



المملكة العربية السعودية
جامعة الملك عبدالعزيز
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع

الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي

((دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة))

*Job satisfaction and its role in raising the Job
performance of the civil defense field workers in Jeddah*

إعداد الطالب
عبيد بن أحمد الراشدي
إشراف الدكتور
إسماعيل قشقري
العام الدراسي 1436 هـ

الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين والعوامل المؤثرة عليه كما هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة المشكلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (84) فرداً من العاملين الميدانيين بالدفاع المدني تم اختيارهم عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة عالية. وأن كلاً من (العلاقات الرسمية وغير الرسمية والحوافز وبيئة العمل) تؤثر في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العوامل.

وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بإبقاء مستوى العلاقات غير الرسمية ضمن المستوى العالي والحرص على عدم تردي مستواها، لتأثيرها الكثير على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين حسب نتائج التحليل.

Abstract

Job satisfaction and its role in raising the Job

performance of the civil defense field workers in Jeddah

This study aimed to identify the degree of workers job satisfaction and the factors influencing it, also aimed to identify the role of job satisfaction in raising the Job performance of the civil defense field workers in Jeddah.

The study was based on descriptive analytical method because it best suited to the nature of the problem, the study sample consisted of 84 members of the civil defense field workers were selected by Statistics random sampling.

The study found a number of results, the most important was that each of the (formal and informal relationships and incentives, work environment) affect the degree of satisfaction felt by the individuals about their work, and this satisfaction depends on the amount of benefits realized by the individual from those factors. Also it found that there is a statistically significant effect of job satisfaction on the level of Job performance.

The study recommended a set of recommendations , the most important was: there is a need for attention to keep the level of informal relations within the high level. Being careful not to deterioration its level, because of its impact on the level of job satisfaction and job performance of employees according to results of the analysis.

مقدمة:

يعتبر الدفاع المدني من القطاعات التي يواجه أفرادها احتكاكا مباشرا مع أفراد المجتمع بشكل يومي، وقد وفرت حكومة خادم الحرمين الشريفين لمنسوبي القطاع كافة الامكانيات المادية من آليات ووسائل اتصال حديثة وغيرها، ولكن هل تعتبر هذه الامكانيات كافية وهل تم النظر الى جانب مهم في حياة العاملين الميدانيين بالدفاع المدني ألا وهي الروح المعنوية ؟ ، والتي لاشك أن التعامل معها وفقا للجوانب العلمية ومحاولة الوصول بها الى المستوى الحقيقي عن طريق الدراسات العلمية التي تعتمد على المسوح الميدانية ونتائج التقصيات الموجهة لهذه الشريحة بالذات سيرفع من أدائها بشكل كبير جدا ، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الميدانيين بالدفاع المدني سيسهم بدور كبير جدا في رفع انتاجيتهم ، فمن الضروري جدا البحث عن السبل التي تؤدي الى حب هذا العمل الشاق والمضني ومواجهة الموت بشكل يومي ومن ثم العمل على تعويض كل الجوانب التي تنقص هذه الفئة فمن غير المنطقي أن يبذل شخص قصارى جهده في عمل لا يحبه أو يعتقد أن هناك الكثير من الأعمال هي أفضل منه.

وقد توصل العلماء الى العديد من المقاييس التي تستخدم لقياس الرضا الوظيفي واستخدمت فعلا في الكثير من المنشآت سواء الحكومية أو الخاصة ، وهذا بالضبط ما أريد أن أتوصل اليه من خلال هذا المشروع وأسأل الله العلي القدير أن يعينني وأن ييسر لي أن أقدم لرجال الدفاع المدني الميدانيين خصوصا ما يكون سببا في الرقي بإننتاجيتهم وزيادة تفانيهم في هذا الحقل العظيم .

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية (النظرية): تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة لكونها تساهم في البحث في أحد تخصصات علم الاجتماع العام وهو علم الاجتماع الإداري من خلال معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الميدانيين في الدفاع المدني في محافظة جدة بشكل خاص حيث أنها من الدراسات القلائل التي طبقت على بيئة الدفاع المدني، وبالتالي هي تستقي أهميتها من خصوصية مجتمع البحث.

(ب) الأهمية العملية (التطبيقية): تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أنها يمكن أن تفيد المدراء ومن هم في موقع المسؤولية واتخاذ القرار بشكل عام وفي الدفاع المدني بشكل خاص في تحديد أكثر العوامل المؤثرة على رضا الأفراد من خلال النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها والتوصيات التي تقترحها.

مشكلة الدراسة:

إن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه ، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض

المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري البحث عن ماهية الرضا الوظيفي، عوامله، كيفية قياسه، والعوامل المرتبطة به ومدى قدرة المسؤولين على استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لإرضاء الأفراد العاملين حتى تضمن ولاءهم وانتماءهم وكفاءتهم .

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة جدة
- 2- التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة
- 3- التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة
- 4- التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة جدة
- 2- ما العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة
- 3- ما أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة تغزى للمتغيرات الديموغرافية؟

مصطلحات الدراسة:

الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى حالة شعورية تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، أي انه الشعور الذي يعقب إشباع الحاجات لدى الفرد وصولاً للغايات المنشودة، حيث أن الرضا الوظيفي يفضي إلى جودة حياة وظيفية، كما أن جودة الحياة تعين الفرد على أدائه الجيد، ومن ثم رضاه عن عمله، أي أن كلاهما مسببا للآخر، فالفرد الراضي أكثر إنتاجية ومن ثم أكثر رضا عن عمله، لذا يمكن تحسين فعالية الأفراد وإنتاجيتهم من خلال تحسين مستوى رضاهم عن عملهم. (شوقي، 2006م: 352)

الأداء الوظيفي

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال، ١٩٩٦: ١١ - ١٢)

الدفاع المدني:

الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية كما يعرفه نظام الدفاع المدني الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/10 بتاريخ 10/ 5/ 1406 الموافق 1986/1/20م هو: مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة والخاصة من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المنكوبين وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية في زمن السلم وحالات الحرب والطوارئ . (موقع الدفاع المدني) .

الإطار النظري

أولاً: النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي:

1. **نظرية العلاقات الإنسانية:** تعتمد هذه النظرية على الحاجات النفسية والاجتماعية عند الأفراد ومن أهمها: احترام النفس والآخرين وتأكيد الذات. وتهتم النظرية بدراسة الألفة والمودة ومدى تأثيرها على الرابطة المشتركة في الحياة (سلطان، 2003م:37).

2. **نظرية هرزبرج ذات العاملين:** ترتبط بهرم الحاجات عند ماسلو، واهتمت بمعرفة عوامل الرضا من منظور واقع العمل وأنها يؤدي للرضا والإنجاز. وقسم العوامل التي ترتبط بالرضا أو بعدمه إلى نوعين: العوامل الداخلية وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة كالأداء والمشاركة في القرارات. والعوامل الخارجية كالسياسة العامة والإدارة والعلاقة مع الزملاء والظروف المادية (سلطان، 2003م:41).

3. **نظرية الإدارة التعليمية:** حاولت نظرية الإدارة التعليمية تفسير الرضا الوظيفي ومسبباته وروادها تايلور وفيبر، واهتمت أيضاً بتأثر الحوافز المادية باعتبارها الحافز (الوحيد) المحقق للرضا عن العمل؛ حيث حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية من يعمل وتجعله يؤدي عمله باتقان (Bezzina, 2006: 157).

4. **نظرية العائد (إيريك فروم):** يرى فروم أن 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. وقد قام العالم آدمز (1963م) بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوى المعدلان، شعر عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وإذا وجد عمل آخر سيترك عمله الحالي. وتقوم

النظرية على المقارنة بين ما يتوقع من السلوك وبين المنفعة التي يحققها، ويعد استخدام الحافز دافعاً نحو الأمن الوظيفي، وقد اتضح أثر الحوافز المنتظمة والثابتة في الرضا (pouliakas, 2009: 675). كما تعتمد على العلاقة المتبادلة بين الفرد والعمل، فإذا تساوى المعدلان شعر بالرضا (الشيخ، عبدالله، 2007م: 701). وفي دراسة تبي عن أسباب ترك المعلمين لمهنتهم فوجد أنه يعود لقلة الراتب وعدم التقدير المعنوي (tye, 2002: 25).

5. **نظرية الدوافع:** تهتم النظرية بمفهوم الدوافع في التحفيز، فالدافع عبارة عن الحاجة للوصول إلى هدف معين، ويلاحظ أن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى التوتر، فإذا تحققت انخفض التوتر وزاد التوازن. ويمكن الاستنتاج أن من يعملون يجد أنهم يعملون برغبة في تحقيق بعض الأهداف ويعزي هذا إلى الدافع (kafetsios, 2007: 721).

6. **نظرية التوقع:** وتتنظر إلى الرضا على أنه عملية اختيار ما بين عدة أفضليات متاحة للفرد، فالإنسان لديه هدف معين يسعى لتحقيقه، وعليه أن يختار سلوك معين لتحقيق هذا الهدف، وهنا سيقوم بتقدير مدى توقع احتمال أن تتحقق أنواع معينة من السلوك، وتستند النظرية على الأسس التالية: منفعة العوائد، وتوضح أن دافعية الفرد تزيد كلما حصل على عوائد تناسب حاجاته، والوسيلة وتعني أن الفرد يعتقد أن أدائه العالي هو الوسيلة في الحصول على مكافأة عالية، والتوقع، ويشير إلى مدى توقع الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء (الحديدي، 2005م: 11).

7. **نظرية الجماعة المرجعية:** وتعتبر الجماعة المرجعية التي ينتمي لها الفرد مدخلا مهما لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه، حيث أن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلا تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة أو المستوى العلمي فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية، وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا. (الفالح، 1426هـ: 155).

