

أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين في ديوان عام محافضة تعز: دراسة ميدانية

الاستلام: 2025/ 03 /11

التحكيم: 2025/ 05 /16

القبول: 2025/ 05 /17

عبد الملك أحمد أحمد المعمري⁽¹⁾

أديب أحمد إسماعيل عثمان⁽²⁾

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ الإدارة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا – عدن، اليمن *

² قسم إدارة الأعمال – مركز الدراسات العليا – جامعة تعز – تعز – اليمن
عنوان المراسلة: a.almamari@ust.edu، almamary_1000@yahoo.com

أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز: دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي (محتوى الوظيفة، والرواتب، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار الوظيفي، وأداء العاملين) في ديوان عام محافظة تعز، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة موزعة على (130) موظفًا من بين (126) استبانة، وتم تحليل (108) باستخدام برنامج SPSS للتحليل الوصفي وبرنامج AMOS لتحليل المسار، وأظهرت النتائج وجود بيئة عمل إيجابية مع علاقات قوية وتعاون واحترام متبادل بين الموظفين، ومع ذلك، كانت الرواتب والحوافز والترقيات أضعف أبعاد الرضا الوظيفي، كما تخلف محتوى الوظيفة عن مواكبة التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واقتصر إلى فرص تطوير المهارات، وأفاد الموظفون أيضاً بعدم وجود استقرار وأمان وظيفي كافٍ، بشكل عام كان مستوى الرضا الوظيفي منخفضاً، مما أثر سلباً في أداء العاملين، ومع ذلك أثرت جميع أبعاد الرضا الوظيفي بشكل إيجابي في أداء العمالي. وتؤكد الدراسة على ضرورة تحسين الرواتب والحوافز وأنظمة الترقيات، وتحديث محتوى الوظيفة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي لزيادة الرضا والأداء في ديوان عام محافظة تعز.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي - الاستقرار والأمن الوظيفي - الرواتب والحوافز - أداء العاملين.

The Impact of Job Satisfaction on Employees Performance in the General Office of Taiz Governorate: A Field Study

Abdulmalik Ahmed Ahmed Almamary⁽¹⁾

Adeeb Ahmed Ismail Othman⁽²⁾

Abstract:

This study aimed to know the levels of job satisfaction (job content, salaries, promotions, coworkers, job stability) and employees' performance in the General Office of Taiz Governorate, and to know the impact of job satisfaction on employees' performance. Using an analytical descriptive approach, data were collected via questionnaires from 130 employees. Of 126 questionnaires, 108 were analyzed using SPSS for descriptive analysis and AMOS for path analysis. Results showed a positive work environment with strong relationships, cooperation, and mutual respect among employees. However, salaries, incentives, and promotions were the weakest job satisfaction dimensions. Job content lagged behind modern IT advancements and lacked opportunities for skill development. Employees also reported insufficient job stability and security. Overall, job satisfaction was low, negatively affecting employees' performance. Despite this, all job satisfaction dimensions positively influenced employees' performance. The study highlights the need to improve salaries, incentives, and promotion systems, modernize job content, and enhance job stability to boost satisfaction and performance in the General Office of Taiz Governorate.

Keywords: *Job Satisfaction – Job Stability and Security – Salaries and Incentives – Employees Performance*

⁽¹⁾Department of Administrative Sciences Faculty of Administrative Sciences and Humanities, University of Science and Technology – Aden, Yemen

⁽²⁾Department of Business Administrative – Center for Postgraduate Studies – Taiz University, Taiz, Yemen

* Corresponding Email Address: a.almamari@ust.edu, almamary_1000@yahoo.com

المقدمة

تعد الإدارة المحلية نظاماً من نظم الإدارة العامة، ووسيلة إدارية لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة في العصر الحديث، وتعدد خدماتها المقدمة، وتعدد احتياجات المواطنين الخدمية والاجتماعية والصناعية وغيرها، كل هذا أدى إلى تحمل الإدارة المحلية مسؤوليات كبيرة، بحيث أصبح لزاماً عليها تقديم أفضل الخدمات لتعود بالنفع على المواطنين، وأن المؤسسات توجد لتحقيق الأهداف، ومن ثمر فإن أي مقياس لفعالية المؤسسة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير، أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، ويمثل أداء العاملين الوسيلة الأساسية في تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها، إذ أن فاعلية أدائهم تنعكس مباشرة على مخرجات المؤسسة وجودتها.

أداء العاملين:

أداء العاملين من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بتطويره، وهو مفهوم يتعلق دائماً بالنتائج وبالانتاجية، لذلك يعرف بأنه "قيام العاملين في المؤسسة بأنشطة وواجبات مختلفة، لتحقيق النتائج المرجوة" (Bindeeba & Byamugish, 2015, 18)، أو "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها" (عاشور وآخرون، 2021م، 228).

وحيث إن أداء العاملين في المؤسسات يتأثر بعوامل عديدة، منها: الروح المعنوية لهم، ورضاهم عن عملهم (قرواني، 2016م)، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بأهم مورد تمتلكه، ألا وهو المورد البشري الذي يعد الثروة النادرة، والعنصر الفعال فيها، كونه العنصر الوحيد الذي يمثل القدرات العالية والمتجددة، ويحتوي على الطاقات الكامنة التي تستطيع المؤسسة من خلال استغلالها الاستغلال الأمثل تحقيق الأداء المرتفع الذي تسعى إليه، فاستقرار أي مؤسسة مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها، والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى رضاهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المؤسسة (محمد، 2020م)، كما أن نجاح أي مؤسسة يعتمد إلى حد كبير على قدرة المديرين على توفير بيئة محفزة لموظفيهم، والتحدي الذي يواجه معظم المديرين اليوم هو المحافظة على تحفيز الموظفين من أجل الأداء الجيد في مكان العمل من خلال فهم احتياجات الموظفين، وإشباعها بما يحقق رضائهم (Anin et al., 2015).

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعد من أهم اتجاهات الأفراد نحو عملهم؛ ولذا قام عدد من الباحثين والعلماء بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام الإدارة العليا في مختلف المؤسسات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو عملهم، وتحسين سلوكهم وأدائهم داخل المؤسسة (نور الدين، 2017م)، كما أن الرضا الوظيفي يبقى من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة من

فترة لأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة، فما يرضي عنه العامل حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً أثر رضا العامل بالتغيير في مراحل حياته الوظيفية. والرضا الوظيفي هو "حالة شعورية تنتاب الفرد العامل تجاه عمله، وانعكاساً لمدى الإشباع الذي يحققه له العمل، والجماعات المتعامل معهم، والظروف التي يسري فيها العمل" (منيف، 2018م، 90)، أي هو "انعكاس للمعاملة الجيدة، ويمكن أيضاً اعتباره مؤشراً على الرفاهية العاطفية، ويجب على المديرين التركيز على الرضا الوظيفي للعاملين؛ لأن العاملين هم أكثر عرضة لتقديم خدمات رديئة" (Nemmaniwar & Deshpande, 2016, 27).

