



الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسة

إعداد

الباحثة: ميسون عمر سليمان يوسف- رام الله- فلسطين

طالبة دكتوراة- جامعة صفاقس- تونس

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف (إدارة الأعمال)

mahmod_pales@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

الملخص:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة، و الكشف عن العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، للحد من التأثيرات السلبية لعدم الرضا، ودراسة أداء العاملين وتحملهم للمسؤولية في المؤسسة و الاعتراف بأهميتهم كأفراد من خلال مقاييس تعتمد عليها الادارات لتقييمهم ، التعرف على الرضا الوظيفي و قياس مدى تأثيره في تحسين أداء العاملين و تحديد أهم النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته مما يدفعه للعمل ورفع مستوى أدائه ، تعزيز شعور المشاركة والشراكة والملكية بين الموظف والمؤسسة وصولاً للتمكين وتحرير الفعل وذلك من خلال تحديد احتياجات العاملين و التقييم المستمر لأدائهم داخل المؤسسة، و اجراء البحوث حول الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين. فالرضا الوظيفي يُعد من أهم المؤشرات السلوكية في العمل، والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف تجاه العمل الذي يعمل فيه، كونه يعبر عن إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته و ذلك لمزاولة المهنة التي يعمل بها

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، الحوافز.

المقدمة:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام بالغ من قبل العديد من علماء الإدارة والسلوك الإنساني، وتعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت للرضا الوظيفي لما لذلك من أهمية خاصة في العمل نظراً لما يحققه من فوائد للفرد وللمؤسسة على حد سواء. فالرضا الوظيفي يُعد من أهم المؤشرات السلوكية في العمل، والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف تجاه العمل الذي يعمل فيه، كونه يعبر عن إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته و ذلك لمزاولة المهنة التي يعمل بها (مروان الزعبي ، 2011) .

ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل كثيرة من أهمها الجانب الشخصي ،الانفعالي، الاداري، الفني، التدريبي والمعنوي، ولهذا يصعب قياسه ولكن يمكن تحديد العوامل المؤثرة عليه تأثيراً مباشراً. حيث يعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال: كالأداء، التغيب، سير العمل، الابداع، المبادرات، الانجاز، الاستمرارية واحيانا أخرى ينظر إليه على أنه متغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب .

و نظام المنح والمكافأة و نظام اتخاذ القرارات وغيرها (www.acofps.com) ، أكاديمية علم النفس).

هناك عدة مقاييس للرضا الوظيفي ومن بينها مقياس بيتزر وور وزملائه (2007)، حيث يعتبر هذا المقياس من أحد أهم المقاييس العالمية في الرضا الوظيفي وهو مقياس قصير و سهل التطبيق ويساعد هذا المقياس على استخراج الخصائص السيكومترية التي تصلح للاستخدام في أغراض قياس الرضا الوظيفي و الحصول على مؤشرات عن معدلات الرضا الوظيفي للعاملين في وظائف مختلفة و قطاعات صناعية متعددة (مروان الزعبي ، 2010).

أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي فانه يمكن القول أن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة و الدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (Wagner, John &Hollenbeck, 1992, P.106)، فالأداء يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (Heinz,1989,p271).

وتعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة قياسية وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تنسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبنياً على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل (عبد الكريم بن رزوق، 2009، ص 3-41).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الرضا الوظيفي لدى العاملين في أي مؤسسة من الموضوعات التي تحظى بأهمية كبيرة لدى المسؤولين و الباحثين على حد سواء لكونه يسلط الضوء على قضية تمس بشكل مباشر البعد الإنساني لدى الموظف لأن العنصر البشري يعتبر أهم مكون في المؤسسة ويؤثر بشكل كبير في المكونات الأخرى خاصة إذا كانت طبيعة عمل المؤسسة خدمتية . وليس ببعيد عن ذلك كله فمؤسسة الدفاع المدني الفلسطيني أحد المؤسسات الهامة والفاعلة في مؤسسات الدولة الفلسطينية وتقدم خدمات مجتمعية وإنسانية . وللإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث "ما درجة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في المؤسسة"؟ يضع المسؤولين واصحاب القرار أمام خيارات متنوعة وهامة تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي والذي بدوره ينعكس ايجاباً على الأداء ويحسن من جودة الخدمات المقدمة.

ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك تأثير للرضا الوظيفي على الأداء في المؤسسة؟
2. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين باختلاف المتغيرات الشخصية في المؤسسة؟
3. ما درجة رضا العاملين في المؤسسة عن الحوافز المقدمة لهم؟
4. ما هو تأثير الحوافز بشقيها المادي و المعنوي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف الى درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة و درجة أثر ذلك على أداء العاملين من خلال تقييمهم ، والكشف عن العوامل التي تساهم في زيادة الرضا

الوظيفي للعاملين، و تحد من التأثيرات السلبية لعدم الرضا، و تحديد العوامل التي تأثر على الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة كونها تدرس الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي، وأهمية الحوافز وبيئة العمل، التمكين و النمط الاداري وعلاقتها المباشرة بالرضا الوظيفي. توفر هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز وتحسين بيئة العمل لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة مما يمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية و زيادة المعرفة و العلم لديهم. وتعود الأهمية أيضاً من النتائج والتوصيات التي يمكن الوصول إليها ومدى الاستفادة منها في الواقع العملي من قبل المسؤولين وأصحاب القرار و المؤسسة في بناء استراتيجيات وتبني اساليب وإجراءات جديدة حول التعامل مع جوانب عدم الرضا الوظيفي، كما أن هذه الدراسة تشكل اضافة نوعية للمكتبة العلمية كونها تقدم معلومات جديدة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي و الحوافز وأثرهما على الأداء لدى العاملين في المؤسسة، والمنهج الوصفي التحليلي يمكن الباحثين في الحصول على المعلومات وجمع البيانات ، مع ايجاد وسائل مختلفة لتفسيرها ، يمكن عن طريق المنهج الوصفي التحليلي الربط بين العلاقات ، و ذلك من خلال طرح مجموعة من الاسئلة ، و يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ، و الأمر المراد الوصول إليه في هذه الدراسة هو الابتعاد عن التحيز من جانب الباحثين.

الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يمكن القول أن الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة انبثق من الافتراض القائل أن الشخص الراضي عن عمله يختلف أدائه ويكون أكثر انتاجية من زميله غير الراضي الذي يشعر أن المؤسسة التي يعمل بها لا تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته مما ينعكس على الانتاجية، و يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر

تعطي للموظفين مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، و ما يحيط به، و بما أن رغبات الأفراد مختلفة، أي أن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له (عباس، 2003، ص 175)

- عرف لوك الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية ايجابية سارة عن عمل الفرد أو خبرته العملية ، و ينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة و له ثلاثة أبعاد :

- جانب شعوري عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل و بذلك لا يمكن رؤيته.

- الرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات .

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة . (المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية،

(www.hrdiscussion.com)

- و يعرف الرضا الوظيفي انه نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المنظمة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي (Fred,1989,p176)

- في حين عرفها Stephen الرضا الوظيفي على أنه يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوكاً إيجابياً تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوكاً سلبياً تجاهه . (Stephen,1997,p142)

ثانياً: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك عدة مقاييس للرضا الوظيفي ومن بينها مقياس بيترو وور و زملائه و الذي يعتبر من أحد أهم المقاييس العالمية في الرضا الوظيفي وهو مقياس قصير و سهل التطبيق ويساعد هذا المقياس على استخراج الخصائص السيكميترية التي تصلح للاستخدام في أغراض قياس الرضا الوظيفي و الحصول على مؤشرات عن معدلات الرضا الوظيفي للعاملين في وظائف مختلفة و قطاعات صناعية متعددة . (مروان الزعبي، 2010)

وتم تطوير هذا المقياس في جامعة شيفيلد في بريطانيا، كان الهدف هو تطوير مقياس قصير و سهل التطبيق، و يمكن أن يطبق على مختلف الوظائف بغض النظر عن المستوى التعليمي، أو المستوى

التنظيمي للمستجيب، و قد تم تطوير هذا المقياس من خلال دراستين: الأولى كانت نوعية، و الثانية دراسة كمية، و استخدم في العديد من الأبحاث، خصوصا الأبحاث الاستشارية، التي تهدف إلى تقديم استشارات للمنظمات التي ترغب في قياس مقدار الرضا الوظيفي لموظفيها (مروان الزعبي، 2010).