8. **نظرية الإدارة العلمية لتايلور وفيبير:** حيث وضعت على يد روادها تايلور وفيبير وفايول واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطيع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي فقط للدوافع المادية.

ويرى الباحث أنه من الواضح أن إزالة أو تقليص العوامل المسببة يؤدي إلى الرضا والعكس. فإذا نظرنا إلى نظرية الإدارة التعليمية فسنجد انها لم تستطع تحقيق الرضا الوظيفي ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية، بينما اهتمت نظريتي Herzberg والعلاقات الإنسانية بها. وفيما يتعلق بنظرية العائد، فيبدو أنها نشأت في عباءة الفلسفة النفعية التي تعتمد على ارتباط العطاء بقيمة ما يعود من منفعة. وأخيراً، نرى أنه إذا أردنا تحقيق درجة معقولة من الرضا الوظيفي سيكون علينا أن نجري تكاملاً بين النظريات السابقة حتى نصل لتحقيق درجة مقبولة من الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الدفاع المدني تعريفه نشأته ومهامه

تعريف الدفاع المدني:

الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية كما يعرفه نظام الدفاع المدني الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/10 بتاريخ 10/ 5/ 1406 الموافق 1986/1/20م هو: مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة والخاصة من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المنكوبين وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية في زمن السلم وحالات الحرب والطوارئ . (<http://www.998.gov.sa>)

نشأة وتطور الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية:

نظراً لأهمية سلامة المواطن والمقيم وحفظ الممتلكات العامة والخاصة من الأخطار الطبيعية والصناعية ظهرت الحاجة إلى جهاز متخصص يواجه تلك الأخطار ولأهمية ذلك فقد حرص ولاة الأمر في هذه البلاد على توفير مثل هذا الجهاز وقد بدأ ذلك الاهتمام منذ عهد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله وتطور حتى وصل إلى ما وصل إليه في هذا العهد الميمون عهد خادم الحرمين الشريفين أمد الله في عمره وفيما يلي المراحل التاريخية لنشأة هذا الجهاز:

- في عام ١٣٤٦ هـ / ١٩٢٧ م أنشئت أول فرقة إطفاء في المملكة العربية السعودية وذلك في نظام دائرة البلدية في مكة المكرمة ونصه على إحداث فرقة إطفاء ضمن جهاز البلدية وذلك لخدمة ضيوف الرحمن.
- في عام ١٣٦٧ هـ انضمت فرقة الإطفاء بمكة المكرمة إلى جهاز الأمن العام كما ورد في التقرير السنوي لأعمال مجلس الشورى لعام ١٣٦٧ هـ الصادر في جريدة أم القرى يوم الجمعة ٤ محرم ١٣٦٨ هـ ٥ نوفمبر ١٩٤٨ م وسميت (رئاسة عموم المطافئ).

- في ١٣٦٧ هـ انضمت إلى الرئاسة فرقة إطفاء المدينة المنورة وتعتبر ثاني فرقة إطفاء بالمملكة وكانت حديثة النشأة وقتئذ فلم تلبث أن انتقلت من البلدية إلى شرطة المدينة وكان مقرها بالمناخة ولديها سيارة إطفاء واحدة من نوع (إستديو بيكر) دعت عام ١٣٦٩ هـ بسيارة لاندروفر وكان عدد الفرقة (٦) أفراد وخلال هذه الفترة تم إنشاء فرقتين أخريين للإطفاء في كل من الرياض وجدة.
 - في عام ١٣٧٠ هـ تم افتتاح الفرقة الثانية في مكة المكرمة وذلك في حارة الباب.
 - في عام ١٣٧٣ هـ تم افتتاح فرقة الحجون في مكة المكرمة.
 - في عام ١٣٧٤ هـ تم افتتاح فرقة جرول في مكة المكرمة.
 - في عام ١٣٧٦ هـ تم افتتاح فرقة أجياد في مكة المكرمة.
 - في عام ١٣٨٠ هـ تم تحويل مسمى رئاسة عموم المطافئ إلى المديرية العامة للإطفاء حيث انفصلت عن مديرية الأمن العام وأصبح لها ميزانياتها المستقلة وارتباطها المباشر بوزارة الداخلية وتم في هذا العام إحداث فرق للإطفاء في كل من القصيم- الطائف - حائل - الجوف - الدمام - عرعر - نجران - عسير - الاحساء. (<http://www.998.gov.sa>)
 - صدر الأمر السامي الكريم رقم ٦٨٥٨ في ١٣/٢٤/١٣٨٥ هـ بتغيير مسمى المديرية العامة للمطافئ (إلى المديرية العامة للدفاع المدني) بناء على اقتراح المنظمة الدولية للدفاع المدني وذلك لاعتبارات عدة أهمها:
 1. إنشاء جهاز يمثل نواة للدفاع المدني بالمملكة نظرا لما لديه من معدات إطفاء.
 2. توفير النفقات الباهظة التي تساعد على إنشاء إدارة جديدة للدفاع المدني إلى جانب المطافئ.
 3. الدور الهام لجهاز الدفاع المدني بصفة عامة في السلم والحروب.
- وبتوسيع هذا المفهوم كان من الطبيعي أن تتعدد المهام الملقاة على هذه المديرية لتشمل مختلف أنواع الحوادث فتم اتخاذ التدابير والخطوات التنفيذية واللازمة للتهيؤ لذلك بإعادة التشكيلات الإدارية وتدعيم وحدات الدفاع المدني بالمزيد من الإمكانيات المادية والبشرية وتغطية المزيد من المدن والقرى بخدمات الدفاع المدني وتوالت منذ ذلك التاريخ صور الدعم والبذل السخي من قبل حكومتنا الرشيدة لهذا الجهاز الحيوي ليغطي بخدماته أنحاء المملكة المترامية الأطراف بواسطة شبكة قوية من المراكز ووسائل الاتصال والطيران. (الدفاع المدني- الإدارة العامة للعلاقات والاعلام 1422هـ).

أعمال الدفاع المدني وقت السلم:

1. تقديم الإغاثة للمتضررين في حالات الطوارئ.
2. إعداد المتطوعين للقيام بأعمال الدفاع المدني.
3. تنظيم قواعد ووسائل السلامة والأمن الصناعي.
4. مكافحة الحرائق وإطفائها وأعمال الإنقاذ والإسعاف.
5. إنشاء غرف عمليات ومراكز الدفاع المدني ووضع المواصفات العامة للمخابئ والإشراف عليها لوقاية السكان.
6. إحداث وإعداد تشكيلات الدفاع المدني من مختلف الاختصاصات وتجهيزها بالعتاد والوسائل اللازمة.
7. تخزين مختلف المواد والتجهيزات اللازمة لاستمرار الحياة في حالات الحرب والطوارئ والكوارث.
8. إعداد وتنفيذ ما يلزم من إجراءات تهدف إلى تحقيق السلامة وتجنب الكوارث وإزالة أثارها بما في ذلك تقديم الإعانات النقدية أو سواها.
9. استخدام وسائل الإعلام لتحقيق أهداف الدفاع المدني.
10. تنفيذ خطط الإخلاء والإيواء في حالات الطوارئ.

أعمال الدفاع المدني وقت الحرب:

1. تنظيم قواعد ووسائل الإنذار من الأخطار والغارات الجوية.
2. الوقاية من آثار الغارات الجوية والأسلحة التدميرية.
3. تقييد الإضاءة.
4. تقييد المرور. (<http://www.998.gov.sa>)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي job satisfaction

تعد الوظيفة أحد أهم الأحداث الحياتية التي تحدث للفرد على مر حياته، فهو يتعلم من أجل الوظيفة، ويقضي أكثر من نصف عمره فيها، فهو يلتحق بها بعد تخرجه من الجامعة، ويسعى كل منا إلى شغل الوظيفة التي تناسب إعداده المهني والأكاديمي في معظم الأحوال، وتلبي الوظيفة لدى كل منا احتياجات عامة وأخرى خاصة تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد وطبيعة الفرد ذاته، وفي أغلب الأحوال تأخذ الوظيفة حيزاً كبيراً من حياة الفرد وتؤثر فيه، ويمتد تأثيرها على جميع من حوله. (خميس، 2010م: 159)

كما تعد الوظيفة مصدراً رئيسياً من مصادر تحديد المستوى الاجتماعي والاقتصادي، ومصدراً للحياة السعيدة التي تنعكس على عطاء الفرد وإنتاجيته، وقد تكون مصدراً لحياة قلقة تؤثر سلباً على عطائه وفي كلتا الحالتين فقد يظهر تأثيرها على السلوك العام للفرد، ويمتد إلى سلوكه في الأسرة وفي المجتمع مع حوله.

تعريفه : هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر في حياة الأفراد المهنية، وكلما كان الفرد راضياً عن عمله كلما أمكنه أن يبذل مجهوداً أكبر وأن يبدع ويزد من إنتاجيته. (ولي والعبيدي، 2008م)

والرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة أمام الباحثين؛ وذلك لأسباب متعددة، فما يرضي الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وكذا لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل، وعليه يعد موضوع الرضا الوظيفي مجالاً ثرياً للعديد من الباحثين حالياً ومستقبلاً.

ويرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات مثل: جودة الأداء، والولاء للمنظمة، كما يرتبط بكل من نوعية الحياة، والرضا عنها؛ لأن الأفراد العاملين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل؛ ومن ثم فإن الرضا عن العمل له تأثير كبير على الرضا عن حياتهم بشكل عام. (علام، 2012م: 263)

مفهوم وتعريف الرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا الوظيفي يثير اهتمام الباحثين، وذلك لتأثيره الواضح على إنتاجية الفرد ورغبته في مواصلة واستمرارية العمل في أي مؤسسة تعليمية، كما أن المؤسسات تهتم بتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي للحد من الآثار المترتبة على تدني مستويات العاملين بها، وتتمثل تلك الآثار السلبية في التأخر عن العمل والغياب وكثرة التذمر والشكوى، وطلب النقل والإجازات وقتور الهمة في العمل، إلى آخر ذلك من

المظاهر السلبية التي تعيق مسار النمو والتقدم لدى الأفراد من جهة ولدى المؤسسة من جهة أخرى. (زرعة، 2009م: 3)

وبالتالي فقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين في مختلف المهن، وعبروا عن هذا المفهوم بعدة تعريفات، حيث إنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود السبب في عدم وجود تعريف محدد إلى الاختلافات في الظروف والبيئة المحيطة والمتطلبات المرتبطة بالمهن المختلفة. وهكذا فقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي من كونه شعوراً يحمله الفرد نحو عمله إلى مفهوم مركب يحدد مكونات الرضا الوظيفي وجوانبه المتعددة. (Blandford, 2000)

ويشير الرضا الوظيفي إلى الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله؛ مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه، ويبعد عن التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية، أو اجتماعية، أو نفسية. (تيسير، 2010م).

كما يقيس الرضا الوظيفي مدى تفضيل الأفراد لعملهم، أو عدم تفضيلهم، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة أخرى، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد، أو رضا المجموعة. كذلك فإن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل هو متغير من حين لآخر، مما يعني أن ما قد يكون مرضياً عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في كل الأوقات والأوضاع الأخرى. (الهزايمة، 2009م: 12).

كما يعرف هيربرت ورفاقه (Herbert et al, 1980) الرضا الوظيفي بأنه مشاعر العاملين تجاه وظائفهم والنتائج عن إدراكهم الحالي بما تقدم الوظيفة لهم وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه منها.

ولقد تباينت آراء الباحثين وعلماء النفس حول مفهوم الرضا الوظيفي، مما جعل وضع تعريف شامل وواضح أمراً صعباً، وقد يرجع ذلك لاختلاف تناول الباحثين للمفهوم، ذلك أن كل باحث ينظر إليه من زاوية معينة، وينطلق من منطلقات فكرية، وثقافية، وقيمية معينة، بالإضافة إلى اختلاف رؤى الباحثين للعوامل المؤثرة والمحددة للرضا الوظيفي، وما يرتبط به من متغيرات؛ مما أسهم في عدم اتفاقهم حول تعريف موحد للرضا الوظيفي. ومن خلال استقرار دراسات الرضا الوظيفي نلاحظ، أن تعريفات الباحثين يمكن تصنيفها وفقاً لثلاثة اتجاهات:

• **الاتجاه الأول:** يركز في تعريفه للرضا الوظيفي على المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الفرد تجاه عمله.

• **الاتجاه الثاني:** يركز على مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجات الفرد ورغباته.

- **الاتجاه الثالث:** يركز على ظروف العمل والعوامل المؤثرة في البيئة التي يعمل بها الفرد. (علام، 2012م:264)

أهمية الرضا الوظيفي:

يسهم الرضا الوظيفي في تعزيز الشعور بالمسؤولية، والتعرف على الضغوط، والمساعدة في حل المشكلات، وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، والاستغلال الأمثل للطاقات، والتغلب على مشاعر السخط، والحفاظ على الجدية والمثابرة، وسلامة الصحة العضوية والعقلية (الشريدي وعبدالرحيم، 1999م:15)

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في كون العمل أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد في مجموعته المهنية، ومن خلال التفاعل الذي يتم بينه وأفراد مهنته يمكنه إشباع حاجاته عن طريق استخدام مهاراته وقدراته، والتعبير عن ذاته وميوله واستعداده وطموحاته، ولا يمكن في النظم التعليمية تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان هناك اهتمام بالعنصر الإنساني من خلال توفير الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الرضا لديهم والمساعدة في حل المشكلات. (Herbert,g,1990: 146).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وقد أرجعها البعض إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، بينما يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية، وحدد "كيث" ست عوامل للرضا الوظيفي تتصل الثلاثة الأولى بالعمل مباشرة، وتتمثل في: كفاية الإشراف والرضا عن العمل والاندماج مع الزملاء، والثلاث الأخرى تتصل بالعمل بصفة غير مباشرة وتتمثل في: توفير أهداف للمؤسسة وعدالة المكافآت والحالة الصحية البدنية والذهنية، أما " كيم وزملائه " فيرى أن من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: ضمان الاستقرار والدخل والتقدير، والإشراف الجيد والشعور بالإنجاز وتفادي الصدام. (محمود، 2006م:22)

وقد أجمل بعض الباحثين محددات وعوامل الرضا الوظيفي في :

1. **العوامل الذاتية:** تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم، وتشمل قدرات العاملين ومهاراتهم في ضوء العمر والجنس، والحالة التعليمية، ومدة الخدمة والعمل السابق، وكذلك مستوى الدافعية وقوة تأثير دوافع العمل لديهم، ويتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي لديهم.
2. **عوامل تنظيمية:** وتتمثل في: الرضا عن الوظيفة وما تنتجه من إشباعات، وما تعكسه من تنوع واستغلال ومسؤولية، أساليب العمل، العلاقة بالرؤساء، والزملاء، وظروف العمل وشروطه.
3. **عوامل بيئية:** ترتبط بالبيئة وتأثيرها على العاملين، ومنها الانتماء الاجتماعي، وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وكذلك الانتماءات الديمغرافية لبعض العاملين (إلى الريف، أو المدينة)، حيث إن تقارب الإطار البيئي، والثقافي

للعاملين، وظروف نشأتهم له اثر على التجاوب السلوكي، والعاطفي للعاملين تجاه العمل. ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي، أو السلبي على اندماج العاملين، وتكاملهم مع العمل. (علام، 2012م: 264)

أما مصطفى شاويش (1990) فيرى أن العوامل التي تؤثر على الرضا هي العوامل التي تؤثر على درجة رضا العامل عن العمل، وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

- **عوامل شخصية:** مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية، والمزاجية، والسمات الشخصية، وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

- **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته، أو مهنته، سواء بوصفه عملاً روتينياً، أو متنوعاً ابتكارياً، أو عادياً، والأمن، والتقدم في العمل، والأجر، والراتب، والرئيس وزملاء العمل، وساعاته. (شاويش، 1990م: 113)

منظومة (عناصر) الرضا الوظيفي:

1- الاستمتاع بالعمل-2- الترابط بين المؤسسة-3- العلاقة الجيدة مع الرؤساء-4- الإحساس بأهمية دور الموظف في المؤسسة-5- تقدير وحرص المؤسسة-6- الاستقرار-7- تحقيق الإنجاز-8- توافق الوظيفة .

أهمية تحقق الرضا الوظيفي:

- 1- استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب أو الضياع.
- 3- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها. - ولذلك نجد أنه أحدث تطورا، بل تحولاً ملحوظاً في نظم الإدارة والتسويق الحديثة. حيث توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الاهتمام بكسب رضا العميل، حيث أكدت التجربة العملية أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولاً ((الرضا الوظيفي= متعة العمل+ استقرار المؤسسة+ نجاح ونمو المؤسسة))

تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى:

- 1- تحسن وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسة
 - 2- كسب رضا وولاء وانتماء العميل للمنتج النهائي- الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى:
- قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المؤسسة. (دليل إدارة الموارد البشرية)

العوامل المهمة في التأثير على رضا الموظف:

1. شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى الموظفين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.
2. اقتناع كل موظف في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر الموظف بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح: هو الذي يشعر كل موظف معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وأما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.
3. وجود مساحة للاختيار. لا بد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار الموظفين معه، فيطرح عليهم المشكلة، ويطرح مثلاً بدائل لحلها، ويستشير الموظفين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.
4. الدافعية: يمكن القول بأن السلوك الوظيفي أو الأداء الوظيفي، ما هو إلا محصلة مجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة، ويتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع. والدوافع هي عبارة عن حاجات غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للعامل، ويمكن تحديد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع، وبما أن الرضا الوظيفي فسر من قبل كثير من

الباحثين على أنه تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات العامل ،
والحاجات الغير مشبعة ، بالتالي هو يرتبط ارتباطا عاليا في الدافع. (الضبعان،
2008م: 35)

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات
الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على
مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق
العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه
مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق
مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (Hamady,2001: 216).
ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على
الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

و عرف البابطين (1994: 160) الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي
يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في
استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من
المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، كما يعرف بأنه قدرة الموظف على تحقق
أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة (آل نمشة، ١٩٩٦: ٨).

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو
النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة
المحددة للسلوك. (البرعي، ١٤١٤: ٢٧٥)

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة
مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، ومفهوم
الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران
الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي
تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في
العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات
من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات
الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وآخرون، ١٩٩٩: ٢٤٢).

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً (البابطين، 1994: 96).

ويتضح للباحث تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري (من وجهة نظر الباحث)، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويفرق الباحثين بين كلاً من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات. (الدحة، 2001: 98).

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد

يكون مجتهد وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2000م: 209).

العوامل المؤدية لفعالية الأداء:

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- متطلبات العمل، كواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة. (محمد، 2000م: 201)

عناصر الأداء:

- تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (محمد، 2000م: 222)

القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء:

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء.

- يجب أن تحتاط المؤسسة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.
- يجب أن تقي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة (محمود، 1997: 398).
- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج (محمود، 1997: 400).
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد

ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العماج، 2003: 68).

عناصر إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف. ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

- **تحديد الأداء:** حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.
- **التغذية العكسية للأداء:** ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسية أساسية، وهي ما يلي:

- **أهداف استراتيجية:** حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
- **أهداف إدارية:** حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
- **أهداف تنموية:** والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس. (الدحلة، 2001: 104)

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة

الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كل من ما يلي:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرّف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
- كيف سيتم تقييم أداء العمل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (باكال، 1999: 26).

