

## تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)

هيا مشاري الرتيق\*، سلمان فهاد عنزي، وديان أيمن خلاف  
ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*Hayamesh5@outlook.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى قياس تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين باستخدام المنهج التحليل الوصفي من خلال عينة عشوائية من موظفي شركة الاتصالات السعودية والنسبة الأكبر من عملاء الشركة حيث بلغت العينة 200 مفردة تم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- هناك إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها:

- استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.

- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف.
  - الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.
  - إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، فاعلية أداء العاملين، شركة الاتصالات السعودية.

## Determinant of the Job Impact on the Efficiency of Employees in the Saudi Telecommunications Company (STC)

**Haya Meshari Alrutayq\***, **Salman Fahad Anazi**, **Wedyan Ayman Khalaf**  
Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University  
\*Hayamesh5@outlook.com

**Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid**  
School of Management, Mid-Ocean University

### Abstract

Focusing on the feasibility study using the descriptive analytical approach by creating employees in the Saudi Telecom Company and the largest percentage of the company's customers, where 200 items were reached, in which exceptions for the study were distributed, in which the most important results of the study:

- There are reports among executives from several sectors regarding career growth, motivation, work environment, and job functions on job performance in the Saudi Telecommunications Company (STC).
- There is a relationship closely linked to effective performance and diversity in the types of work and the amount of work performed by the executive directors of the key officials in the Saudi Telecommunications Company (STC).

- There is a correlation between the need for a job and then the performance of Saudi Telecommunications Company (STC) employees.

The study recommended important tips to mention.

- Using the precise specialization of the staff and their satisfaction with the work direction.
- Employees leave in discussions and meetings related to higher levels.
- Reformulating promotion criteria so that they are more efficient for working employees.
- Recognizing the employee's efforts and discussing his development.
- Preparing various incentives to ensure that they are distributed fairly among employees.

**Keywords:** Job Satisfaction, Employee Performance Effectiveness, Saudi Telecom Company.

### 1- مقدمة الدراسة

نظراً للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات المعاصرة للفرد العامل، بوصفه أغلى مواردها فقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين، ويتضمن الرضا الوظيفي اتجاهات الأفراد نحو أبعاد متعددة منها على سبيل المثال تصميم الوظيفة، العوائد المادية، الإشراف المباشر، العلاقة مع زملاء العمل إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به أن الرضا الوظيفي ضروري وضرورته ليست مقصورة فقط على بيئة العمل بل قد تعدته إلى حياة الإنسان الشخصية من كافة الجوانب كما أن برامج تنمية الموارد البشرية في أي شركة ومؤسسة يستحيل تطبيقها دون أن يشعر الإنسان أو الموظف أو العامل بالرضا الوظيفي في أداء العمل المكلف ومن هنا تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور

بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل (الادريسي، 2014).

ونظراً لأن الرأسمال البشري يعتبر الحلقة الرئيسية في العملية الإنتاجية والخدمية فمعدل الأداء الذي يقدمه هذا الأخير هو الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، غير أن الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة أمر في غاية التعقيد لارتباطه بدوافع المورد البشري، ولأنه لم ينطلق فقد من القدرات والكفاءات المهنية للموظف و إيماناً يتأثر بمجموعة مدن العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه حيث أن مساهمة العنصر البشري في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها الطويلة والقصيرة الأجل يختلف باختلاف الحالة التي يكون على ها هذا العنصر البشري فإذا كان الأفراد العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) بمختلف الفئات والمستويات الإدارية والفنية راضيين ومحفزين سوف يكون هناك تأثيراً كبيراً على فاعلية أداء أعمالهم فان مساهمتهم مما يعكس العلاقة القوية بين مستوى محددات الرضا الوظيفي (الراتب - توقيتات العمل - فرق العمل - بيئة العمل المادية - نمط الاشراف- التقدير) وفاعلية الأداء للأعمال فنجد انها علاقة طردية ذو درجة ارتباط عالية وهذا ما تسعى إلى تحقيقه داخل الشركة السعودية للاتصالات (STC).

## 2- مشكلة الدراسة

الشركة السعودية للاتصالات (STC) لديها مشكلة كبيرة تتمثل في كيفية تحقيق التوافق بين مستوى الرضا المطلوب بمحدداته المتعددة توفيره لتحقيق فاعلية الأداء لتحقيق والولاء والانتماء اللازم الوصول إليه من جانب العاملين لتحقيق أهداف الشركة السعودية للاتصالات (STC) من السعي إلى زيادة الاهتمام بدراسة محددات الرضا الوظيفي كأحد الأدوات الهامة لتحقيق ما سبق ويلاحظ أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الأداء عند العاملين ومن خلال الملاحظة ومن خلال النقاشات المباشرة وجدنا أنه يوجد خلل في الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) ومن هنا قمنا بدراسة ميدانية بهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من مستوى رضائهم عن العمل وأثر تلك العوامل على مستوى وفاعلية أدائهم واستناداً إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئياً إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث لذا كان الدافع للدراسة الحالية وذلك للمحاولة إجراء دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات (STC) للتعرف على أسباب هذه المشكلة والعمل على توفير عدة حلول ممكنة لتلك المشكلة

والعمل على تجنب أسباب حدوثها في المستقبل والعمل على تخفيف الآثار السلبية لتلك المشكلة. ومحاولة للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

(ما هو تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)؟)

### 3- تساؤلات الدراسة

وبناءً على التساؤل الرئيسي للدراسة وبهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من فاعلية رضائهم عن العمل وأثر تلك العوامل على مستوى أدائهم واستناداً إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئياً إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث الأمر الذي طرح عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هو أثر محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)؟
- هل يوجد أثر لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)؟
- ما هي المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

### 4- أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة تهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى (التعرف على تأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC) والتعرف على أسباب الفروقات في فاعلية الأداء الوظيفي بين العاملين وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين).

ويمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- الربط بين الاسس النظرية والواقع العملي للعلاقة بين محددات الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- بيان دور محددات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم والدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافه.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بتبين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد وصياغتها في صورة احصائية.
- دراسة العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي والإنتاجية لموظفي الشركة السعودية للاتصالات.
- تتطرق أهداف هذه الدراسة إيجاد النتائج والتوصيات والمعوقات التي تؤثر سلبياً في الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية وفاعلية الأداء.

#### 5- أهمية الدراسة

وتتلخص أهمية الدراسة في:

#### أولاً: الأهمية العملية:

- تركز أهمية هذه الدراسة الي التعرف علي أثر محددات الرضا الوظيفي على فاعلية الأداء للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- قياس إلى أي حد قد يتأثر الأداء الوظيفي بمستوى الرضا الوظيفي الموجود لدي العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) للعاملين بالشركة من كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.
- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في تلك الشركة من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج.
- أهمية الرضا الوظيفي حيث أنه يؤثر تأثير مباشر على الأداء ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الأهداف العامة للشركة وتحقيق الخطط المستهدفة.

#### ثانياً: الأهمية العلمية:

- البحث وما سوف تطرحه هذه الدراسة من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة والتي من شأنها اتخاذ القرارات التي تحسن من وضع الرضا الوظيفي في الشركة

- التعرف على محددات الرضا الوظيفي وانعكاساته على فاعلية الأداء مما يستدعي فهم لنقاط الخلل ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة الشركة عامة والسعي الدؤوب نحو العمل على بقائها ونموها خاصة.
- من ضمن أهداف هذا البحث هو اظهار المزيد من المعلومات حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وتأثيرهما على مستوى الإنتاجية في الشركة السعودية للاتصالات.

