداء أفضل؛ وذلك لأنه راضٍ عن العمل، وبالتالي فإن إنتاجيته تزيد، أما الذي لا يشعر بالرضا عن وظيفته وعمله وليس لديه الأداء الكافي لبذل الجهد في العمل. وهذا يفسر بأن: الرضا والدافعية نفس الشيء فزيادة الرضا في زيادة الدافعية والعكس صحيح. (محمد سعيد انور سلطان، 2003).

### الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم (المرجع نفسه)

هناك الكثير من الأبحاث والدراسات التي اعتبرت أن الأداء هو المتغير المستقل والرضا الوظيفي هو المتغير التابع، وبهذا يكون هذا الاتجاه عكس الاتجاه الأول والفكرة هنا: أن العامل إذا شعر أنه حصل على عناصر الرضا الوظيفي الترقية والأجر والظروف البيئية المناسبة للعمل في هذا بالضرورة يحقق مستوى معين من الأداء عنده.

فسيسعى لتحقيق أعلى أداء، ليحصل على المكافآت العالية، التي تزيد من رضا المسؤولين عن أدائه وبالتالي يحصل على مكافأة وأجر وترقية أعلى. (سهام بالخيري وحنان عشيطة، 2011)

فبالتالي نجد أن هناك علاقة شرطية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، فكلما حصل الموظف على عوائد من عمله أدى ذلك إلى الأداء الفعلي للفرد، وبهذا تحصل الشركة على أفضل إنتاج لأفضل أداء عندما يستحق رضا العاملين.

وكما حدد بورتر فإن الأداء يتطلب الجهد المبذول أما بالنسبة للجهد المبذول في تحديد العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله على هذه العوائد.

### الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي

هذا الاتجاه يفترض بأن العلاقة بين الرضا والأداء موجودة، ولكن تغير أحد المتغيرين لا يؤدي إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر.

فهناك عوامل وسيطية وصفات متعلقة ببيئة العمل الخارجية، والبيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية (المرجع نفسه).

وفي هذا الاتجاه إشارة إلى وجود ثلاث حالات تبرز من خلالها العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين وهي على النحو التالي (محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق):

#### الحالة الأولى: مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عال

وتأتي هذه الحالة اضطرارية فهناك الكثير من الأشخاص لا يحبون عملهم وغير راضون عنه، ولكنه بالنسبة لهم عصب الحياة ولا وجود لبديل فبالتالي فإنهم يعملون بكفاءة وأداء عالي حتى يحافظوا عليه.

#### الحالة الثانية: مستوى الرضا مرتفع أما الأداء فمخفض

وهذا يكون في حالة العمل كان غير محببًا للعامل، ولكن بيئة العمل جيدة، وهناك علاقات وطيدة، وحب بين الزملاء وعلاقات صداقة قوية، وهنا فإن العامل يذهب إلى عمله ليس حبًا في العمل، ولكن رغبة في لقاء أحبائه، وأصدقائه، وحبًا في جو العمل الذي يعيشه والذي ربما أفضل مكان بالنسبة له.

#### الحالة الثالثة: العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية، فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه

قال رنسيس ليكرت بأن العلاقة بين مستوى الرضا وأداء العاملين في الأعمال غير الروتينية تبدو واضحة وجلية لأنها تعتمد على الإنتاجية لأنها تعتمد على الإنسان وفكره، ومهاراته وخبراته في العمل ولا تعتمد على الآلة أو التكنولوجيا، وبالتالي فكلما زادت مهارة الأفراد وخبراتهم وتمرسهم في العمل كلما زاد الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

الجزء التطبيقي

نبذة عن أمانة منطقة المدينة المنورة:

أولاً: نبذة مختصرة عن أمانة منطقة المدينة المنورة

تعد أمانة منطقة المدينة المنورة هي الجهة المختصة والمسؤولة عن توفير وتقديم الخدمات البلدية لكافة السكان في منطقة المدينة المنورة وبالتحديد شمال غرب المملكة العربية السعودية، وتتمثل هذه الخدمات في الخدمات المجتمعية والصحية والبيئية، بجانب خدمات البلدية مثل (خدمات الأراضي، والتشييد والبناء، والرخص المهنية، والعقار والاستثمار، والمنح).

ولقد كانت الأمانة موجودة وقائمة قبل بداية تأسيس المملكة العربية السعودية أو كما يعرف "بالعهد السعودي"، حيث كانت موجودة منذ العهد العثماني في صورة مؤسسة أو بلدية تحتم بتقديم وتسهيل الخدمات، وعقب ضم الحجاز وإعلان المملكة من قبل سمو الملك عبد العزيز -رحمه الله- فقد تم الاهتمام بتطوير البلدية بشكل كبير، وفي السادس والعشرين من شهر رجب عام 1398هـ صدر القرار الوزاري القاضي بأن تصبح بلدية المدينة المنورة من بلديات الفئة الممتازة، و في عام 1401هـ صدر مرسوم ملكي بتحويل اسم البلدية إلى اسم "أمانة"، وقد تم هذا التحول في فترة تولي رئيس البلدية السابق صدقة حسن خاشقجي، فأصبح أول أمين للمدينة المنورة، ثم تلاه المهندس عمر عبدالله قاضي اعتباراً من 1403/10/27 هـ، ثم المهندس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحصين من 1409/5/14 هـ - ثم صدر أمر ملكي برقم أ/135 و تاريخ 1434/6/27 هـ بتعيين الدكتور خالد بن عبد القادر طاهر أميناً لمنطقة المدينة المنورة.

ولقد تعاقب على تولي رئاسة الأمانة العديد من الأمناء منذ بداية تأسيس المملكة العربية السعودية، وفيما يلي

توضيح لأسماء الأمناء الذين تولوا رئاسة الأمانة منذ تأسيس المملكة:

ذياب ناصر- محمد حسن سمان - عبدالقادر غوث - مصطفى عطار - أمين مدني - محمد عبدالجواد - صالح الميمان - علي حافظ - صالح عبدالله فضائلي - عبدالقادر حسن طاهر - صدقة حسن خاشقجي - عمر عبدالله قاضي - عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحصين- الدكتور خالد بن عبد القادر طاهر - المهندس محمد عبدالهادي العمري (الأمين الحالي).

رؤية أمانة منطقة المدينة المنورة:

“أن نكون الرواد في تقديم خدمات بلدية متميزة بالملكة”.

رسالة أمانة منطقة المدينة المنورة:

“نقدم خدمات بلدية متميزة لإرضاء عملائنا و نحرص على تنمية مواردنا لنحقق مع شركائنا تنمية و تطوير منطقة

المدينة المنورة”.

أهداف أمانة منطقة المدينة المنورة:

تتمثل الأهداف الرئيسية لأمانة منطقة المدينة المنورة فيما يلي:

1. الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة.
2. العمل على غرس وتنمية الوعي العام لدى المواطنين.
3. الحرص والحفاظة على سلامة وصحة البيئة.
4. التميز والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الأمانة.
5. الحفاظة على هوية وخصوصية منطقة المدينة المنورة.
6. الاهتمام بتنمية وتطوير منطقة المدينة المنورة عمرانياً واقتصادياً واجتماعياً، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة.
7. توفير بيئة عمل مناسبة وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالأمانة.

الهيكل التنظيمي لأمانة منطقة المدينة المنورة:



## ثانياً: الإطار المنهجي لدراسة تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثتان، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة، والتي كان الهدف منها دراسة واقع إثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة

### أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان وذلك بعد مراجعة ادبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد تضمنت الاستبانة على جزئين:

الجزء الأول: خاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتمثل في الآتي: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي

الجزء الثاني: مناقشة تساؤلات أداة الدراسة وبلغت عدد فقراته ١٧ فقرة:

### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها في دراسته هي تحديد مجتمع الدراسة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على امانة منطقة المدينة المنورة وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يمثل موظفي امانة منطقة المدينة المنورة.

### عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة تتمثل في موظفي الامانة، استحالة الحصر الشامل لكل مفردات المجتمع، تم اختيار عينة وتم توزيع 64 استبيان على عينة عشوائية من موظفي امانة منطقة المدينة المنورة، كما تم توزيع الاستبيان إلكترونياً.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة:

### مقياس أداة الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 3 إجابات حيث الدرجة "3" تعني "موافق" والدرجة "1" تعني "غير موافق".

