

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

### Job satisfaction and its relation to the effectiveness of performance

Applied research on a sample of employees in the Federal board of supreme Audit

[Arkanazam1988@gmail.com](mailto:Arkanazam1988@gmail.com)

ديوان الرقابة المالية الاتحادي

راغب فخري عطية

[OSAMAH8655@gmail.com](mailto:OSAMAH8655@gmail.com)

ديوان الرقابة المالية الاتحادي

اسامة طارق عباس

### مستخلص

استهدف البحث دراسة الرضا الوظيفي لموظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادي وعلاقته بفاعلية ادائهم، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية قوامها (٥٤) شخص من العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: (١) كانت استجابة العينة المبحوثة لمتغيري الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء بدرجة متوسطة، (٢) هناك علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء لموظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

### Abstract

The research aimed to study the job satisfaction of the staff of the Federal board of supreme Audit and its relation to the effectiveness of their performance, The questionnaire was adopted as a main tool in the collection of data and information from a random sample of (54) employees of the Federal board of supreme Audit. In light of this, the data were collected and analyzed and the hypotheses were tested using the statistical program (SPSS).

The researchers reached a number of conclusions, the most important of which were: (1) the respondents' response to the variables of job satisfaction and the effectiveness of the performance were medium; (2) there was a significant relationship between job satisfaction and performance effectiveness of the staff of the Federal board of supreme Audit.

### مقدمة

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات بالغة الأهمية للأفراد والوحدات الاقتصادية على حد سواء، لما له من دور واضح في رفع مستوى انتاجية العاملين وتحسين ادائهم من جهة، فضلا عن تحقيق الترابط الاجتماعي والانساني معهم من جهة اخرى، وبما يكفل استمرار تلك الوحدات وتحقيق اهدافها المنشودة في المستقبل المنظور. من جانب اخر فمن المسلم به بان المنظمة المبحوثة تعتمد في عملها وبشكل اساس العاملين تحت لوائها باعتبارهم موردها البشري الفريد لحماية الاموال العامة من الهدر وسوء الاستغلال، من هنا فقد بات من الضروري تسليط الضوء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها وعلاقته بفاعلية ادائهم. مما تقدم، ولأجل مناقشة هذه الموضوعات المهمة والحساسة، فقد اشتمل البحث على اربعة محاور، خصص المحور الاول لعرض منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، فيما كرس المبحث الثاني للإحاطة بالإطار النظري للرضا الوظيفي وفاعلية الاداء، بينما خصص المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي، اما المبحث الرابع فقد ضم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: ديوان الرقابة المالية الاتحادي، الرضا الوظيفي، فاعلية الاداء.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا- منهجية البحث:

### ١- مشكلة البحث: Research Problem

تحدد مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الاتية:

- أ- ما مدى استجابة العينة المبحوثة عن الرضا الوظيفي؟
- ب- ما مدى استجابة العينة المبحوثة عن فاعلية الاداء؟
- ج- هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء؟

٢- أهمية البحث **Research Significance**:

تكمن أهمية البحث من كونه يسلب الضوء على موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي الذي يمثل جهاز الرقابة الاعلى في العراق وأثره في ادائهم الرقابي ومدى استغلال الطاقات المتاحة والاهمية المعرفية من قبل تلك الاجهزة وعدم هدرها او ضياعها في سبيل تحقيق الغاية المنتظرة من وجوده.

٣- اهداف البحث **Research Objectives**:

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- أ- تحديد مستوى استجابة العينة المبحوثة للرضا الوظيفي ولفاعلية الاداء.
- ب- التعريف بأجهزة الرقابة العليا، مع لقاء الضوء على ديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق وطبيعة عمله.
- ج- توضيح الإطار المفاهيمي لمصطلح الرضا الوظيفي مع استعراض مفهوم فاعلية الاداء.
- د- اجراء دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عدد من العاملين تحت لواء ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وعرض وتحليل الاجابات عن طريق استبانة مُعدة لهذا الغرض، مع الوقوف على ما تسفر عنه الدراسة من نتائج ومناقشتها.
- هـ- تقديم المقترحات الهادفة والتي من شأنها اثراء ما جاء به هذا البحث من موضوعة.

٤- فرضية البحث **Research Hypothesis**:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء للعينة المبحوثة.

٥- اداة البحث **Research Tool**:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف البيانات وتحليل النتائج للوصول الى التوصيات.

٦- حدود البحث **Research limits**:

- أ- الحدود الزمانية: تم انجاز البحث للمدة من (٢٠١٨/٢/١٥) الى (٢٠١٨/١٠/٣١).
- ب- الحدود البشرية: وتتمثل بالعاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

٧- موقع اجراء البحث **Research site**:

ديوان الرقابة المالية الاتحادي هو مؤسسة حكومية مستقلة اداريا وماليا وذات شخصية معنوية تهدف الى حماية المال العام من اساءة التصرف ومساعدة الجهات محل الرقابة في معالجة حالات الخلل وتحسين ادائها، يعمل على تزويد الحكومة بالمعلومات الدقيقة والموضوعية حول العمليات الحكومية والاطواق المالية وتعزيز الاقتصاد والكفاءة من خلال القيام بمهام التدقيق الشامل فضلا عن تقييم البرامج الحكومية (عنبر: ٢٠١٣، ٣-٤)، ويُعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي اول الاجهزة الرقابية التي انشئت في الدولة العراقية بعد تأسيسها سنة/١٩٢١، اذ اسس بالقانون المرقم (١٧) لسنة ١٩٢٧ وكان يمارس اعمال الرقابة والتدقيق المالي والحسابي للمصروفات والايرادات الحكومية على اختلاف انواعها، وتدقيق المهمات واللوازم الصناعية والتجارية والتقنيات، ومع تطور حجم الدولة العراقية وتنامي حجم الايرادات المتأتية من الموارد النفطية في اواخر الستينيات تم تأسيس (ديوان الرقابة المالية) بموجب القانون المرقم (٤٢) لسنة ١٩٦٨، وبعد ذلك قامت الحكومة في عام/١٩٨٨ بتشكيل لجنة لوضع قانون جديد للديوان يحدد صلاحياته ونطاق عمله فكان صدور القانون المرقم (٦) لسنة ١٩٩٠ الذي تعرض لتعديلات عديدة استحدثت بموجبها ست دوائر تدقيق مركزية في بغداد ومثلها في المحافظات (مرزه: ٢٠١٢، ١٤-١٥).

٨- عينة البحث ووصفها **Sample research and description**:

تم اختيار العينة العشوائية قوامها (٥٦) مفردة تم استرداد (٥٤) مفردة وبنسبة (٩٦%)، كما تم استخدام الاسلوب العشوائي في اختيار العينة من مجتمع الدراسة الذي تكون من موظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادي وباستخدام برمجية (Package for Social Sciences) (SPSS) Statistical، لتحليل البيانات والتوصل الى النتائج، والجدول (٦) يبين توزيع افراد عينة البحث وفق متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، عدد سنوات الخدمة)، وعلى النحو الاتي:

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

### الجدول (٦)

(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص العلمي) توزيع عينة البحث وفق متغيرات

المتغير	الفئات	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
الجنس	نكر	٢٨	٥١,٨
	انثى	٢٦	٤٨,٢
المؤهل العلمي	دبلوم	٦	١١,١
	بكالوريوس	٣٤	٦٢,٩
	ماجستير	٨	١٤,٨
	دكتوراه	٢	٣,٧
	اخرى	٤	٧,٥
التخصص الأكاديمي	محاسبة	٣٧	٦٨,٥
	ادارة اعمال	٦	١١,١
	اقتصاد	١	٢
	علوم مالية ومصرفية	١	٢
	اخرى	٩	١٦,٤
سنوات الخبرة	اقل من (٥) سنوات	٥	٩,٣
	من ٥ الى ١٠ سنوات	١٥	٢٧,٧
	من ١١ الى ١٥ سنة	١٧	٣١,٥
	اكثر من ١٥	١٧	٣١,٥

من الجدول (٦) في الاعلى يتضح من عينة البحث ان استمارات الاستبيان قسمت بالتساوي تقريبا على الجنسين لموظفي الدوائر المعنية وان نسبة أكثر من (٦٢%) هم من يملكون مؤهل علمي بكالوريوس وبقية المؤهلات بنسب صغيرة متفاوتة، وان اغلب المستجيبين للاستبيان هم أكثر من (٦٠%) ممن يمتلكون خبرة أكثر من (١١) عام، ونلاحظ ان (٦٨%) من المستجيبين هم ممن يمتلكون تخصص محاسبة مما يعزز من اجابتهم على اسئلة الاستبانة.