أبعاد الرضا الوظيفي:

تباينت الدراسات والأبحاث في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي، وأغلبها في الجوانب الأساسية للرضا، وتختلف من حيث التقسيم إلى مجموعات، كأبعاد إجمالية، أو على شكل عناصر، كأبعاد فرعية للرضا الوظيفي، ومن أهم هذه الأبعاد التي قسمها روبنز إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي (أبو الروس، 2010م، 7)؛ مجموعة الأبعاد المرتبطة بالشخصية؛ وتتمثل بالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الصحية، والشخصية، والقدرات الفردية، والدرجة الوظيفية، والقيم، والاتجاهات، والدافعية. مجموعة الأبعاد المرتبطة بجماعة العمل؛ وتتمثل بالعلاقة مع الرؤساء، وزملاء العمل، وتقدير الآخرين. مجموعة الأبعاد المرتبطة بالمؤسسة؛ وتتمثل بالأجور والمكافآت المادية، وعدالة العائد، وظروف العمل، والمزايا والخدمات، وفرص التقدم والترقية، وتدريب العاملين، والاستقرار في العمل "الأمن الوظيفي"، ومحتوى العمل وتنوع المهام، والسياسات.

وفي الدراسة الحالية تم التطرق إلى خمسة أبعاد للرضا الوظيفي، والمتمثلة في الآتي:

1. محتوى الوظيفة:

محتوي الوظيفة يؤدي دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها، ومهامها، والنهج الذي تسير عليه، حيث أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى العاملين، وبالتالي الوصول إلى أداء عالٍ، مما يسهم في درجة رضاهم الوظيفي (بربر، 2000م)، ويقصد بمحتوى الوظيفة: "مجموعة متنوعة من المهام المعينة، والمصلحة والتحدي الذي تولده الوظيفة، ووضوح الوصف الوظيفي "المتطلبات"، وكلما كان الأشخاص أكثر سعادة في وظائفهم، كانوا أكثر رضا" (Shukla & Singh, 2016, 96).

2. الرواتب والحوافز:

الراتب وفقاً لقانون الخدمة المدنية (المادة 19)، لسنة (1991م، 1) هو "الراتب الشهري الذي يستحقه الموظف، ويتقاضاه بمقتضى جدول الوظائف والمرتبات مقابل قيامه بمهام الوظيفة التي يشغلها، ولا يشمل البدلات والمخصصات من أي نوع كانت". وتعرف الحوافز: بأنها "مثير خارجي" يعمل على خلق أو تحريك الدافع "مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (نوام وكلاخي، 2021م، 648)، وتنبع أهمية الرواتب والحوافز من كونها تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية، وتساعد على تخفيف حدة الاضطراب، والتوتر النفسي لدى العاملين عن طريق تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل، كما أنها تمثل العائد الوحيد الملموس الممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكاناتهم في العمل (المعمري، 2022م).

3. الترقّيات:

هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى لها مسؤوليات وصلاحيات أكبر، وقد يصحب الترقية مزايا مادية ومعنوية أعلى، كما تعد مكافأة لإنجازات الفرد السابقة، وتقديراً لارتفاع مستوى قدرته ومهاراته، والترقيات إذا ما أحسن إدارتها تحقق مصالح مشتركة للموظف والمؤسسة معاً، فتعني للموظف حافزاً له على التفاني في العمل لشغل منصب في المؤسسة، وتقوي الروح المعنوية لديه، وتشعره بأن المؤسسة تقدّر جهوده، وذلك بشغل المناصب العالية في المؤسسة، وتعود للمنظمة بمزيد من الإنتاجية والولاء، ومنع التسرب من المؤسسة، وتوفير الجهد والمال الذي يتطلبه الاستقطاب، والاختيار، والتدريب أمام المؤسسة (المعمري، 2022م).

4. علاقة زملاء العمل:

تعد العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للفرد، فكلما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمؤسسة، ويقوى انتماؤه إليها، ويسعى لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة منه، وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي في مستوى الرضا الوظيفي للفرد، ويقل انتماؤه، سواء للعمل أم للمؤسسة التي يعمل بها، ويصبح معوقاً لأي أعمال مطلوب إنجازها (بهنسي، 2011م).

5. الاستقرار والأمن الوظيفي:

يمثل الأمان الوظيفي مجموعة الضمانات والمنافع التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب مشروعة، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، ومن ثم تحسين الأداء وزيادة الولاء (ناصر وحيدر، 2014م)، ويعود عدم الاستقرار الوظيفي للأسباب الآتية (طويل ومباركي، 2021م، 981):

1. أن المؤسسات نفسها أصبحت تمرّ دوماً بحالة تغيير، وتعاني من ركود، ومما يدفعها إلى استقطاب الموظف لاختراع "وظيفة المهمة" التي ما إن تنتهي حتى ينتهي دور الموظف.
2. استمرار الموظف بالبحث عن وظائف جديدة لزيادة الدخل ومحاولة العثور على وظيفة تؤمن له الاستقرار الوظيفي.
3. أن اختلاف المؤسسات، وطبيعة الظروف، ومتطلبات الوظائف، كلها تؤدي إلى التنقل بين هذه الوظائف.

الرضا الوظيفي وأداء العاملين:

من القضايا الجدلية التي أثارت نقاشاً حاداً هي دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإنجاز، وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن العامل الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء، وهذه العلاقة المحيرة بين الرضا والأداء أثارت اهتمام مزيد من الباحثين الذين أجروا دراسات مكثفة في الموضوع، وكشفت هذه الدراسات عن نتائج متضاربة، وعن وجود علاقة معقدة ليست باتجاه واحد، أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي يسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي (حريم، 2014م)، وتذهب بعض البحوث إلى وجود ارتباط منخفض بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؛ لأن العامل السعيد في مكان العمل ليس بالضرورة عاملاً يعمل بجد وكد لرفع مستوى الأداء في مؤسسته، لكن دراسات حديثة أشارت إلى أن الرضا الوظيفي لا يرفع مستوى الأداء البشري بشكل مباشر ولا بشكل سريع، وذلك لأن تغيير

السلوك البشري يتبع تغير الإدراكات المعرفية حول العمل وظروفه، والمعروف أن التغير المعرفي يحتاج وقتاً طويلاً نسبياً، خصوصاً إذا تراكمت لدى الفرد خبرات سابقة سلبية (تغلايت وزيتوني، 2017م). لكن من المسلم به أن رضا العاملين يعد في أغلب الحالات مقياساً لمدى فعالية أداء العاملين، فإذا كان رضا العاملين مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي النتائج التي تتوقعها المؤسسة (الحواس، 2020م)، كما أن الرضا الوظيفي مهم لكل من الموظف والمؤسسة؛ فبالنسبة للموظف يعطيه الرضا الوظيفي شعوراً بالأمان والراحة في المؤسسة، ما ينتج عنه التزام الموظفين، والتقليل من التغيب وانخفاض معدل دورانهم؛ أما بالنسبة للمؤسسة، فإن الرضا الوظيفي للموظف يضمن التزام الموظفين واستقرار القوى العاملة، ما يقلل من تكلفتها التوظيف والتدريب، كما يسهم الرضا الوظيفي في توجيه سلوكيات العمل مثل: سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل دون مبررات، والتميز في الانتاجية (خصوصاً والأداء (عموماً)؛ بالإضافة إلى دوران العمل (حيث يترك الأفراد أماكن عملهم الأصلية باتجاه مؤسسات أخرى رغبة في الحصول على مستوى رضا وظيفي أعلى) (الوهيبي والسدارني، 2020م، تغلايت وزيتوني، 2017م).

الدراسات السابقة:

1. دراسة منصور (2021م):

هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بجامعة غرب كردفان من منظور المفهوم الحديث لإدارة الأعمال، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، قوامها (42) مفردة، خضعت للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن مستوى كل من الرضا والأداء متوسط في الجامعة محل الدراسة.