ولتحديد مستوى موافقة أفراد عينة البحث على فقرات ومحاور الاستبانة، يتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة أو محور بشكل أساسي، كما هو موضح وفق الجدول التالي الجدول رقم (1) يوضح تصنيف مقياس ليكرت الثلاثي وسلم المقياس المستخدم

جدول 1: تصنيف مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
الوسط الحسابي	1.00 إلى 1.66	1.67 إلى 2.33	2.34 إلى 3.00

#### صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الأداة باستخدام صدق الاتساق الداخلي.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه كما هو موضح فيما يلي:

جدول 2: معاملات الارتباط لفقرات المحور الرئيسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	هل تشعر بالانتماء في المؤسسة التي تعمل بها؟	0.564**	0.000
2.	هل المنصب الذي تشغله يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك؟	0.341**	0.006
3.	هل يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة التي تعمل بها؟	0.381**	0.002
4.	هل يمكن الاتصال بالإدارة العليا دون حدوث عوائق؟	0.439**	0.000
5.	هل توجد مشاركة بين الموظفين في صنع القرار؟	0.406**	0.001
6.	هل يتناسب الاجر مع العمل الذي تقوم به؟	0.422**	0.000
7.	هل تتوفر التحفيزات المادية في المنظمة؟	0.527**	0.000
8.	هل يوجد تحفيزات معنوية في المنظمة؟	0.361**	0.003
9.	هل انت راضي عن فرص التدريب وتأهيل العاملين؟	0.308*	0.013
10.	هل تتوفر دورات تدريبية لتطوير الوظيفي؟	0.351**	0.004
11.	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة؟	0.649**	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12.	هل الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة؟	0.458**	0.000
13.	هل تحرص على تحسين مستوى الأداء؟	0.451**	0.000
14.	هل لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بكل موضوعية ودقة؟	0.429**	0.000
15.	هل انت راض على تقييم أداك من طرف رئيسك؟	0.425**	0.000
16.	تم عملية تقييم الأداء بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز	0.303*	0.015
17.	هل يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على درجة عالية من الرضا؟	0.451**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بمعنى أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد استخدمت الباحثتان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

### جدول 3 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.944	17	جميع فقرات أداة الدراسة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.944) وهو معامل ثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثتان قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية

تم اجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): ويستخدم هذا الأمر للتعرف على تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة.

2. معاملات الارتباط (Correlation coefficient): للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف على ثبات استبانة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي: للتعرف على الوزن النسبي ومتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

## الفصل الرابع: نتائج تحليل الدراسة ومناقشتها

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول 4: توزيع استجابات أفراد الدراسة بناء على خصائصهم الشخصية والديموغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	90.6%
	أنثى	6	9.4%
العمر	20 سنة وأكثر	14	21.9%
	30 سنة وأكثر	40	62.5%
	40 سنة وأكثر	10	15.6%
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0.0%
	دبلوم	1	1.6%
	بكالوريوس	37	57.8%
	دراسات عليا	26	40.6%
الخبرة	5 سنوات وقل	19	29.7%
	من 6 إلى 10 سنوات	26	40.6%
	من 11 إلى 15 سنة	14	21.9%
	من 15 وفوق	5	7.8%
العدد الكلي		64	100.0%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ❖ **الجنس:** كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 90.6%، في حين كانت النسبة الأقل للإناث، حيث كانت نسبتهم 9.4% من حجم عينة الدراسة.
- ❖ **العمر:** كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة لمن بلغت أعمارهم 30 سنة وأكثر، حيث بلغت نسبتهم 62.5%، في حين كانت النسبة الأقل لمن بلغت أعمارهم 40 سنة فأكثر، حيث كانت نسبتهم 15.6% من حجم عينة الدراسة

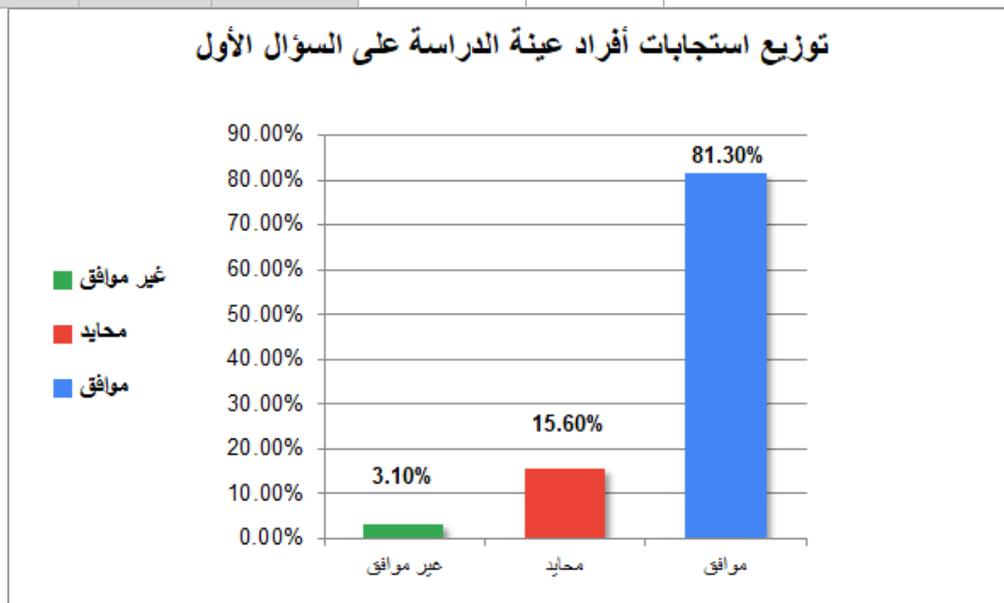
- ❖ **المستوى التعليمي:** كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة لحملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم 57.8%، في حين خلت عينة الدراسة من الحاصلين على الثانوية العامة فقط
- ❖ **الخبرة:** كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة لمن تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 40.6%، في حين كانت النسبة الأقل لمن بلغت سنوات خبرتهم 15 سنة فما فوق، حيث كانت نسبتهم 7.8% من حجم عينة الدراسة.

ثانياً: مناقشة تساؤلات أداة الدراسة:

1. هل تشعر بالانتماء في المؤسسة التي تعمل بها؟

جدول 5: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية	الاستجابة الكلية
هل تشعر بالانتماء في المؤسسة التي تعمل بها	غير موافق	2	3.1%	2.78	92.6%	موافق
	محايد	10	15.6%			
	موافق	52	81.3%			
	المجموع	64	100.0%			



رسم توضيحي 1 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، بنسبة 81.3%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، بنسبة 3.1% من حجم عينة الدراسة.

وبشكل عام، يتضح أن هناك انتماء كبير لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة للمؤسسة التي يعملون بها، بوزن نسبي 92.6%

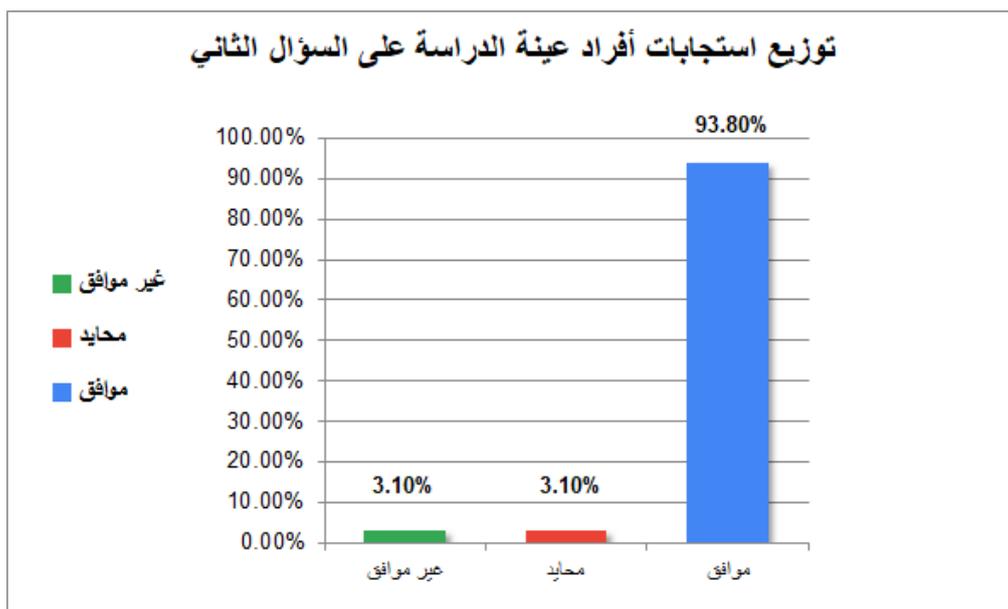
ولذا ترى الباحثتان أن شعور الموظف بالانتماء لمؤسسته التي يعمل بها يساهم في تحقيق الإنتاجية العالية والفعالة للمؤسسة، حيث يرفع من مستوى وعي الموظف بأهمية تقديم العمل بجودة عالية خالية من الأخطاء، كما يساهم في تقليل فرصة مغادرة الموظفين والاعتذار منهم وتوظيف عاملين جدد.