### ٩- اداة البحث Research Tool:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وقد تألفت من جزئين هما:

١- الجزء الاول: ويتكون من عدة اسئلة تتعلق ب (٣) متغيرات وصفية وهي (اسم الوزارة، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة).

ب- الجزء الثاني: يتناول الرضا الوظيفي وانعكاسه على الاداء الرقابي لموظفي الاجهزة الرقابية، وتم تقسيمه الى محورين وكالاتي: -  
اولا- المحور الاول: الرضا الوظيفي لموظفي الاجهزة الرقابية ويتكون من (١٤) فقرة.

ثانيا- المحور الثاني: اهمية الرضا الوظيفي في تحقيق فاعلية الاداء لموظفي الاجهزة الرقابية ويتكون من (٦) فقرات.  
وقد كانت الاجابات على كل فقرة مكونة من (٥) اجابات، اذ ان الدرجة (٥) تعني موافق بشدة، والدرجة (١) تعني غير موافق بشدة، والجدول (١) في الادنى يصور تصنيف الاجابات.

### ١٠- صدق وثبات الاستبانة Reliability and consistency of the questionnaire:

#### الجدول (١) تصنيف الاجابات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### -الشروط العلمية للاستبانة:

أ- صدق الاستبانة: يقصد به شموله لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية اخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

اولا- صدق اداة الدراسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في الاختصاصات الاتية: (التدقيق، المحاسبة، علم الاحصاء،...) وبعد الاخذ بأراء الخبراء من اجل حذف بعض الفقرات غير الصالحة وازافة وتعديل ودمج البعض الاخر بسبب التشابه بالمعنى والمضمون، تمت المعالجة وفق تلك الآراء، والآتي جدول يوضح اسماء الخبراء الافاضل المختصين المحكمين للاستبانة: -

التسلسل	اسم المحكم المختص	المؤهل العلمي	مكان العمل
١	د. علي محمد ثجيل المعموري	دكتوراه محاسبة دولية	المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
٢	د. اسيل جبار عنبر	دكتوراه محاسبة قانونية	ديوان الرقابة المالية الاتحادي
٣	د. جميل ثاجب يوسف	دكتوراه محاسبة قانونية	ديوان الرقابة المالية الاتحادي
٤	د. محمد حسن عبد الكريم	دكتوراه محاسبة قانونية	ديوان الرقابة المالية الاتحادي
٥	د. علي سيف الدين	دكتوراه احصاء	ديوان الرقابة المالية الاتحادي

ثانيا- صدق المقياس:

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

(١) **الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، ويتم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. والجدولان (٢،٣) اللاحقان يوضحان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبذلك يُعد المجال صادقا لما وضع لقياسه.

### الجدول (٢)

معامل الارتباط بين فقرات المحور الاول من محاور الاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	اسئلة المحور الاول
٠,٠٠	*٠,٤٧٥	1 يحصل موظفي الجهاز الرقابي على راتب يتناسب طرديا مع العمل المكلفين بتأديته.
٠,٠٠١	*٠,٤٤٨	2 يحصل موظف الجهاز الرقابي على راتب يتوافق مع بقية الزملاء العاملين في الجهاز ممن هم بنفس الدرجة ومدة الخدمة الوظيفية.
٠,٠٠	*٠,٤٧	3 يتم سداد الراتب في مواعيد محددة وعدم التأخر في التسديد.
٠,٠٠	*٠,٦٨٧	4 يتم الحصول على الترقية وفق الاستحقاق الوظيفي وليس على اساس المحابة وصلة القرابة.
٠,٠٠	*٠,٧٨	5 يتم الحصول على الترقية بشكل عادل ومتساوي لجميع العاملين.
٠,٠٠	*٠,٦٢٩	6 ان منح الترقيات الوظيفية يتناسب مع السقف الزمني لمنحها.
٠,٠٠	*٠,٦٨٨	7 مرونة الاتصال مع الرئيس الاعلى وبدون تعقيد.
٠,٠٠	*٠,٥٨٦	8 يوجد تحديد واضح للمهام والواجبات المطلوبة من العاملين داخل الجهاز وبما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية.
٠,٠٠١	*٠,٤٤٢	9 ان عقد لقاءات دورية بين الادارة العليا والعاملين لمعرفة مشاكلهم واحتياجاتهم يحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي.
٠,٠٠	*٠,٦٣٤	10 تحرص الادارة العليا على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة العمل.
٠,٠٠	*٠,٦٨٢	11 السماح لموظفي الجهاز بإبداء آرائهم ومقترحاتهم اللازمة لتنمية وتطوير العمل.
٠,٠١	*٠,٣٥	12 ان اسلوب تعامل المسؤول المباشر مع العاملين التابعين له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.
٠,٠٠	*٠,٥٧٥	13 تتلاءم ساعات العمل مع طبيعة المهام الموكلة للعاملين داخل الجهاز.
٠,٠٠	*٠,٦٣٤	14 يكلف موظفي الجهاز بأعمال تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥).

### الجدول (٣)

معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	اسئلة المحور الثاني
٠,٠١٢	*٠,٣٣٩	15 ان منح الجهاز الرقابي لأفراد العاملين فرصة اكمال التعليم ينعكس ايجابيا على فاعلية الاداء الرقابي.
٠,٠٠	*٠,٥٢٨	16 ان قيام الجهاز الرقابي بتدريب العاملين فيه يزيد من كفاء الاداء الرقابي.
٠,٠٠	*٠,٥٩	17 ان الحوافز المعنوية التي يقدمها الجهاز الرقابي لأفراد العاملين كافية لرفع فاعلية ادائهم الرقابي.
٠,٠٠	*٠,٦٣٨	18 يمنح الجهاز الرقابي فرصة المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية داخليا وخارجيا بصورة متساوية لجميع العاملين فيه.
٠,٠١٥	*٠,٣٢٨	19 لا يؤثر رصد الجهاز الرقابي لنقاط الضعف والقوة في اداء الافراد العاملين على فاعلية ادائهم.
٠,٠٠٦	*٠,٣٧	20 ان عدم استخدام الجهاز الرقابي لأسلوب الثواب والعقاب يشجع على رفع فاعلية اداء الافراد العاملين.

(٢) **الصدق البنائي:** يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تسعى الادارة للوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (٤) ادناه يوضح ان جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبذلك تُعد محاور الاستبانة كافة صادقة لما وضعت لقياسه.

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

### الجدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	المجال
٠,٠٠٠	*٠,٩٧٥	الرضا الوظيفي لموظفي الاجهزة الرقابية
٠,٠٠٠	*٠,٧١٩	اهمية الرضا الوظيفي في تحقيق فاعلية الاداء لموظفي الاجهزة الرقابية

\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥).

ب- ثبات الاستبانة: يقصد به هو ان يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا اعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال معامل الفايكرونيباخ وكانت النتائج كما في الجدول (٥) في الأدنى:

### الجدول (٥)

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
٠,٩١٧	٠,٨٤١	٢٠	جميع فقرات الاستبانة

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الفايكرونيباخ

يتبين من نتائج الجدول (٥) ان قيمة الفايكرونيباخ مرتفعة نوعا ما، حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٨٤١) وهذا يعني ان الثبات مرتفع ودال احصائيا، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية متميزة بالصدق والثبات مما يجعلها صالحة للتحليل والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا- دراسات سابقة:

يخجل البحث العلمي بالعديد من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب البحث، ومن بين اهم تلك الدراسات:

١- دراسة (الهنداوي، ١٩٩٩) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في جامعة بغداد"

استهدفت الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي والاداء لدى العاملين في جامعة بغداد، وكذلك الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء لدى العاملين، مع الكشف عن الفروق بين مستويات الرضا الوظيفي، الاداء، تبعا للمتغيرات ( الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، مدة الخدمة) ومدى اسهام متغيرات الرضا الوظيفي (محتوى العمل، فرص النمو والتقدم الوظيفي، الاجر، ساعات العمل، فريق العمل، نمط الاشراف، ظروف العمل المادية والخدمات التي تقدمها الجامعة للعاملين) في مستوى الاداء، وقد تمثلت عينة الدراسة بموظفي ديوان جامعة بغداد، واستخدمت الاستبانة اداة للقياس. وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة، منها ان هنالك علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والاداء، فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد مستوى الاداء لدى افراد العينة، كما لوحظ وجود اسهام لست متغيرات فقط من المتغيرات السبع المكونة للرضا الوظيفي، والتي تؤثر على الاداء، عدا متغير ظروف العمل المادية والخدمات التي تقدمها الجامعة للعاملين.