وعليه فإن ادوار المديرين والمشرّفين تدعوهم إلى محاولة إدارة أداء العاملين تحت سلطتهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال وباستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو الأفضل، ولا بد قبل ذلك من تحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرّفين والمدراء، وإعادة توصيف مهام وواجبات الرؤساء إذا لزم الأمر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

نظريات الأداء والإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

1- **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (الدحلة، 2001:

(121)

2- **نظرية التقسيم الإداري:** من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) ، وترتكز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. فلقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية – نشاطات أمنية – نشاطات محاسبية – نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي (التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – الرقابة) كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: (تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل – وحدة الأمر - وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد – المكافآت - المركزية – التسلسل الهرمي – النظام – المساواة – الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة – العمل بروح الفريق) (النمر، ١٩٩٠ : ٨ - ٩).

3- **النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max (Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : (السلطة البطولية – السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة). هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. (عامر وآخرون، ١٤٠٣ : ٣٠)

4- **نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدا سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج

التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo, et. all) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إليكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد. (النمر وآخرون، ١٩٩٧: ٥٦)

5- نظرية العدالة: تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة(الشهري ، ١٩٩٨ : ١٨). ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم (الشهري، ١٩٩٨ : ٣٥).

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:

- 1- **الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي:** أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.
- 2- **الرضا يتبع الأداء:** أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.
- 3- **المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:** بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد

اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي. (المنصوري، 1970م)

إجراءات البحث

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالة والميدانية وغيرها. إذ إن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع .

ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الاخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي. لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية. ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (اي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

وتستند البحوث الوصفية الى عدد من الاسس مثل التجريد والتعميم . كما تتخذ اشكالا عديدة مثل المسح النظري او الميداني وتحليل المضمون ودراسة الحالة ودراسة النمو (التتبع) وغيرها . ومهما اختلفت اشكال المنهج الوصفي الا انها جميعا تقوم على اساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة او مشكلة محددة بشكل عملي ودقيق.(العوامل، 1995: 103)

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة المشكلة ويمكن من خلاله أن يقوم الباحث بوصف وتحليل أثر الرضا الوظيفي على رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني ، ومن ثم يحاول أن يقارن ويفسر ويقيم

أملًا في التوصل إلى نتائج تزيد من رصيد المعرفة حول هذا الموضوع ويمكن أن توصل الباحث إلى نتائج يستطيع من خلالها أن يبدي توصياته ومقترحاته.

متغيرات الدراسة

نستطيع إن نحدد من خلال هذه الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة حيث:

المتغيرات المستقلة هي: متغيرات الرضا الوظيفي والتي حصرها الباحث في: (العلاقات الرسمية - بيئة العمل - التدريب - العائد المادي - العلاقات غير الرسمية)

والمتغير التابع هو: الأداء الوظيفي

حيث يقاس أثر (الرضا الوظيفي) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالدفاع المدني بمحافظة جدة، وافترض الباحث انه توجد علاقة ايجابية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

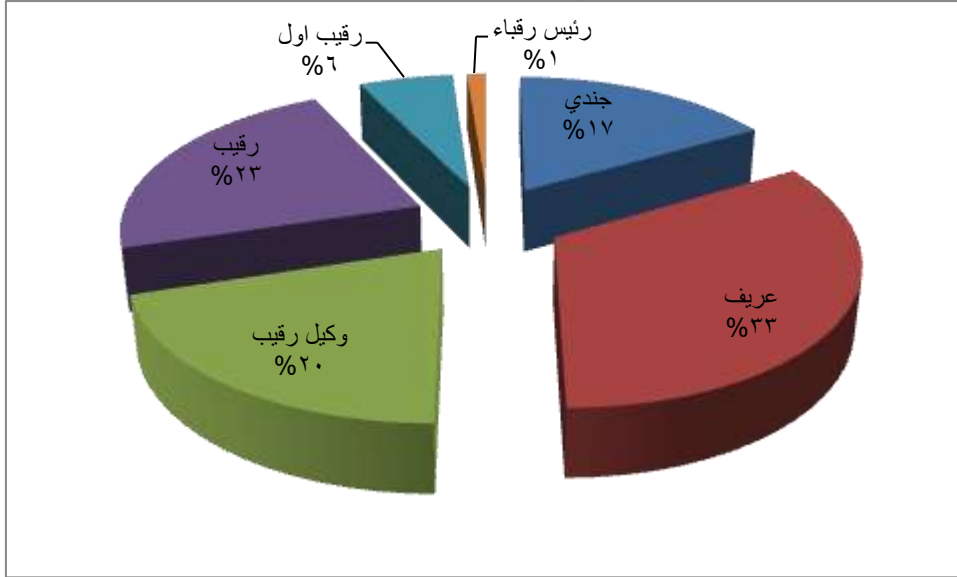
مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الميدانيين بالإدارة العامة للدفاع المدني بمحافظة جدة وعددهم (1820)، وقد تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة حيث قام الباحث بتوزيع (90) استبانة، وتم استرداد (85) استبانة وعند العد الاحصائي تم استبعاد عدد (1) استبانة وذلك لعدم اكتمال الاجابة عليها وعليه فقد تم تحليل الإجابات من خلال (84) استبانة.

جدول رقم(4-1) رتب العاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة ضمن عينة الدراسة

عدد	الرتبة	العدد المختار	النسبة في العينة
1	جندي	14	16.7%
2	عريف	28	33.3%
3	وكيل رقيب	17	20.2%
4	رقيب	19	22.6%
5	رقيب اول	5	6.0%
6	رئيس رقباء	1	1.2%
	المجموع	84	100%

شكل رقم (4-1) رتب عينة الدراسة



حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة بفضل الله في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1435 - 1436 هـ).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث على العاملين الميدانيين في إدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد أثر الرضا الوظيفي على رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني.

إجراءات جمع البيانات

في البداية تمت موافقة المشرف على إجراء الدراسة في مكان عمل الباحث إدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة، وبعد ذلك تم توجيه خطابات من الكلية إلى (دارة الدفاع المدني بمحافظة جدة) لإجراء هذه الدراسة على منسوبيها، وتمت الموافقة على ذلك والتوجيه بمساعدة الباحث حسب الخطابات المرفق صورة منها في الملاحق.

أدوات جمع البيانات

الاستبيان: تم الاستفادة من مقياس "البحث العلمي لمسح الاتجاهات SRA" بعد اجراء التعديلات التي تتناسب مع مجتمع الدراسة، كما تم عرضه على مجموعة من المحكمين وأخذت آراؤهم بعين الاعتبار ومن ثم مراجعتها مع المشرف واخذ الموافقة النهائية على توزيعها، يعتمد المقياس على تدرج ليكرت المكون من خمسة عبارات تعادل خمسة أوزان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-4) أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي لي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ولتحديد بداية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت كما في الجدول التالي :

جدول رقم (3-4) توزيع مدى العبارات حسب مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	درجة التوافر
من 1- لأقل من 1.79	لا أوافق بشدة
من 1.80- لأقل من 2.59	لا أوافق
من 2.60- لأقل من 3.39	لا رأي لي
من 3.40- لأقل من 4.19	أوافق
من 4.20 – إلى 5	أوافق بشدة

توصيف الاستبيان

ويتكون الاستبيان من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول:

ويشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية للعينة. (العمر، المستوى، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني:

ويشتمل على ست محاور على النحو التالي:

- **المحور الأول: العلاقات الرسمية:** وقد وضعت عبارات هذا المحور لمعرفة مستوى تأثير طبيعة العلاقات الرسمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين أشتمل على (6) عبارات كما في الملحق
- **المحور الثاني: بيئة العمل:** وقد وضعت عبارات هذا المحور لمعرفة مستوى توافر بيئة العمل المحفزة على الأداء للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة وأشتمل على (12) عبارة كما في الملحق
- **المحور الثالث: التدريب:** وقد وضعت عبارات هذا المحور لمعرفة مستوى التدريب المتوافر للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة وأثره على الرضا ومن ثم الاداء الوظيفي، وأشتمل على (4) عبارات كما في الملحق.
- **المحور الرابع: العائد المادي:** وقد وضعت عبارات هذا المحور لمعرفة هل العائد المادي والمعنوي المقدم للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة يتناسب مع حجم المهام التي يؤديونها وتأثيره على الأداء الوظيفي واشتمل المحور على (3) عبارات كما في الملحق
- **المحور الخامس: العلاقات غير الرسمية:** وقد وضعت عبارات هذا المحور لمعرفة مستوى وتأثير العلاقات غير الرسمية على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة، وأشتمل على (7) عبارات كما في الملحق.
- **المحور السادس: الأداء الوظيفي:** وقد وضعت عبارات هذا المحور لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة، وأشتمل على (5) عبارات كما في الملحق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز الاستبانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة تحليلًا علميًا يحقق أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها ويختبر فرضياتها وقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس صدق أداة الدراسة.
- استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي والتي تمثلت في اختبار (T) واختبار (x^2) وذلك لقياس دلالات أبعاد ومحاور الدراسة والعلاقات.

- تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة استناداً إلى المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار (REGRESSION) ولذاً لقياس أثر الرضا على الأداء الوظيفي.

صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق التكوين (الصدق الظاهري)

هو النظام العام للاستبيان أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كذلك يتناول تعليمات الاستبيان ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبيان مناسباً للغرض الذي وضع من أجله، وفي الدراسة الحالية تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع) وأخذت آراؤهم بعين الاعتبار وتم مراجعتها مع المشرف والخروج بالصيغة النهائية التي تم توزيعها.