كما ويعزز شعور الانتماء للمؤسسة الرغبة لدى الموظف في بذل أقصى جهده لإنجاحها وفرعتها وذلك إيماناً منه بأهداف وقيم المؤسسة أو الشركة، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الحفاظ على الميزة التنافسية التي وصلت إليها.

## 2. هل المنصب الذي تشغله يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك؟

جدول 6: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية	الاستجابة الكلية
هل المنصب الذي تشغله يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك	غير موافق	2	3.1%	2.90	96.7%	موافق
	محايد	2	3.1%			
	موافق	60	93.8%			
المجموع		64	100.0%			



### رسم توضيحي 2 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يرون أن المنصب الإداري الذي يشغلونه يتناسب مع ما يمتلكون من مؤهلات وخبرات، بنسبة 93.8%، في حين كانت النسبة الأقل للذين يرون أن مؤهلاتهم وخبراتهم لا تتناسب مع المنصب الإداري الذي يشغلونه، بنسبة 3.1% من حجم عينة الدراسة.

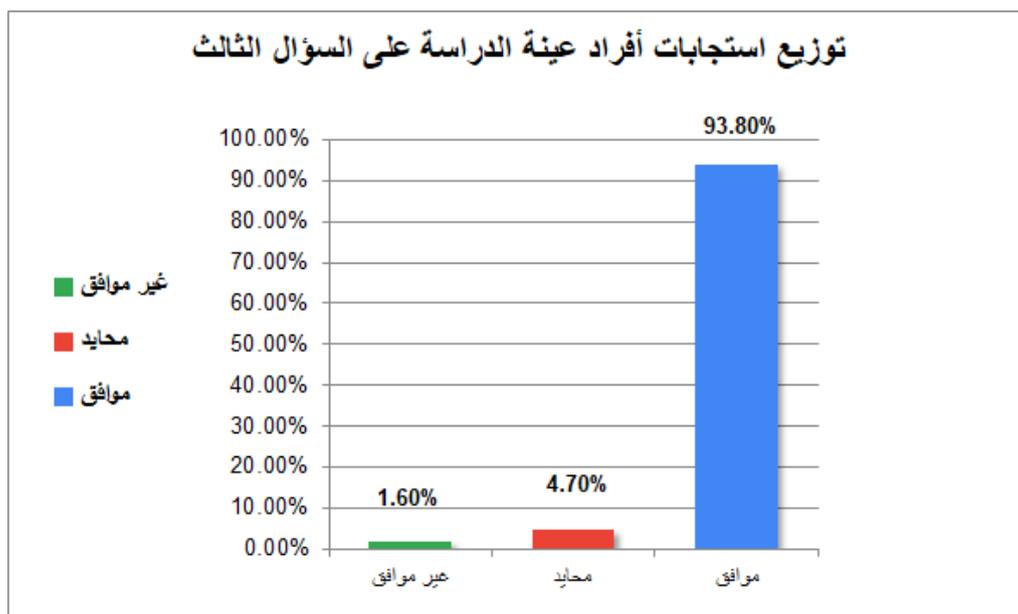
وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع المنصب الذي تشغلونه، بوزن نسبي 96.7%.

هذا وتؤكد الباحثتان على أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب داخل المؤسسة بما يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، الأمر الذي سيساهم بالتبعية في إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة.

### 3. هل يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة التي تعمل بها؟

#### جدول 7: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة التي تعمل بها	غير موافق	1	1.60%	2.92	97.3%	موافق
	محايد	3	4.70%			
	موافق	60	93.80%			
	المجموع	64	100.0%			



رسم توضيحي 3 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يشعرون باستقرار وظيفي في المؤسسة التي يعملون بها، بنسبة 93.8%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يلتزمون بالاستقرار الوظيفي داخل بيئة عملهم، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

بشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها، بوزن نسبي 97.3%.

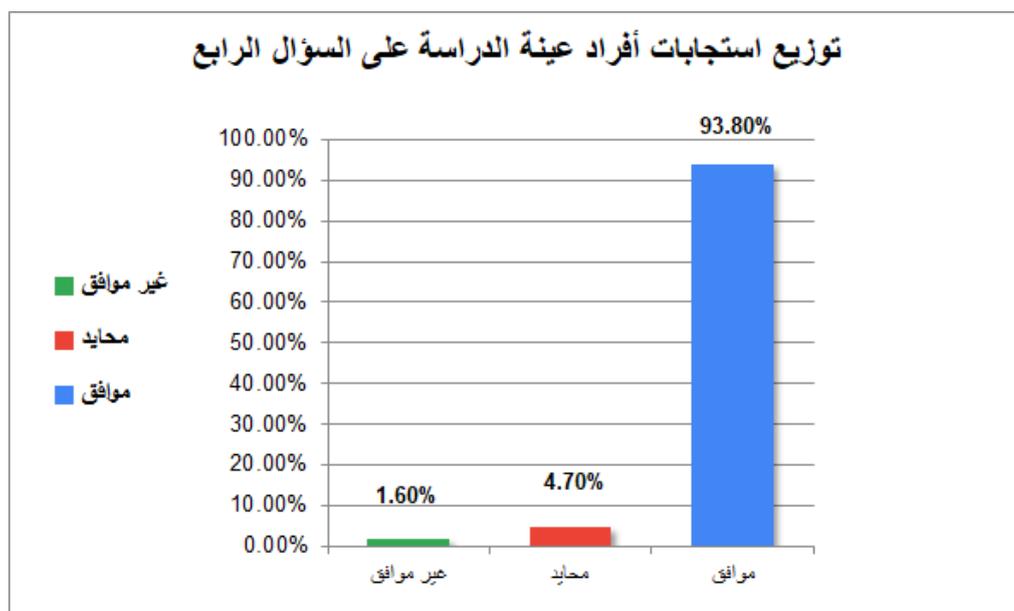
وترى الباحثان أنه تكمن أهمية الاستقرار الوظيفي في ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد داخل بيئة عمله، رفع مستوى تقبله واستعداده النفسي والمهاري للفرد للتعلم المستمر الذي يرفع من مستواه الوظيفي. ويزيد مستوى الطموح لدى الفرد.

كما ويساهم الاستقرار الوظيفي في تحسين درجة قابلية وتفاعل الموظف مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة له ما قد يلاحظ على تحسن مستوى أدائه في العمل، إضافة إلى خلق علاقة جيدة بين الموظف ورؤسائه في العمل.

#### 4. هل يمكن الاتصال بالإدارة العليا دون حدوث عواقب؟

جدول 8: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل يمكن الاتصال بالإدارة العليا دون حدوث عوائق	غير موافق	1	%1.6	2.92	%97.3	موافق
	محايد	3	%4.7			
	موافق	60	%93.8			
	المجموع	64	%100.0			



#### رسم توضيحي 4 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يمكنهم الاتصال بالإدارة العليا بدون أي عوائق، بنسبة %93.8، في حين كانت النسبة الأقل للذين يجدون بعض العوائق التي تقف حائلاً أمام اتصالهم بالإدارة العليا، بنسبة %1.6 من حجم عينة الدراسة.

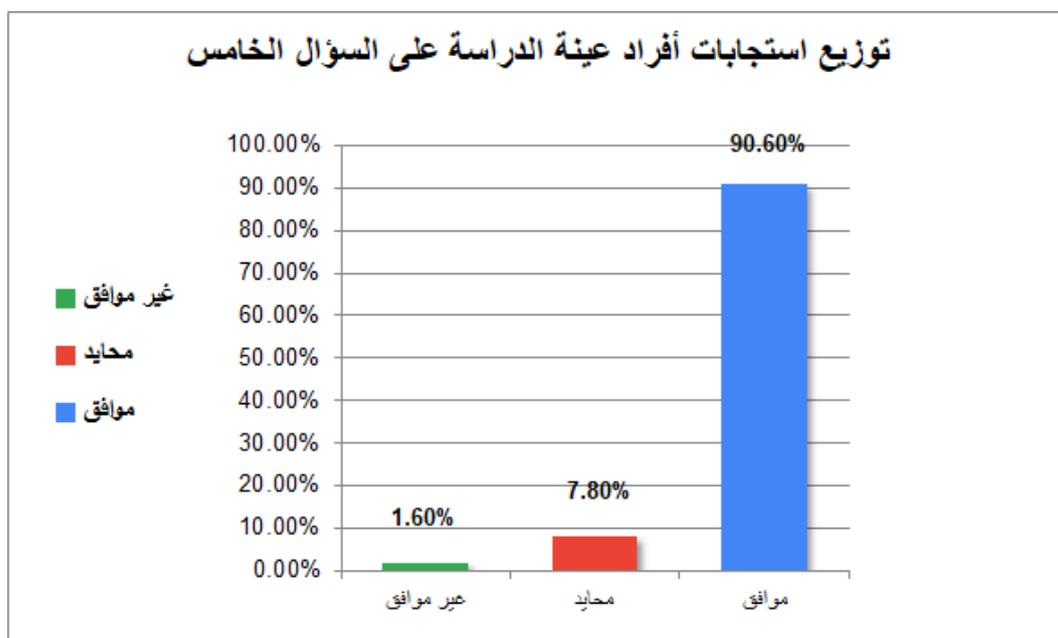
وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يمكنهم الاتصال بالإدارة العليا دون حدوث عوائق، بوزن نسبي %97.3