2. دراسة Abdul Khaliq and Mohammedi (2019م):

هدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين في شركة الحياة في أربيل، إقليم كردستان - العراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (173) عاملاً في الشركة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

3. دراسة Khan et al. (2019م):

هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات) في أداء العاملين من خلال الدور الوسيط لرضا العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في ست جامعات تابعة للقطاع العام في خيبر باختونخوا، باكستان، والبالغ عددهم (300) عضو هيئة تدريس، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (240) استبانة خضعت للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في تحسين الأداء.

4. دراسة المعايطة (2017):

هدفت إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين الرسميين في مواقع الشركة والبالغ عددهم (3767) عاملاً، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بنسبة 6%، قوامها (227)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا عند العاملين متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين رضا العاملين والأداء الوظيفي للعاملين، وأن مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر في أداء العاملين.

5. دراسة Fadlallah (2015م):

هدفت إلى معرفة أثر عوامل الرضا الوظيفي في أداء الموظف في كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة سلمان بن عبدالعزيز - فرع الأفلاج، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الشامل، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من (86) عضو هيئة تدريس باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أنه عند وجود بيئة عمل أفضل، وظروف العمل، والأجر والترقيات، وعلاقات العمل، يكون هناك رضا وظيفياً عالياً وأداءً جيداً.

في ضوء ما سبق، وحيث إن الرضا الوظيفي يعد موضوعاً قديماً وحديثاً؛ إذ إن الأبعاد المؤثرة فيه متغيرة ومتداخلة، وكون الرضا الوظيفي يرتبط بأداء العاملين؛ حيث يختلف الرضا الوظيفي من موظف إلى آخر، وقد يعود إلى العديد من العوامل التي تنعكس تأثيرها في تحقيق أداء العاملين، ونظراً للأوضاع الراهنة والظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها اليمن بشكل عام ومدينة تعز بشكل خاص، وما ترتب عليها من آثار في مؤسسات الإدارة المحلية وأدائها، فإنه وانطلاقاً من ذلك انصبت الدراسة الحالية في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية اليمنية وأثره في أدائهم وتحديداً ديوان عام محافظة تعز.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

على الرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من مؤسسات الإدارة المحلية ومؤسسات القطاع العام اليمني لا توليه الاهتمام الكافي؛ نتيجة لعدم إدراكهم بأهميته وانعكاسه على سلوك وأداء العاملين، وبالأخص في ظل الحروب والأزمات، وغلاء الأسعار، مقابل انخفاض القيمة الشرائية للراتب أو انقطاعه، والتي تنعكس سلباً في تحقيق الرضا الوظيفي وتؤثر في دافعية العاملين للعمل، وتوفير بيئة محفزة لتحقيق أقصى إنتاجية لوظائفهم، وحيث إن العنصر البشري العامل في ديوان عام محافظة تعز أحد مؤسسات الإدارة المحلية يعد صاحب وظيفة الرقابة والإشراف على كافة المكاتب التنفيذية والمؤسسات الحكومية والمديريات الواقعة في إطار المحافظة، وله أهمية كبيرة على ضوء ما يقوم به من المهام والواجبات، ومن ثم فإن الإخلال في واجبه أو التقصير فيه سينعكس على عدم كفاءة أداء الديوان، ومن ثم عدم تحقيق الرقابة والإشراف على المكاتب والمؤسسات التابعة له، مما يؤثر سلباً في تقديم الخدمات وجودتها للمواطنين في إطار المحافظة، فإنه لا بد من الاهتمام بحاجاته وتحقيق رضاه.

ومن خلال معايشة الباحثين للوضع في ديوان عام محافظة تعز (محل الدراسة) - خصوصاً أن أحدهما يعمل فيه - وملاحظاتهم الشخصية فإنهما لمسا تذكراً واستياءً من قبل العاملين، حيث إن هناك ضعفاً في أبعاد الرضا الوظيفي بالديوان، وقصوراً في تنفيذ العمل وتوزيعه، وأنظمة الحوافز والترقيات، وعدم وجود الاستقرار الوظيفي؛ الأمر الذي

يسبب للعاملين الإحباط والتغيب عن العمل والبحث عن عمل بجهة أخرى؛ والذي ينعكس بدوره سلباً على أدائهم، الأمر الذي دفع الباحثان إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام محافظة تعز من خلال خمسة أبعاد وهي (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار، والأمن الوظيفي) وتوضيح أثره في أدائهم، والخروج بتوصيات تساعد القيادات العليا بديوان عام المحافظة على إيجاد الحلول لتعزيز الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء مرتفعة للعاملين، خصوصاً وأنه ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، لم تقم أي دراسة سابقة - حد علم الباحثين - بفحص متغيري الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الديوان محل الدراسة حتى وقت إجراء هذه الدراسة.

بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- (1) ما مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في ديوان عام محافظة تعز؟
- (2) ما مستوى أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز؟
- (3) ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في ديوان عام محافظة تعز.
- (2) التعرف على مستوى أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.
- (3) التعرف على أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.

أهمية الدراسة:

تنبثق الأهمية النظرية للدراسة الحالية من الآتي:

- أهمية دراسة أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية - خصوصاً ديوان عام محافظة تعز - وأهمية البحث والتدقيق المستمر عن سبل تطويره، كونه يشكل أهمية كبيرة في إشباع الحاجات المحلية، وتحقيق وتقويم الشؤون المحلي.
- أهمية دراسة الرضا الوظيفي في تلك المؤسسات الذي يؤدي تحقيقه لترقية وتطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة، وفعالية ونجاح العمل فيها، وبما يعود على المجتمع بمرود إيجابي.
- الأهمية التي يكتسبها تناول موضوع الدراسة في ظل الأوضاع التي تمر بها البلاد من غلاء المعيشة، والوضع الاقتصادي والحروب والأوبئة، والتي تستدعي الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والمادية، وما ستضيفه

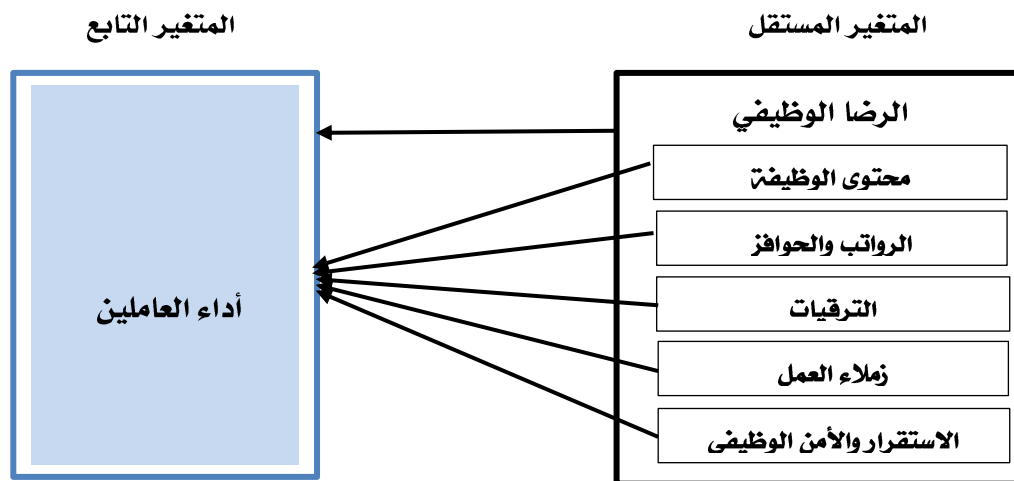
هذه الدراسة إلى المكتبة اليمنية خاصة والمكتبة العربية عامة من معرفة حديثة تمثل إضافة مهمة للدراسات الإدارية المحلية، فهي من أولى الدراسات -على حد علم الباحثين- التي تناولت هذا الموضوع في ديوان عام محافظة تعز.