## 6- فروض الدراسة ومتغيراتها

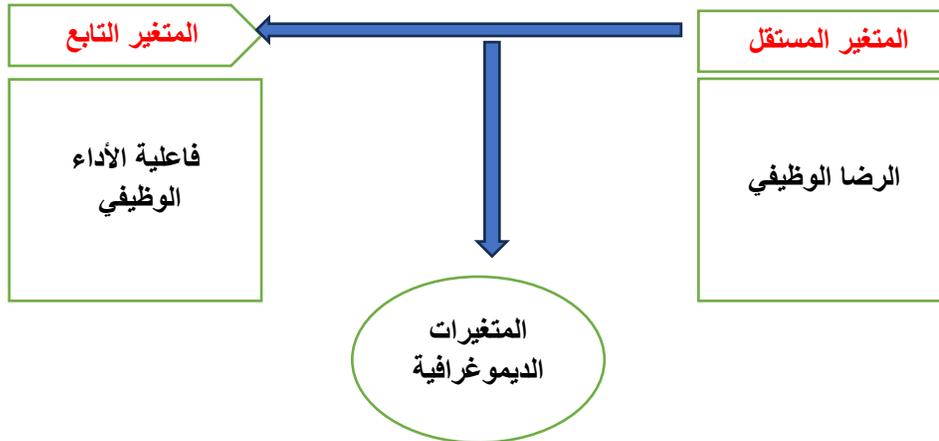
### أولاً: فروض الدراسة:

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلات الدراسة تم اشتقاق الفرضية الرئيسية للدراسة:  
(توجد علاقة إيجابية لتأثير محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC).
- ومن خلال الفرضية الرئيسية للدراسة يمكن وضع عدد من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:
- الفرضية 1:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- الفرضية 2:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- الفرضية 3:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- الفرضية 4:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

### ثانياً: متغيرات الدراسة:

تعمل متغيرات الدراسة على تفسير العلاقة بين طرفي مشكلة الدراسة ووضع تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرات الدراسة وهم المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة) والمتغيرات الوسيطة (الديموغرافية).

- المتغير المستقل- محددات الرضا الوظيفي للعاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- المتغير التابع- فاعلية الأداء للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- المتغيرات الديموغرافية- الخبرة والسن والدرجة العلمية وبيئة العمل والمهام الوظيفية.



### 7- منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة وعلى المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الإجابة على السؤال المطروح. حيث سيتم وصف الظاهرة ثم القيام بتحليلها ثم تفسيرها بناء على ما تم جمعه من بيانات.

الطرق المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وبياناتها كالتالي:

- الجانب النظري: استخدم في الإطار النظري للدراسة مجموعة من الكتب والرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات.
- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة مد أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر مستوى الرضا الوظيفي على مستويات الأداء.

## 8- الحدود ونطاق الدراسة

- حدود مكانية: الشركة السعودية للاتصالات (STC) في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: 1445هـ.
- الحدود الموضوعية: دراسة محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).
- حدود الموارد البشرية: اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC).

## 9- مصطلحات ومفاهيم الدراسة

- الرضا الوظيفي: هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله.
- تعريف أداء العاملين: يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل.
- مفهوم الأداء: هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.
- الأداء الوظيفي: فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

## 10- خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفصل الثالث: منهج الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: التوصيات والنتائج

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### مقدمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة محل البحث حيث حاول أن يحيط بالصورة النظرية علاقة الرضا الوظيفي وأداء العاملين وتبين من خلاله أنواع الخدمات والتحفيز والمكافآت وبيئة العمل التي تقدمها الشركة سواء كانت في صورة مادية أو معنوية وتم تبيان أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها للعاملين فيها وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الرضا الوظيفي والأداء بكافة أبعاده وما هي أهم العقبات التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تحديد مقومات نظام الاداء الفعال للإدارة في الشركة الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم ويوضح هذا الفصل أيضا كيف يعد تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للشركة من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي بالإضافة الى تحديد العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض على العاملين الإلمام بها في الشركة السعودية للاتصالات.

### الدراسات السابقة

#### دراسة (نور الهدي، 2023):

بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس – ورقة هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الإنسان الموارد بمؤسسة موبيليس-ورقة- حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المنهج. باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. على عينة شملت 79 موظفي مؤسسة موبيليس ورقة؛ كما قمنا بمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها الإحصائية برنامج SPSSv26.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي (الأجر، العمل المحتوى، الترويج، الإشراف، المشاركة في العمل، ساعات العمل وشروطه) على أداء موظفي موبيليس؛ - هناك مستوى عالٍ من الأداء بين موبيليس العاملين بالمؤسسة: - توجد علاقة ارتباطية موجبة ولا توجد دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، المشاركة في العمل)، ساعات العمل وشروطه) وأداء المؤسسة البشرية-ورقة-؛-هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى إلى الديموغرافية

متغيرات (العمر، الخبرة العملية، الأكاديمية)، - لا توجد دلالة إحصائية اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى، الوظيفة).  
**دراسة (كريشة 2022):**

تسعى الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كلٍ من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؛ وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (235) مفردة، وذلك من كلٍ من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، واعتمدت الدراسة على الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حول كيفية تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء من خلال المساواة والإنصاف، وكذا رؤية بورتو ولولر حول الإنجاز والعائد، بالإضافة إلى رؤية ب حول المدخلات والمخرجات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين ارتفاع مستوى إدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم الحوافز والمكافآت والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي

**دراسة (أتاسي، 2020):**

العنوان: أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة جمعية رعاية الطفل. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، وقد بلغ عدد صئيا 76 (إجابة، وقد استخدمت الباحثة عددا" من الأساليب الإحصائية في الإجابات التي تم تحليلها إلى برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة. خلصت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يؤثر بأبعاده) نظام الرواتب، محتوى العمل، نمط الإشراف (في أداء الموظفين في مشروع الرعاية الاجتماعية في جمعية رعاية الطفل، حمص. وكان هذا الارتباط إيجابي متوسط القوة بالنسبة لبُعدي الرضا عن محتوى العمل، والرضا

عن نمط الإشراف، بينما كان ارتباطاً سلبياً ضعيفاً بالنسبة لبعدها عن نظام الرواتب وتبين من خلال متوسطات إجابات الموظفين حول كل من (أبعاد الرضا الوظيفي والصورة الذهنية (وجود رضا وظيفي جيد لأفراد العينة، بالإضافة للأداء وظيفي جيد، بالإضافة لرضا جيد لكل بُعد على حده. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

العمل على تعديل نظام الرواتب، ليتلاءم مع كل من الجهد المبذول من قبل الموظفين، ومع متطلبات المعيشة الأساسية، وتطوير بيئة العمل من خلال وضع نظام كامل من وسائل ومعدات تسهل على العاملين عملهم، وتوفير كافة الإمكانيات بطريقة مريحة، والعمل على تدعيم الروح المعنوية والظروف المرافقة لمحتوى العمل، لما تبين من أهمية كبرى لمحتوى العمل في تعزيز أداء الموظفين.

#### دراسة (الوهبي، 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من ( 621 (موظفاً، وأستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاداء، ووضحت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

#### دراسة (امين 2020):

يعد الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما إنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، وانطلاقاً من أهمية الرضا الوظيفي جاء هذا البحث ليتناول بالدراسة والتحليل أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في الفاعلية التنظيمية من خلال بيان الفروقات في درجة استجابة العاملين، حيث يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي وهو قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تم استخدام

استمارة استبيان، وكانت عينة الدراسة 354، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي (التعرف على تقييم الأداء وأنواعه، التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي، التعرف على مدى رضا العاملين عن عمليات تقييم الأداء، التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين "تقييم الأداء" و "الرضا الوظيفي"، أو بعبارة أخرى كلما زاد تقييم الأداء أدى ذلك بدوره لزيادة الرضا الوظيفي في الجهاز الإداري بالدولة، وقد أوصت الدراسة بتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإدارية، واستخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل، وتوجيه جهودهم لتنعكس على مستوى أدائهم.