وترى الباحثان أن الاتصال الفعال ما بين الإدارة والعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى أداء المؤسسة من حيث صنع القرارات المختلفة وتنفيذ استراتيجيات التخطيط، خلق بيئة عمل سلسة وفعالة داخل المؤسسة، للمنظمة زيادة الكفاءة الإدارية، تعزيز التعاون ما بين الأفراد، إضافة إلى خلق قيادة فعالة ذات قاعدة شعبية لدى العاملين

#### 5. هل توجد مشاركة بين الموظفين في صنع القرار؟

#### جدول 9: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل توجد مشاركة بين الموظفين في صنع القرار	غير موافق	1	1.6%	2.89	96.3%	موافق
	محايد	5	7.8%			
	موافق	58	90.6%			
	المجموع	64	100.0%			



#### رسم توضيحي 5 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس

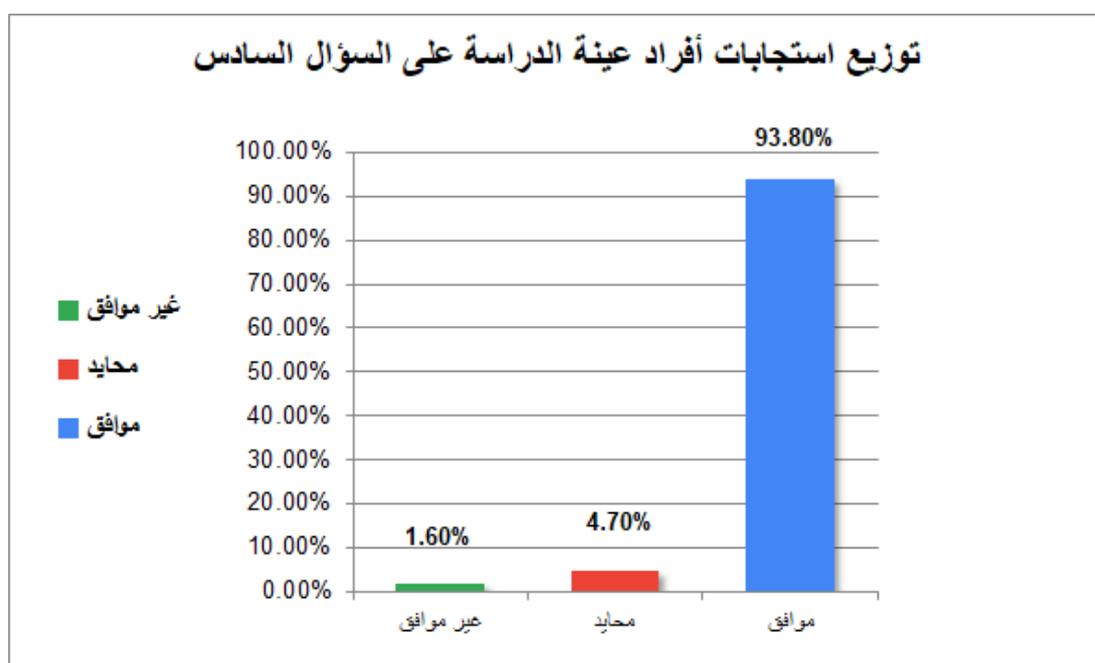
يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يرون أن هناك مشاركة ما بين الموظفين والإدارة في صنع القرارات المختلفة، بنسبة 90.6%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يرون أن هناك تشاركية في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم التي يعملون بها، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة. وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يمكنهم مشاركة بعضهم البعض في صنع القرار، بوزن نسبي 96.3%

هذا وتعد ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة؛ فيشارك العاملين في هذه العملية يتم التأكد من تقبلهم للقرارات الإدارية مستقبلاً مما يساهم في خلق جو من الثقة المتبادلة ما بينهم وبين إدارة المؤسسة، إضافة إلى تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية في تنفيذ بعض الأنشطة نتيجة القرارات التي شاركوا في صنعها واتخاذها.

6. هل يتناسب الاجر مع العمل الذي تقوم به؟

جدول 10: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل يتناسب الاجر مع العمل الذي تقوم به	غير موافق	1	1.6%	2.92	97.3%	موافق
	محايد	3	4.7%			
	موافق	60	93.8%			
	المجموع	64	100.0%			



رسم توضيحي 6 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع المهام الوظيفية التي يقومون بها، بنسبة 93.8%، في حين كانت النسبة الأقل للذين يشعرون بعدم ملاءمة رواتبهم بما يقومون به من مهام وظيفية، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن الاجر الذي يتقاضونه يتناسب مع العمل الذي يقومون به، بوزن نسبي 97.3%

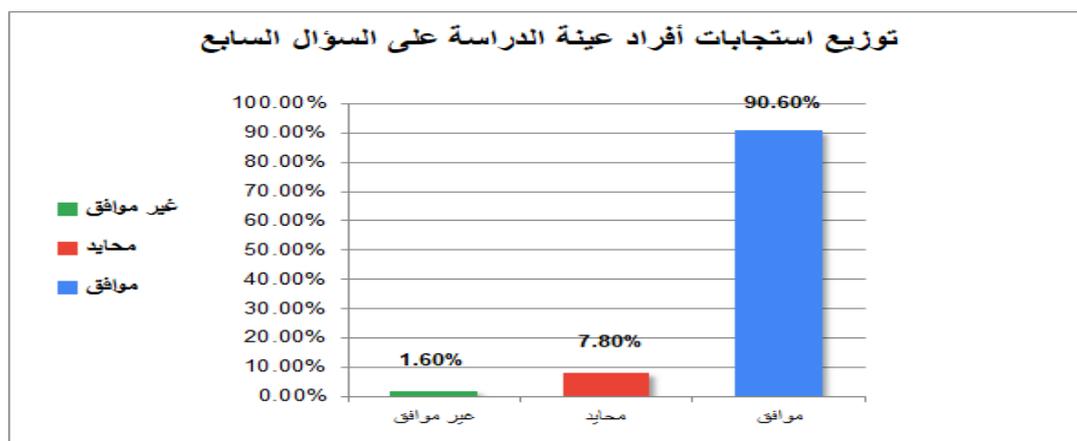
وترى الباحثتان أن الأجر يعتبر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، وطريقة فعالة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها، ووسيلة حيوية لتحفيز ودفع العاملين لتقديم أفضل مستوى من الداء لديهم. على

الجانب الآخر، يعد الأجر عنصر مهم للموظف لتحسين مستواه المعيشي وتحقيق مستوى الرضا الوظيفي لديه وتعزيز شعوره بالاستقرار داخل العمل، وهنا تكمن أهمية ملاءمة الأجر التي يتلقاها الأفراد نظير الأعمال والمهام الوظيفية التي يقومون بها

## 7. هل تتوفر التحفيزات المادية في المنظمة؟

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية	الاستجابة الكلية
هل تتوفر التحفيزات المادية في المنظمة	غير موافق	1	1.6%	2.89	96.3%	موافق
	محايد	5	7.8%			
	موافق	58	90.6%			
	المجموع	64	100.0%			

جدول 11: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع



## رسم توضيحي 7: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن يرون أن مؤسستهم التي يعملون بها توفر لهم حوافز مادية مختلفة، بنسبة 90.6%، في حين كانت النسبة الأقل للذين يرون أن إدارة المؤسسة لا توفر لهم الحوافز المادية المناسبة لما يقومون به من أعمال، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن التحفيزات المادية متوفرة في المنظمة التي