٢- دراسة (مجيد، ٢٠٠٨) بعنوان " الرضا الوظيفي ومدى تأثره بأداء المدقق الخارجي"

سعت الدراسة الى البحث عن عوامل الرضا التي تؤثر على العاملين بسبب مهام المدقق الخارجي لأنشطته الوحدة التنظيمية، وكذلك البحث في نوعية العلاقة بين الرضا الوظيفي وعمل المدقق الخارجي، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان التواجد الميداني للرقيب المالي في بيئة العمل الخاصة بالوحدات الخاضعة للتدقيق امر حيوي وجوهري في التقصي عن الحقيقة واكتشاف مكامن الخطأ ووضع المعالجات الموضوعية، و ان الرقيب المالي في اغلب الاحيان يركز على النواحي السلبية التي ترافق اداء الافراد العاملين للوحدات الحكومية الخاضعة للتدقيق من دون الاشارة للنواحي الايجابية مما يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين.

٣- دراسة (وناس، ٢٠٠٨) بعنوان " تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي"

رامت الدراسة التعرف على تأثير الشفافية المنظمة على الرضا الوظيفي لعينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، منها:

أ- ان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من شأنه التقليل من حالات الاعتراب الوظيفي والمساعدة في زيادة الابداع على صعيد المنظمة.

- ب- الاهتمام بوضع نظام الحوافز والمكافآت الذي يضمن خلق الرضا الوظيفي من جانب استخدام اسس الشفافية في ذلك.
- ج- تعميق الرضا الوظيفي والشفافية عن طريق وضع قانون يسمح للمستفيدين أيا كانوا بالحصول على المعلومات التي تهمهم.
- ٤-دراسة (عبر، ٢٠١٣) بعنوان "رقابة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على الجهات التنفيذية ودوره في الاصلاح الاداري ودعم الاداء الحكومي"

سعت الدراسة الى معرفة دور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في اصلاح النظام الاداري الحكومي من خلال حسن استخدام المال العام، علاوة على رفع اداء الجهات الخاضعة لرقابته وبما يمكنها من الارتقاء بعمليات الاصلاح والتنمية وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: -

- أ- يمثل الاصلاح الاداري متطلباً يسعى الانسان الى تحقيقه بهدف تنمية الادارة وتقدمها واداء وظائفها على وفق الخطط المرسومة بكفاءة وفاعلية.
- ب- تحتاج عمليات الاصلاح عموماً الى برامج زمنية متتابعة وشاملة في الوقت ذاته، لترابط اجراءات وخطوات الاصلاح وتأثيرها وتأثرها ببعضها البعض.
- ج- الاقتناع لوجود دليل عمل واضح وشامل يعين على اداء العمل في قطاعات الدولة كافة، وبما يعين على الايفاء بمتطلبات تحقيق عمليات الاصلاح الاداري.

في ضوء ما عرض من دراسات سابقة، يمكن للباحثين استخلاص الاتي:

اولاً- تشابهت الدراسات السابقة في كونها تطرقت الى عدة جوانب منها: -

- ١- التركيز على مفهوم الرضا الوظيفي وضرورة خلق بيئة عمل ايجابية تساعد الموظف على زيادة قدرته في الابداع وبذل المزيد من الجهد في ادائه للمهام والواجبات المكلف بها.
- ٢- تسليط الضوء على المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين في الدوائر وضرورة اتباع اساليب وطرائق تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التركيز على المتغيرات التي لها أثر في الرضا الوظيفي منها (الجوانب المادية، المكافآت، الحوافز، الترتيبات وغيرها).

ثانياً- انفردت الدراسة الحالية بكونها بينت أثر الرضا الوظيفي على فاعلية الاداء الرقابي لموظفي اجهزة الرقابة العليا، اذ من المهم التركيز على مفهوم الرضا بجوانبه كافة واعطائه الاهتمام الكافي من قبل ادارات الاجهزة الرقابية لما له من دور واضح وملحوس في زيادة فاعلية تحقيق الاهداف الرقابية التي تضطلع بها اجهزة الرقابة العليا.

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي للرضا الوظيفي وفاعلية الاداء

اولاً- تعريف الرضا الوظيفي واهميته:

لقد صيغت تعريفات كثيرة لمصطلح يعتبر مهماً الا وهو (الرضا الوظيفي) فقد عرف بانّه رد الفعل العاطفي الايجابي للأفراد العاملين تجاه وظيفة معينة (Irma and others:2014,11) ، كما عرّف بانّه "الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لحالة عمل وهو على هذا النحو يكون غير ملموس ولا يمكن رؤيته بل يمكن استنتاجه فقط." (Tella & Other: 2007 , 4) ، ويعرف على انه مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة ادارية او فنية ازاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي. (الكاروط:٢٠٠٦، ٣٤)، كما وعرف (الشرايدة) الرضا الوظيفي بانّه "هو الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين) وما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الادارة المباشرة ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي" (الشرايدة: ٢٠١٠، ٦٣-٦٤)، كما وعرف ايضا بانّه "الشعور الايجابي عن العمل والذي ينتج عنه تقييم الفرد لخصائص الوظيفة.

(Robins and Judge: 2013, 83)

مما سبق من تعريفات للرضا الوظيفي، يمكن للباحثين استخلاص الاتي:

- ١- ان الرضا الوظيفي يرتكز على عدة متغيرات اساسية تسهم في تحقيقه منها عوامل نفسية ومادية وبيئية تؤثر في مستوى اداء العاملين لوظائفهم.

٢- التركيز على مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين كأحد المداخل الادارية الفاعلة في تحقيق اهداف الوحدات التنظيمية التي انشئت من اجلها.

من جانب اخر فان اهمية الرضا الوظيفي تكون للعاملين وللمنظمة فبالنسبة للعاملين تتبع من فكرة ان معرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي قد تمكننا في التحكم في هذه العوامل بما يرفع من مستوى الرضا. كما تظهر اهمية الرضا الوظيفي اولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة من دونه لا وجود للمنظمة، وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات ان تنفذ اي من اهدافها بدون ارضاء الموظفين فيها اولا. كذلك يعد الرضا الوظيفي من اهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من قبل المفكرين والعلماء كونه هو هدف كل فرد بحد ذاته فهو يطمح ان يكون راضيا من اجل ان ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة.

وعليه يرى الباحثين بان اهمية الرضا الوظيفي تتجلى بالآتي: -

١- **اهمية الرضا الوظيفي للموظف:** - من المسلم به ان للرضا الوظيفي بالنسبة للموظف اهمية كبيرة لما له من أثر نفسي ومعنوي وانعكاس سلبي او ايجابي بحسب درجة الرضا على طريقة ادائه لعمله بصورة عامة وعلى كفاءة وفاعلية نتائج عمله، اذ يرفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاتي: -

(القدرة على التكيف مع بيئة العمل، الرغبة في الابداع والابتكار، مستوى الطموح والتقدم، الرغبة في الانجاز وتحسين الاداء)

ب- **اهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** - مما تقدم يرى الباحثان بان اي مؤسسة تسعى الى تحقيق الريادة والنجاح والتقدم عليها ان تعمل على كسب رضا افرادها العاملين لما له من اثر على الاداء الوظيفي وانعكاس ايجابي على المؤسسة بصورة عامة يمكن ان نلمس رضا الافراد عن المؤسسة من خلال: (الشعور بالراحة للعمل في هذه المؤسسة، الرغبة في الحضور باكرا لأداء الاعمال على اكمل وجه، انجاز الاعمال المكلفين بها بصور سريعة ودقيقة وكفؤة، ارتفاع مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة، زيادة مستوى الانتاج بشكل مضطرد).