و مقياس بورتر و لولر سنة 1996 و تهدف لقياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالأهمية و التقدير، و المكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية و الحوافز النقدية .

وهناك ايضا مقياس قامت باستخدامه جامعة مينيسوتا (Minnesota (MSQ وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية (Philip, Stone, 2003, p370)، مقياس اسلوب الأحداث الهامة يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل . (Gerenberg , Baron, 2004, p207)

ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي

يمكن القول ان هناك العديد من النظريات التي تطرقت الى موضوع الرضا الوظيفي ومن هذه النظريات:

أولاً : نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو

و تعتبر من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة ألا وهي الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن والإستقرار و الحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير والاحترام و حاجات تحقيق الذات .

- **فسيولوجي** : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .
- **الأمن و الإستقرار**: الحاجة للحماية ضد الخطر .
- **اجتماعي** : الحاجة للحب ، الصداقة ، القبول والانتماء لجماعة.

- التقدير والاحترام : الحاجة لاحترام الذات ، الثقة ، السلطة والاحترام من الآخرين.
- إدراك الذات : الحاجة للإنجاز .

(Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul ,1999)

ثانياً : نظرية ذات العاملين لفريدريك هزبرك

تعتبر أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف . VORAZ ,Frédérick Herzberg (Charles,1978)

ثالثاً : نظرية الانجاز لماكلياند

حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات ألا و هي الحاجة للإنجاز و الحاجة للقوة و الحاجة للانتماء:

1. الحاجة للإنجاز : القوة المحركة لتحقيق التفوق والإنجاز اعتماداً على عدد من المعايير ، أنها الكفاح لتحقيق النجاح ، حيث يفترض أن لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح وأنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز الشخصي لا للحصول على المكافأة بحد ذاتها كما لديهم رغبة لأن يعملوا شيئاً ما أفضل أو أكثر كفاءة مما تحقق سابقاً وأن هذه القوة المحركة هي الحاجة للإنجاز.
2. الحاجة إلى القوة : الحاجة للتأثير على سلوك الآخرين بما يؤدي لتغيير ذلك السلوك. والأفراد الذين يتميزون بالحاجة العالية للقوة يستمتعون أن يكونوا في موقع المسؤولية ويكافحون في سبيل التأثير على الآخرين وهم أكثر اهتماماً بالمكانة وليس بالأداء الفعلي.
3. الحاجة للعلاقات : الرغبة بالعلاقة الودية والقريبة من الأشخاص الآخرين. وهي الرغبة بأن يكون الشخص محبوباً ومقبولاً من قبل الآخرين والأفراد الذين يتميزون بالحاجة القوية للعلاقات يبحثون عن الصداقة ويفضلون المواقف التعاونية لا التنافسية. Claude Lévy (Leboyer,2006)

رابعاً : نظرية فروم

إن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه . (Tharrington , D. Everetle,1993,p. 2198)

خامساً : نظرية العادة الثامنة من الفاعلية الذاتية إلى العظمة لستيفن كوفي

تتكون العادة الثامنة من جزئين:

1. إبراز قدراتك و تميزك أو صوتك الخاص.
2. الهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك و يشعل حماسك بمعنى العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك و صفاتك. فالصوت هو نقطة التقاء المواهب و الحماس و الوعي و الحاجة و بذلك تنتقل من الفاعلية الى النبالة.

1- من الفاعلية الى العظمة:

ادارة الذات + العمليات = فاعلية ذاتية أو شخصية.
ادارة الذات + العمليات + الناس + المؤسسات = نبالة مؤسسية.
الفاعلية تخص الموظفين و المرؤسين أما النبالة فتخص القادة و الرؤساء.
فالمؤسسات تتطلب مستوى من النبل و السمو لقيادة الآخرين .

2- القيادة الرباعية:

أن الادارة في عصر المعلومات لابد أن تنتقل من ادارة أيدي و أجسام الموظفين إلى ادارة عقولهم و قلوبهم فبذلك أصبحت القيادة رباعية (العقل – الجسد أو اليد – القلب – الضمير) بدلاً من ثنائية (قيادة الأيدي و الأجسام) .