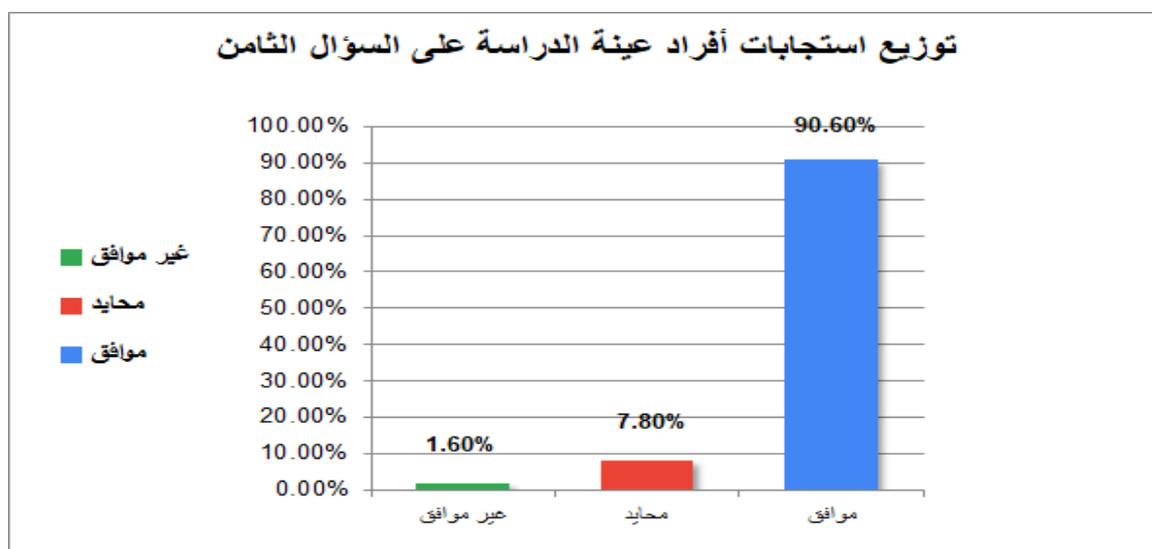
يعملون بها، بوزن نسبي 96.3%

وهذا وترى الباحثتان ان للحوافز المادية أهمية كبيرة وأثر ملموس في زيادة إنتاجية العاملين الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وفق خططها الاستراتيجية المطلوبة بنجاح. كما وتقوم الحوافز المادية بربط العامل بمشأته من خلال استفادته المباشرة وغير المباشرة من نجاح المؤسسة التي زادت إنتاجيتها وبالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطاً بها وبنجاحها، إضافة إلى تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين

#### 8. هل يوجد تحفيزات معنوية في المنظمة؟

جدول 12: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل يوجد تحفيزات معنوية في المنظمة	غير موافق	1	1.6%	2.89	96.3%	موافق
	محايد	5	7.8%			
	موافق	58	90.6%			
	المجموع	64	100.0%			



رسم توضيحي 8 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن يرون أن مؤسستهم التي يعملون بها توفر لهم حوافز معنوية مناسبة، بنسبة 90.6%، في حين كانت النسبة الأقل للذين يرون أن إدارة المؤسسة لا توفر لهم الحوافز المعنوية المناسبة لما يقومون به من أعمال، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

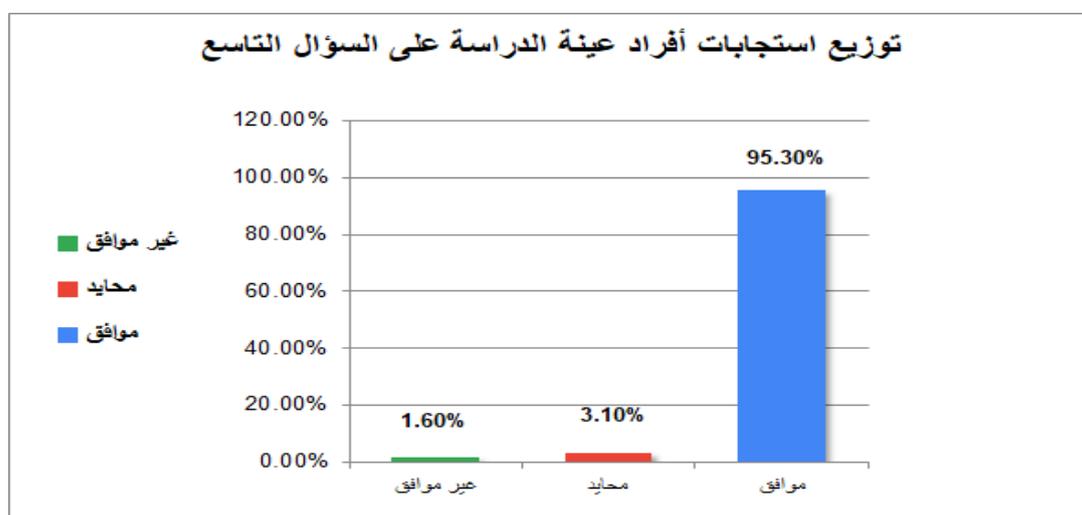
بشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن التحفيزات المعنوية متوفرة في المنظمة التي يعملون بها، بوزن نسبي 96.3%

وكما سبق ذكره في الحوافز المادية، تُعدّ الحوافز المعنوية مهمة في إحداث التغيير من النواحي المهمة في بيئة العمل التي توفر تمكن لعاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية وحاجاتهم الذاتية، من حيث إشراك العاملين في الإدارة، إتاحة الفرصة للموظف في المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرصة امامه للترقية، تعزيز الشعور بالاستقرار لديه، إضافة إلى خلق التوافق الاجتماعي وحب الزملاء وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق .

### 9. هل انت راضي عن فرص التدريب وتأهيل العاملين؟

جدول 13: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل انت راضي عن فرص التدريب وتأهيل العاملين	غير موافق	1	1.6%	2.94	98.0%	موافق
	محايد	2	3.1%			
	موافق	61	95.3%			
	المجموع	64	100.0%			



### رسم توضيحي 9 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يشعرون بالرضا تجاه الدورات التدريبية والتأهيلية التي توفرها إدارة مؤسساتهم لهم، بنسبة 95.3%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يشعرون بالرضا تجاه فرص التدريب والتأهيل التي توفرها لهم الإدارة ويجدونها غير كافية لهم، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

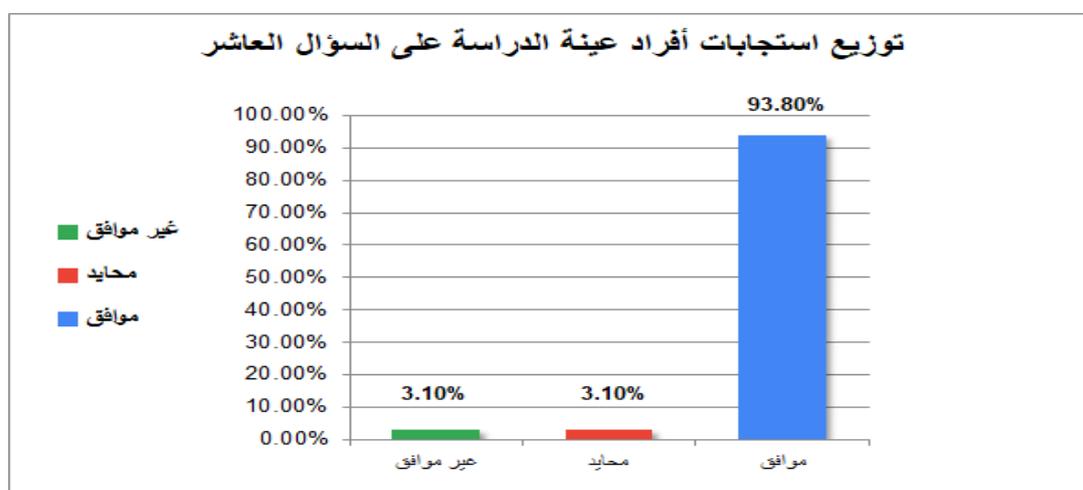
وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يشعرون بالرضا عن فرص تدريب وتأهيل العاملين، بوزن نسبي 98.0%.

لذا، تؤكد الباحثتان على أهمية توفير دورات تدريبية تتلاءم مع احتياجات الموظفين العاملين داخل المؤسسة وتساهم في رفع مستوى كفاءتهم الوظيفية والمهنية.

### 10. هل تتوفر دورات تدريبية لتطوير الوظيفي؟

جدول 14: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل تتوفر دورات تدريبية لتطوير الوظيفي	غير موافق	2	3.1%	2.91	97.0%	موافق
	محايد	2	3.1%			
	موافق	60	93.8%			
	المجموع	64	100.0%			



### رسم توضيحي 10 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للذين يرون أن إدارة المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم دورات تدريبية مناسبة لتطوير أدائهم الوظيفي، بنسبة 93.8%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يرون أن المؤسسة توفر لهم دورات تدريبية مناسبة لتطوير أدائهم الوظيفي، أو لديهم رأي محايد بالخصوص، بنسبة 3.1% من حجم عينة الدراسة لكل منهما.