#### دراسة (موساوي 2018):

بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية" الرضا الوظيفي هو أحد المواضيع التي استحوذت على اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، لأن معظم الناس ينفقون جزءاً كبيراً منها حياتهم في العمل ولذلك من المهم البحث عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وتؤثر على الرضا الوظيفي بشكل كبير سلوك وأداء الموارد البشرية، بل هو أيضاً دافع مهم نحو إنجاز متميز وما يترتب على ذلك من فائدة للمنظمات وعمال. وقد تبين في دراستنا التطبيقية من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

#### دراسة (المدلج ١٤٢٤ هـ):

بعنوان " قياس منسوب ي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة تم بحثها والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة تم بحثها والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة تم بحثها وتكونت عينة الدراسة من ( ١٩٠ ) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين الذكور

العسكريين ومن المدنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية – المدنيين التابعين لنظام التشغيل الذاتي وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

أ) هنالك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.

ب) تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة وأيضا عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور المؤتمرات والندوات والترقية.

ج) العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب: ملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة كفاية الراتب الذي تتقاضاه البدلات التي تحصل على ها برامج التدريب الداخلي نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به فرص الترقية المتاحة لك في عملك.

#### دراسة (الشهري ١٤٢٤ هـ):

بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس – سنوات الخدمة – المؤهل التعليمي – العمر – الراتب – الأمن الوظيفي – ظروف العمل – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين – الترقية والتقدم في العمل) وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) مفتشا جمركيا يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض وكانت أهم نتائج الدراسة:-

أ) وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

ب) الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة

ج) أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.

د) هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث.

هـ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
  - الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
  - الاستفادة من النتائج والتوصيات.
  - تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
  - تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
  - تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- المبحث الأول: - الرضا الوظيفي ماهيته أهميته ونظرياته

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

- تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تناولت العديد من النواحي تتمثل فيما يلي:
- أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضي في وظيفتي
  - أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.
  - الرضا الوظيفي أو السعادة الوظيفية مصطلح يستخدم لوصف سعادة الموظف وشعوره الإيجابي بشكل عام تجاه عمله والمنظمة التي يعمل بها ومن الناحية الأخرى مدى تحقيق الوظيفة احتياجاته ورغباته.
  - أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين: شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه
  - أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل "فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.
- ونستنتج ان المقصود بالرضا الوظيفي هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله.

### 2- مكونات الرضا الوظيفي:

- الرضا عن أساليب التوجيه والاشراف والقيادة داخل إطار العمل.

- الرضا عن الرؤساء واتخاذهم قدوة.
- الرضا عن المرؤوسين ودعمهم.
- الرضا عن الوظيفة داخل محل العمل.
- الرضا عن بيئة العمل الداخلية والخارجية ومدى الانتاجية المحققة.
- الرضا عن زملاء العمل ودرجة التعاون بينهم.
- الرضا عن علاقات العمل في محل العمل.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي:

- تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسات في قيام الموظف ببذل مجهود كبير وتقديم أفضل ما لديه من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة وزيادة أرباحها، ويُمكن المؤسسة من المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة لديها وعدم تسريبها لمنشأة أخرى، ويساهم الرضا الوظيفي أيضا الى وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات دون النظر الى المقابل المادي حيث ان الرضا الوظيفي او السعادة الوظيفية تعزز ولاء وانتماء العاملين تجاه المؤسسة التي يعمل بها بالتالي هذا سيزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة المشكلات والمنافسة بين باقي المؤسسات. ولذلك يقع على عاتق المدراء في مختلف الإدارات مسؤولية كبيرة، وهي حسن استثمار العناصر البشرية المتوفرة لديها حتى تتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة.
- أما بالنسبة للموظفين تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الشعور بالأمان الوظيفي وتحقيق طموحاتهم من خلال التحفيز وتوفير دافع الى الإنتاجية والتقدم المستمر، أيضا الصحة الجسدية والاستقرار النفسي الناتج عن الرضا الوظيفي حيث يعد أهم المكتسبات.
- ومن أهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين (الاستقرار في العمل، بيئة وظروف العمل، تقدير العمل المنجز، والمزايا التي يحصل عليها الموظف خلاف الأجر، التطور الوظيفي).
- ما يجب أن يشار إليه أن الرضا الوظيفي يعد مؤشر غير قابل للقياس لأن مفهوم الرضا الوظيفي يعود تقديره للموظف نفسه، ومع ذلك تحاول المؤسسات تطوير بعض المقاييس لتتبع الرضا الوظيفي مثل استبيان الرضا الوظيفي وتحليل بعض الإجراءات وتأثيرها على الإنتاج والرضا. ان الفهم الصحيح لدوافع العاملين في اعمالهم ورضاهم الوظيفي داخل الشركة السعودية للاتصالات يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين اهدافها واهداف

العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء مما يكون له عظيم الأثر على تعظيم الانتاجية وتحسين وجودة الخدمة.

#### 4- أهمية الرضا الوظيفي للموظفين:

- يحث الموظفين على بذل كل طاقتهم وجهدهم في أداء وظائفهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
- يحث على زيادة الرغبة لدى الموظفين في أداء ووظائفهم بطرق جديدة ومبتكرة.
- يعزز الولاء الوظيفي لدى الموظفين تجاه المؤسسة.
- يعزز الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين
- يعزز قدرة الموظف على التكيف في بيئة عمله في المؤسسة.
- يحفز الرضا الوظيفي الموظفين على تحقيق طموحاتهم واحلامهم.

#### 5- أهمية الرضا الوظيفي للشركات والمؤسسات:

- يساعد على زيادة إنتاجية الشركات وتحقيق أهدافها وتحقيق الأرباح لها.
- يمكن الشركات والمؤسسات من الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات والكفاءات.
- يساعد في تخفيض معدلات الغياب والاستقالات للموظفين
- يساعد على تحسين سمعة الشركات والمؤسسات وبالتالي يزيد أرباحها.
- يتيح الفرص للموظفين للتعلم باستمرار وزيادة التطوير المهني.
- يساعد الشركات والمؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين لوقت أطول.
- يعزز صحة الموظفين النفسية.
- حصول الموظفين على راتب جيد وحصولهم على المكافأة باستمرار.

#### 6- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

- الانجاز: الجهد الذي يبذله العامل خلال أدائه لعمله والانتاجية.

- البيئة العمل العامة داخل الشركة السعودية للاتصالات: ويقصد بها الاقتصادية. والاجتماعية والثقافية والفنية المحيطة ببيئة عمل الشركة السعودية للاتصالات
- خصائص العامل والموظف داخل الشركة السعودية للاتصالات والتي تتمثل شخصيته وقدراته واستعداداته وذكائه وطموحه ومدى ولائه وانتمائه للمنظمة والعمر والتجارب والدخل الشهري.
- خصائص بيئة العمل داخل الشركة السعودية للاتصالات: وتشمل الانظمة الاجراءات الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل داخل المنظمة.
- الاحترام والتقدير للموظفين في مكان العمل.
- الأمان الوظيفي للموظفين في وظائفهم.
- بعض التحديات التي تواجه الموظفين، ككثافة الأعمال على الموظفين أو المناوبات الطويلة في مكان العمل.
- ساعات العمل لدى بعض الشركات والمؤسسات التي قد تكون طويلة.
- النمو الوظيفي والتطور الوظيفي لدى الموظفين
- الأجور والرواتب للموظفين. وغيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

#### 7- النتائج والآثار المترتبة على الرضا الوظيفي:

يترتب على الرضا الوظيفي ودرجته لدى الأفراد العديد من الآثار والنتائج، ومن بعض الآثار والنتائج المترتبة على الرضا الوظيفي للموظفين وتنقسم إلى قسمين:

أولاً: النتائج والآثار على تحقيق الرضا الوظيفي:

- ارتفاع مستويات الأداء وتحسنها لدى الموظفين والشركات والمؤسسات ككل.
- الولاء من الموظفين للشركات والمؤسسات التي يعملون فيها.
- تحسن الصحة الجسدية والنفسية لدى الموظفين. وغيرها.