**ثانيا- ابعاد وقياس الرضا الوظيفي:** ويرى شوقي ان ابعاد الرضا الوظيفي تنقسم الى:

١- **ابعاد الرضا الوظيفي:** من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد انه يأخذ أحد الشكلين التاليين:

اولا- **الرضا العام:** ويعرف بانه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فأما هو راضي او غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف او العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك.

ثانيا- **الرضا النوعي (الجزئي):** (ويشير الى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن ان تساهم في زيادة او تخفيض الرضا الوظيفي (شوقي: ٢٠٠٠، ٢٢١). فضلا عما سبق يمكن للباحثين تحديد ابعاد الرضا الوظيفي من خلال الدراسة العملية للواقع الميداني والاستفسارات الشفوية واللقاءات مع عينة من العاملين في ديوان الرقابة المالية بالآتي:

أ- **المكافآت والاجور:** ويضم كل المزايا المادية والمعنوية التي يتلقاها الفرد من ادارة الوحدة مقابل كافة الجهود المبذولة والتميز في الاداء عن بقية اقرانه، وبحسب طبيعة العمل والظروف المحيطة.

ب- **طبيعة وتقسيمات العمل:** ويشمل وضوح كافة المهام وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفقا للكفاءة والاختصاص، من اجل فسح المجال امام الموظفين والافراد العامل من اظهار مهاراتهم ومواهبهم والابداع.

ت- **الاشراف على الافراد والعلاقة مع الرؤساء:** ويتعلق بالألية المتبعة للإشراف على العمل والافراد (موظفين وعاملين) وعلاقة رب العمل بالموظفين العاملين بأمرته، والانسجام والتفاعل فيما بين العاملين والتعاملات التبادلية فيما بينهم.

ث- **المحيط المادي للعمل:** ويتعلق ببيئة العمل والظروف المحيطة، وكل المستلزمات والاحتياجات اللازمة لإنجاز المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة.

٢- **قياس الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية غير محسوسة مثل بعض الظواهر الاخرى (كالميول والاتجاهات الشخصية)، وتعتبر عملية الكشف عنه او قياسه امرا ليس سهلا مما ادى الى ظهور طرق واساليب لقياس الرضا الوظيفي

يمكن ان يعتمد عليها في عملية تقييم وتقييم برامج وسياسات العمل (الدوسري: ٢٠١٠، ٤٤)، وهناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

١ - المقاييس الموضوعية: وهذا النوع يقيس الرضا من خلال الاثار السلوكية لظاهرة مثل الغياب، وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، اذ تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، وهذا النوع يفيد التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الافراد ولكنه لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على اسباب هذه المشكلات او تشير الى اساليب العلاج المختلفة ومن هذه المقاييس:

(١) معدل الغياب: ذكر (الحميدي: ٢٠١٢، ٧٩) ان معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل. وقد بين Greenberg ان الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع المهمة في علم الادارة والتي تتسم بالغموض، وذلك لكونه يعد حالة داخلية نفسية يتولد عنها نتائج انفعالية تكون صعبة الفهم والقياس، ويعد الغياب عن العمل من المشاكل الخطيرة اذ تشير التقديرات الى ان الغياب عن العمل يكلف المملكة المتحدة مبالغ طائلة تصل الى (١٣) مليار جنيه استرليني اذ ان عدم وجود رضا وظيفي قد يكون من أحد الاسباب التي تقود لتغيب العاملين ولكنه لا يمثل كل الاسباب. Greenberg (J., and Baron: 2007, 211)، وقد اكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Brayfield, Crockett, Herzberg وVroom وان ارتفاع مستوى الرضا يؤدي الى انخفاض نسبي التغيب والتسرب (Locke: 1976, 1298). ومن ناحية اخرى فان عدم الرضا الوظيفي يساهم في توجه العاملين نحو التغيب عن العمل والى كثرة تولد حوادث العمل، فضلا عن التأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها، والانتقال الى مؤسسات اخرى، كما ويؤدي الى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من اوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. (البرنامج التدريبي لأخصائي موارد بشريه: ٢٠١٥، ٤).

(٢) دوران العمل وترك الخدمة: يمكن استخدام معدل دوران العمل او ترك الخدمة الذي يتم باختبار الفرد كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا (عبد الباقي: ٢٠٠٤، ١٧٧)، ترك العمل يعبر عن استقالة العامل من عمله طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتكبدها المنظمة كتكلفة البديل، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين، والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم او الهرم التنظيمي، بالإضافة الى ان المؤسسات تتحمل تكاليف اخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل الاثر الناجم على جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل وترتفع التكاليف اكثر اذا كان تارك العمل من ضمن الافراد ذوي الاداء والخبرات العالية (حسن: ٢٠٠١، ص ١٧٥)، ويقود التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه الى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد اجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل الى الانخفاض. (سلطان: ٢٠٠٣، ٢٠٤)

من العرض السابق يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من عملية الاداء الرقابي حيث ان الموظف في الاجهزة الرقابية يكون تحت ضغط كبير لما يتحمله من مسؤوليات ومهام رقابية ملقاة على عاتقه وتحمله لهذه المهام يتطلب تحصينه ضد المغريات المادية والمعنوية لذلك يجب على الرؤساء ان يضعوا اولوية الرضا الوظيفي على راس المهام وبالدرجة الاولى قبل البحث عن الاداء الرقابي لان الاداء هو كمنصلة ونتيجة للرضا الوظيفي. (تعليق الباحثين)

ب- المقاييس الذاتية: ويقيس هذا النوع من المقاييس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الافراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، او عن مدى ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة من تشخيص اساليب الرضا او عدم الرضا (عبد الباقي: ٢٠٠٤، ١٧٧) ومن هذه المقاييس:

(١) الاستمارة: وتقوم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الاسئلة في استمارة تسمى الاستبانة والتي تتضمن عوامل الرضا بشكل يتوافق وهدف البحث ويطلب من الاشخاص الاجابة عن تلك الاسئلة والتي يسعى الباحث من خلالها الحصول على البيانات الواقعية للوقوف على مستويات رضا العاملين (الربيعي: ٢٠٠٧، ١٠٣)، وتتميز بانها توفر الجهد والوقت والنقود وتوفر على الباحث التدخل ثانيا في مراحل التطبيق، ومن الاستمارات الأكثر شيوعا.

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

(٢) طريقة المقابلة الشخصية: وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصيا وتوجيه اسئلة مباشره لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم، وقد تكون هذه المقابلات رسمية او غير رسمية ومهيكله او غير مهيكله، وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير (المطيري: ٢٠١٠، ٣٣).

٣- عوامل وعناصر الرضا الوظيفي: ويمكن تحديد هذه العوامل بالآتي: -

١- الرضا عن الرواتب والاجور: - ان التعويض المالي هو من اهم العناصر التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي. (Alfonso and Andres: 2000, 527)

ب- الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد الباحثين الى ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن ايجاز عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل: - (المنصور كاسر: ٢٠٠٨، ١٣)

١- درجة تنوع مهام العمل

٢- الاندماج مع الزملاء في العمل

٣- الحالة الصحية والبدنية والذهنية

٤- الرضا عن فرص الترقية وفرص التطور المتاحة

٥- الرضا عن الاشراف وموقع العمل

٦- الرضا عن ظروف العمل والاجور والمساواة

ومما تقدم يمكن عرض العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي وانعكاسها على الاداء بالشكل رقم (١) في الاذني:



المصدر: (اعداد الباحثين)

٤- اسباب عدم الرضا الوظيفي: (البرنامج التدريبي لأخصائي موارد بشرية: ٢٠١٥، ١٧)

- نمط القيادة المتسلط والرتابة وعدم التجديد.
- تعدد مصادر الاشراف والرقابة.
- سوء البيئة المادية للعمل وضعف التدريب وزيادة ضغوط العمل.
- انعدام او ضعف الحوافز والغموض الوظيفي.
- علاقات العمل غير الصحية وصعوبة المهام الوظيفية.
- رتابة وجمود مهام العمل.
- تعدد المسؤوليات والواجبات.
- الجمود الوظيفي وعدم وضوح المسار الوظيفي.