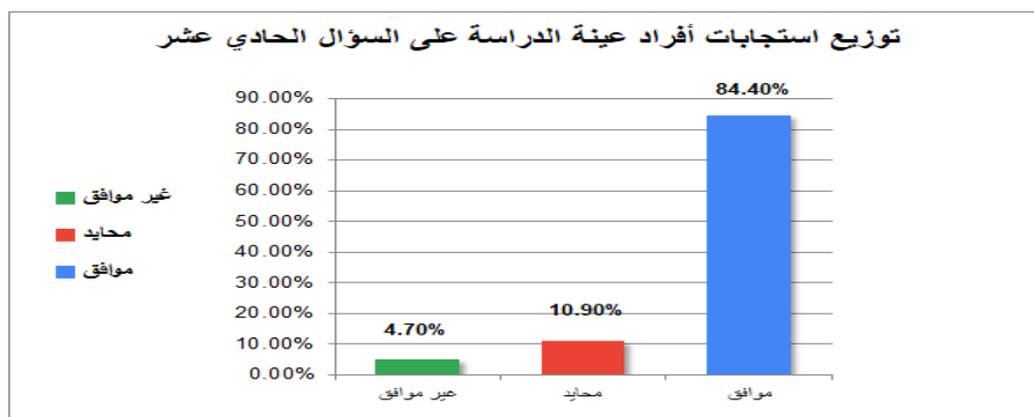
وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن هناك توافر للدورات التدريبية لتطوير أدائهم الوظيفي، بوزن نسبي 97.0%.

وتكمن أهمية الدورات التدريبية في كونها تساعد الفرد علي تنمية معلوماته ومهاراته، وكونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق الذات والشعور بالفخر الشخصي، تعزيز مبدأ التفكير العميق و السليم والتفكير الإبداعي، إضافة تحسين المهام اليومية وكيفية إدارة الوقت الفعال.

### 11. هل ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة؟

جدول 15: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية	الاستجابة الكلية
هل ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	غير موافق	3	4.7%	2.80	93.3%	موافق
	محايد	7	10.9%			
	موافق	54	84.4%			
	المجموع	64	100.0%			



### رسم توضيحي 11 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يرون أن ساعات العمل ومواعيد الدوام الرسمية مناسبة لهم، بنسبة 84.4%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يرون أن ساعات العمل ومواعيد الدوام الرسمية مناسبة لهم، بنسبة 3.1% من حجم عينة الدراسة

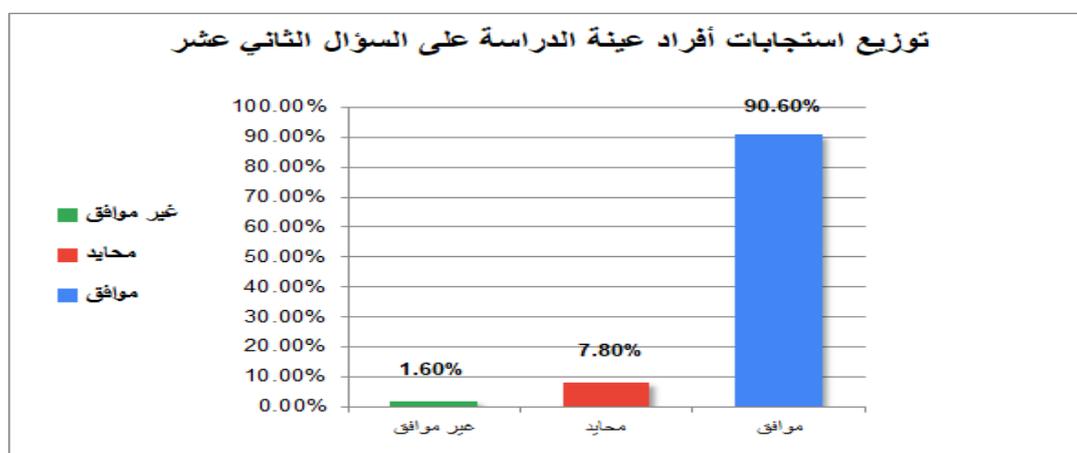
وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، بوزن نسبي 93.3%

ويعتبر الالتزام بوقت الدوام من قبل الموظفين واجباً وظيفياً فرضته الأنظمة واللوائح الوظيفية داخل المؤسسات ومظهراً حضارياً يدل على تقدم الوعي والشعور بالمسؤولية في المجتمع، ما يساهم في رفع مستوى الانتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة

## 12. هل الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة؟

جدول 16: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة؟	غير موافق	1	1.6%	2.89	96.3%	موافق
	محايد	5	7.8%			
	موافق	58	90.6%			
	المجموع	64	100.0%			



رسم توضيحي 12 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يرون أن الراتب التقاعدي الذي سيحصلون عليه بعد التقاعد سيساعدهم على توفير حياة كريمة، بنسبة 90.6%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يرون راتبهم التقاعدي سيساعدهم على العيش حياة كريمة بعد التقاعد، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

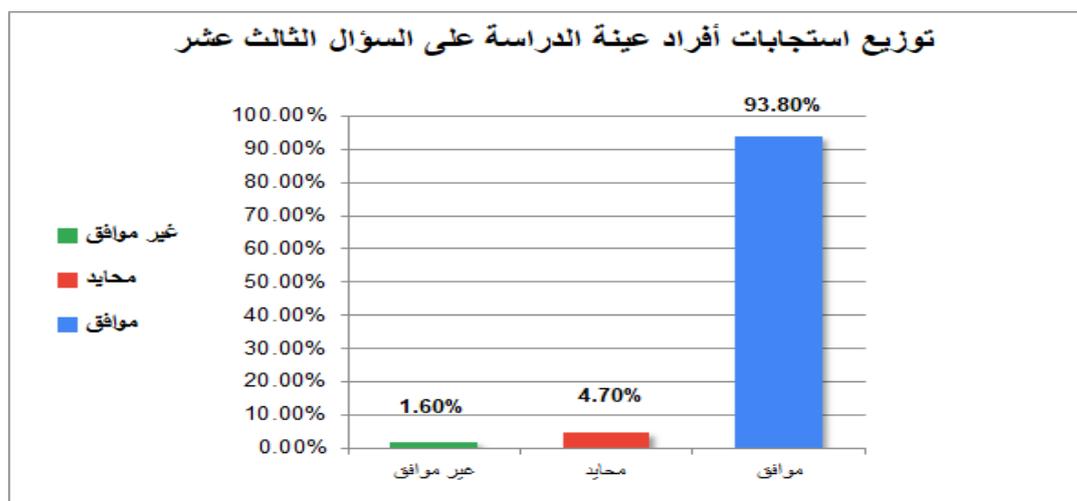
وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن الراتب الذي سيحصلون عليه بعد التقاعد يوفر لهم حياة كريمة، بوزن نسبي 96.3%

وترى الباحثان أن الراتب التقاعدي عبارة عن مبلغ من المال تدفعه المؤسسة بانتظام لشخص لم يعد على رأس عمله بسبب التقدم في السن أو المرض، ما يعكس مدى الحاجة لهذا الراتب لضمان حياة كريمة بعيدة عن العوز والاحتياج

## 13. هل تحرص على تحسين مستوى الأداء؟

جدول 17: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة الكلية	الاستجابة الكلية
هل تحرص على تحسين مستوى الأداء	غير موافق	1	%1.6	2.92	%97.3	موافق
	محايد	3	%4.7			
	موافق	60	%93.8			
	المجموع	64	%100.0			



### رسم توضيحي 13 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يحرصون على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة التي يعملون بها، بنسبة %93.8، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يهتمون بتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، بنسبة %1.6 من حجم عينة الدراسة

وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يحرصون على تحسين مستوى أدائهم، بوزن نسبي

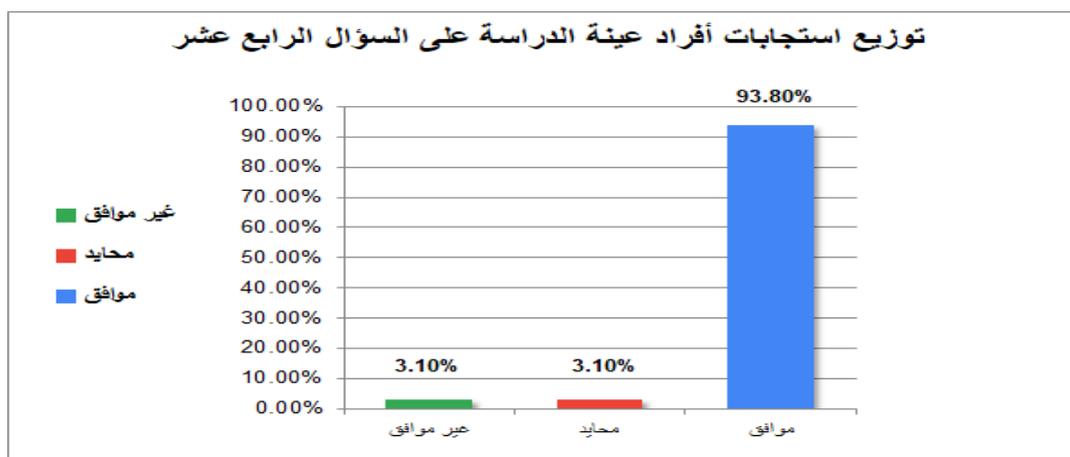
%97.3

وترى الباحثان ضرورة تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الفرد تجاه مؤسسته، من خلال تعزيز اهتمامه بتحسين مستوى أدائه بما يتلاءم مع متطلبات عمله ورؤية المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي، المساهمة في رفعة المؤسسة وتقدمها في مجالها.