ثانياً: الصدق الداخلي (الاتساق):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (4-4) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

عدد	محاور الدراسة	درجة الارتباط
1	العلاقات الرسمية	.707(**)
2	بيئة العمل	.731(**)
3	التدريب	.712(**)
4	العائد المادي	.658(**)
5	العلاقات غير الرسمية	.819(**)
6	الأداء الوظيفي	.831(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول (4-3) أن معاملات الارتباط لكل محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية جاءت جيدة ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث تراوحت بين (0.66 – 0.83) وهي قيم ارتباط كبيرة وجيدة ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي للاستبانة في كل محاورها

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بالثبات انه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا استخدم الاختبار أكثر من مرة وتحت ظروف مماثلة، وتم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل محور من محاور أداة الدراسة وللدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم(4-5) معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

عدد	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	العلاقات الرسمية	6	0.70
2	بيئة العمل	12	0.85
3	التدريب	4	0.73
4	العائد المادي	3	0.82
5	العلاقات غير الرسمية	7	0.86
6	الأداء الوظيفي	5	0.88
	معامل الثبات للأداة ككل	37	0.84

من الجدول (4-5) نجد أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.70-0.88) وهي قيم عالية جداً تدل على ثبات أسئلة الاستبانة في كل محاورها بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.87) وهي درجة عالية جداً تدل على الثبات العالي للاستبيان وسلامة المعلومات المستخرجة عبرة من عينة الدراسة.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

النتائج الخاصة بمجتمع الدراسة

التوزيع حسب العمر

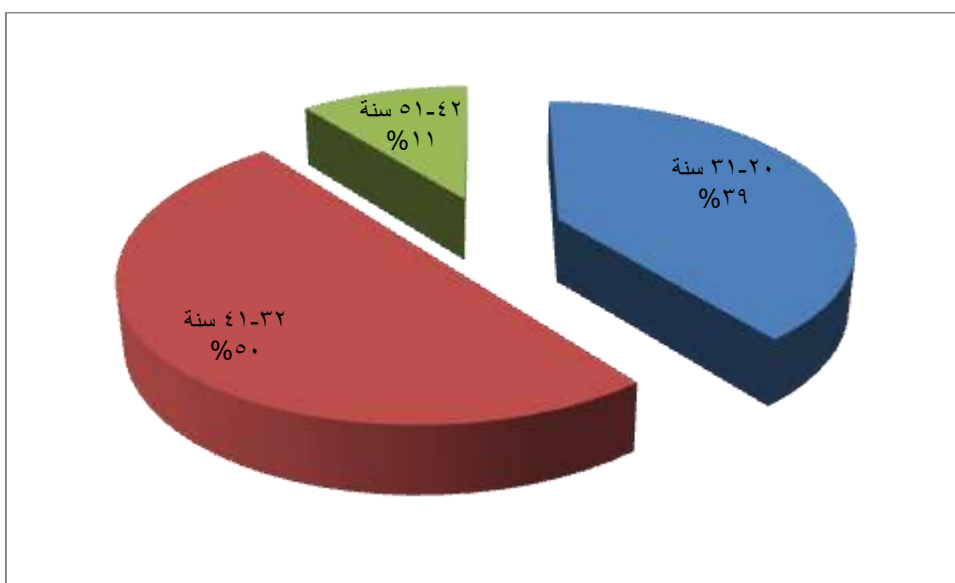
جدول رقم(5-1) التوزيع حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
39.3%	33	20-31 سنة
50.0%	42	32-41 سنة
10.7%	9	42-51 سنة
100%	84	المجموع

يوضح الجدول رقم(4-1) التوزيع حسب العمر ومنه نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (32-41 سنة) وذلك بنسبة (50%) كأعلى نسبة تواجد

بين جميع النسب، بينما (39.3%) من أفراد العينة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (20-31 سنة) يليهم الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (42-51 سنة) وذلك بنسبة (10.7%).

شكل رقم(5-1) التوزيع حسب العمر



التوزيع حسب المستوى التعليمي

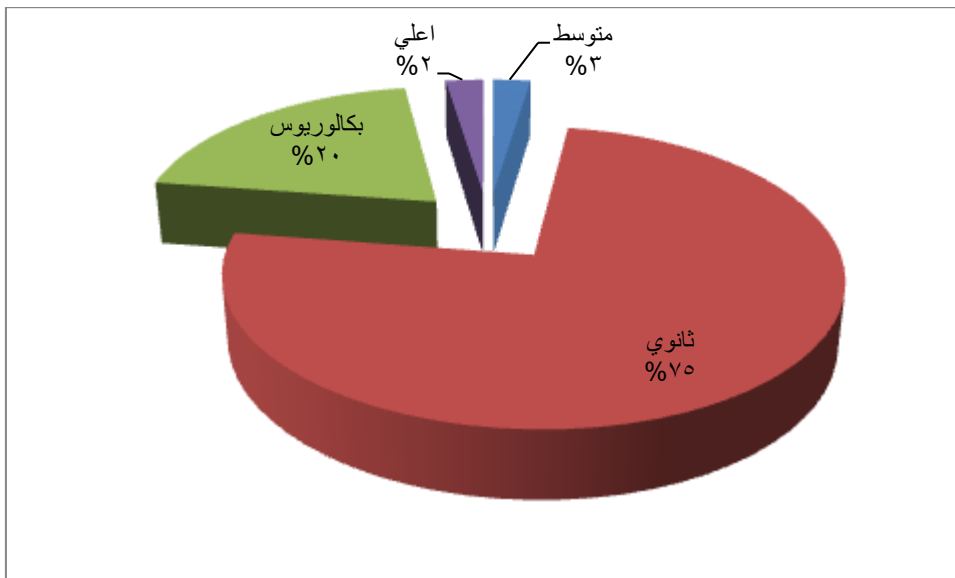
الجدول رقم(5-2) التوزيع حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئة
2.4%	2	متوسط
75.0%	63	ثانوي
20.2%	17	بكالوريوس
2.4%	2	اعلي
100%	84	المجموع

يوضح الجدول رقم(5-2) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ومنه نجد أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي وذلك بنسبة (75%) كأعلى نسبة تواجد بين

جميع النسب، يليهم الذين مستواهم التعليمي بكالوريوس وذلك بنسبة (20.2%) بينما كانت نسبة الذين مستواهم التعليمي متوسط ودراسات عليا متساوية (2.4%) ويعزو الباحث هذه النسبة العالية للثانويين ضمن أفراد العينة لأن أفراد العينة من الأفراد ضمن قوات الدفاع المدني.

شكل رقم (2-4) التوزيع حسب المستوى التعليمي



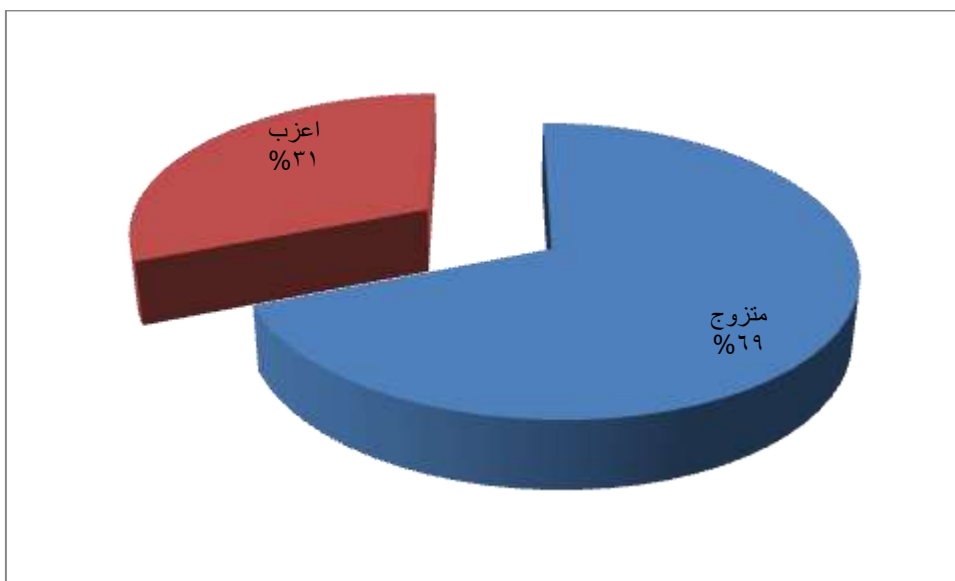
التوزيع حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (3-5) التوزيع حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الفئة
69.0	58	متزوج
31.0	26	اعزب
100%	84	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ومنه نجد أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين وذلك بنسبة (69%) كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب، يليهم غير المتزوجين وذلك بنسبة (31%).

شكل رقم (3-5) التوزيع حسب الحالة الاجتماعية



التوزيع حسب عدد سنوات الخدمة

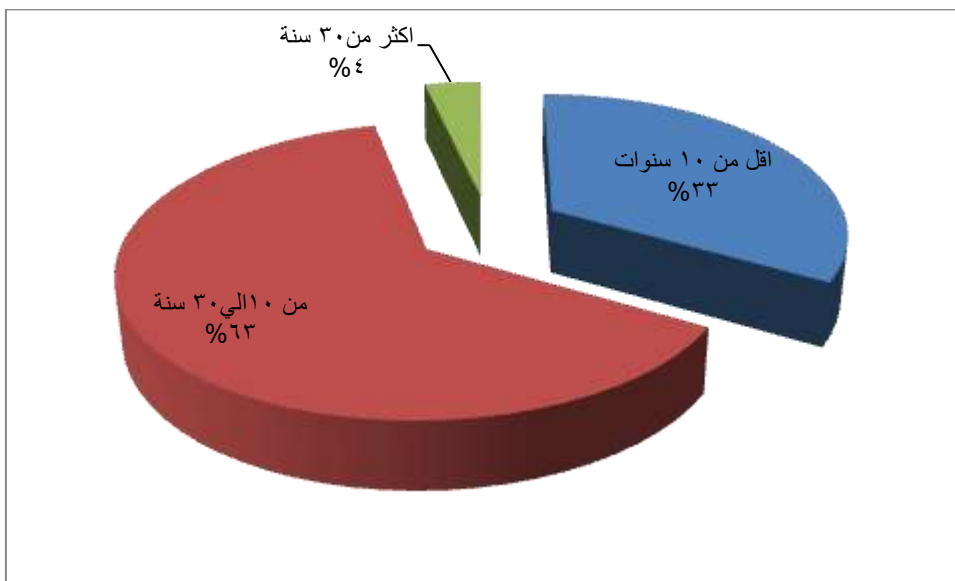
الجدول رقم (4-5) التوزيع حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	الفئة
33.3%	28	اقل من 10 سنوات
63.1%	53	من 10 الي 30 سنة
3.6%	3	اكثر من 30 سنة
100%	84	المجموع

يوضح الجدول رقم (4-5) التوزيع حسب عدد سنوات الخدمة ومنه نجد أن غالبية أفراد العينة تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 10 الي 30 سنة) وذلك بنسبة 63.1% كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب. يليهم الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (اقل

من 10 سنوات) وذلك بنسبة 33.3%. وأخيراً الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (أكثر من 30 سنة) وذلك بنسبة 3.6%.