ثالثا - فاعلية الاداء واهميته وابعاده:

- ١- **تعريف الاداء:** هو انعكاس لقدرة وقابلية المنظمات على تحقيق اهدافها، اذ تمثل الفاعلية اهم محاور الاداء اذ انها تساهم في مساعدة المؤسسات على تحقيق اهدافها وتعزيز المنافسة. (الادريسي والغالبي: ٢٠٠٩، ٣٨)، ويعرف (الريبيعي) الاداء بانه "مجموع النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعة" (الريبيعي واخرون: ٢٠١٤، ٢٨١)، كما عرف ايضا (الاداء هو النتيجة النهائية للنشاط).
- Thomas L & (Others: 2018, 350**
- وعرفت فاعلية الاداء بانها (اداء العاملين للأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتناسب وتتفق مع متطلبات العمل لتحقيق رضا المؤسسة ورضا المجتمع المتعامل مع هؤلاء العاملين)، (العليان: ٢٠٠٢، ١٢٣)، اذ يندرج ضمنها الاتي:
- جودة الاداء: اذ يقصد بها اداء العاملين لأعمال الموكلة إليهم بالجودة العالية على وفق المعايير المتفق عليها. (الزهراني: ٢٠٠٠، ١٥).
- دافعية الانجاز: القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد نحو تحقيق الاهداف الخاصة بالعمل. (كنعان: ١٩٩٨، ١٢٣).
- تحقيق الاهداف: اداء العاملين لأعمال الموكلة إليهم بما يحقق الاهداف المرجوة بأسرع وقت واقل جهد.
- (Angell: 2001, 139).**
- ويرى (Bratton et al: 2005, 11) ان هنالك العديد من المقاييس الخاصة بفاعلية الاداء من اهمها (رضا العاملين، الصحة والسلامة المهنية، رضا العملاء، انتاجية العمل، النمو، البقاء، المرونة، الحصة السوقية والربحية).
- ٢- **اهمية الاداء الوظيفي:**
- لمعرفة وتقييم مستويات الاداء الخاص بالأفراد العاملين يعد مهما بسبب ان انتاجه المؤسسة ماهي الا محصلة انتاجية افرادها العاملين ضمنها في جميع المستويات الادارية والوظيفية، وهذا سوف يحقق الفاعلية في وضع خططها الاستراتيجية للحصول على مواردها البشرية، ووضع البرامج التي تساعد الموظفين في تطوير قدراتهم وبما يعود بالمنفعة على المؤسسة وافرادها العاملين. فضلا عن ان لعملية تقييم الاداء لباقي أنشطة الموارد البشرية اهمية من حيث توفير المعلومات اللازمة لاختيار، وتعيين، وتدريب، وتحديد اجور، ومكافئات العاملين. وتلعب عملية تقييم الاداء الخاص بالعاملين دورا مهما في مجال تحديد الافراد من ذوي الكفاءة والمهارة العالية وذلك لأجل توجيه كل فرد الى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية في مزاوتها. ان توفر المناخ الملائم سيسهم في تحقيق الثقة في التعامل الاخلاقي بين الرئيس والمرؤوس ويقلل من شكاوى العاملين، اضافة الى ان نتائج تقويم الاداء تعد أحد اهم المؤشرات امام الشركة لتقييم المناخ التنظيمي، وتحديد مستوى الدافعية، ورضا الموظفين. ولا يمكن للمرء ان يتجاهل اهمية تقييم الاداء في اجبار المديرين على اعداد تقارير دورية عن موظفيهم ومناقشة كل واحد منهم، واستيضاح ايهم على استعداد لتقبل وظائف اشراقية.
- (العمرى واليافي: ٢٠١٧، ٦٨)، ويمكن بيان اهمية قياس اداء العنصر البشري:
- أ- **الترقية والنقل:** ان قياس اداء العاملين يكشف عن قدراتهم وبالتالي يتم ترقيتهم على اساس ادائهم. (حمود والخرشة: ٢٠٠٧، ١٥٣).
- ب- **تقييم المشرفين والمدراء:** ويساعد قياس وتقييم ادائهم في تنمية وتطوير اعضاء الفريق من هم تحت اشرافهم.
- ت- **توفير معلومات واقعية عن اداء العاملين لمتخذي القرار.** (شاويش: ٢٠٠٥، ٨٨).
- ث- **اجراء تعديلات على الرواتب والاجور:** قياس اداء العاملين يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة لهم. (حسن: ٢٠٠٤، ٢٨٩).
- ج- **معياري للقياس:** ان قياس الاداء يعتبر مقياسا او معيارا مقبولا في تقييم سياسات تتعلق بالأفراد، والحكم على فاعلية المؤسسات في مجالات التدريب والتطوير لتنمية الاداء. (شاويش: ٢٠٠٥، ٨٧).
- ح- **الحاجة للتدريب:** ان قياس الاداء يعتبر مهما في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لرفع اداء العاملين وزيادة فاعليته (شاويش: ٢٠٠٥، ٨٧)، اذ تمكن من تحديد جوانب القصور في الاداء لغرض تطويرها وتحديد اسبابها لعلاجها. (السلمي: ٢٠٠١، ٢٧٠).
- ٣- **عناصر الاداء الوظيفي:** ويرى عكاشة ان العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي تتكون من الاتي: (عكاشة: ٢٠٠٨، ٣٤)

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل هذه المعرفة على (المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة وما يرتبط بها).

ب- نوعية العمل: وتتمثل بادراك الفرد للعمل الذي يقوم به والرغبة والبراعة والقدرة والمهارات التي يمتلكها لأداء العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- كمية العمل المنجز: مقدار ما ينجزه الفرد من أعمال في وسرعة إنجازها.

ث- المثابرة والثوق: الجدية في أداء الأعمال والقدرة على تحمل المسؤولية ومدى الحاجة للتوجيه والإشراف وتقييم العمل.

#### ٤- أنواع الأداء:

صنف الأداء الى ثلاث انواع رئيسية تتمثل بالآتي: -

أ- أداء المهام: ويشتمل على كافة السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات المؤسسة.

ب- الأداء الظرفي: وهو كافة السلوكيات التي تساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة.

ت- الأداء المعاكس: ويختلف عن النوعين السابقين من حيث التميز بسلوك سلبي في العمل كالتأخر عن مواعيد العمل او

الغياب وقد يمتد الى السلوك العدوانى. (الحته: ٢٠١٣، ٥١).

#### ٥- ابعاد الأداء الوظيفي:

يعنى بالأداء هو قيام الفرد بالمهام والانشطة الموكلة اليه وبالإمكان التمييز بين ثلاثة ابعاد للأداء هي:

أ- كمية الجهد المبذول: تعبير عن الطاقة المبذولة الجسمانية والعقلية خلال فترة زمنية لأداء مهمة معينة.

ب- طبيعة الجهد المبذول: اي مستوى الاعمال التي تم ادائها ومطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة

الابتكار والابداع في أداء الأعمال.

ت- نمط الأداء: ويقصد به الطريقة التي تؤدي بها الانشطة والاعمال حيث يمكن قياس ترتيب أداء الفرد لها (الحركات،

الانشطة، حل لمشكلة، الاسلوب المتبع لإجراء البحوث). (سلطان: ٢٠٠٣، ٢٢٠)

#### ٦- العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية الى عوامل محددة يتميز بها الفرد لعدد من الاسباب منها (الدورات التدريبية، الدراسة

الشخصية وتطوير الذات، وتطوير مستوى التعلم)، وقد اشار (Hackett) الى ان محددات الأداء يتم تقسيمها الى: -

أ- المعرفة التقريرية: وتشتمل على المعرفة بالحقائق والاساسيات والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بشكل تقريرى.

ب- المعرفة الاجرائية: وتتعلق بما يجب اداؤه فعلا وهي خليط بين المعرفة والاداء والقدرة والمهارة.

ت- الدافعية والتحفيز: وهي تأثير مشترك ناجم عن احدى ثلاث (الاداء، مستوى الجهد المبذول، الاصرار).