البعد العقلي : دافعه الأساسي التعلم و أعلى مظاهره الرؤية ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء العقلي.

البعد الجسدي: دافعه الأساسي الحياة و أعلى مظاهره الالتزام ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء الجسدي.

البعد العاطفي: دافعه الأساسي الحماس و أعلى مظاهره القلب ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء العاطفي.

البعد الروحي: دافعه الأساسي الضمير و أعلى مظاهره التميز ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء الروحي.

تختص العادة الثامنة بالقيادة و القيادة ذات شقين: 1 - قيادة الذات 2- قيادة المؤسسات.

في كل شق منهما عليك ان تتعامل مع دائرة انسانية متكاملة، و في هذا الصدد هناك دائرتان:

أولاً: دائرة القيادة الرباعية الذات : من خلالها و بتفعيلها و تشغيلها عليك أن تبرز قدراتك أولاً قبل أن تلهم الآخرين لكي يبرزوا قدراتهم. عناصرها أربعة أبعاد ، هي:

1- **عقل و دلائله أنه عالم:** العقل العالم هو القادر على وضع خطط استراتيجية ذكية.

2- **جسد و دلائله أنه ملتزم:** الالتزام عبارة عن امتزاج و اندماج الرؤية بالعهد الذي تقطعه الذات على نفسها.

3- **قلب و دلائله الحماس:** هو الرغبة القادرة على اقناع صاحبها و تزيين ما تصوره له .

4- **ضمير و دلائله التميز:** هي تقود صاحبها إلى الإبقاء على الثمين و إلى التفريق بين الحق و الباطل .

ثانياً: دائرة القيادة الرباعية للمؤسسات : تعتمد على العقل والجسم وقلب وضمير فسلوك

المؤسسات (السلوك التنظيمي) لا يختلف كثيراً عن سلوك الأفراد. وبهذا تتكون المؤسسات من

أربعة مكونات أساسية تقابلها أربعة أدوار قيادية :

1- **عقل:** غرضه وضع رؤية والدور القيادي الخاص به هو التخطيط .

2- **جسم:** هدفه تناسق البناء التنظيمي و الدور القيادي هو التنسيق .

3- **قلب:** هدفه التفويض و الدور القيادي الخاص به هو التمكين.

4- **ضمير:** هو ثقافة المؤسسة و الدور القيادي الخاص به هو نشر ثقافة العفو و الإلهام.

(Covey,2004)

2.6: مفهوم الحوافز

هناك مجموعة من التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات ووجهات نظر العلماء والباحثين ومنها:

- عرف Schuler الحوافز على انها تحديد و تقدير اسهامات الأفراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل و المتساوي للأجور و المكافآت المباشرة و غير المباشرة مقابل تلك الاسهامات . (Schuler , 1995 , p 430)
- عرف السلمي الحوافز على أنها شيء خارجي موجود في المجتمع، أو في محيط العمل، يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل اشباعا لرغبة يشعر بها .(السلمي، 1998، ص 327)
- عرفها ديل بينتش (Dale beach) بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها. (www.startimes.com)
- عرف المجدوب الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين. (المجدوب، 2002، ص 342)

رابعاً: الدراسات السابقة

دراسة سعود بن محمد النمر (1993) بعنوان الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام و الخاص، تتكون من مجموعة من موظفي القطاعين العام و الخاص حيث تم اختيار 600 موظف من كل من القطاعين بطريقة عشوائية في المنظمات الحكومية و منظمات القطاع الخاص، لقد تم إجراء التحليل الإحصائي وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة: استخدام المتوسطات الحسابية لمتغيرات الرضا الوظيفي في كلا القطاعين العام و الخاص، استخدام اختبارات لتحديد دلالة الفروق بين مستويات الرضا الوظيفي في القطاعين العام و الخاص، كما تم استخدام مربع كاي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية و الرضا الوظيفي، فقد تم استخدام حزم التحاليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القطاع الخاص يبدو أكثر رضا عن العمل من الموظفين في القطاع العام، كذلك أسفرت الدراسة عن تفوق القطاع الخاص في درجة الرضا للعناصر المكونة للعوامل المالية (الراتب- المكافآت- البدلات- كفاية الراتب)، بالنسبة للعوامل المستمدة من الوظيفة ، فلم تظهر الدراسة درجة من الرضا في أي من القطاعين ما عدا عنصر بساطة الإجراءات، إذ يزيد متوسط الرضا عنها في القطاع الخاص عن نظيره في القطاع العام، أما فيما يتعلق بالعوامل المستمدة من علاقات العمل ، فقد أظهر القطاع الخاص رضا يفوق زملائهم في