شكل رقم (4-5) التوزيع حسب عدد سنوات الخدمة



النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة

أولاً: العلاقات الرسمية

جدول (5-5) توزيع استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقات الرسمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (X ²)	الدلالة الاحصائية
1	إذا كانت لدي شكوى فإنني أشعر أنه بإمكانني التعبير عنها بحرية إلى شخص أعلى مني رتبة	3.7	1.2279	15.6	دالة احصائياً
2	مدراءي عادلون دائماً في تعاملهم معي	3.6	1.4378	14.5	دالة احصائياً
3	الإدارة تعطينا أوامر وتعليمات واضحة لا ليس فيها	2.9	1.3117	18.9	دالة احصائياً
4	لا يطلب منا أن نبذل جهداً فوق طاقتنا هنا	2.9	1.2574	18.3	دالة احصائياً
5	بالمقارنة مع القطاعات الأخرى العاملون هنا ينالون أقل قدر من الاهتمام	2.5	1.3125	21.3	دالة احصائياً
6	لدي ثقة في نزاهة وأمانة الإدارة	3.3	1.3110	22.5	دالة احصائياً
	المتوسط العام	3.2	1.3097	23.8	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (5-5) أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقات الرسمية بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة بلغ (3.2) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (103.3097) والمتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور يقع ضمن الفترة (من 2.60- لأقل من 3.39) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثالثة ضمن التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى العلاقات الرسمية بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة متوسط.

ويتضح من النتائج أن جميع قيم مربع كاي (x^2) لاستجابات أفراد العينة حول فقرات المحور كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين معنوية استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقات الرسمية بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة.

وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور مستوى العلاقات الرسمية حلت العبارة (إذا كانت لدي شكوى فإنني أشعر أنه بإمكانني التعبير عنها بحرية إلى شخص أعلى مني رتبة) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.7). وجاءت العبارة (مدراء عادلون دائماً في تعاملهم معي) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.6). واحتلت العبارة (لدي ثقة في نزاهة وأمانة الإدارة) المرتبة الثالثة بمتوسط (3.3) وفي المرتبة الرابعة حلت العبارة (لا يطلب منا أن نبذل جهداً فوق طاقتنا هنا) والعبارة (الإدارة تعطينا أوامر وتعليمات واضحة لا لبس فيها) بنفس المتوسط (2.9) أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (بالمقارنة مع القطاعات الأخرى العاملون هنا ينالون أقل قدر من الاهتمام) بمتوسط (2.5).

وهذه النتيجة تشير إلى أن العلاقات الرسمية تؤثر في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات ، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد الإدارة يحقق منفعة للفرد كانت مصدر رضا الفرد ، أما إذا كان تفاعله مع الإدارة يخلق توتراً أو يعوق إشباع حاجة معينة ، كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضا للفرد، مما قد ينعكس بالتالي على أدائه للعمل.

وقد أوضحت الدراسات جود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فقد أشارت دراسات جامعة ميتشجن إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام، ويقوم بعلاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التفاهم والانسجام، ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويدلل العقبات التي تعترض طريقهم، كل هذا يساعد الرئيس في كسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين، وإذا لجأ المشرف إلى اعتبار الفرد العامل لديه حالة ثانوية، ولم يعطه الاهتمام المطلوب، وجعل جل تركيزه على الإنتاج، فإنه بذلك يساعد على خلق بيئة لا تجذب المرؤوسين، مما قد يفقده ولاءهم ومودتهم.

ثانياً: بيئة العمل

جدول (5-6) توزيع استجابات أفراد العينة حول مستوى بيئة العمل

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (x ²)	الدالة الاحصائية
1	أقضي فترات الراحة في بيئة نظيفة وهادئة	4.1	1.1658	17.5	دالة احصائياً
2	الإدارة تحاول بكل صدق بناء القطاع وجعله ناجحاً	3.5	1.3117	13.6	دالة احصائياً
3	أنزعج كثيراً للتغيرات المفاجئة في وتيرة العمل بأن يطلب منا العمل بسرعة شديدة أو التمهّل في العمل	2.9	1.4345	12.6	دالة احصائياً
4	يتم استحداث تعبيرات هنا مع مراعاة رفاهية العاملين	2.6	1.3423	13.3	دالة احصائياً
5	أمارس عملاً محددًا أثناء مواجهة الحوادث	3.1	1.3919	13.6	دالة احصائياً
6	في بعض الأحيان أرى أن وظيفتي لها قيمة كبيرة في هذا القطاع	4.0	1.1613	20.3	دالة احصائياً
7	غالبًا ما أشعر بأنني متمزق ومنهك في عملي	3.8	1.3873	23.6	دالة احصائياً
8	لا تحجب الإدارة عنا المعلومات التي ينبغي أن نعلمها	4.1	1.1514	18.7	دالة احصائياً
9	فترة الخدمة الطويلة تعني الكثير في هذا القطاع	3.8	1.1245	15.6	دالة احصائياً
10	يمكنني أن أضمن بقائي في وظيفتي طالما أؤدي عملي بكفاءة	4.1	1.1959	14.6	دالة احصائياً
11	هناك ضغوط كثيرة في عملي	2.9	1.5493	13.1	دالة احصائياً
12	لا توجد أي ظروف مزعجة في العمل هنا	2.5	1.3835	17.1	دالة احصائياً
	المتوسط العام	3.5	1.2999	29.9	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (5-6) أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة حول مستوى بيئة العمل بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة بلغ (3.5) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.2999) والمتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور يقع ضمن الفترة (من 3.40 - لأقل من 4.19) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية ضمن التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى بيئة العمل بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة عالي.

ويتضح من النتائج أن جميع قيم مربع كاي (x²) لاستجابات أفراد العينة حول فقرات المحور كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين معنوية استجابات أفراد العينة حول مستوى بيئة العمل بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة.

وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور مستوى بيئة العمل حلت العبارة (يمكنني أن أضمن بقائي في وظيفتي طالما أؤدي عملي بكفاءة) والعبارة (لا تحجب الإدارة عنا المعلومات التي ينبغي أن نعلمها) والعبارة (أقضي فترات الراحة في بيئة نظيفة وهادئة) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.1). وجاءت العبارة (في بعض الأحيان أرى أن وظيفتي لها

قيمة كبيرة في هذا القطاع) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.0). واحتلت العبارة (فترة الخدمة الطويلة تعني الكثير في هذا القطاع) والعبارة (غالبا ما أشعر بأني متمزق ومنهك في عملي) المرتبة الثالثة بمتوسط (3.8) وفي المرتبة الرابعة حلت العبارة (الإدارة تحاول بكل صدق بناء القطاع وجعله ناجحا) بمتوسط (3.5) وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة (الإدارة تحاول بكل صدق بناء القطاع وجعله ناجحا) بمتوسط (3.5) بينما في المرتبة السادسة نجد العبارة (أمارس عملا محددًا أثناء مواجهة الحوادث) بمتوسط (3.1) أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة (لا توجد أي ظروف مزعجة في العمل هنا) بمتوسط (2.5).

وهذه النتيجة تشير إلى أن تحسين بيئة العمل قد أصبح أحد أهم خيارات الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص بغية الوصول إلى أفضل مستويات الأداء، وأعلى القدرات الإنتاجية. حيث يرى كثير من المختصين في مجال الأداء وتحسينه أن لبيئة العمل أثر جوهرياً على أداء الموظف. وأن المقصود بمفهوم بيئة العمل هو كافة العمليات كالأنظمة، والقوانين، والعلاقات في العمل، والثقافة، والقواعد، والسياسات، والتكيف، والإضاءة، والأثاث المكتبي إلى جانب بيئة العمل الخارجية. والاهتمام يشمل أيضاً مستوى العلاقات بين الموظفين وتعزيز ذلك من خلال توفير بعض الأنشطة التي تجمع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، مع الاهتمام بأفراحهم، وأتراحهم يسهم بصورة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين منسوبي المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية والتعاون القائم على الشراكة البناءة بين الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: التدريب

جدول (5-7) توزيع استجابات أفراد العينة حول مستوى التدريب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (x^2)	الدلالة الاحصائية
1	أتلقى تدريباً جيداً يساعدني على إتقان عملي	3.1	1.4341	20.2	دالة احصائياً
2	إذا توفرت صالة للألعاب الرياضية في مقر عملي سأقضي وقتاً أكثر متعة	4.4	.91710	17.9	دالة احصائياً
3	قضاء جزء من وقت العمل في رفع معدل اللياقة سيساعدني كثيراً في إتقان عملي	4.3	.84989	18.6	دالة احصائياً
4	تعقد لي دورات باستمرار ترفع من مهاراتي	2.6	1.4437	18.0	دالة احصائياً
	المتوسط العام	3.6	1.1612	31.2	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (5-6) أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة حول مستوى التدريب بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة بلغ (3.6) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.1612)

والمتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور يقع ضمن الفترة (من 3.40- لأقل من 4.19) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية ضمن التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى التدريب بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة عالي.