وتظهر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في النتائج التي ستخلص إليها، والتي ستسهم في معرفة مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده في ديوان عام محافظة تعز، ومستوى أداء العاملين فيه، وتفيد المسؤولين وصانعي القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الذي يمكن من تحسين مستوى أداء العاملين في الديوان محل الدراسة بشكل خاص، ومؤسسات الإدارة المحلية بشكل عام.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناولها لمستوى الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) وتحديد أثره في أداء العاملين.
- الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على جميع العاملين بديوان عام محافظة تعز - الجمهورية اليمنية.

نموذج الدراسة:



- شكل (1): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة فرضية رئيسية وهي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز. وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن محتوى الوظيفة في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الترقيات في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن زملاء العمل في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الاستقرار والأمن الوظيفي في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

1. الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به جميع العاملين بديوان عام محافظة تعز في أثناء ممارستهم وتأديتهم لأعمالهم نتيجة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبما يحقق أهدافهم وأهداف المحافظة.
2. محتوى الوظيفة: هي المتغيرات المرتبطة بالوظيفة التي تتناسب مع إمكانيات وميول العاملين، وتؤثر في رضاهم الوظيفي، مثل: تنوع المهام، والسيطرة الذاتية للعاملين، واستخدام العاملين لقدراتهم.
3. الرواتب: الأجر الذي يحصل عليها العاملين شهرياً مقابل قيامهم بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها المسندة لهم في ديوان عام محافظة تعز.
4. الحوافز: هو كل مثير خارجي، سواء كان مادياً أو معنوياً يعمل على إثارة دوافع العاملين في ديوان عام محافظة تعز وتغيير سلوكهم نحو أداء أفضل.
5. الترقيات: هي انتقال العاملين من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، مع زيادة الراتب والمهام والمسؤوليات، وفقاً للسلم الوظيفي للدرجة والفئة المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية.
6. زملاء العمل: هم مجموعة من العاملين الذين يعملون في ديوان عام محافظة تعز، ويقضي العامل معهم ساعات العمل.

7. الاستقرار والأمن الوظيفي: هو إحساس العاملين بديوان عام المحافظة بالرضا والأمان، ورغبتهم في البقاء والاستمرار في العمل لعدم وجود أي مخاوف أو مهدات تدفعهم إلى ترك العمل مثل: فقدان الوظيفة دون أسباب، أو إجراءات إدارية تعسفية.

8. أداء العاملين: الجهود المبذولة من العاملين بديوان عام المحافظة نحو إنجاز الأعمال، والمهام المكونة لوظائفهم بالشكل المطلوب.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي، والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المراد دراستها وتحليلها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين (مديري عموم ونواب، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، ومختصين) في ديوان عام محافظة تعز، البالغ عددهم (189) موظفاً، بحسب معطيات مدير عام الموارد البشرية بالديوان، بموجب حوافظ الدوام لعام 2023م، لكن بسبب النزوح والأوضاع الحالية التي تمر بها المدينة فإن عدد العاملين المداومين الفعليين في الديوان (130) موظفاً، وباستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة متاح تم توزيع عدد (130) استبانة على الموجودين الفعليين من العاملين في الديوان، وتم استرجاع (126) استبانة، واستبعد منها (18) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فيما خضعت (108) استبانة للتحليل الإحصائي، وتمثل نسبة (83%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

جدول (1): وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

النوع	الفئة العمرية	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	العدد
المتغيرات	إجمالي	مدير عام / نائب عام	دبلوم	من 20 سنة فأكثر	108
				من 15 إلى أقل من 20	24
				من 10 إلى أقل من 15	21
				من 5 إلى أقل من 10	29
المتغيرات	إجمالي	مدير عام / نائب عام	دبلوم	من 5 إلى أقل من 10	34
				من 10 إلى أقل من 15	108
				من 15 إلى أقل من 20	77
				من 20 إلى أقل من 25	25
المتغيرات	إجمالي	مدير عام / نائب عام	دبلوم	من 25 إلى أقل من 30	6
				من 30 إلى أقل من 35	108
				من 35 إلى أقل من 40	46
				من 40 إلى أقل من 45	25
المتغيرات	إجمالي	مدير عام / نائب عام	دبلوم	من 45 إلى أقل من 50	20
				من 50 إلى أقل من 55	17
				من 55 إلى أقل من 60	108
				من 60 إلى أقل من 65	9
المتغيرات	إجمالي	مدير عام / نائب عام	دبلوم	من 65 إلى أقل من 70	10
				من 70 إلى أقل من 75	44
				من 75 إلى أقل من 80	41
				من 80 إلى أقل من 85	4
المتغيرات	إجمالي	مدير عام / نائب عام	دبلوم	من 85 إلى أقل من 90	108
				من 90 إلى أقل من 95	26
				من 95 إلى أقل من 100	82
				من 100 إلى أقل من 105	108

النسبة %	76	24	100	4	38	41	9	8	100	15	19	23	43	100	6	23	71	100	31	27	19	22	100
----------	----	----	-----	---	----	----	---	---	-----	----	----	----	----	-----	---	----	----	-----	----	----	----	----	-----

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم إعدادها بالاعتماد على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالدراسات السابقة كدراسة المعاينة (2017م)، ودراسة Anin et al. (2015م) تضمنت متغيري الدراسة: الرضا الوظيفي الذي تم قياسه من خلال (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، هي: (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي)، وأداء العاملين الذي تم قياسه من خلال (11) فقرة، وتم قياس جميع فقرات متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج بين {موافق بشدة (5) - غير موافق بشدة (1)}.

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)، وقياس صدق أداة الدراسة من خلال معامل صدق المحك. والجدول (2) يوضح نتائج ذلك، الذي يتبين منه أن قيم معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة قد تراوح بين (73% - 92%)، وهذا مؤشر على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية، بالإضافة إلى معاملات صدق المحك لجميع متغيرات الدراسة كانت عالية، وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، ومن ثم فإنه يمكن استخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

جدول (2): قيم معامل كرونباخ ألفا ومعامل صدق المحك لمتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	صدق المحك
محتوى الوظيفة	7	0.893	0.945
الرواتب والحوافز	9	0.889	0.943
الترقيات	5	0.895	0.946
زملاء العمل	7	0.726	0.852
الاستقرار والأمن الوظيفي	7	0.915	0.957
أداء العاملين	11	0.904	0.951

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

لتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (24)، وبرنامج (AMOS) الإصدار (21) في اختبار فرضيات الدراسة. إجابة التساؤل الأول: ما مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في ديوان عام محافظة تعز؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسط المرجح للأبعاد لغرض حساب الأهمية النسبية لآراء المبحوثين تجاه أبعاد متغير الرضا الوظيفي، حيث يكون البعد إيجابياً، والمبحوثون يوافقون على محتواه، إذا كان الوزن النسبي أكبر من 60%، ويكون البعد سلبياً، والمبحوثون لا يوافقون على محتواه، إذا كان الوزن النسبي أقل من 60%. كما تم استخدام اختبار مربع "كاي" لحسن مطابقة آراء المبحوثين مع ما هو متوقع لها (ترجيح الآراء للموافقة أو عدم الموافقة)، فإذا كان مستوى معنوية الاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) تكون البيانات (آراء المبحوثين) مطابقة لما هو متوقع لها، وتكون (الآراء ليست مرجحة برأي معين) في حين كان مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3).