#### ثانياً: النتائج والآثار المترتبة على (عدم) تحقيق الرضا الوظيفي:

- التغيب المستمر من الموظفين عن أداء اعمالهم.

- دوران العمل بحيث يتحرك الموظف من عمل إلى آخر بسبب عدم شعوره بالراحة في وظيفته الحالية.
  - الشكوى المستمرة من الموظفين إلى مدراءهم والمسؤولين في الشركة أو المؤسسة بسبب عدم تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في العمل.
  - الإضراب عن العمل من الموظفين.
  - اللامبالاة والتخريب من الموظفين، كعدم المبالاة بإنجاز الأعمال واتمامها في الوقت المطلوب، أو كإفساد وتخريب اجهزة الشركة أو المؤسسة وائتلافها.
- وغيرها العديد من الآثار السلبية التي قد تحدث عند عدم تحقيق الشركة أو المؤسسة للرضا الوظيفي لدى الموظف، او عند اهمالها له وعدم الاهتمام به.

### نظريات الرضا الوظيفي

#### أولاً - نظرية الإنجاز:

هي أن بعض الأفراد يرغبون في اشباع حاجتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات القيادة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها وانجاز تلك الاعمال في المقابل الحصول على مقابل يعمل على تلبية واشباع احتياجاتهم.

#### ثانيا - نظرية الدرفيل:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ما سلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ما سلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفيل الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ما سلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته التالي:

1. حاجة البقاء: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.
2. حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية.
3. حاجات النمو: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

### ثالثاً- نظرية الحاجات هرم الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وترتكز النظرية على ان الانسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات لم يتم اشباعها في الوقت الحالي وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم اشباعها تمثل دوافع الفرد وفي حالة اشباع مستوى معين فانه يتقدم للمستوى الثاني والمثال على ذلك نظرية هرم الحاجات لماسلو وتبدأ الحاجات حسب التسلسل التالي:



### رابعاً - نظرية عدالة العائد:

ويمكن تمثيلها بانها المقارنة بين ادراك العامل أو الموظف في الشركة السعودية للاتصالات لمعدل أدائه لوظيفته ومستوي انتاجيته وما يترتب على هذا الاداء من نتائج من اجرا او ترقية بالمقارنة مع معدل اداء زميل له الشركة السعودية للاتصالات وما يترتب على اداء ذلك الشخص من نتائج من اجرا او ترقية ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الاداء والنتائج للعامل مع محصلة الاداء والنتائج للعامل الاخر سواء كان هذا التساوي في الدخل والامتيازات او فرص الترقى الى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي الى ان يخفض الفرد من انتاجيته او يزيد غيابه عن العمل او غير ذلك من التصرفات المرعوب فيها أو الغير مرغوب فيها بناء على تقييم العامل للموقف.

## طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياس

لقد كان سائداً فيما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية الاتجاهات النفسية الدافعية الرضا وغيره يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية موضوعية وذاتية:

### أولاً: المقاييس الموضوعية

**1- معدل الغياب:** معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة.

- مجموع عدد أيام الغياب للأفراد.
- حساب معدل الغياب خلال فترة معينة =  $100 \times$  على متوسط عدد الأفراد العاملين لكن يعاب عليه ان لا يقف على مبررات الغياب.

**2- دوران العمل:** يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد استقالتهم كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعلى ه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

- عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة.
- حساب معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة =  $100 \times$  على إجمالي عدد العاملين.

### ثانياً: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية مثل الاستمارة أو شفوية مثل مقابلة شخصية.

أ- الاستمارة: وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما امثلة على الاستمارة استبيان دليل وصف العمل استبيان بيان الرضا الوظيفي.  
ب- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة اجتماع رسمي أو غير منظمة لقاء عفوي فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدرين عليها.

## ثانياً- أنواع الرضا الوظيفي وتحليل الأبعاد

### 1: أنواع الرضا الوظيفي

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:

#### 1- أنواع الرضا وفقا لشموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية الذاتية ومثل الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئة للموظف في محيط العمل مثل: المدير زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

#### 2 - أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

### تحليل أبعاد الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة ويمكن أن نميز منها أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- 1- الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم وكان مستوى الرضا مرتفع.
- 2- الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الاجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها كان مستوى الرضا مرتفع.
- 3- الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى وملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على اشباع دوافعه وحاجياته حقق مستوى من الرضا الكبير بين معظم العاملين.
- 4- الرضا عن بيئة العمل: وتشمل ما توفره بيئة العمل من وسائل الراحة والأمان ووسائل المساعدة على العمل من مثل الامن والسلامة والعناية الصحية.

أنواع الأبعاد لمفهوم الرضا الوظيفي:

- البعد النفسي (تحقيق مستوى من الرضا العالي بين العاملين).
- البعد الاجتماعي (إمكانية العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات ممتازة).
- البعد المادي (توزيع الأجور والحوافز بعدالة حققت رضا عالي للعاملين).
- محدّدات الرضا ومحدّدات عدم الرضا (حققت مستوى عالي من الرضا).

### كيف يتحقق الرضا الوظيفي

- حتى يستطيع المجتمع تحقيق الرضا الوظيفي، يجب على الأفراد والشركات والمؤسسات تحقيق بعض النقاط اللازمة لتحقيقه، ومن أبرز النقاط:
- أخذ قسط من الراحة خلال فترة العمل، وخصوصا للموظفين الذين يعملون لساعات طويلة.
  - أن ينشئ الموظفين والمسؤولين علاقات جيدة بين بعضهم البعض.

- الاهتمام ببيئة العمل الصحية في الشركات والمؤسسات، كإهتمام بمعدات ومعايير السلامة والصحة والتأمينات وغيرها.
- الاهتمام بظروف العمل المادية في الشركات والمؤسسات، كإهتمام بالتهوية ودرجة الحرارة ودرجة الرطوبة والضوضاء وغيرها لأنها تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والمسؤولين في الشركات والمؤسسات.
- تقديم الراتب الجيد والحوافز والمكافأة والترقيات للموظفين.
- تقديم فرص التطور الوظيفي للموظفين ومراقبة أداءهم.
- تقوية العلاقات بين فرق العمل التي يعمل بها الموظف والتي يشرف عليها المدراء.
- توفير بيئة عمل مريحة وإيجابية للموظفين.
- المساواة والعدالة في الوظيفة بين الموظفين، وتحقيق المساواة بين الجنسين على حد سواء في العمل.
- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل للموظف.

والعديد من النقاط غيرها، التي تضمن لموظفين والمدراء والشركات والمؤسسات تحقيق الرضا الوظيفي بطرق مختلفة وفعالة للمجتمع.

## المبحث الثاني: فاعلية أداء العاملين

### مقدمة

الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية يُعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام. نظراً لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل.

### دور الأداء وأهميته وأهدافه

#### تعريف أداء العاملين:

- يمثل مخرجات أو كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

- هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.
- هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير إلى مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.
- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.
- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

### أهداف الأداء الوظيفي:

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء.