### 14. هل لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بكل موضوعية ودقة؟

جدول 18: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بكل موضوعية ودقة المجموع	غير موافق	2	3.1%	2.91	97.0%	موافق
	محايد	2	3.1%			
	موافق	60	93.8%			
		64	100.0%			



#### رسم توضيحي 14 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يرون أن لديهم المقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بكل موضوعية ودقة، بنسبة 93.8%، في حين كانت النسبة الأقل لمن لا يمتلكون مثل هذه المقدرة، أو يمتلكونها بنسبة متوسطة، بنسبة 3.1% من حجم عينة الدراسة لكل منهما.

وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة لديهم المقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بكل موضوعية ودقة، بوزن نسبي 97.0%.

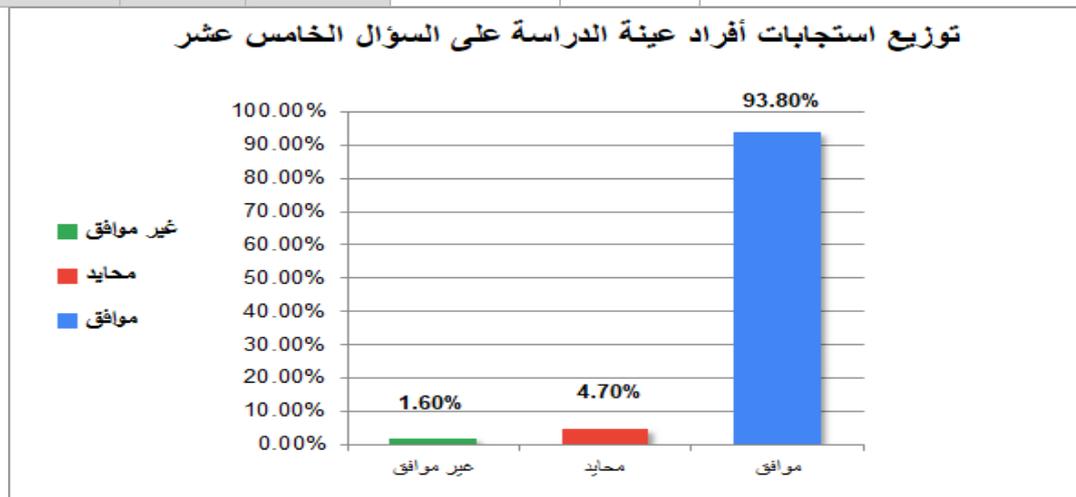
وترى الباحثان أن المقدرة على حل المشكلات يكمن في الوصول لأفضل الحلول التي تُساعد الإدارة الاستراتيجية بوضع خطة تفصيلية متقنة، ومحددة بوقت وخطوات معينة، وذلك لتنمية مهارات التفكير النقدي، والوصول للعديد من الحلول، ثم اختيار الحل الأفضل منها، كما تُساعد الخطة نفسها في حال وجود تحديات مستقبلية، إضافة إلى إصلاح الأمور غير المرغوب بها، ومعالجة المخاطر الحالية أو المتوقع حدوثها.

#### 15. هل انت راض على تقييم أدائك من طرف رئيسك؟

#### جدول 19: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية

موافق	%97.3	2.92	%1.6	1	غير موافق	هل انت راض على
			%4.7	3	محايد	تقييم أدائك من
			%93.8	60	موافق	طرف رئيسك
			%100.0	64		المجموع



#### رسم توضيحي 15 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يشعرون بالرضا على تقييم رئيسهم على أدائهم الوظيفي، بنسبة 93.8%، في حين كانت النسبة الأقل لمن لا يعشرون بالرضا تجاه نتائج تقييم رئيسهم الوظيفي لهم، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يشعرون بالرضا على تقييم أدائهم من طرف رئيسك، بوزن نسبي 97.3%.

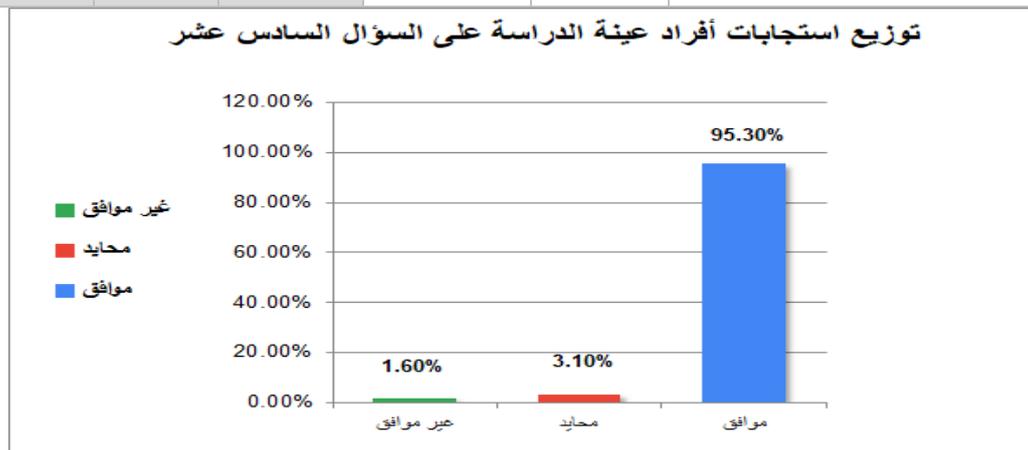
وتساعد عملية تقييم الأداء كما ترى الباحثان في اتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل، او الموظف، او القيادي كالترقية والنقل، أو المجازاة.. الخ من القرارات الإدارية المختلفة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير قدرات الموظف ومهاراته الوظيفية، كما تعد عملية تقييم الأداء وسيلة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، وأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

#### 16. هل تتم عملية تقييم الأداء بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز؟

##### جدول 20: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية	الاستجابة الكلية
	غير موافق	1	%1.6	2.94	%98.0	موافق

			3.1%	2	محايد	هل تتم عملية تقييم الأداء بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز
			95.3%	61	موافق	
			100.0%	64	المجموع	



#### رسم توضيحي 16 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يرون أن عملية تقييم الأداء تتم بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز لأحد، بنسبة 95.3%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يشعرون بالرضا تجاه عملية تقييم الأداء، ويرون أنها لا تتم وفق معايير واضحة بعيدة عن التحيز والمحاباة، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة.

بشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن عملية تقييم الأداء تتم بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز، بوزن نسي 98.0%.