(Hackett: 2002, 208)

#### ٧- العوامل المؤثرة سلبا على الأداء الوظيفي:

تعود نسبة كبيرة من نجاح المؤسسات الى الاسهامات الفاعلة والكفؤة لأداء العنصر البشرى، لذا كان واجبا على ادارات الوحدات ان

تعتمد الى الاهتمام بهذا العنصر كونه أحد اهم مقومات العملية الانتاجية عن طريق (تحقيق رغباته، احتياجاته، الايفاء بتطلعاته

وظموحاته)، ويعتبر العنصر البشرى جزء مهم من المؤسسات يؤثر ويتأثر بها وهو من العناصر البيئية الداخلية المهمة، اذ يجب

على ادارات الوحدات ان تراعى باستمرار احتياجات الفرد بما يساهم في تحسين اداؤه ودفع العملية الانتاجية للأمام.

(النمر: ١٩٩٠، ٤٣).

ووفقا لما تم سرده اعلاه يرى الباحثين ان على ادارات الوحدات ان تسعى دائما لرفع كفاءة وفاعلية أداء افرادها العاملين لبلوغ

الاهداف المرجوة.

والآتي مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي:

أ- غياب الاهداف المحددة: لا تستطيع المؤسسات ان تقيس ما حققته من انجازات ولا محاسبة موظفيها مالم تكن لها اهداف

محددة ومعايير للقياس. (الشقاوي: ١٩٩٤، ٨٦).

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

ب- **عدم المشاركة في الإدارة:** ان ضعف المشاركة او عدمها سوف يساهم في خلق فجوة بين المستويات الادارية مما ينجم عنه عدم رضا وظيفي وبالتالي انخفاض في مستوى الاداء لدى الموظفين. (محمود: ١٩٩٧، ٢٩٨).

ت- **اختلاف مستويات الاداء:** كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى اداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافئات والحوافز كلما كانت عوامل التحفيز على الاداء مؤثرة. ( خاشقجي: ١٩٩٣، ١٨٠).

ث- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من العوامل الاساسية التي تساهم في خفض الاداء لدى الموظفين (الشقاوي: ١٩٩٤، ٧٨)

ج- **مشكلات التطوير التنظيمي:** وهي من المشاكل التي تؤثر على معدلات اداء العاملين، اذ ان حل المشاكل التي تعاني منها تلك المؤسسات سيساهم في تحسين الاداء الوظيفي (الكبيسي: ١٩٩٨، ٥٤).

ح- **ضعف نظام الحوافز والمكافئات:** من المعروف ان الحوافز على اختلاف انواعها تساهم في رفع اداء العاملين وتحفيزهم وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم. (الخالدي: ٢٠١٢، ٤٧).

رابعاً- **وصف العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء الرقابي (نظرة عامة):**

١ - **العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء:**

توجد ثلاثة اتجاهات الاول يؤكد على ان الرضا عن العمل يؤدي الى زيادة الانتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والاداء والاتجاه الثالث يؤكد ان الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافئات عادله وهذه المكافئات العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

**الاتجاه الاول:** هذا الاتجاه يركز على العلاقات الانسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الادارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي الى زيادة الانتاجية وقد ظهرت نتائج التجارب ان الانتاجية ارتفعت وان العوامل التي تم ادخالها في العمل ادت الى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والاداء التي اسهمت بها مدرسة العلاقات الانسانية قدمت اساليب متعددة للعلاقات الانسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذه الاساليب مثلا للمشاركة في الادارة والاشراف المتساهل والنصح والارشاد. **الاتجاه الثاني:** ويؤكد على انه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والاداء، حيث اكدت نتائج بعض الابحاث في الخمسينيات والستينيات ان ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية، غير انهم يكونوا اقل انتاجا، كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير ان انتاجيتهم تكون عالية، واكد انه يمكن زيادة انتاجية الفرد بالضغط او استخدام الاسلوب الدكتاتوري بالادارة وبذلك يكون الانتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

**الاتجاه الثالث:** يرى ان الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الاداء العالي المتبوع بعوائد ايجابية مثل الاجر.

(البرنامج التدريبي لأخصائي موارد بشريه: ٢٠١٥، ١١)

٢ - **علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الرقابي وفاعليته:**

تناولت العديد من الدراسات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الرقابي وفاعليته واختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الرقابي. فقد اعتقد بعضهم بان العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء هي علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والاداء كمتغير للنتيجة او المحصلة النهائية، ويبرر اصحاب هذا الاتجاه ان الموظف الذي يرتفع مستوى الرضا الوظيفي له، تزداد القابلية والدافعية والحماص لبذل جهد أكبر فيرتفع بالنتيجة ادائه الرقابي. ويستند اصحاب هذا الرأي ان الفرد هو كائن اجتماعيا يمتاز بقيم اخلاقية مما تجعله ينعكس على الحالة النفسية له وبالتالي يزداد ادائه. اما بعضهم الاخر من الباحثين فيرى ان الاداء يؤدي الى الرضا الوظيفي وهذا الاتجاه من قبل (Porter and Lawler) اي ان الرضا الوظيفي هو نتيجة للأداء لان الاداء يحدد المكافآت والترقيات والتعويضات ويقدم اصحاب هذا الرأي مبررا لهذه العلاقة، اي ان الاداء المتميز يؤدي الى تحفيز الملاك الوظيفي مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لهم، اي ان الرضا هو المتغير التابع اما الاداء فهو متغير مستقل. بينما جاء الرأي الثالث فقد جاء بنتيجة معاكسة لما ورد اعلاه حيث اشار الباحثون الى عدم وجود مثل تلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي، اي ان شعور الملاك الوظيفي بالرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة الى اداء مرتفع، والعكس صحيح. (البدري: ٢٠٠٢، ١٥٧)، والشكل (٢)

في الأدنى يوضح وجهات النظر الثلاثة السابقة الذكر وكما يأتي: -

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا



وجهات النظر الثلاث للعلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء (اعداد الباحثين)

من الشكل (٢) فان الباحثان يؤيدان الرأي الاول في ان الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي الى زيادة الاداء، اي عندما يشعر الملاك الوظيفي بالرضا فانه سوف يؤدي الى زيادة الاداء مقدمين لذلك المسوغات الآتية: -

١ - ان غالبية البحوث التي ايدت هذا الرأي كانت تجارب عملية اما الدراسات الاخرى فكانت دراسات نظرية تتصف بالتعقيد.  
ب- بساطة ومنطقية التفسير الذي جاء به رواد حركة العلاقات الانسانية لتبرير العلاقة السببية.

ج - استخدام الرضا من العديد من الباحثين بصفته مؤشرا غير مباشر لقياس حسن استخدام الموارد البشرية وذلك لسببين: (١) ان عدم الرضا يعد مؤشرا على وجود صراعات تستنزف طاقات الموارد البشرية وانعكاس ذلك على الاداء الرقابي.

(٢) ان الرضا يعد مؤشرا لمدى استعداد الفرد للبقاء في الوحدة الاقتصادية وتحقيق اهدافها.

حيث يعد الرضا الوظيفي أحد الاهداف الأساسية التي بموجبها يتم قياس مدى نجاح الاجهزة الرقابية ويتضح من كل ذلك اهمية الرضا الوظيفي بوصفه المحرك الرئيسي لزيادة الانتاجية (التقارير الرقابية ونتائج الاعمال للدوائر الخاضعة للتدقيق) وما يترتب عليه من تقليل الفساد المالي وتحقيق الاجهزة الرقابية للأهداف التي انشأت من اجلها.