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز. إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية SMART Goals (أي وضع أهدافٍ محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطره زمنيًا) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز. تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

### أهمية فاعلية الأداء الوظيفي:

يحتل أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين

ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل. إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبون توقعات وأهداف المنظمة. يعد هذا الأمر جانبًا هامًا من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات.

تتجلى فوائد إدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.
- تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

#### أبعاد الأداء:

نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة  
- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب  
فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية  
محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل.

تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط  
قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها.

يُجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من  
الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين.

قد تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

- وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عدّه أداءً وظيفياً مقبولاً.
- جمع البيانات: أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل:  
الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.
- تحليل البيانات: يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكامن نقاط القوة ومجالات  
التحسين عند الموظف.
- تقديم الملاحظات: أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط  
الضعف التي يجب تحسينها.
- تحديد الأهداف: في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء  
مستقبلاً.
- تقديم الدعم اللازم: أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.

• مراجعة التقدم المُحرز: هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

### استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات اداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي.

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.
- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.
- طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.
- طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

ومن أهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي:

- طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي:

- تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقا لمواصفات العمل وشروطه كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات والتميز.

قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة

#### العوامل المؤثرة في مستويات أداء:

- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل.
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل.
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل.
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل.
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه.
- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكيف).
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام.

- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط.
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل.

#### عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم.
  - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.
  - كمية العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية.
  - ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد.
  - المثابرة والثوق التفاعلي في العمل وتحمل مسؤولية العمل.
  - مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
  - القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب.
  - الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

#### ثانياً: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي:

##### الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلبا من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجهما يعطيها ميزة على أشكال أخرى من الحوافز وتشمل:

- الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين.
- الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز.
- المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة.

- العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة.
- الأرباح ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية.
- ملكية العاملين لأسهم في الشركة.
- الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة.
- التأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي.

### الحوافز المعنوية:

إن المقصود هنا بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال بصورة عامة في عملية إثارة ورفع كفاءة إنتاجية العاملين بل العكس من ذلك فالحوافز المعنوية في الأساس تقوم على احترام العنصر البشري والتي ترى بأن العامل أو العاملين هم كائنات حية لها احساس خاصة به وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيراً تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية.

- إشراك الموظفين في الإدارة: إنها فرصة للموظفين لنشر آرائهم وأفكارهم.
- اقتراحات الأنظمة: مشاركة العمال في اتخاذ القرار.
- الترقيّة: توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في الشركة.
- الشعور بالاستقرار: أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح الشركة.
- التكيف الاجتماعي وحب زملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين.
- ظروف العمل: تؤثر على أداء العامل مثل درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل.
- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف.
- إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعاملين ممثلون لهم في مجلس إدارة.

### دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي

الدور الذي يعمل على الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للأفراد داخل الشركة من أهم المحاور الذي تعطيه الشركات اولوية في إعداد خططها الاستراتيجية خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى العاملين ذو

الخبرات والكفاءات العالية ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجاباً أو سلباً في أداء وتطوير مهمة العاملين داخل الشركات بها وربط هذا الأداء بزيادة كمية الإنتاج وجودة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء عالية كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني لدى العاملين من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالشركات وعليه لابد للشركات من التركيز على برامج التحفيز وضرورة ربطها بالإنتاج.

أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي الآتي:

- والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
  - تخفيض الفاقد في العمل.
  - زيادة ولاء العاملين للشركة.
  - إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
  - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.
  - التحكم في سلوك العاملين وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره وإلغاءه.
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية التقدير الذاتي لديهم.
  - إيجاد عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى الشركة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ.

#### معوقات الأداء الوظيفي:

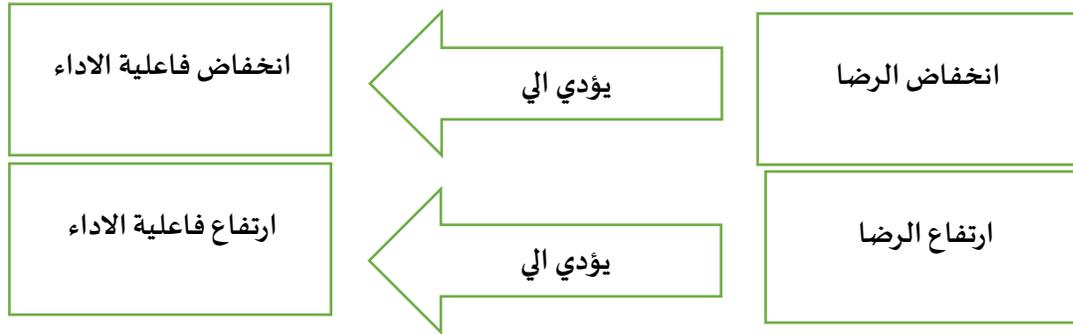
توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل. إليك بعضاً منها:

- زيادة عبء العمل.
- علاقات العمل السامة.
- الافتقار إلى التدريب والتطوير.
- الافتقار إلى الدعم اللازم.
- عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.

- عدم التقدير من الإدارة.
- غياب فرص الحصول على ترقية.

### علاقة الرضا والأداء:

إن علاقة الرضا والأداء هي علاقة سببية بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع أساس فكرة العلاقة أن الموظف أو العامل داخل الشركة السعودية للاتصالات الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضاً أمتعته لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه للعمل المكلف به وبالعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل حماسه ويقل إقباله على ه وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والعمل ومركز الخدمة الذي يعمل فيه فتقل بالتالي إنتاجيته وينخفض اداؤه ويحل الشعور بالسخط محل الشعور بالرضا.



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

#### منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديدها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

## مجتمع الدراسة وعينته

مجموعة STC هي ممكن التحول الرقمي في المنطقة، اذ تقدم المجموعة العديد من الحلول الرقمية المبتكرة وتساهم في قيادة التحول الرقمي على مستوى المنطقة. في STC نحن نصنع ونقدم أبعاد أكبر وأكثر إثراءً لحياة الناس الشخصية والمهنية. تضم المجموعة 13 شركة تابعة لها في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا وأوروبا.

نحن في STC حريصون على توفير بيئة عمل داعمة تعزز من تمكين جميع موظفيها، وتزيد من فرص الأفراد داخل الشركة، مما يساهم بشكل كبير في تغيير ثقافة الشركة من خلال زيادة مشاركة المرأة في العمل وتوفير التجهيزات والمواد اللازمة للأشخاص ذوي الإعاقة. كما نضمن وجود أجيال متنوعة من القوى العاملة بالإضافة إلى وجود أكثر من 51 جنسية من مختلف المواهب العالمية والذي يمثل مجموعة متنوعة من الثقافات والخلفيات ووجهات النظر التي تلعب دوراً في خلق بيئة عمل مبتكرة يسودها التنوع والشمول.

**رؤية الشركة:** رواد في المجال الرقمي والاتصالات، لتمكين المجتمع والاقتصاد من الازدهار، في المملكة العربية السعودية، وأبعد

**استراتيجيتنا:** لقد أهتمنا رؤيتنا لشركة STC باستراتيجية جريئة تحدد الركائز الأساسية لخلق قيمة بكفاءة أكبر من أجل مستقبل أفضل

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في قسم خدمة العملاء بالشركة السعودية للاتصالات وعملاء الشركة السعودية للاتصالات وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 30 عاملاً وموظف وإدارياً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 300 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 100 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 200 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 67 % من الجدول رقم (1): توزيع أداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	300	300	0	100	200
النسب	100%	100%	0%	33%	67%

## أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث ( الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وأداء العاملين) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير الرضا الوظيفي على أداء عمال وموظفي الشركة السعودية للاتصالات حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت من اجل قياسه وقد تم الاستعانة ف اعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

(الجنس السن الأقدمية والمؤهل).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من 4 فرضيات.