جدول (3): نتائج تحليل الوصفي لآراء المبحوثين بشأن أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	الوسط المرجح	الأهمية النسبية	مربع كاي	الترتيب
محتوى الوظيفة	2.73	54.77%	0.000	2
الرواتب والحوافز	1.70	34.00%	0.000	5
الترققيات	1.90	38.14%	0.000	4
زملاء العمل	3.55	71.09%	0.000	1
الاستقرار والأمن الوظيفي	2.57	51.36%	0.000	3

يتبين من الجدول (3) أن مستوى الرضا الوظيفي في ديوان عام محافظة تعز متدن بحسب آراء المبحوثين، وعن أبعاد الرضا الوظيفي في ديوان عام محافظة تعز، فقد أظهرت نتائج التحليل مستوى متدن فيما يتعلق بالرضا عن بُعد محتوى الوظيفة، حيث كان المتوسط المرجح لمستوى الموافقة على إجمالي هذا البعد متدن وبأهمية نسبية 55% تقريباً، مما يشير إلى أن محتوى الوظيفة لا يتناسب مع أداء العاملين وكفاءاتهم وقد راثهم وهو بدوره ما قد يؤثر في الأداء العام لهم، ويقلل من الإنتاجية.

وفيما يتعلق ببعد الرواتب والحوافز، فقد أظهرت نتائج التحليل مستوى رضا متدن للغاية لهذا البعد، وبأهمية نسبية 34%، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب أهمها: عدم تناسب الرواتب والحوافز مع المؤهلات العلمية للعاملين، أو الأقدمية في التوظيف، أو الجهد المبذول في العمل، وتوقف منح العلاوات فوق الراتب للموظفين نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد، ونتيجة الحرب، مع تزامن الغلاء المعيشي غير المسبوق، الذي أدى إلى زيادة حجم التكاليف والنفقات التي يتكبدها العاملون، وكذلك توقف صرف الرواتب لفترة من الزمن، وإيقاف رواتب العاملين المتعاقدين بشكل نهائي. وبالنسبة لبعد الترققيات فقد أظهرت نتائج التحليل مستوى رضا ضعيف جداً لهذا البعد، وبأهمية نسبية 38%، ويمكن القول بأن مستوى الرضا عن توزيع ومنح الترققيات للعاملين في ديوان المحافظة يكاد يكون منعدماً بحسب آرائهم. وبالنسبة لبعد زملاء العمل فقد أظهرت نتائج التحليل مستوى رضا جيد من العاملين لهذا البعد، وبأهمية نسبية 71%، ولعل السبب يعود إلى انطباعات أو تجارب مسبقة لدى العينة بأن البيئة المؤسسية التي يسودها الاحترام والتعاون المتبادل تساعد على تحسين أداء العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية، ويعد هذا الاعتقاد من وجهة نظر الباحثين أهم مؤشر قد يؤثر إيجاباً أو سلباً في أداء العاملين في ديوان محافظة تعز. وفيما يتعلق بالبعد

الأخير للرضا الوظيفي "الاستقرار والأمن الوظيفي" فقد أظهرت نتائج التحليل مستوى رضا متدن لهذا البعد، وبأهمية نسبية 51%. مما يشير إلى عدم وجود استقرار وظيفي في ديوان عام المحافظة من وجهة نظر المبحوثين.

وبشكل عام يمكن القول إن الرضا الوظيفي في مؤسسات الإدارة المحلية يختلف عن الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال، ولعل من أكثر مسببات عدم تحقيق الرضا الوظيفي بتلك المؤسسات ما يلي: انتشار الواسطة والمحسوبية، والتهميش للعامل المؤهل، وعمل الفروق على مستوى كل العاملين، وانعدام العدالة والمساواة على مستوى كافة الحقوق الوظيفية للعاملين، وضعف الرواتب، وعدم ملاءمتها في ظل الوضع الاقتصادي والغلاء المعيشي، وعدم وجود الكفاءات والقيادات المؤهلة، وأقدمية وضعف القوانين والتشريعات الصادرة من الدولة التي تحمي العاملين، وعدم وجود توصيف وظيفي.

وعليه يرى الباحثان أن العاملين لن يشعروا بالرضا إلا إذا توافرت لهم كل أو بعض وسائل الإشباع المختلفة لتحريك جهودهم وزيادة نشاطهم لتحقيق أداء جيد ورضا عال، وكل الأبعاد تشير إلى هرم تدرج "ماسلو" للاحتياجات الإنسانية (السيولوجية، والأمان، والاجتماعية، وتقدير الذات، وتحقيق الذات)، وكل هذه الحاجات من أهم البواعث للإشباع النفسي والمعنوي للعاملين، ولا بد على مؤسسات الإدارة المحلية أن تبذل قصارى جهودها بمسؤولية الاهتمام بالعاملين للوصول إلى الرضا الوظيفي، لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين، وتأمين مصالحهم، ورفع من الروح المعنوية للعاملين، وتقوية ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

إجابة التساؤل الثاني: ما مستوى أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسط المرجح لغرض حساب الأهمية النسبية لأراء المبحوثين تجاه أداء العاملين، وأيضاً اختبار مربع "كاي" لحسن مطابقة آراء المبحوثين مع ما هو متوقع لها (ترجيح الآراء للموافقة أو عدم الموافقة)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4).

جدول (4): نتائج تحليل الوصفي لأراء المبحوثين بشأن أداء العاملين

المتغير	الوسط المرجح	الأهمية النسبية	مربع كاي
أداء العاملين	2.97	59%	0.000

يتبين من الجدول (4) أن مستوى أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز متدن نسبياً، حيث كانت الأهمية النسبية لأداء العاملين أقل من 60%، فقد أبدى المبحوثون أهمية نسبية بشأن متغير أداء العاملين بلغت 59%، وتعد هذه النتيجة سلبية، تستلزم المعالجة والعمل على تحسينها والبحث عن مجالات تعزز من مستوى أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.

إجابة التساؤل الثالث: ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى الوظيفة، والرواتب والحوافز، والترقيات، وزملاء العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي) في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم اقتراح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي انبثقت منها خمس فرضيات فرعية، وتم اختبار مدى صحتها باستخدام أسلوب نمذجة تحليل المسار (نموذج المتوسطات الحسابية والقواطع)، أحد أساليب تحليل نماذج المعادلات البنائية (SEM)، وجدول (5) يوضح مؤشرات جودة توفيق النموذج.

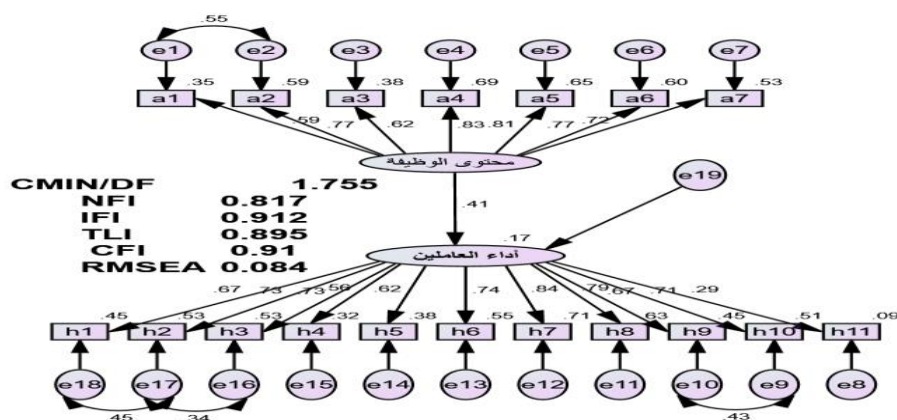
جدول (5): مؤشرات جودة توفيق النموذج

المؤشر	مدى المؤشر
--------	------------

أقل من 2	CMIN/DF مربع كاي المعياري (النسبي)
0.90 وأكثر	IFI مؤشر الملاءمة المتزايد
0.90 وأكثر	TLI مؤشر توكر لويس للملاءمة
0.90 وأكثر	CFI مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن
أقل من 0.08	RMSEA مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن محتوى الوظيفة في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.