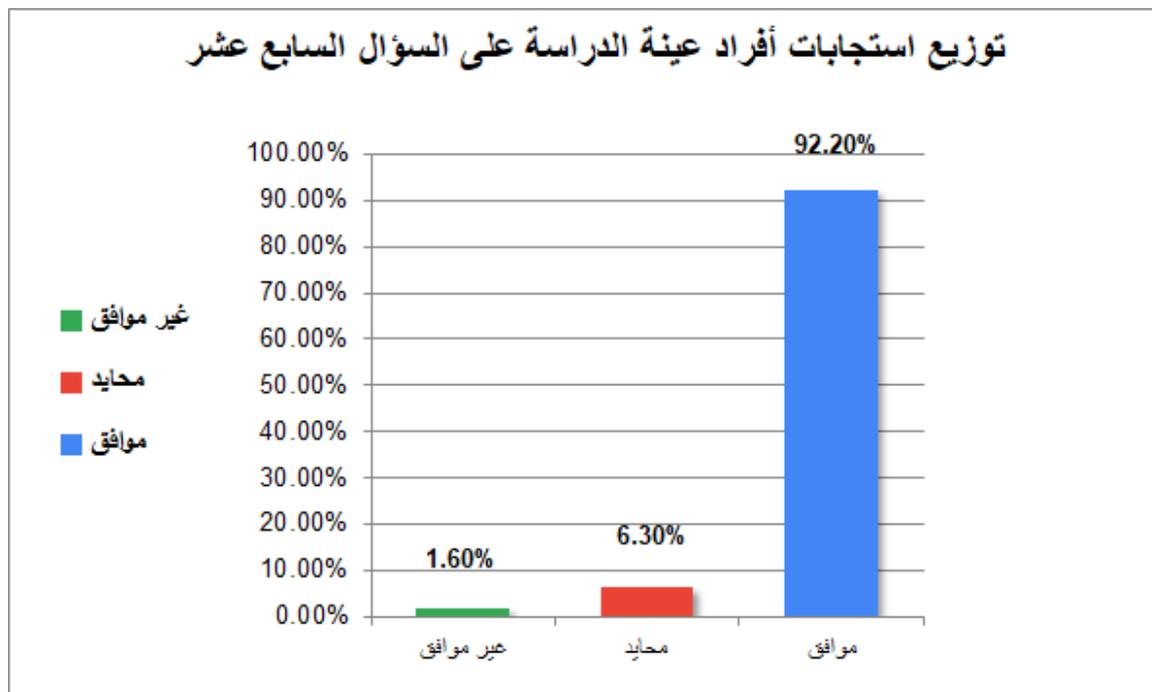
وترى الباحثان أن عملية تقييم الأداء إذ ما تمت بموضوعية وعدالة، ساهم ذلك في خلق جو من الثقة والطمأنينة والشعور بالرضا والولاء لدى العاملين تجاه مؤسساتهم، ما ينعكس إيجابيا على استمرار عملها وازدهاره.

#### 17. هل يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على درجة عالية من الرضا؟

##### جدول 21: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر

السؤال	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	متوسط الاستجابات	النسبة المئوية الكلية	الاستجابة الكلية
هل يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على درجة عالية من الرضا	غير موافق	1	1.6%	2.91	97.0%	موافق
	محايد	4	6.3%			
	موافق	59	92.2%			

			100.0%	64	المجموع
--	--	--	--------	----	---------



#### رسم توضيحي 17: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يرون أن نظام تقييم الأداء المطبق يحقق درجة مرتفعة من الرضا لدى العاملين داخل المؤسسة، بنسبة 92.2%، في حين كانت النسبة الأقل للذين لا يرون أن نظام تقييم الأداء المطبق داخل مؤسستهم لا يحقق درجة الرضا المطلوبة، بنسبة 1.6% من حجم عينة الدراسة وبشكل عام، يتضح أن العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة يرون أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة يحقق درجة عالية من الرضا، بوزن نسبي 97.0%

#### الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

##### أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق للإطار النظري للدراسة ونتائج التحليل لتساؤلات الدراسة الرئيسية يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي:

1. هناك انتماء كبير لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة للمؤسسة التي يعملون بها ، بوزن نسبي 92.6%
2. تتناسب مؤهلات العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة وخبراتهم مع المنصب الذي تشغلونه، بوزن نسبي 96.7%
3. يشعر العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها، بوزن نسبي 97.3%
4. يمكن للعاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة الاتصال بالإدارة العليا دون حدوث عوائق، بوزن نسبي 97.3%

5. يمكن للعاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة مشاركة بعضهم البعض في صنع القرار، بوزن نسبي 96.3%
6. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع العمل الذي يقومون به، بوزن نسبي 97.3%
7. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن التحفيزات المادية متوفرة في المنظمة التي يعملون بها، بوزن نسبي 96.3%
8. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن التحفيزات المادية متوفرة في المنظمة التي يعملون بها، بوزن نسبي 96.3%
9. يشعر العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة بالرضا عن فرص تدريب وتأهيل العاملين، بوزن نسبي 98.0%
10. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن هناك توافر للدورات التدريبية لتطوير أدائهم الوظيفي، بوزن نسبي 97.0%
11. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، بوزن نسبي 93.3%
12. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن الراتب الذي سيحصلون عليه بعد التقاعد يوفر لهم حياة كريمة، بوزن نسبي 96.3%
13. يحرص العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة على تحسين مستوى أدائهم، بوزن نسبي 97.3%
14. لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بكل موضوعية ودقة، بوزن نسبي 97.0%
15. يشعر العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة بالرضا على تقييم أدائهم من طرف رئيسك، بوزن نسبي 97.3%
16. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن عملية تقييم الأداء تتم بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز، بوزن نسبي 98.0%
17. يرى العاملون في أمانة منطقة المدينة المنورة أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة يحقق درجة عالية من الرضا، بوزن نسبي 97.0%

#### ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد الرجوع إلى مناقشة محور الدراسة الرئيسي، تقترح الباحثتان عدة توصيات وذلك على النحو التالي:

1. تعزيز الشعور بالانتماء العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة من خلال توفير المزيد من الحوافز المادية.
2. تعزيز الشعور بالانتماء العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة من خلال توفير المزيد من الحوافز المعنوية.

3. تعزيز مهنية أمانة منطقة المدينة المنورة من خلال تعيين أشخاص ذوي مؤهلات وخبرات عالية في المناصب الإدارية المختلفة التي تتطلب مثل هذه الخبرات.
4. تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
5. زيادة عدد قنوات الاتصال والتواصل ما بين الإدارة العليا والعاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
6. زيادة نسبة مشاركة العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة في عملية صنع القرار مع الإدارة.
7. زيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة المقدمة للعاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة وذلك بهدف تحسين أداءهم الوظيفي.
8. العمل على توطيد العلاقات ما بين إدارة أمانة منطقة المدينة المنورة وما بين العاملين بعد وصولهم إلى سن التقاعد.
9. تعزيز عملية تقييم الأداء ووضع معايير للتقييم تتلاءم مع طبيعة عمل العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، والاعلان عن هذه المعايير بكل وضوح وشفافية.

المراجع:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
4. حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
5. سهام بلخيري، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011.
6. سونيا كامل البكري، 1990، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 23، ع1، يوليو: 78-91
7. السيد أحمد، شكري، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبيرتهم التدريسية، كلية التربية، جامعة قطر، ع8.
8. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الحمارف والرافعات قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.
9. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
10. كاسر المنصور، الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، 2008، [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info)
11. محسن المنصوري، الرضا عن العمال، مطبعة النعمان، بغداد، ط1، 1970.
12. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الأزرا ربطة-الإسكندرية، 2003.
13. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، 2019.
14. هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
15. جنين. ياسمين، (2019)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر-بسكرة

16. سعودي, صلوحى, حورية, هدايجى & عبد الجليل/مؤطر. (2018). طرق تقييم اداء العاملين واثرها على الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-ادرار).

#### المراجع الأجنبية

1. Manceil A Nqus, Joseph, (1993). " Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction", DAI. A53/11,P,3758>
2. Tharrington, Donnie Everetle, 1993- perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction.(leadership behavior) DATA,53/07. P.2198.
3. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588
4. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.

### الملاحق

قياس الرضى الوظيفي على اداء العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة

- الجنس:
  - ذكر
  - انثى
- العمر:
  - 20 سنة وأكثر
  - 30 سنة وأكثر
  - سنة وأكثر
- المستوى التعليمي:
  - دبلوم
  - بكالوريوس
  - دراسات عليا
  - ثانوي
- الخبرة:
  - 5 سنوات وقل
  - من 6 الى 10 سنوات
  - من 11 الى 15 سنة
  - من 15 وفوق

غير موافق	محايد	موافق	السؤال
			هل تشعر بالانتماء في المؤسسة التي تعمل بها؟
			هل المنصب الذي تشغله يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك؟
			هل يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة التي تعمل بها؟
			هل يمكن الاتصال بالإدارة العليا دون حدوث عوائق؟
			هل توجد مشاركة بين الموظفين في صنع القرار؟
			هل يتناسب الاجر مع العمل الذي تقوم به؟
			هل تتوفر التحفيزات المادية في المنظمة؟
			هل يوجد تحفيزات معنوية في المنظمة؟
			هل انت راضي عن فرص التدريب وتأهيل العاملين؟

			هل تتوافر دورات تدريبية لتطوير الوظيفي؟
			ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة؟
			هل الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة؟
			هل تحرص على تحسين مستوى الاداء؟
			هل لديك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك في العمل بكل موضوعية ودقة؟
			هل انت راض على تقييم ادائك من طرف رئيسك؟
			تم عملية تقييم الاداء بكل موضوعية وبمعايير واضحة دون تحيز
			هل يحقق نظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة على درجة عالية من الرضا؟