القطاع العام عن عناصر (الإشراف- احترام و تقدير الرئيس)، العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة، فقد كان هناك تفوق في رضا الموظفين في القطاع العام عن معظم العناصر (ساعات الدوام – الأجازات –مواعيد الدوام) ماعدا الترقية التي لم تحظ برضا لدى الموظفين في القطاع العام مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص، أسفرت النتائج عن رضا الموظفين في القطاع العام عن العوامل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي (الضمانات الوظيفية- الاستقرار الوظيفي)، ومن أهم التوصيات اعادة النظر في سلم الرواتب للموظفين في القطاع الحكومي، بما يتناسب مع الاحتياجات المتزايدة للموظف و مقابلة الزيادة في التضخم، الاهتمام باجراءات التعيين وفقاً لمجالات التخصص المختلفة في كلا القطاعين، اعطاء الموظف في كلا القطاعين حرية أكثر في الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة الاهتمام بتطوير العلاقات بين الرئيس و المرؤوس في القطاع العام، الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية للموظفين في كلا القطاعين، زيادة فرص الترقية للموظف في القطاع العام، الاهتمام بالضمانات الوظيفية للموظف في القطاع الخاص.

دراسة هنا سليم (2015) بعنوان أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والدور الوسيط للسياسات التنظيمية المتصورة ، تكونت العينة من معلمين في قطاع الجامعات العامة في لاهور، باكستان، حيث تم توزيع 250 استبيان بين المعلمين وتم استرداد 217 استبيان، وللتحليل الاحصائي تم استخدام برنامج Spss ،من أهم النتائج التي توصلت لها أن القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي والقيادة المعاملاتية تؤثر سلبياً على الرضا الوظيفي، و أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئياً العلاقة بين كل من أساليب القيادة والرضا الوظيفي، و من أهم التوصيات أن يعرف المسؤولون الجامعيون الفوائد الهامة وأخطاء أنماط القيادة المختلفة، كما قد تؤثر على تصورات السياسة التنظيمية، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، فهم بحاجة الى النظر في قدرات الموظفين وكشف إمكانات مرووسيههم من خلال ممارسة السلوك القيادي التحويلي أكثر وخلق بيئة محفزة وأقل سياسية من شأنها أن تؤدي إلى رضاهم الوظيفي.

دراسة هالة الوداعي (2008) بعنوان أثر الحوافز في الرضا الوظيفي، من أهم النتائج أن جميع محاور مقياس الحوافز باستثناء الاتصال و الادارة بالمشاركة مستوياتها متدنية، وجود علاقة طردية بين الحوافز و الرضا الوظيفي ، وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور و الإناث في مقياس الحوافز، ولمصلحة الذكور بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بينهم في مقياس الرضا الوظيفي، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين العزاب و المتزوجين، كما لا توجد علاقة بين الحوافز و

الرضا وكل من : المستوى الاداري، العمر، و مدة الخدمة، و من أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوافز عموماً بدرجة أكبر مما هي عليه، دعم الرضا الوظيفي ليصل إلى أفضل حالاته .

دراسة عبد الله الجساسي (2011) بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، تتكون العينة من 290 رؤساء الأقسام و الموظفين في المديريات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم استخدام معامل ألفا كورنباخ، معامل الارتباط، و من أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف متغير العمر و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين ، من أهم التوصيات أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى ادائهم، اقامة ورشات عمل و ندوات تبحث في كيفية زيادة تاثير التحفيز للعاملين في الوزارة، توفير فرص التدريب و التاهيل للعاملين بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي، منح الحوافز في وقتها و عدم تاخيرها، سن اللوائح و القوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في وزارة التربية و التعليم، تشكيل لجان فرعية في المديريات العامة، اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار و في اللجان التي تناسب تخصصهم في العمل، إجراء المزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز و دورها في تحسين مستوى الأداء .