يظهر الشكل (2) والجدول (6) نتائج تحليل نمذجة تحليل المسار للنموذج الفرعي الأول للدراسة.



شكل (2): نموذج تحليل المسار للنموذج الفرعي الأول

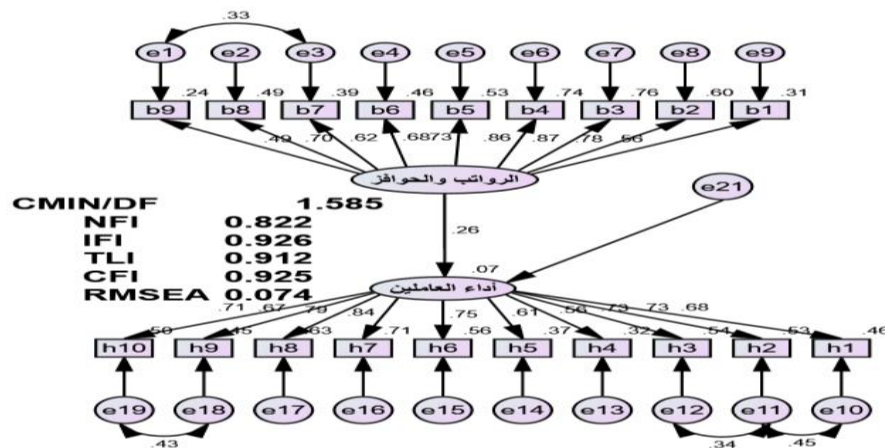
يتبين من الشكل (2) أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج تقع بعضها ضمن مدى القبول لتطابق النموذج النظري مع البيانات، مما يشير إلى أن نموذج محتوى الوظيفة يتمتع بدرجة مقبولة نسبياً من الاعتمادية في تفسير العلاقة مع متغير أداء العاملين، مع إعادة النظر في حذف بعض فقراته.

جدول (6): القوة التأثيرية بين محتوى الوظيفة وأداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	الوزن الانحداري	الوزن الانحداري المعياري	الخطأ العشوائي	T	الدلالة	معامل التحديد
محتوى الوظيفة	أداء العاملين	0.15	0.411	0.065	2.328	0.02	0.17

يتبين من الجدول (6) ومن خلال تقديرات معالم النموذج أن محتوى الوظيفة يفسر ما نسبته 17% فقط من التغير في أداء العاملين، كما أن الوزن الانحداري المعياري الذي يمثل اتجاه العلاقة التأثيرية وقوتها بين المتغيرين تشير إلى علاقة تأثيرية ذات اتجاه إيجابي، ودالة إحصائية قيمتها 41%، كما نلاحظ أن هناك تغييراً إيجابياً بين الفقرتين (1، 2) من أداة قياس متغير (محتوى الوظيفة)، وهذا يعني أن جودة النموذج في وصف العلاقة بين المتغيرين لا تتحقق

يظهر الشكل (3) والجدول (7) نتائج تحليل نمذجة تحليل المسار للنموذج الفرعي الثاني للدراسة.



يتبين من الشكل (3) أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج تقع ضمن مدى القبول لتطابق النموذج النظري مع البيانات، مما يشير إلى أن نموذج الرواتب والحوافز يتمتع بدرجة مقبولة من الاعتمادية في تفسير العلاقة مع متغير أداء العاملين، مع إعادة النظر في حذف بعض فقراته.

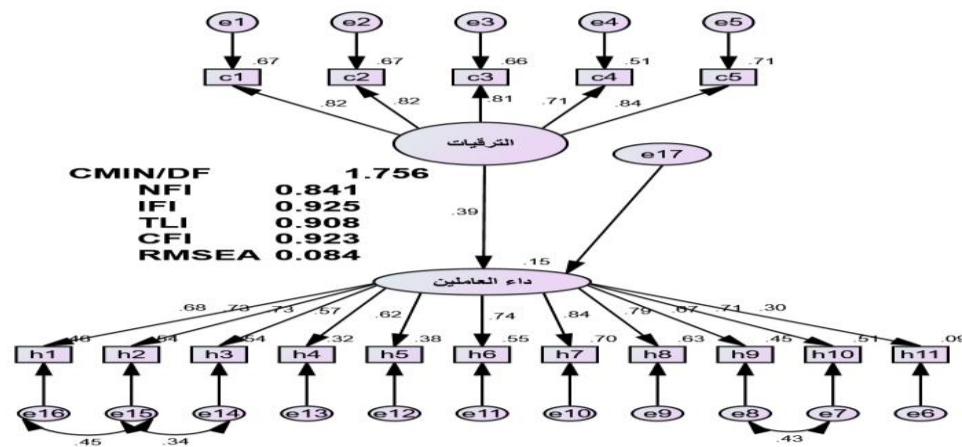
المتغير المستقل	المتغير التابع	الوزن الانحداري	الوزن الانحداري	الخطأ العشوائي	T	الدلالة	معامل التحديد
الرواتب والحوافز	أداء العاملين	0.357	0.255	0.162	2.205	0.027	0.065

17

(9، 10) من أداة قياس متغير (أداء العاملين)، وتم حذف الفقرة (11) لارتباطها بدرجة كبيرة مع بعض فقرات المتغير المستقل، مما يؤثر في جودة مطابقة النموذج، وعموماً ومن المؤشرات السابقة يمكن الجزم برفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الترقّيات في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.

يظهر الشكل (4) والجدول (8) نتائج تحليل نمذجة تحليل المسار للنموذج الفرعي الثالث للدراسة.



شكل (4): نموذج تحليل المسار للنموذج الفرعي الثالث

يتبين من الشكل (4) أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج تقع ضمن مدى القبول لتطابق النموذج النظري مع البيانات، مما يشير إلى أن نموذج الترقّيات يتمتع بدرجة مقبولة من الاعتمادية في تفسير العلاقة مع متغير أداء العاملين، مع إعادة النظر في حذف بعض فقراته.

جدول (8): القوة التفسيرية بين الترقّيات وأداء العاملين

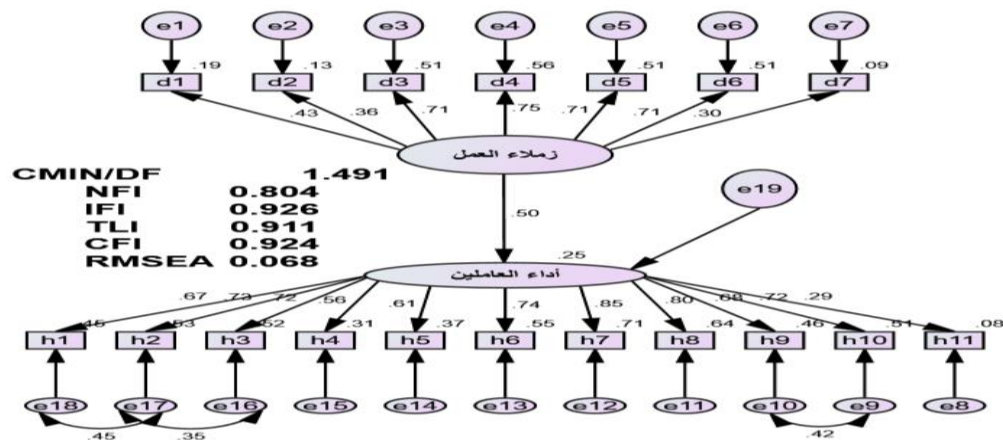
المتغير المستقل	المتغير التابع	الوزن الانحداري	الانحداري الوزن المعياري	الخطأ العشوائي	T	الدلالة	معامل التحديد
الترقيّات	أداء العاملين	0.122	0.386	0.051	2.411	0.016	0.149