ويبين بعضهم ان العلاقة بين الرضا الوظيفي وانتاجية الفرد داخل الوحدة الاقتصادية ليست علاقة خطية مباشرة، بمعنى ان التغير في أحد هذين المتغيرين لا يؤدي بالضرورة وجود تعبير مشابه او معاكس بالنسبة للمتغير الاخر ومن ثم لا بد من البحث عن محددات وعوامل وسيطة للربط بين متغيري الرضا الوظيفي والاداء الرقابي ليكون بالإمكان التنبؤ باتجاه أحدهما إذا ما توافرت لدينا اتجاهات ومؤشرات حركة المتغير الاخر، وبلا مكان تحديد العوامل والمحددات الوسيطة بالآتي: -

- ١- الدافعية للعمل: ويعدها المحرك الاساس لإنتاجية الفرد لأنها تؤثر على الرغبة في العمل وتنبثق الدافعية من حاجات وتطلعات الموظف داخل وخارجها بيئة العمل.
- ٢- عوامل اخرى: وتشمل عوامل ذاتية وتنظيمية وبيئية تتحكم في مستوى الانتاجية وتؤثر في دافعية العمل، ويؤكد كذلك اهمية ترتيب هذه المحددات حيث ينعلم تأثير العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية في حالة غياب الدافعية.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

#### ١ - اختبار فرضيات البحث:

اولا: وصف استجابات العينة لمتغير الرضا الوظيفي:

#### الجدول (٧)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لكل فقرة من فقرات المحور الاول

مستوى الاهمية	القيمة الاحتمالية (sig)	المتوسط الحسابي	اسئلة المحور الاول
٧	٠,١١٣	٣,٣٤	١ يحصل موظفي الجهاز الرقابي على راتب يتناسب طرديا مع العمل المكلفين بتأديته.
٤	*٠,٠٠١	٣,٤٦	٢ يحصل موظف الجهاز الرقابي على راتب يتوافق مع بقية الزملاء العاملين في الجهاز ممن هم بنفس الدرجة ومدة الخدمة الوظيفية.
٨	٠,١٧٦	٣,١٩	٣ يتم سداد الراتب في مواعيد محددة وعدم التأخر في التسديد.
٦	٠,٠٧٥	٣,٢٨	٤ يتم الحصول على الترقية وفق الاستحقاق الوظيفي وليس على اساس المحاباة وصله القرابة.
١٢	٠,٥٩٨	٢,٩٣	٥ يتم الحصول على الترقية بشكل عادل ومتساوي لجميع العاملين.
١٣	٠,٢٩٦	٢,٣٨	٦ ان منح الترقيات الوظيفية يتناسب مع السقف الزمني لمنحها.
١٠	٠,٦٥١	٣,٠٧	٧ مرونة الاتصال مع الرئيس الاعلى وبدون تعقيد.
٩	٠,٢٥٣	٣,١٧	٨ يوجد تحديد واضح للمهام والواجبات المطلوبة من العاملين داخل الجهاز وبما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية.
٢	*٠,٠٠٠	٣,٧٤	٩ ان عقد لقاءات دورية بين الادارة العليا والعاملين لمعرفة مشاكلهم واحتياجاتهم يحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي.
١٤	*٠,٠١٥	٢,٦٣	١٠ تحرص الادارة العليا على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة العمل.

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

11	٠,٦٠٤	٣,٠٧	السماح لموظفي الجهاز بإبداء آرائهم ومقترحاتهم اللازمة لتنمية وتطوير العمل.
12	*٠,٠٠٠	٤,٣٥	ان اسلوب تعامل المسؤول المباشر مع العاملين التابعين له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.
13	*٠,٠٠٠	٣,٧٢	تلائم ساعات العمل مع طبيعة المهام الموكلة للعاملين داخل الجهاز.
14	٠,٢١٤	٣,١٩	يكلف موظفي الجهاز بأعمال تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
	*٠,٠٠٠	٣,٣٥	نتيجة المحور الاول

\*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة  $(0,05) > sig$

من خلال ملاحظة الجدول اعلاه نجد ان اعلى متوسط هو في الفقرة (١٢) وكانت (٤,٣٥)، واقل متوسط هو في الفقرة (١٠) وكان (٢,٦٣) وكذلك بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير (٣,٣٥) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبشكل عام يتبين ان مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة وبتوافق العينة كان بدرجة متوسطة.

ثانيا- وصف استجابات العينة لمتغير فاعلية الاداء:

الجدول (٨)

مستوى الاهمية	القيمة الاحتمالية (sig)	المتوسط الحسابي	اسئلة المحور الاول
٢	*٠,٠٠٠	٤,١٩	١٥ ان منح الجهاز الرقابي لأفراد العاملين فرصة اكمال التعليم ينعكس ايجابا على فاعلية الاداء الرقابي.
١	*٠,٠٠٠	٤,٤٨	١٦ ان قيام الجهاز الرقابي بتدريب العاملين فيه يزيد من كفاء الاداء الرقابي.
٣	*٠,٠٤٣	٣,١٣	١٧ ان الحوافز المعنوية التي يقدمها الجهاز الرقابي لأفراد العاملين كافية لرفع فاعلية ادائهم الرقابي.
٤	٠,٤٠٤	٢,٨٧	١٨ يمنح الجهاز الرقابي فرصة المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية داخليا وخارجيا بصورة متساوية لجميع العاملين فيه.
٥	٠,٠٣٦	٢,٧٦	١٩ لا يؤثر رصد الجهاز الرقابي لنقاط الضعف والقوة في اداء الافراد العاملين على فاعلية ادائهم.
٦	*٠,٠٠٠	٢,٣٧	٢٠ ان عدم استخدام الجهاز الرقابي لاسلوب الثواب والعقاب يشجع على رفع فاعلية اداء الافراد العاملين.
	*٠,٠٠٠	٣,٣٣	نتيجة المحور الثاني

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى متوسط في فقرات المحور الثاني هو الفقرة (١٦) وكان المتوسط (٤,٤٨) واقل متوسط كان في الفقرة (٢٠) وبلغ مقداره (٢,٣٧)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير (٣,٣٣) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذه النتيجة تشير الى ان مستوى فاعلية الاداء في المنظمة المبحوثة وبتوافق العينة كان بدرجة متوسطة.

ثالثا: اختبار فرضية العلاقة (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء للعينة المبحوثة).

ولاختبار الفرضية اعلاه تم الاعتماد على تحليل الانحدار حيث ان المتغير المعتمد هو فاعلية الاداء والمتغير المستقل هو الرضا الوظيفي وكانت النتائج كما في الجدول الاتي: -

الجدول (٩)

مستوى المعنوية	R	فاعلية الاداء
٠,٠٠٢	٠,٤٠٦	الرضا الوظيفي

تشير نتائج التحليل في الجدول اعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٤٠٦) وكانت قيمه المعنوية (٠,٠٠٢) اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذه النتيجة تؤكد على قبول فرضية البحث والتي مفادها (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء للعينة المبحوثة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات: Conclusions

- ١- اظهرت النتائج ان مستوى استجابة العينة المبحوثة عن متغيرات الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء كانت بدرجة متوسطة.
- ٢- يمثل الرضا الوظيفي اداة فاعلة ومهمة تحتاج الى المزيد من الاهتمام من قبل ادارات اجهزة الرقابة العليا.
- ٣- اظهرت نتائج تحليل الارتباط ان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء للعاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- ٤- ان تحديد المهام وفق المؤهلات العلمية والعملية للموظفين يساهم في تحقيق انتاجية اعلى وينعكس بالنتيجة على الرضا الوظيفي.
- ٥- ان منح الجهاز الرقابي لأفراد العاملين فرصة اكمال التعليم ينعكس ايجابا على فاعلية الاداء الرقابي.

- ٦- ان الرضا الوظيفي يسهم في تحديد مستوى الاداء الرقابي لدى العاملين من خلال عدالة فرص الترقية والتطوير وهذا يؤشر ان السياسات المتبعة في اجهزة الرقابة العليا للتدريب والتطوير مجدية اذ ينبغي الاستغلال الامثل لأثرها في تحقيق اقصى رضا ممكن لدى العاملين.
- ٧- يؤدي الرضا الوظيفي الى تحسين اداء العاملين وزيادة ولائهم ويحفزهم للتضحية من اجل المنظمة ويجعلهم يؤدون على الاقل الحد الأدنى من متطلبات العمل مما يؤدي الى تحقيق اهداف الاجهزة العليا التي انشئت لتحقيقها بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

### ثانياً: التوصيات: Recommendations

- ١- توعية المسؤولين في الاجهزة الرقابية بمفهوم الرضا الوظيفي واهميته، وما يترتب عليه من اثار ايجابية تعود بالنفع على العاملين والاجهزة الرقابية، وما يحققه هذا الجانب من نجاح وتطوير للأجهزة الرقابية، وتعزيز الشعور باهتمام الادارة بهذه الجانب.
- ٢- اشباع الحاجات التي تؤدي الى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاجهزة الرقابية فالموظف الراضي عن عمله او عما يحصل عليه مقابل عمله سواء كان مردودا ماديا او معنويا يعمل على بذل المزيد من الجهد والعناية بالعمل الرقابي.
- ٣- ينبغي تقدير الجهود المبذولة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية في ممارسة اعمالهم معنويا وماديا وتكثيف الجهود للتعريف بهذه السلوكيات واهميتها وأثرها الايجابي.
- ٤- ضرورة السعي المتواصل بدعم موظفي لأجهزة الرقابية العليا من خلال الاستمرار بمنحهم فرصة اكمال التعليم ينعكس ايجابا على فاعلية الاداء الرقابي.
- ٥- تبني الاجهزة الرقابية لأخلاقيات وقيم واساليب تحقق الرضا الوظيفي مثل التوزيع العادل للمكافآت والحوافز وعدالة المعاملة التي يتلقاها العاملين باعتبارهم افراد فاعلين لهم قيمة في الدائرة، واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرارات الادارية خاصة تلك التي تتعلق بأعمالهم، واخذ آرائهم كلما أمكن ذلك في مناقشة الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات والتي تؤثر على العاملين.
- ٦- تهيئة بيئة العمل الملائمة للرضا الوظيفي للعاملين من خلال مراعاة احتياجاتهم المادية والتطويرية والاجتماعية، والاستمرار في توطيد العلاقات بين العاملين والرؤساء عن طريق عقد الندوات واللقاءات المفتوحة، والحث على الايتار وحب الاخرين وانكار الذات ومساعدة الزملاء في العمل.