ويتضح من النتائج أن جميع قيم مربع كاي (χ^2) لاستجابات أفراد العينة حول فقرات المحور كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين معنوية استجابات أفراد العينة حول مستوى التدريب بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة.

وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور مستوى التدريب حلت العبارة (إذا توفرت صالة للألعاب الرياضية في مقر عملي سأقضي وقتاً أكثر متعة) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.4). وجاءت العبارة (قضاء جزء من وقت العمل في رفع معدل اللياقة سيساعدني كثيراً في إتقان عملي) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.3). واحتلت العبارة (ألتقى تدريباً جيداً يساعدني على إتقان عملي) المرتبة الثالثة بمتوسط (3.1) أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة (تعقد لي دورات باستمرار ترفع من مهاراتي) بمتوسط (2.6).

وهذه النتيجة تشير إلى أن التدريب واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم .

والتدريب الفاعل في المدى القصير والطويل، يسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الأفراد العاملين، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم ومن ثم تقليل التكاليف واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدم وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام.

رابعاً: العائد المادي

جدول (5-8) توزيع استجابات أفراد العينة حول مستوى كفاية العائد المادي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (x^2)	الدلالة الاحصائية
1	العائد المادي يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	3.4	1.3198	16.2	دالة احصائياً
2	هناك تناسب بين طبيعة عملي وعمل زملائي والأجور التي تتقاضاها	3.2	1.2909	15.7	دالة احصائياً
3	لا أربح في تغيير طبيعة عملي لأن العائد المادي مجزي	3.1	1.3152	19.7	دالة احصائياً
	المتوسط العام	3.2	1.3086	22.4	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (5-6) أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة حول مستوى كفاية العائد المادي بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة بلغ (3.6) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.1612) والمتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور يقع ضمن الفترة (من -2.60 - لأقل من 3.39) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية ضمن التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى كفاية العائد المادي بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة متوسط.

ويتضح من النتائج أن جميع قيم مربع كاي (x^2) لاستجابات أفراد العينة حول فقرات المحور كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين معنوية استجابات أفراد العينة حول مستوى كفاية العائد المادي بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة.

وبترتيب استجابات الباحثين على فقرات محور مستوى كفاية العائد المادي حلت العبارة (العائد المادي يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.4). وجاءت العبارة (هناك تناسب بين طبيعة عملي وعمل زملائي والأجور التي تتقاضاها) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.2). واحتلت العبارة (لا أربح في تغيير طبيعة عملي لأن العائد المادي مجزي) المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.1).

وهذه النتيجة تؤكد العلاقة الكبيرة بين الرضا عن العائد المادي ومستوى الرضا الوظيفي حيث أن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل. وقد أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها: دراسة ميلر 1941، طومسن 1939 كندل وسميث 1963، والمؤكدة

كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي إذ أن الأجر هو مبعث للرضا والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

خامساً: العلاقات غير الرسمية

جدول (9-5) توزيع استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقات غير الرسمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (x ²)	الدلالة الاحصائية
1	لا أرب في تغيير طبيعة عملي بسبب حبي لإنقاذ الآخرين	3.4	1.2243	9.84	دالة احصائياً
2	تنزع عائلتي كثيراً لقضاء معظم وقتي في عملي	3.1	1.3456	18.7	دالة احصائياً
3	عائلتي فخورة بطبيعة عملي	4.2	1.0823	16.5	دالة احصائياً
4	انقاذ طفل ينسيني كل عقبة واجهتني في عملي	4.0	1.3788	14.6	دالة احصائياً
5	أشعر أن المجتمع يقابل عملي بالرضا والثناء	3.9	1.1964	18.1	دالة احصائياً
6	ألمس نظرات الرضا في أعين المسؤولين بعد كل حادث أباشره	4.6	.71407	25.6	دالة احصائياً
7	أشعر بالألفة بيني وبين زملائي في الفرقة	4.1	.91051	22.2	دالة احصائياً
	المتوسط العام	3.9	1.1217	23.5	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (5-6) أن متوسط درجات استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقات غير الرسمية بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة بلغ (3.9) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.1217) والمتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور يقع ضمن الفترة (من 3.40- لأقل من 4.19) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية ضمن التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى العلاقات غير الرسمية بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة عالي.

ويتضح من النتائج أن جميع قيم مربع كاي (x²) لاستجابات أفراد العينة حول فقرات المحور كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين معنوية استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقات غير الرسمية بإدارة الدفاع المدني بمحافظة جدة.

وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور مستوى العلاقات غير الرسمية حلت العبارة (ألمس نظرات الرضا في أعين المسؤولين بعد كل حادث أباشره) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.6). وجاءت العبارة (عائلتي فخورة بطبيعة عملي) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.2). واحتلت العبارة (أشعر بالألفة بيني وبين زملائي في الفرقة) المرتبة الثالثة بمتوسط (4.1) وفي المرتبة الرابعة حلت العبارة (انقاذ طفل ينسيني كل عقبة واجهتني في عملي) بمتوسط (4.0) وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (أشعر أن المجتمع

يقابل عملي بالرضا والثناء) بمتوسط (3.9) بينما في المرتبة الأخيرة حلت العبارة (تنزعج عائلتي كثيراً لقضاء معظم وقتي في عملي) وذلك بمتوسط (3.1).

تعتبر العلاقات غير الرسمية بالمنظمة من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، وتعمل العلاقات غير الرسمية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها تلك العلاقات، حيث أن إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الاجتماعية والانسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

سادساً: الأداء الوظيفي

جدول (5-10) توزيع استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة χ^2	مستوى الدلالة
1	أسعى بشكل دائم الى بذل كافة الجهود وذلك لتحقيق الكفاءة في العمل الموكل الي	4.0	1.0840	18.7	دالة احصائياً
2	أقوم بأداء عملي في مواعيد المحددة والمعدة سلفا	3.9	1.1784	15.6	دالة احصائياً
3	أؤدي عملي بطريقة سليمة ووفق ساعات العمل الرسمي	3.8	1.1545	14.6	دالة احصائياً
4	أنا مستعد لتلبية أي نداء طوارئ خارج ساعات العمل الرسمي	3.9	1.1623	13.1	دالة احصائياً
5	أشعر بسعادة بمجرد انتهاء فترة مناويتي	3.7	1.0645	17.1	دالة احصائياً
	المتوسط العام	3.9	1.1289	20.2	دالة احصائياً

يتضح من الجدول (5-10) أن متوسط درجات مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة بلغ (3.9) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.1289) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية ضمن التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة عالي.

وبترتيب استجابات المبحوثين على فقرات محور الأداء الوظيفي حلت العبارة (أسعى بشكل دائم الى بذل كافة الجهود وذلك لتحقيق الكفاءة في العمل الموكل الي) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.0). وجاءت العبارة (أقوم بأداء عملي في مواعيد المحددة والمعدة سلفاً) والعبارة (أنا مستعد لتلبية أي نداء طوارئ خارج ساعات العمل الرسمي) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.9) أما في المرتبة الثالثة فقد حلت العبارة (أؤدي عملي بطريقة سليمة ووفق ساعات العمل الرسمي) بمتوسط (3.8) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (أشعر بسعادة بمجرد انتهاء فترة مناوبتي) بمتوسط (3.7).

وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة تعني أن مستوى الأداء الوظيفي الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة عالي.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

التساؤل الأول:

ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة جدة

ولمعرفة درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة جدة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) و (x^2) لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (5-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) و (x^2) لأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة جدة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة x^2	قيمة p-value
الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين	3.5	1.2	71.8	0.001	29.6	0.032

من الجدول (5-16) نجد أن متوسط درجات الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة بلغ (3.5) بانحراف معياري (1.2) وهو يقع ضمن الفترة (من 3.40- لأقل من 4.19) والمتوسط في هذه الفترة حسب مقياس ليكرت الخماسي يشير إلى أن الدرجة عالية، كما بلغت قيمة اختبار (T) لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة (71.8) وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.05) كما بلغت قيمة مربع كاي (x^2) (29.6) وبلغت قيمة الخطأ المقابلة

لها (0.032) وبالتالي هي أيضاً دالة احصائياً مما يؤكد على ارتفاع معنوية استجابات افراد العينة حول تقييمهم لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين في قطاع الدفاع المدني بمحافظة.

التساؤل الثاني:

ما العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة ولمعرفة ما العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (T) و (x^2) لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي والدرجة الكلية له والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (5-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) و (x^2) لاستجابات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	درجة التأثير
العلاقات الرسمية	3.2	1.3	57.4	.000	متوسطة
بيئة العمل	3.5	1.2	72.6	.000	عالية
التدريب	3.6	1.1	42.9	.000	عالية
العائد المادي	3.2	1.3	51.4	.000	متوسطة
العلاقات غير الرسمية	3.9	1.1	50.3	.000	عالية

من الجدول (5-17) نجد أن قيم اختبار (T) لكل عوامل الرضا الوظيفي كانت دالة احصائياً حيث كانت مستويات دلالتها أقل من (0.05) مما يعني أن ((العلاقات الرسمية - بيئة العمل - التدريب - العائد المادي- العلاقات غير الرسمية)) كلها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

كما نجد أن متوسطات العوامل ((بيئة العمل - التدريب - العلاقات غير الرسمية)) تقع ضمن الفترة (من 3.40- لأقل من 4.19) والمتوسط في هذه الفترة حسب مقياس ليكرت الخماسي يشير إلى أن الدرجة عالية، وقد كان ترتيب تأثيرها حسب المتوسطات العلاقات غير الرسمية أولاً و التدريب ثانياً وبيئة العمل ثالثاً.