دراسة علاء العكش (2007) بعنوان نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، من أهم التوصيات اعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي و تطويره بشكل يتناسب و توقعات الموظف العام، أن تمنح الحوافز و الترقية وفقاً للضوابط و المعايير التي حددها القانون، على الادارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجددين و المثابرين، يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز و المكافآت، ان تعمل الادارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون و الإخاء بين زملاء العمل، اعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل و الكفاءة .

دراسة د. محمد فالح عبد الله و د. عبد المعطي سليمان أبو الرب (2012) بعنوان العلاقة بين متغيرات الرضا و متغيرات الأداء " دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية "، من أهم النتائج اظهرت ان تحليل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية سواء

المتعلق منها بالرضا أو الأداء الوظيفي، و التي أظهرت أن هناك علاقة معنوية بين خصائص العينة ومتغيرات الأداء (مدى الاستمتاع في العمل، التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال الوظيفة، وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل، وتوافر وسائل الاتصال في العمل، وتوافر صندوق ادخار، ومدى تناسب الراتب مع حجم العمل، ومدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف)، ومن أهم التوصيات أن الأنظمة والإجراءات الإدارية تعد من العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه الأنظمة والإجراءات واضحة ومرنة، كلما ساعدت على انسياب العمل بيسر وسهولة، وكلما كانت معقدة، كلما انعكس ذلك على العمل سلباً، تحديد وتوضيح الأهداف لمديري الإدارات تعد من الأمور المهمة في تحقيق الرضا لديهم، إحساس العاملين بانهم يقدمون إنجازات كبيرة للمنظمة، هذا يزيد من مستوى الرضا، على الإدارات المصرفية، أن تراعي هذه الإنجازات وتعطيها أهمية كبيرة، تدريب العاملين على استخدام وسائل تقنية متطورة تعد من الأمور المهمة التي تساعد على كيفية استخدام ذلك واستثماره للارتقاء بأدائهم وأداء منظماتهم، أن يتم إجراء المزيد من الدراسات لإظهار العلاقة بين الرضا والأداء في المستويات الإدارية الأخرى لما لها من الأهمية في مجال المصارف التجارية.

الفصل الثاني: أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

أولاً: العوامل المؤثرة على رضا العاملين وادائهم

1- نظام الحوافز

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عال من الأداء ولها أهمية في التأثير على مستوى الأداء، فالعامل يلزمه أن يكون متحفزاً متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الانتاجية. كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل من الأفراد والمؤسسة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما ملكوا من قوة لتحقيق الأهداف. كما وتعمل على منع شعور الانسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية لإشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص الإحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة (التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي)، www.creativity.ps.

2- أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لابد أن ينتبه له المدبرون فارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين وانخفاض نسبة الغياب، وتظهر أهميته لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، ولا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً، لأن رضا العاملين في قطاع الخدمات يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبيراً سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات، كما أن رضا العاملين يؤدي أولاً إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية والدخل، وثانياً رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل دوران ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص184)

3- قياس الرضا الوظيفي

هناك عدة مقاييس للرضا الوظيفي ومن بينها مقياس بيترو وور و زملائه و الذي يعتبر من أحد أهم المقاييس العالمية في الرضا الوظيفي وهو مقياس قصير و سهل التطبيق ويساعد هذا المقياس على استخراج الخصائص السيكميتريية التي تصلح للاستخدام في أغراض قياس الرضا الوظيفي و الحصول على مؤشرات عن معدلات الرضا الوظيفي للعاملين في وظائف مختلفة و قطاعات صناعية متعددة . (مروان الزعبي، 2010)

وتم تطوير هذا المقياس في جامعة شيفيلد في بريطانيا، كان الهدف هو تطوير مقياس قصير و سهل التطبيق، و يمكن أن يطبق على مختلف الوظائف بغض النظر عن المستوى التعليمي، او المستوى التنظيمي للمستجيب، و قد تم تطوير هذا المقياس من خلال دراستين: الأولى كانت نوعية، و الثانية دراسة كمية، و استخدم في العديد من الأبحاث، خصوصاً الأبحاث الاستشارية، التي تهدف إلى تقديم استشارات للمنظمات التي ترغب في قياس مقدار الرضا الوظيفي لموظفيها (مروان الزعبي، 2010).