### المصادر العربية:

- ١- الادريسي، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، "اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، (٢٠٠٩).
- ٢- البديري عبد القادر عبد الحافظ، دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدي موظفي القطاع العام، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٥٧، ص ٢٠٠٢.
- ٣- البرنامج التدريبي لاختصاصي موارد بشريه الرضا الوظيفي- الدرجة الاولى، دليل المتدرب، برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي ٧1، ٧، (٢٠١٥).
- ٤- الحنة، منال عبد الكريم عبد الله، " المشاعر الايجابية والسلبية وأثرها على اداء الموظف الحكومي"، دراسة حالة وزارة العمل، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، (٢٠١٣).
- ٥- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، (٢٠٠١).
- ٦- حسن راوية، " ادارة الموارد البشرية"، كلية التجارة-جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، (٢٠٠٤).
- ٧- حمود خضير، الخرشنة ياسين، " ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، الاردن، دار الميسرة للنشر والطباعة، (٢٠٠٧).
- ٨- الحميدي، منال بنت حسين، العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جده، اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، غير منشور، كلية التربية، جامعة ام القرى، (٢٠١٤).
- ٩- خاشقجي، هاني يوسف، "التنظيم الاداري في المملكة العربية السعودية"، مطابع الفرزدق، الريا، (١٩٩٣).

## الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء

بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا

- ١٠- الخالدي، معتز ديب خليل، "ضوابط ومعايير اختيار وتعيين افراد الشرطة وأثرها على فعالية الاداء من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، (٢٠١٢).
- ١١- الدوسري، مبارك بن فالح بن مبارك، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، (٢٠١٠).
- ١٢- الربيعي، ليث سلمان، المحاميد، اسعود محمد، الشخيلي، اسامة سمير، سامي العدوان، "أثر ادارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الاداء التسويقي"، دراسات، مجلة العلوم الادارية، المجلد ٤١، العدد ٢، (٢٠١٤).
- ١٣- الربيعي، ماجد محمد منحوش، تأثير الثقافة المنظمة وملائمة الشخص - المنظمة في رضا العاملين دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الراجحي، رسالة ماجستير علوم ادارة اعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (٢٠٠٧).
- ١٤- الزهراني، جمعان بن عوضه، "صنع القرار الاداري في الاجهزة الامنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، (٢٠٠٠).
- ١٥- سلطان، محمد سعيد انور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، (٢٠٠٣).
- ١٦- السلمي، علي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، مصر، (٢٠٠١).
- ١٧- شلويش مصطفى، "ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)"، الطبعة الثالثة، الاردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، (٢٠٠٥).
- ١٨- الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية. دار الصفاء، عمان، الاردن، (٢٠١٠).
- ١٩- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، "ادارة التنمية في المملكة العربية السعودية"، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، (١٩٩٤).
- ٢٠- شوقي، فرج طريف، السلوك القيادي والفعالية الادارة، وائل للنشر، عمان، (٢٠٠٠).
- ٢١- عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، (٢٠٠٤).
- ٢٢- عكاشة، اسعد احمد محمد: أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات palter فلسطين. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، (٢٠٠٨).
- ٢٣- العليان، عبد الرحمن، "موازنة البرامج والمحاسبة عن الاداء"، القواعد والتطبيق، مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الاداء، القاهرة، مصر، (٢٠٠٢).
- ٢٤- العمري، محمد بن سعيد، اليافي، رندة سلامة، "إثر عناصر جودة الوظيفة على اداء الموظف العام"، دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ١٣، العدد ١، (٢٠١٧).
- ٢٥- عنبر، د. اسيل جبار، "رقابة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على الجهات التنفيذية ودوره في الاصلاح الاداري ودعم الاداء الحكومي"، بحث منشور، بغداد، (٢٠١٣).
- ٢٦- القاروط، صادق سميح صادق، "الجديفة في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، (٢٠٠٦).
- ٢٧- الكبيسي، عامر، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، ج ٤، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، (١٩٩٨).
- ٢٨- كنعان، نواف، "اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٥، عمان، الاردن، (١٩٩٨).
- ٢٩- مجيد، لؤي عبد الحميد، "الرضا الوظيفي ومدى تأثيره بأداء المدقق الخارجي" دراسة ميدانية في مديرية المرور، دكتوراه في المحاسبة، جامعة بغداد، (٢٠٠٨).
- ٣٠- محمود، محمد فتحي، "الادارة العامة المقارنة"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، (١٩٩٧).
- ٣١- مرز، جميل جليل، "ديوان الرقابة المالية وموقعه بين السلطتين التشريعية والتنفيذية"، مقال منشور في مجلة المراقب العام، مجلة نصف سنوية، العدد (١)، بغداد، العراق، (٢٠١٢).
- ٣٢- المطيري، مخلد بن عياد (٢٠١٠)، الرضا الوظيفي وعلاقته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية، رسالة ماجستير علوم اجتماعية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ٣٣- المنصور، كاسر نصر علي، الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨.
- ٣٤- النمر، سعود محمد، "السلوك الاداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، (١٩٩٠).
- ٣٥- الهنداوي، سوسن عبد الامير وناس، "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (١٩٩٩).

٣٦- وناس، سوسن عبد الامير، " تأثير الشفافية المنظمية في الرضا الوظيفي " تحليل اراء عينه من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني"، اطروحة دكتوراه، بغداد، (٢٠٠٨).

**Foreign References:-**

- 1- Alfonso, Sousa-Poza & Andrés A. Sousa-Poza, Well – being at Work: A Cross-national Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction, Journal of Socioeconomics ,Vol. 29, No. 6, Pp. 517–538, (2000).
- 2- Angell, Alan, Pamela Lowden, and Rosemary Thorp., "Decentralizing Development". Oxford and New York: Oxford University Press, (2001).
- 3- Bratton, Michael, Robert Mattes and E. Gyimah-Boadi," Public Opinion in Africa: Learning About Democracy and Market Reform". Cambridge: Cambridge University Press, (2005).
- 4- Greenberg, J., and Baron, R.A., "Behavior in Organizations" (qth ed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall., (2007)
- 5- Hackett, Rick, " Understanding and predicting work performance in the Canadian Military ", Canadian Journal of Behavioral Science, (2002).
- 6- Irma ,Afghani , Paramita S. , THE AFFECT OF WORK ENVIRONMENT, JOB SATISFACTION, ORGANIZATION COMMITMENT ON OCB OF INTERNAL AUDITORS, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 5, Issue 2 (Dec.),2014.
- 7- Locke, E A: the nature and causes of job satisfaction, in: Marvin.D.Dunette: handbook of industrial and organizational psychology, college publishing company, Chicago, 1976.
- 8- Robbins, S. and Judge, A., (2013), Organizational Behavior, Global Edition, Pearson, NJ, USA.
- 9- Tella , Adeyinka , and others , Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, Library Philosophy and Practice (e-journal), Libraries at University of Nebraska-Lincoln, april,2007.
- 10- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E., " Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability", 15th Edition, ISBN 978-0-13-452205-0, published by Pearson Education, United Kingdom, (2018).