كما نجد أن متوسطات العوامل ((العلاقات الرسمية - العائد المادي)) تقع ضمن الفترة (من 2.60- لأقل من 3.39) والمتوسط في هذه الفترة حسب مقياس ليكرت الخماسي يشير إلى أن الدرجة متوسطة، وقد كان ترتيب تأثيرها حسب المتوسطات العلاقات المرتبة الرابعة نفس المتوسط.

التساؤل الثالث

ما أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة؟

ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي (العلاقات الرسمية – بيئة العمل – التدريب – العائد المادي- العلاقات غير الرسمية) على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة قام الباحث إجراء تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise) لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والجدول التالية تبين النتائج:

جدول (5-18) تقدير أثر الرضا الوظيفي (العلاقات الرسمية – بيئة العمل – التدريب – العائد المادي- العلاقات غير الرسمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

نموذج	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	الخطأ المعياري للتقدير
العلاقات الرسمية	.459	.211	.205	7.37699
بيئة العمل	.501	.251	.239	7.21857
التدريب	.361	.131	.093	6.53872
العائد المادي	.348	.121	.112	5.99168
العلاقات غير الرسمية	.375	.142	.101	4.30251
الدرجة الكلية	0.925	.856	.653	5.52953

الجدول (5-18) يمثل ملخص لمعلومات نموذج دالة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وقد كان المتغير المستقل الرضا الوظيفي مقسماً إلى خمس متغيرات أو عوامل (العلاقات الرسمية – بيئة العمل – التدريب – العائد المادي- العلاقات غير الرسمية).

ومن الجدول نجد أن معامل تحديد أثر المتغير المستقل الأول (العلاقات الرسمية) (R^2) بلغ (0.211) وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يعني أن 21.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي صعوداً ونزولاً تفسرها العلاقات الرسمية، وبالتالي نستنتج أن هناك أثر دال إحصائياً للعلاقات الرسمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغير المستقل الثاني (بيئة العمل) (0.251) وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يعني أن 25.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي صعوداً ونزولاً تفسرها بيئة العمل، وبالتالي نستنتج أن هناك أثر دال إحصائياً لبيئة العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

كذلك بلغ معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغير المستقل الثالث (التدريب) (0.131) وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يعني أن 13.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي صعوداً ونزولاً يفسرها مستوى تدريب العاملين، وبالتالي نستنتج أن هناك أثر دال إحصائياً للتدريب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

كما نجد أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغير المستقل الرابع (العائد المادي) بلغ (0.121) وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يعني أن 12.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي صعوداً ونزولاً يفسرها مستوى العائد المادي، وبالتالي نستنتج أن هناك أثر دال إحصائياً للعائد المادي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

كما نجد أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغير المستقل الخامس (العلاقات غير الرسمية) بلغ (0.142) وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يعني أن 14.2% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي صعوداً ونزولاً يفسرها مستوى العلاقات غير الرسمية، وبالتالي نستنتج أن هناك أثر دال إحصائياً للعلاقات غير الرسمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة.

كما نجد أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) أو الدرجة الكلية بلغ (0.856) وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يعني أن 85.6% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي صعوداً ونزولاً يفسرها مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي نستنتج أن هناك أثر دال إحصائياً للرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي. وهو أثر كبير جداً يحدثه مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. ونظراً لارتفاع الرضا الوظيفي بين المبحوثين فإن درجة الأداء الوظيفي مرتفعة.

التساؤل الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد عينة الدراسة نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة تغزى للمتغيرات الديموغرافية؟

ولمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد عينة الدراسة نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة تغزى

للمتغيرات الديموغرافية قام الباحث بإجراء تحليل التباين (ANOVA) لاستجابات أفراد العينة تجاه محاور العدالة التوزيعية والجدول التالي تبين النتائج:

جدول (5-22) اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في آراء افراد عينة الدراسة نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	201.205	100.602	2	.486	.617
	داخل المجموعات	16754.831	206.850	81		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	769.039	256.346	3	1.267	.291
	داخل المجموعات	16186.997	202.337	80		
الرتبة	بين المجموعات	1067.248	213.450	5	1.048	.396
	داخل المجموعات	15888.788	203.702	78		
عدد سنوات الخدمة في القطاع	بين المجموعات	57.726	28.863	2	.138	.871
	داخل المجموعات	16898.310	208.621	81		

من الجدول (5-24) نجد أن قيم (F) لاستجابات أفراد العينة نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية كانت جميعها غير دالة احصائياً حيث كانت قيم مستويات الدلالة أكبر من (0.05) مما يعني أنه ليس هناك فروق في استجابات نحو أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة والمستوى التعليمي)

التوصيات:

- 1- يعتبر الرضا الوظيفي من اهم العوامل التي يجب الاهتمام بها للرفقي بالأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين في الدفاع المدني.
- 2- ضرورة الاهتمام بإبقاء مستوى العلاقات غير الرسمية ضمن المستوى العالي والحرص على عدم تردي مستواها، لتأثيرها الكثير على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين حسب نتائج التحليل.
- 3- ضرورة أتباع آليات وسياسات الحوافز المادية المرتبطة بالجهد المبذول وتقييم الأداء حتي تحقق كفاية العائد المادي.
- 4- الاهتمام بالعلاقات الرسمية ومحاولة إزالة الحواجز بين المدراء والعاملين لما له من دور في رفع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين في الدفاع المدني.
- 5- ضرورة التركيز على البحث العلمي في ما يرتبط بالسلوك الموارد البشرية وربط نتائجه بالتخطيط للموارد البشرية لضمان حصول أعلى مستويات الأداء.

- 6- إن لمكان العمل تأثير كبير على أداء العاملين بالتالي على الإدارة أن تقوم دائماً بعمل تجديدات أو تطويرات للأماكن والأدوات التي تم تقادمها في العمل بحيث يشعر العامل براحة تامة أثناء تأدية مهامه.
- 7- على الإدارة العليا أن تكون أكثر تقرباً من العاملين، حيث يجب على الإدارة العليا أن تقوم بالتقرب منهم عن طريق الاحتفالات أو الاجتماعات أو التقرب في المناسبات والأعياد وغير ذلك.

المراجع العربية

- آل نمشة، علي عبيد محمد (1996م) أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية
- البابطين، سلطان عبد الرحمن محمد (1994م) ، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البرعي، محمد عبد الله (1414هـ) تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، السنة 11، العدد الأول.
- تيسير، سالم الرايدة (2010م) الرضا الوظيفي: اطر نظرية وتطبيقات عملية. مج (1) دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- خميس، ايمان احمد(2010م). جودة الحياة وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي وقلق المستقبل لدى معلمات رياض الاطفال. المؤتمر العلمي الثالث ، تربية المعلم العربي وتأهيله رؤى معاصرة: جامعة المنوفية.
- الدحلة، فيصل (2001م) تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء، مكتبة بن سينا، القاهرة، مصر.
- زرعة، سوسن محمد (2009م): الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، (2004)، (4)، اكتوبر، 3-54.
- سلامة، رتيبة محمد (2003م): الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان جامعة عمان العربية.
- السيسي، شعبان (1992م): الرضا الوظيفي في المجال التعليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة، جامعة الاسكندرية، مصر.
- الشريدي، هيام وعبد الرحيم، زهير (1999م): انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، جامعة اليرموك، عمان، العدد (36).
- الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد.(1998م). أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الضبعان ، محمد بن سليمان (2008م) دوافع العمل وحوافزه وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي ، إدارة البحوث والدراسات.

- عامر، سعيد والخلف، خالد يوسف (1403هـ) الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ.
- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (1999م) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- علام، سحر فاروق (2012م) جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد (11) العدد (2) إبريل.
- العماج، فهد حمود (1421هـ) الأبعاد الإدارية لتحويل الاتصالات السعودية إلى القطاع الخاص، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عودة، نافع محمد اسمر (1992م) علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشودة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك. ((
- كامل، مصطفى، البكري، سونيا (1990م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مج 23، ع 1، يوليو.
- محمد جاسم ولي وآلاء العبيدي (2008): الضغوط واساليب التعامل معها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في سبها في ضوء عدة متغيرات، المؤتمر العلمي النفسي التربوي (نحو استثمار افضل للعلوم النفسية والتربوية في ضوء تحديات العصر) من 25-27 أكتوبر، دمشق، سوريا
- محمد، عبد الغفار السيد (2000م) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- محمود سمالي (2006م): الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشارين التوجيه المدرسي والمهني للعاملين بمؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، جامعة الفرحات عباس الجزائر.
- محمود، محمد فتحي. (1997م) الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- المعجل، طلال محمد واليحي، عبد الله سعيد (1423هـ). مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية. مجلة جامعة الملك سعود.
- المنصوري، محسن (1970م)، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد.
- النمر، سعود محمد (1990م) السلوك الإداري. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

- النمر، سعود محمد وخاشقجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد سيد (1997م). الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مكتبة الشقري.

المراجع الأجنبية

- Bezzina, Karmelo. (2006). Nurses' job satisfaction in Maltese long-term care institutions Dissertation Abstract, Royal College of Nursing, 41(33), 131-179.
- Hamady, H. M.(2001). Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya. University City.
- Herbert. G. Henemon, Donal P.; Schaupad & John A. Fossas (1980).Personnel Human Resource Management. Illinois Richard Irwin. Inc.
- Kafetsios, K. (2007). Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory role of positive and negative affect at work. Personality and individual Differences, 44, 712.722.
- Pouliakas, Konstantinos. (2009). Confronting objections to performance pay: a study of the impact of individual and Gain-sharing incentives on the Job Satisfaction of British Employees. Published in: Scottish Journal of Political Economy, 56 (5), 662-684.