و مقياس بورتر و لولر سنة 1996 و تهدف لقياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالأهمية و التقدير، و المكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية و الحوافز النقدية .

وهناك أيضاً مقياس قامت باستخدامه جامعة مينيسوتا (Minnesota (MSQ وهو مقياس شائع الاستخدام ، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية ، ويعتبر رضاء العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية (Philip, Stone ,2003 ,p370)، مقياس أسلوب الأحداث الهامة يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل . (Gerenberg , Baron,2004 ,p207)

4- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات:

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد

الاتجاه الثاني : فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي متدنياً.

الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموماً عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة (عوض الله، 2011-2012، ص75).

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة

يعتمد تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة على مجموعة من المعايير و المؤشرات المحددة سابقاً ، ويستخدم لتحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين في المؤسسة ، و تحفيزهم على تحسين أدائهم ، و اتخاذ القرارات متعلقة بالتطوير المهني و المكافآت و الترقيات

1- طرق التقييم

تستخدم طرق متعددة لتقييم الأداء منها:

- 1- استطلاع آراء خبراء لتقييم الأداء و فعاليته ، ومدى التزام المؤسسة بأهدافها.
- 2- استخدام دراسة استقصائية تقيس مدى رضى الراي العام عن الخدمة.
- 3- استخدام مقاييس الفعالية في تحقيق الاهداف ، ومقاييس الكفاءة، الجودة، الانتاجية و الوقت (خالد بني حمدان ، ص296).

2- قياس الأداء

وتعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، كما أنه يظهرهم بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين تدفع المرؤوسون للعمل بنشاط وكفاءة قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبنياً على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل. (عبد الكريم بن رزوق ، 2009، ص36-41).

يقسم لاندي وفار Landy and farr مقاييس الأداء إلى نوعين هما: المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) و المقاييس الحكمية (التقديرية) حيث تتمثل المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) في

: الغياب، الدوران الوظيفي، دوران العمل، الشكاوي (التظلمات)، الحوادث، مقاييس الإنتاج، مقاييس الأداء المهنية، فهي مقاييس لا تتطلب تجريداً أو تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل. و تتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف و آخر، وتشمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في انجاز المهمة، و معدل الإنتاج و نسبة التالف، و هذه أشياء واضحة إلى حد كبير، و تتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة.

كما توجد مقاييس غير حكمية أخرى لا تمثل الأداء بشكل مباشر و لكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفاعلية الكلية كتسرب العاملين و التظلمات، و معدلات الغياب، و الحوادث .

أما المقاييس الحكمية (التقديرية) تعتبر أكثر وسائل قياس الأداء استخداماً إلى حد كبير وتنقسم مقاييس أداء العمل الحكمية إلى : **المقاييس المعيارية أو المطلقة، مقاييس النسبة أو المقارنة،** حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية، و تتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص باصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر. و تتضمن جمع معلومات و مدى أهمية هذه المعلومات و كيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم، و عليه فان تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد. (Landy and Farr ,1987,p19-43) .

الخاتمة:

إن الاهتمام بدراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في أي مؤسسة انبثق من الافتراض القائل أن الشخص الراضي عن عمله يختلف أداءه ويكون أكثر انتاجية من زميله غير الراضي الذي يشعر ان المؤسسة التي يعمل بها لا تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته مما ينعكس على الانتاجية، و يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للموظفين مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، و ما يحيط به، تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في:

- زيادة الوعي والاهتمام بأساليب الرضا الوظيفي والحوافز لما له من أثر ايجابي لتنمية سلوك المرؤوسين.