يتبين من الجدول (8) ومن خلال تقديرات معالم النموذج أن الترقّيات تفسر ما نسبته 15% فقط من التغير في أداء العاملين، كما أن الوزن الانحداري المعياري الذي يمثل اتجاه العلاقة التأثيرية وقوتها بين المتغيرين تشير إلى علاقة تأثيرية ذات اتجاه إيجابي، ودالة إحصائية قيمتها 39%، كما نلاحظ أن هناك تغيّراً إيجابياً للفقرات (1، 2، 3) و (9، 10) من أداة قياس متغير (أداء العاملين)، وهذا يعني أن جودة النموذج في وصف العلاقة بين المتغيرين لا تتحقق إلا في ظل الأخذ بعين الاعتبار علاقة التغير المذكورة، وهو ما يعني أن مستوى موافقة المبحوثين على الفقرات السابقة مرتبط إحصائياً (يمكن الاستغناء عن أحدهما أو كليهما)، وعموماً ومن المؤشرات السابقة يمكن الجزم برفض

الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الترقيات في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن زملاء العمل في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز.

يظهر الشكل (5) والجدول (9) نتائج تحليل نمذجة تحليل المسار للنموذج الفرعي الرابع للدراسة.



شكل (5): نموذج تحليل المسار للنموذج الفرعي الرابع

يتبين من الشكل (5) أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج تقع ضمن مدى القبول لتطابق النموذج النظري مع البيانات، مما يشير إلى أن نموذج زملاء العمل يتمتع بدرجة مقبولة من الاعتمادية في تفسير العلاقة مع متغير أداء العاملين، مع إعادة النظر في حذف بعض فقراته.

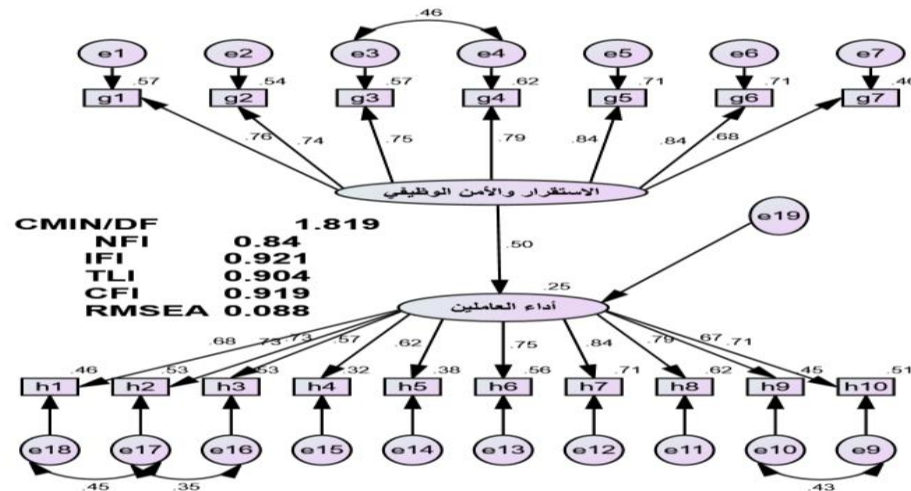
جدول (9): القوة التفسيرية بين زملاء العمل وأداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	الوزن الانحداري	الوزن المعياري	الخطأ العشوائي	T	الدلالة	معامل التحديد
زملاء العمل	أداء العاملين	0.347	0.502	0.156	2.223	0.026	0.252

يتبين من الجدول (9) ومن خلال من تقديرات معالم النموذج أن زملاء العمل يفسر ما نسبته 25% فقط من التغير في أداء العاملين، كما أن الوزن الانحداري المعياري الذي يمثل اتجاه العلاقة التأثيرية وقوتها بين المتغيرين يشير إلى علاقة تأثيرية ذات اتجاه إيجابي، ودالة إحصائية قيمتها 50%، كما نلاحظ أن هناك تغييراً إيجابياً للفقرات (1، 2، 3) و (9، 10) من أداة قياس متغير (أداء العاملين)، وهذا يعني أن جودة النموذج في وصف العلاقة بين المتغيرين لا تتحقق إلا في ظل الأخذ بعين الاعتبار علاقة التغيرات المذكورة، وهو ما يعني أن مستوى موافقة المبحوثين على الفقرات السابقة مرتبط إحصائياً (يمكن الاستغناء عن أحدهما أو كليهما)، وعموماً ومن المؤشرات السابقة يمكن الجزم برفض

الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن زملاء العمل في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز".

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الاستقرار والأمن الوظيفي في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز. يظهر الشكل (6) والجدول (10) نتائج تحليل نمذجة تحليل المسار للنموذج الفرعي الخامس للدراسة.



شكل (6): نموذج تحليل المسار للنموذج الفرعي الخامس

يتبين من الشكل (6) أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج تقع ضمن مدى القبول لتطابق النموذج النظري مع البيانات، مما يشير إلى أن نموذج الاستقرار والأمن الوظيفي يتمتع بدرجة مقبولة من الاعتمادية في تفسير العلاقة مع متغير أداء العاملين، مع إعادة النظر في حذف بعض فقراته.

جدول (10): القوة التآثيرية بين الاستقرار والأمن الوظيفي وأداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	الوزن الانحداري	الانحداري الوزن المعياري	الخطأ العشوائي	T	الدلالة	معامل التحديد
الاستقرار والأمن الوظيفي	أداء العاملين	0.454	0.503	0.103	4.408	.0000	0.253

يتبين من الجدول (10) ومن خلال تقديرات معالم النموذج أن الاستقرار والأمن الوظيفي يفسر ما نسبته 25% فقط من التغير في أداء العاملين، كما أن الوزن الانحداري المعياري الذي يمثل اتجاه العلاقة التآثيرية وقوتها بين المتغيرين يشير إلى علاقة تآثيرية ذات اتجاه إيجابي، ودالة إحصائية قيمتها 50%، كما نلاحظ أن هناك تغيراً إيجابياً للفقرات (1، 2، 3) و (9، 10) من أداة قياس متغير (أداء العاملين) والفقرتين (3، 4) من أداة قياس متغير (الاستقرار والأمن الوظيفي)، وهذا يعني أن جودة النموذج في وصف العلاقة بين المتغيرين لا تتحقق إلا في ظل الأخذ بعين الاعتبار علاقة التغيرات المذكورة، وهو ما يعني أن مستوى موافقة المبحوثين على الفقرات السابقة مرتبط إحصائياً (يمكن

الاستغناء عن أحدهما أو كليهما)، وعموماً ومن المؤشرات السابقة يمكن الجزم برفض الفرضية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي عن الاستقرار والأمن الوظيفي في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز".

مما سبق، يتبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز، وهذا يشير إلى أن هناك دوراً وأثراً إيجابياً للرضا الوظيفي في أداء العاملين. وعليه فإن تحسين قيادة ديوان عام المحافظة محل الدراسة في أبعاد الرضا الوظيفي سينعكس إيجابياً على مستوى أداء العاملين في الديوان، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسات كل من دراسة منصور (2021م)، ودراسة Abdul Khaliq and Mohammedi (2019م)، ودراسة المعايطة (2017م)، ودراسة Fadllalh (2015م) اللاتي توصلن بنتائجهن إلى وجود أثر للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء.