**الفرضية 1:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

**الفرضية 2:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

**الفرضية 3:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC).

**الفرضية 4:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

## أدوات الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء لدى العاملين بالشركة السعودية للاتصالات وخدمات السيارات حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة.

### القسم الأول: البيانات الشخصية.

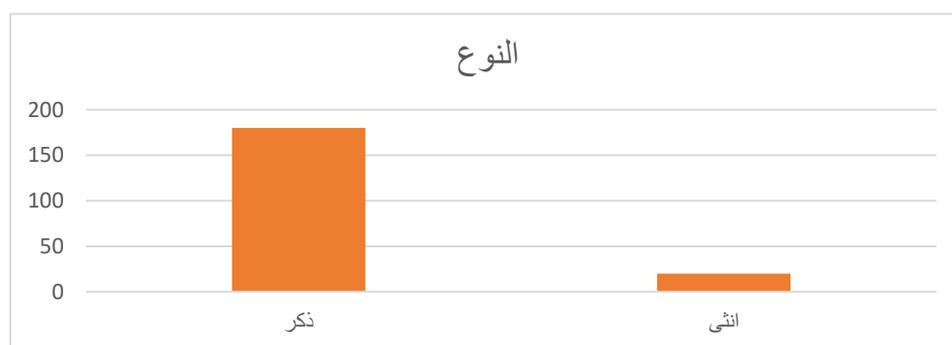
والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فترات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية- الصنف والحالة المدنية).

#### 1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل العينة حسب الجنس بطريقة سليمة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
90%	180	ذكر
10%	20	انثى
100%	200	المجموع



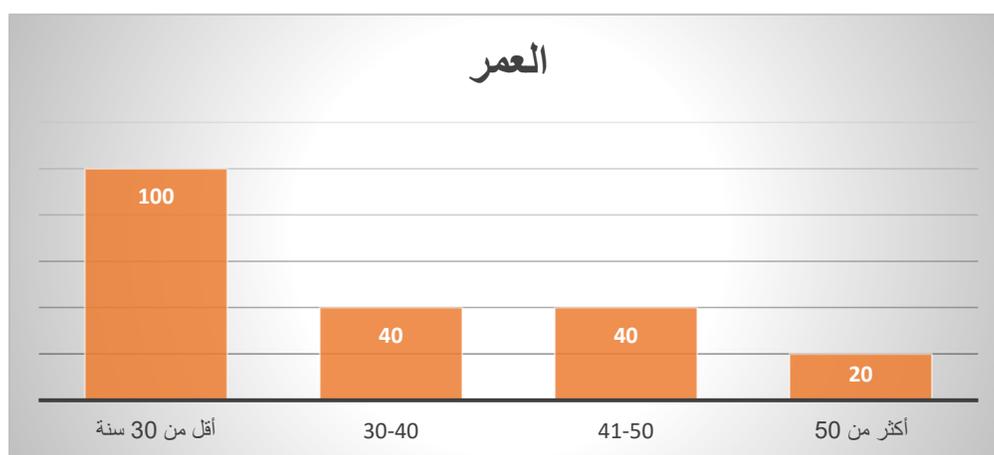
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (180) شخص وبنسبة مقدارها (90%) في حين كان عدد الإناث فقط (20) إناث وبنسبة مقدارها (10%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للاتصالات.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

- يتراوح سن أفراد العينة ما بين (18-60) سنة والنتائج المتحصل على ها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
50%	100	أقل من 30 سنة
20%	40	40-30
20%	40	50-41
10%	20	أكثر من 50
100%	200	المجموع



تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وأقل حيث بلغ عددهم (10) بنسبة مقدارها (50%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى من 40 سنة وبنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 40 إلى 50 سنة 20% من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة العمر الأكبر

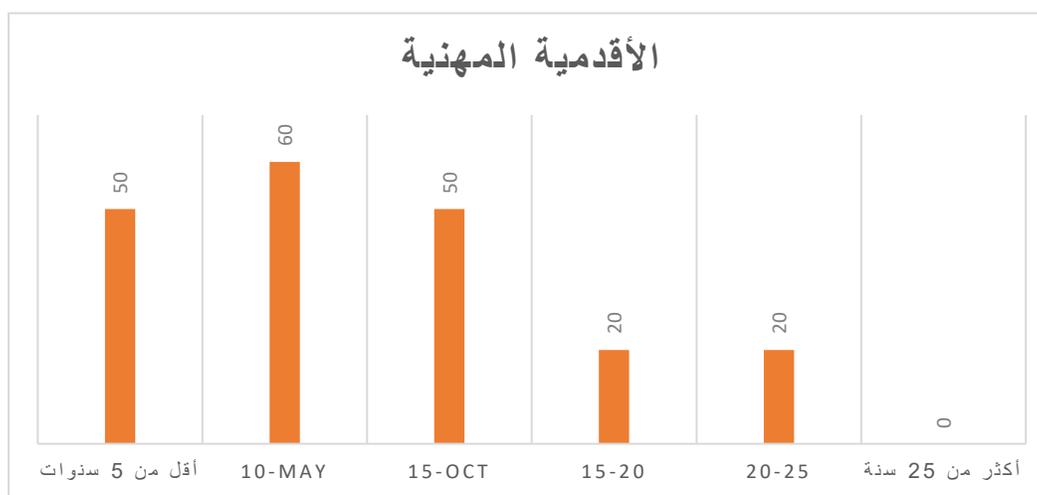
من 50 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط عمر الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة إلى الفئات الأقل عمرا.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية إلى 6 فئات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية المهنية
25%	50	أقل من 5 سنوات
30%	60	10-5
25%	50	15-10
10%	20	20-15
10%	20	25-20
0%	0	أكثر من 25 سنة
100%	200	المجموع

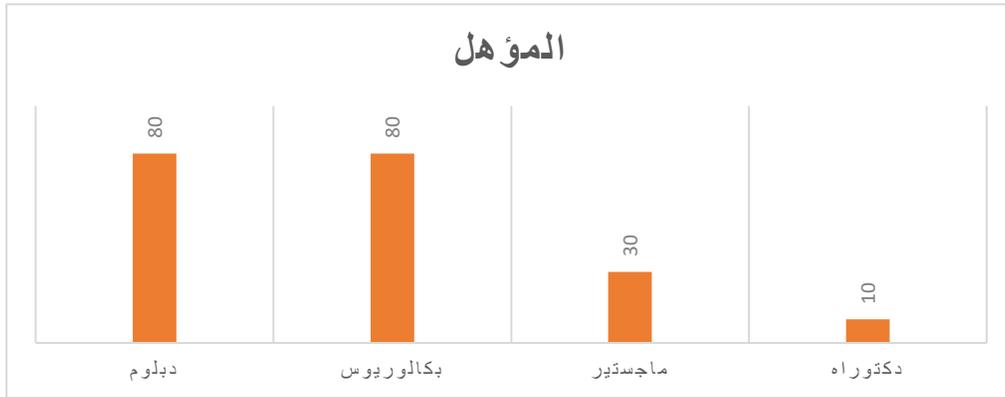


تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 10-5 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (60) أفراد وبنسبة (30%) جاء بعدها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد

بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

جدول (5): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	80	40%
	بكالوريوس	80	40%
	ماجستير	30	15%
	دكتوراه	10	5%
	المجموع	200	100%