- تضمين برامج تدريبية خاصة بعملية صنع القرارات المختلفة وممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات .
- عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع العاملين لزيادة الانتاجية، بل يتعين استخدام وسائل أخرى بالإضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الإنتاجية، رغم أن الموظفين يقدرّون المال كوسيلة رئيسة للتحفيز، إلا أن الاعتراف بأهميتهم كأفراد وبأهمية العمل الذي يمارسونه لا يقل أهمية عن ما يحصلون عليه من مكافآت مادية.
- تضمين برامج تدريبية خاصة بالرضا الوظيفي والحوافز وبيان أهميتها ودورها على أداء العاملين للمديرين ورؤساء الأقسام والأفراد المتوقع ترشحهم إلى منصب الإدارة أو رئاسة الأقسام وذلك لرفع قدراتهم ومهاراتهم.
- تعزيز شعور المشاركة والشراكة والملكية بين الموظف والمؤسسة وصولاً للتمكين وتحرير الفعل وذلك من خلال منح الموظف درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل، ومنحه كافة الصلاحيات التي تمكنه من انجاز مسؤوليات العمل المكلف بها والتجاوز عن بعض الأخطاء غير المقصودة، مع إذكاء روح الابتكار والإبداع لديه، توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطاؤه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلبي على الآخرين.
- تفعيل دور العاملين في عملية صنع القرار خصوصاً لمن مضى عليهم فترة زمنية طويلة في العمل ولديهم مؤهلات علمية وخبرات عملية دون النظر إلى الجنس أو عينة الحالة الاجتماعية بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم.

المراجع

- 1- الزعبي، مروان (2011): الرضا الوظيفي (مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته، أساليب زيادته في العمل)، الاردن.
- 2- أسس الرضا الوظيفي و اساليب قياسه ، اكااديمية علم النفس .www.acofps.com.
- 3- الزعبي، مروان (2010): تطوير صورة أردنية لمقياس الرضا الوظيفي ، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية ، مجلد 3 ، العدد 2 ، الاردن
- 4- بن رزوق ، عبد الكريم (2009): ” أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش تانسيفت الحوز ونياباتها الإقليمية” ، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، المغرب.
- 5- مفهوم الرضا الوظيفي ، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. www.hrdiscussion.com.
- 6- Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul , Les Théories L’organisation Et De L’entreprise, édition Marketing , paris, 1999, p 87.
- 7- Claude Lévy, Leboyer , La Motivation au Travail: Modèle Et Stratégie 42- 41 PP, 2006 , Paris , 3 édition D’organisation ,
- 8- Stephen Covey, The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness
- 9- . منتدى ستار تايمز للبحوث الدراسية. www.startimes.com.
- 10- المجدوب ، فاروق(2002) :الادارة العامة ، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان .
- 11- النمر ، سعود(1993) : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام و الخاص، السعودية.
- 12- الوداعي، هالة (2008) :أثر الحوافز في الرضا الوظيفي، اليمن.
- 13- الجساسي، عبد الله (2011): أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، عمان.
- 14- العكش ،علاء (2007) : نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين.

- 15- عبد الله ، محمد و عبد المعطي سليمان أبو الرب (2012) : العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء " دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية "، الأردن.
- 16- التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، www.creativity.ps
- 17- صلاح الدين ، عبد الباقي(2004):السلوك التنظيمي. مصر.
- 18- عوض الله، ميرفت (2012):أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية الدنمارك، فلسطين .

ABSTRACT

This study aims to identify the extent of job satisfaction and its impact on the performance of employees in the organization, and to reveal the factors that contribute to increasing the job satisfaction of employees, to reduce the negative effects of dissatisfaction, and to study the performance of employees and their bearing of responsibility in the organization and recognizing their importance as individuals through standards that administrations rely on to evaluate them, identifying job satisfaction and measuring the extent of its impact on improving employee performance and identifying the most important theories that explain human behavior and how to satisfy their needs, which motivates them to work and raise their level of performance. Fostering a sense of participation, partnership, and ownership between employees and the organization, leading to empowerment and liberation. This is achieved by identifying employee needs, continuously evaluating their performance within the organization, and conducting research on job satisfaction and its impact on employee performance. Job satisfaction is one of the most important behavioral indicators at work. It refers to an employee's emotional reactions to their work, expressing an individual's internal sense of satisfaction and happiness as a result of having their needs and desires met through their profession.

Keywords: Job satisfaction, job performance, incentives.