الاستنتاجات:

وفقاً لنتائج الدراسة الحالية، نستنتج الآتي:

- 1) يمتلك ديوان عام محافظة تعز بيئة مناسبة وجيدة في بناء العلاقات والتعامل بين الموظفين بحسب آراء العاملين فيه، حيث تربطهم علاقة الألفة والتعاون والاحترام المتبادل.
- 2) تعد الرواتب والحوافز أكثر عوامل الرضا الوظيفي تدنياً لدى العاملين في ديوان عام محافظة تعز بحسب آرائهم في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، والارتفاع غير المحدود للأسعار.
- 3) لدى العاملين في ديوان عام محافظة تعز مستويات متدنية من عدم الرضا عن الترقيات الممنوحة من حيث عدالة نظام الترقيات، أو من حيث المعايير والوقت المناسب.
- 4) أن المحتوى الوظيفي لا يواكب التطور الحادث في تقنيات المعلومات، ولا يوفر فرص تطوير مهارات وقدرات العاملين والارتقاء العلمي والفني في ديوان عام محافظة تعز بحسب آراء العاملين فيه.
- 5) يفتقر العاملون في ديوان عام محافظة تعز للاستقرار والأمن الوظيفي بحسب آرائهم عموماً.
- 6) مستويات الرضا الوظيفي المتدنية التي أبداها العاملون في ديوان عام محافظة تعز انعكست على مستويات الأداء بحسب آرائهم أيضاً بشكل مماثل، إذ أبدوا مستويات أداء متدنية نسبياً.
- 7) تؤثر جميع أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان عام محافظة تعز التي شملتها الدراسة بشكل إيجابي في أدائهم.

التوصيات:

وفقاً لنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات كما يأتي:

- 1) الاهتمام بالكادر البشري في ديوان عام محافظة تعز من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين أوضاعهم العملية والمعيشية.
- 2) ضرورة مراجعة وإعادة النظر في سلم الرواتب، ورفع الحد الأدنى لرواتب العاملين بديوان عام محافظة تعز، بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي والغلاء المعيشي، إذ إن العاملين لم يكونوا راضين عن راتبهم كونه غير كافٍ، ولا يلبي حاجاتهم ومتطلباتهم المعيشية.

- (3) القيام بإعادة دراسة سياسة توزيع محتوى الوظيفة من المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، وتوفير الإمكانيات التي تساعدهم في إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم.
- (4) العمل على مكافأة العاملين المتميزين والمجتهدين في عملهم بمنحهم مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أم معنوية دون انتظار حصولهم عليها؛ لكي يشعروا بتقدير المسؤولين لعملهم، واعترافهم بإسهامهم، ولضمان استمرارهم في العمل مستقبلاً.
- (5) العمل على ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف بمنح الترقية استناداً إلى قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م المبني على الكفاءة والأقدمية والجدارة في العمل، وليس بناءً على ولاء العاملين لرؤسائهم، وتمنح في الوقت المناسب لها كونها تعد حافزاً مادياً ومعنوياً وتزيد من الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين.
- (6) العمل على تعزيز وتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين من خلال حسن نوايا المسؤولين بالديوان بضرورة تحسين أنظمة العقود، والحوافز، والمكافآت، والعلاوات، والترقيات، ومكافآت نهاية خدمة.
- (7) العمل على توطيد العلاقات بين الزملاء والرؤساء في ديوان عام محافظة تعز لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- (8) العمل على وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يربط بنتائج تقييم أداء العاملين، وذلك لضمان عدالة التوزيع، وبعيداً عن الوساطة والمحسوبية.
- (9) العمل على إيجاد نظام خاص لمعالجة مشكلات وشكاوى العاملين ضمن طرائق وآليات وإجراءات تعمل على معالجتها والحد منها، وحلها يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- (10) العمل على التوصيف الوظيفي للعاملين في ديوان عام محافظة تعز، ووضع معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء، ويكون التقييم مستمراً.
- (11) الاهتمام بالمتقاعدين في ديوان عام محافظة تعز، وصرف رواتبهم ومتابعة تشيبتهم، كون أكثر الأعمال في الديوان تقوم على عاتقهم.
- (12) إجراء المزيد من الدراسات في مؤسسات الإدارة المحلية الأخرى، من أجل الحصول على نتائج أكثر تفصيلاً وتعميم الفائدة العلمية على الإدارة المحلية، وأيضاً إجراء دراسات أخرى على متغيرات أخرى قد تؤثر في أداء العاملين في ديوان عام محافظة تعز ومؤسسات الإدارة المحلية بشكل عام.

المراجع:

- سامي علي أبو الروس (2010م)، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة: دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة - فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 12(2).
- يزيد سعود الحواس (2020م)، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الصحية لدى العاملين في مستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (22).

عبد الله خالد سليم المعايط (2017م)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(2).

عبد الملك أحمد أحمد المعمرى (2022م)، إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر، اليمن - تعز: مكتبة دار السلام. الوهيبي، محمد بن حمود بن ناصر الوهيبي، وعبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني (2020م)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 27.

كامل بربر (2000م)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (ط2)، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

فايزة محمد رجب بهنسي (2011م)، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (ط1). مصر - الاسكندرية: دار الوفاء.

عبد الغني تغلابت، وعمار زيتوني (2017م)، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس - ولاية باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، (12). حسين حريم (2014م)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط4)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسونة طويل، صفاء مباركي (2021م)، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين: دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، 21 (2).

قانون الخدمة المدنية {مادة 19}، (1991م)، بشأن الخدمة المدنية، الجمهورية اليمنية.

خالد نظمي قرواني (2016م)، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، جامعة القدس المفتوحة - مجلة دراسات وأبحاث - المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية (25).

بن العائب محمد (2020م)، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، جامعة الأغواط (الجزائر)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6 (1).

خالدة إسماعيل منعم منصور (2021م)، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بجامعة غرب كردفان من منظور المفهوم الحديث لإدارة الأعمال، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (23).

لكحل منيف (2018م) تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي - مفاهيم ونظريات (ط1)، المثقف للنشر والتوزيع. فداء ناصر، وعصام حيدر (2014م)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة للرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(2). زاهية نوام، ولطيفة كلاخي (2021م)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سو نلفارتيات، جامعة الجزائر 3، جامعة تيارت، الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24 (1).

عسلي نور الدين (2017م)، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية، ولاية المسيلة، جامعة المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، (2).

المراجع الإنجليزية:

- Abdul Khaliq & Mohammadali. (2019). *The Impact of Job Satisfaction on Employees' Performance: A Case Study of Al Hayat Company - Pepsi Employees. Erbil, Kurdistan Region – Iraq.*
- Anin, E. K., Ofori, I., & Okyere, S. (2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 72-81.
- Bindeeba, & Byamugish, C. (2015). The Effect of Incentives on Employee Performance in the Public Sector: A Case Study of Uganda Civil Aviation Authority (CAA). the School of Social Sciences in Partial fulfillment of the Requirement, Nkumba University.
- Fadlallah, A. A. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 2(1), 26-32.
- Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8.
- Nemmaniwar, A. G., & Deshpande, M. S. (2016). Job Satisfaction among Hospital Employees: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 18(6), 27-31.
- Shukla, K., & Singh, A. (2016). To Study the Factors Affecting the Job Satisfaction and Level of Job Satisfaction at Baswara Garments Ltd. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(9), 95-109.
- iness; Impact of conflict on private enterprises.*