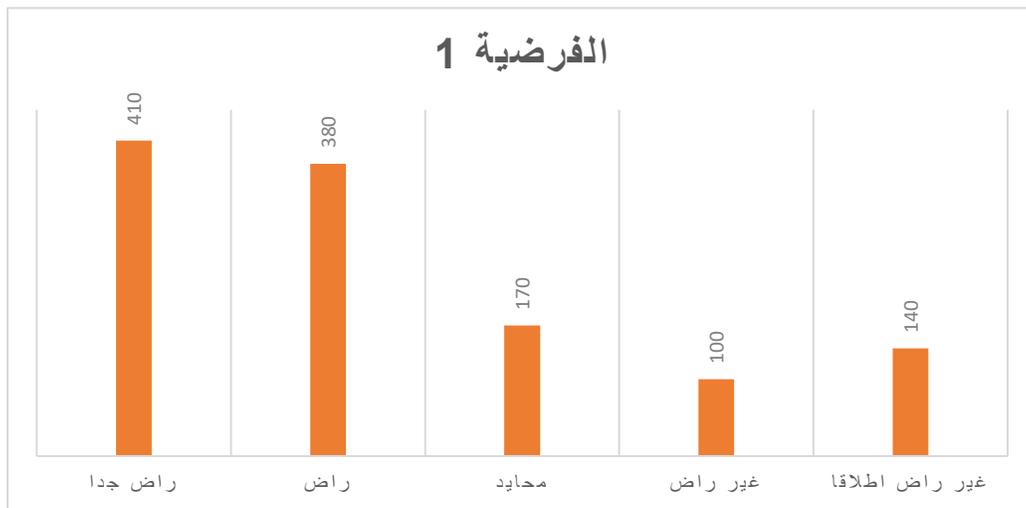


تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (80) وبنسبة تمثيل بلغت (40%) وجاء بعدها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (40%) وجاء بعدها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (15%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (1) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن أفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات وتتكون من أربع فرضيات كما يلي:

**الفرضية 1:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

مستوي الرضا					العبرة	م
غير راض إطلاقاً	غير راض	محايد	راض	راض جداً	درجة رضاك عن:	
10	20	20	50	100	سبق وان تلقيت مكافآت تتناسب مع الجهد المبذول	1
30	10	10	80	70	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	2
20	30	50	50	50	يتناسب الأجر مع العمل الذي أقوم به	3
20	20	30	70	60	هناك تحفيزات مادية للعمال في المنظمة	4
300	10	40	40	80	هناك تحفيزات معنوية للعمال في المنظمة	5
30	10	20	90	50	توجد ترقيات أفقية وعمودية في المنظمة	6
140	100	170	380	410	الإجمالي	
12%	8%	14%	32%	34%	النسبة	
25	15	25	60	65	الوسيط	
23	17	28	63	68	الوسط الحسابي	
0.7	0.7	1.3	1.8	1.8	الانحراف المعياري	

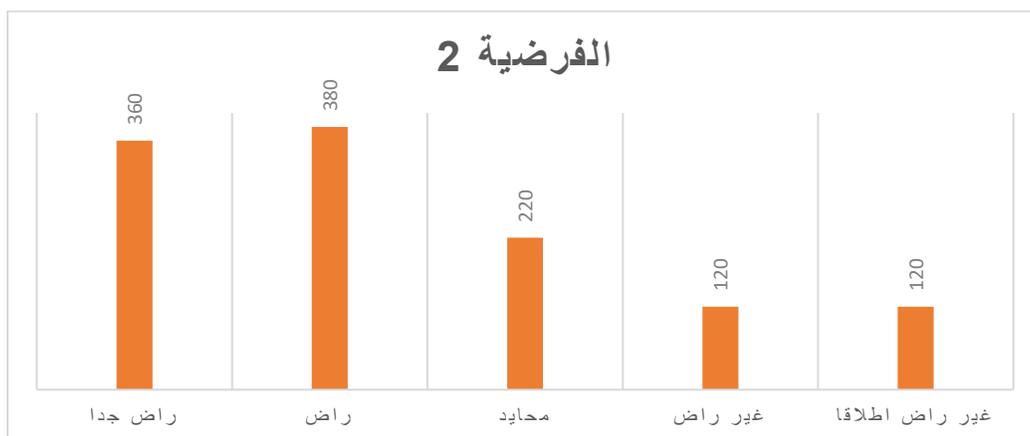


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حيث بلغت نسبة راض جدا 34% ومتوسط حسابي 6.8 وانحراف معياري 1.8 ونسبة راضي 32% اما بالنسبة إلى أقل درجة رأي في الأهمية كانت ل (غير راض) بنسبة 8% وانحراف معياري 0.7 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC) يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات.

## الفرضية 2:

هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)

م	العبارة	مستوي الرضا				
	درجة رضاك عن:	راض جداً	راض	محايد	غير راض	غير راض إطلاقاً
1	هناك تشجيع الأعمال الإبداعية للعمال التي تحسن وتطور في العمل	40	70	70	10	10
2	توجد روح المساندة الشخصية وعالقة ودية بين المسؤولين والمشرفين في العمل والعمال	60	60	40	20	20
3	توجد درجة من الاستقلالية وحرية التصرف	100	60	10	10	20
4	توجد مشاركة العمال في صنع القرارات	70	70	30	20	10
5	يوجد تشجيع للعمل الجماعي في المنظمة	40	40	40	40	40
6	توجد حلقة اتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال	50	80	30	20	20
	الإجمالي	360	380	220	120	120
	النسبة	30%	32%	18%	10%	10%
	الوسط الحسابي	60	63	37	20	20
	الوسيط	55	65	35	20	20
	الانحراف المعياري	2.28	.372	1.97	1.10	1.10



تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حيث بلغت نسبة (راض) 32% ومتوسط حسابي 6.33 وانحراف معياري 2.37 ونسبة راضي (جدا) 30% اما بالنسبة إلى أقل درجة رأي في الأهمية كانت ل (غير راض) بنسبة 10% وانحراف معياري 1.10 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعيه العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) العلمية يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات.

### الفرضية 3:

هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC)

مستوي الرضا					العبارة	م
غير راض إطلاقاً	غير راض	محايد	راض	راض جداً	درجة رضاك عن:	
10	10	10	50	120	الظروف المادية ملائمة للعمل إضاءة، تهوية، مكان العمل	1
20	30	10	60	80	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	2
10	10	20	70	90	توجد عدالة تنظيمية في المنظمة عدالة في الأجور، الترقيات، تقسيم المهام	3
10	20	40	60	70	الراتب الذي ستحصل عليه بعد التقاعد يوفر لك حياة كريمة	4
30	10	30	90	40	النسبة المقتطعة من الراتب للتأمين الصحي مناسبة	5
20	40	10	100	30	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا إضافية	6
<b>100</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>430</b>	<b>430</b>	<b>الإجمالي</b>	
<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>النسبة</b>	
<b>16</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>الوسط الحسابي</b>	
<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>75</b>	<b>الوسيط</b>	
<b>0.82</b>	<b>1.26</b>	<b>1.26</b>	<b>1.52</b>	<b>3.31</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	



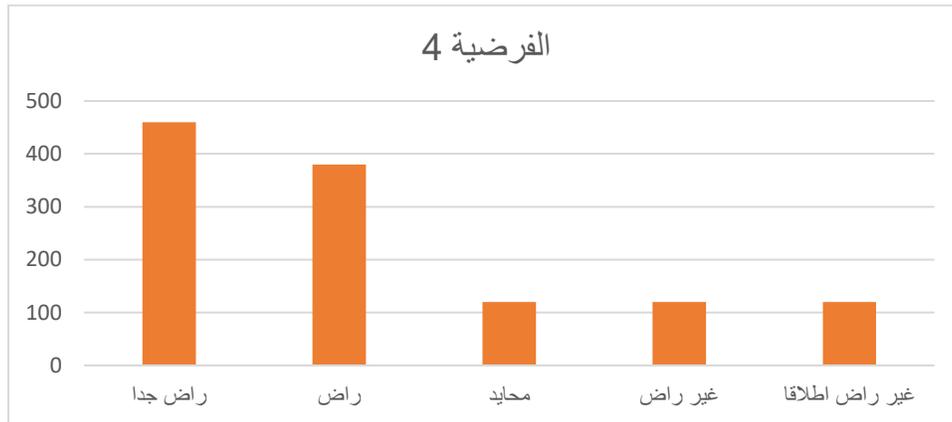
تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC) حيث بلغت نسبة (راض جداً) 36% ومتوسط حسابي 7.17 وانحراف معياري 3.31 ونسبة راضي 36% اما بالنسبة إلى أقل درجة

رأي في الأهمية كانت ل (غير راض) بنسبة 8% وانحراف معياري 0.82 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC) يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات.

#### الفرضية 4:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

م	العبارة	مستوي الرضا				
		غير راض إطلاقاً	غير راض	محايد	راض	راض جداً
1	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية	10	10	10	70	100
2	مدى الشعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين	10	10	20	80	80
3	وضوح توصيف وظيفتك ومهامك.	40	40	10	50	60
4	الفرص التدريبية المتاحة لك في مجال عملك.	20	10	30	70	70
5	درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	10	30	40	60	60
6	العدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين	30	20	10	50	90
	الإجمالي	120	120	120	380	460
	النسبة	10%	10%	10%	32%	38%
	الوسط الحسابي	20	20	20	63	77
	الوسيط	15	15	15	65	75
	الانحراف المعياري	1.26	1.26	1.26	1.21	1.63



تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) حيث بلغت نسبة (راضن جدا) 38% ومتوسط حسابي 7.67 وانحراف معياري 1.63 ونسبة راضي 32% اما بالنسبة إلى أقل درجة رأي في الأهمية كانت ل (غير راضن) بنسبة 10% وانحراف معياري 1.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) يؤثر الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد على ها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### نتائج وتوصيات الدراسة:

كانت نتائج دراسة الشركة السعودية للاتصالات لها التأثير الأكبر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والاداريين في الشركة حيث اذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من

- الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تسهم في جعلهم يشعرون بالرضا وزيادة مستوى الإداري الوظيفي حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في زيادة مؤشر الرضا الوظيفي وبالتالي العمل على تحسين فاعلية أداء العاملين في الشركة السعودية للاتصالات
- 5- هناك إيجابية بين محددات الرضا الوظيفي المتمثل في النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية على فاعلية الأداء في الشركة السعودية للاتصالات (STC)
- 6- هناك علاقة ارتباطية إيجابية لفاعلية الأداء المتمثل في نوعية العمل وكمية العمل المنجز على محددات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC)
- 7- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤثرات السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء لدى العاملين الشركة السعودية للاتصالات (STC)
- 8- تدني نسبة مشاركة الإناث في شركة السعودية للاتصالات في محافظة بالمملكة العربية السعودية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 90% وهذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في الشركة تحول دون التحاقهن بهذه الوظائف وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية في هذه الشركة.
- 9- هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.
- 10- الشركة التي لا يمكنها ان تقدم أقل القليل للموظفين سوى الرواتب هي سوف تسقط عاجلا ام آجلا.
- 11- تعد الحوافز المادية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المعنوية.
- 12- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد معظم أفراد العينة على امتلاك العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في الشركة السعودية للاتصالات.
- 13- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية.
- 14- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد مع ضرورة ربطها بالأداء فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد وتناسب تطلعات العاملين.
- 15- أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل لذا يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية.

- 16- العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالرضا الوظيفي حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد تأثيرا في أداء العاملين وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في الشركة وتأمين بيئة عمل مناسبة له.
- 17- درجة اليقين التي يمتلكها العاملين حول موضوع الترقية حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

### التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء وإنتاجية عمال وموظفي الشركة السعودية للاتصالات والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية. وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف.
- الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال.
- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- الاهتمام بعمليات التدريب.
- تشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر بغرض إثارة الجانب الإبداعي لديهم.
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق.
- توفير فرص عادلة أمام الموظفين للترقية.
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في الشركة السعودية للكهرباء.
- مرونة القرارات باستخدام الخبرة المهنية للقائد.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع.

## الخاتمة

تسعى الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الشركة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC)، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالشركة بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظم التعويضات والحوافز الحالية وتقييم الأداء، لما لهذه الأنظمة من أهمية بالغة في رفع مستوى رضا العاملين.

إن الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام كبير من القيادات الإدارية في الشركة وذلك لأنه يعتبر المحرك الأساسي للأداء الوظيفي وله علاقة إيجابية بالإنتاجية ورفع مستوى الروح المعنوية وذلك عن طرق توفير نظام جيد للتحفيز المادي والمعنوي بما يساهم في تحقيق الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين إن أهمية الرضا الوظيفي يمكن أن ترجع إلى حقيقة أن العاملين في الشركة السعودية للاتصالات (STC) يعتبرونها أحد الطرق التي تمكنهم من تحقيق مستوى جيد من الأداء مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية من حيث الكمية والجودة ولا شك أن القطاع الحكومي يختلف أداءه الوظيفي ودرجة رضا الموظفين لديه عن القطاعات الأخرى لاختلاف تكوينه وطبيعة النشاط وأيضا عامل المرونة التنظيمية المتاحة لوحدها وخصوصا الإدارية وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا هؤلاء الموظفين وعلى العوامل التي تعتبر منطلقا لتحريك سلوكهم وتجعلهم قادرين على الوصول إلى الأداء الأمثل الذي ينتج عنه زيادة في مستوى الإنتاجية بما يضمن تحقيق أهدافهم الخاصة والتي تعتبر جزءا من الهدف العام للشركة السعودية للاتصالات (STC).

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أبو سنيينة تغريد سليمان 2008 أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية رسالة ماجستير جامعة الخليل
- أبو شيخة 2013 إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن

- احمد ماهر (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية الإسكندرية
- أحمد ملاح السومو. 2021 أثر تقييم الاداء في رفع كفاء العاملين. جامعة كردفان.
- الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
- أمال ظريف 2017 دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية بولاية أم البواقي رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي الجزائر
- إيهاب عيسى - 2020 الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
- بشير 2015 أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان
- بلخيري 2012 أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الجزائر
- البلهد 2014 مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية المجلة الدورية التربوية المتخصصة
- بن عودة قصير 2017 نظام تقييم الاداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو. جامعة وهران.
- بو بكر 2015 أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات- فرع مدينة العين مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الإصدار 16 العدد 1-10 24
- بو بكر، وإبراهيم صالح. 2161 معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية. ليبيا: جامعة بنغازي.
- بوقرة 2017 إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة ماي 1945 قالمة"
- تيسير سالم الشريدة. 2012 الرضا الوظيفي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

- جاروش، نور الدين، ورفيقة 2020 علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهنדרه. عمان \_ الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- حسين محمد حراشقة، 2011 ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خديجة خروب 2019 الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف.
- الدكتور كاسر المنصور 2019 الرضاء عن العمل. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- د-نوره محمد البليهد 2014. مستوى الرضاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي 2014 دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري.
- منال البارودي - 2019 الرضاء الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين 2019
- موسى السعودي. 2014. أثر الحوافز المادية على الرضاء الوظيفي لدى العاملين
- نايف بن سليمان الفالح ( 2011م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العلى.
- هند لبصير 2016 أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضاء الوظيفي للأفراد.
- وليد حميد رشيد الأميري 2016 تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Al-Hawari, S., & Shefte, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory.
- Amerasian, T., Award, A., & Haque, A. (2015). The Effect of Demographic Factors on Job Satisfaction of University Faculty Members in Sri Lanka.
- Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice (10<sup>th</sup>).
- Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review.
- Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace" 2018.