

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات الحراسات الأمنية
السعودية: دراسة ميدانية على شركة صقور الخليج للأمن والحماية في مدينة
الخبر

إعداد

مؤيد أحمد البدارين

الرقم الأكاديمي

243000551

إشراف

د. فايز علي جراد

د. الفصيل عبد الحميد حسن

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها جامعة ميد أوشن، حيثُ إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميد أوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر، وفهم العوامل المؤثرة في مستوى رضاهم وكيفية ارتباطها بكفاءة الأداء والالتزام الوظيفي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وبيئة العمل والعلاقات الإيجابية داخل المؤسسة. كما أشارت النتائج إلى أن العاملين في الشركة راضون بشكل جيد عن أدائهم ويحققون مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء. في المقابل، أوضحت النتائج أن غالبية الموظفين يرون أن الرواتب والحوافز لا تتناسب بشكل كامل مع طبيعة العمل، مما يشير إلى ضعف تأثير هذا المتغير على الرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الجهود، وتحسين بيئة العمل، واعتماد معايير واضحة للترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء.

الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الموارد البشرية، شركة صقور الخليج، الولاء والانتماء، الحوافز.

Abstract

This study aimed to examine the impact of job satisfaction on employee performance at Saqoor Al-Khaleej Security and Protection Company in Al-Khobar, as well as to understand the factors affecting their satisfaction and how these factors relate to performance efficiency and organizational commitment.

The study relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main tool for collecting primary data from the study sample. The results indicated a strong and statistically significant positive relationship between the level of job satisfaction and the work environment, as well as positive interpersonal relationships within the organization. The findings also showed that employees are generally satisfied with their performance and achieve high levels of efficiency and productivity, indicating a positive link between job satisfaction and performance. On the other hand, the results revealed that most employees believe that salaries and incentives do not fully match the nature of the work, suggesting a weaker influence of this variable on job satisfaction compared to other factors.

Based on these findings, the study recommended enhancing employees' morale through increased material and non-material incentives linked to performance, improving the work environment, and adopting clear promotion criteria based on competence and performance.

Keywords: Job satisfaction, Job performance, Human resources, Saqoor Al-Khaleej Company, Loyalty and commitment, Incentives.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد...

يسعدني أن أقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان لهم دور في إتمام هذا العمل البحثي، الذي لولا دعمهم وتوجيهاتهم لما خرج إلى النور بهذه الصورة.

أتوجه بدايةً بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرف الرسالة د. الفیصل عبدالحمید محمد و د. فايز علي جراد على ما قدّموه لي من وقتٍ وجهد، ودعم مستمر، وإرشادات علمية قيّمة خلال فترة إعداد البحث. فقد كان لتوجيهاتهم الأثر الأكبر في تطوير المحتوى وصقل مهاراتي البحثية.

كما أقدم بخالص الامتنان إلى أساتذة القسم ولجنة الدراسات العليا في جامعة (ميد او شن) على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وحرصهم على توفير بيئة علمية تسهم في الارتقاء بالبحث والمعرفة.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري العميق إلى عائلتي الكريمة، التي كانت سندي الحقيقي طوال مسيرتي العلمية؛ فقد أحاطوني بالمحبة والدعم والصبر، وكانوا مصدر القوة الذي أستمد منه عزيمتي.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم أو قدم رأياً أو ساعدني ولو بكلمة في إنجاز هذا البحث، سواء من الزملاء أو المشاركين في الدراسة.

وختاماً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً، وأن يوفقني وإياكم لكل خير.

والله ولي التوفيق.

مؤيد أحمد البدارين

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة - جامعة ميد أو شن

فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول
1.....	المدخل العام للبحث
2.....	المقدمة
3.....	أولاً: الإشكالية
5.....	فروض البحث
5.....	الفرضية العامة
5.....	الفروض الفرعية
5.....	نموذج الدراسة
6.....	أهمية البحث
7.....	أهداف البحث
7.....	أولاً: الهدف العام
7.....	ثانياً: الأهداف الفرعية
8.....	منهج البحث
9.....	حدود البحث
10.....	مصطلحات الدراسة
10.....	الرضا الوظيفي: يعرف إجرائياً بـ:
10.....	الأداء الوظيفي يعرف إجرائياً بـ:
11.....	هيكل البحث
12.....	الفصل الثاني
12.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	المبحث الأول الإطار النظري
13.....	أولاً: ماهية الرضا الوظيفي
13.....	2-أنواع الرضا الوظيفي
14.....	1-2الرضا العام
14.....	ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
18.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
21.....	رابعاً: قياس الرضا الوظيفي

23.....	<u>خامساً: النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي.</u>
25.....	<u>المبحث الثاني: أداء العاملين</u>
25.....	<u>مفهوم تقويم أداء العاملين</u>
26.....	<u>أهداف وأغراض تقويم أداء العاملين</u>
27.....	<u>مزايا تقويم كفاءة العاملين:</u>
28.....	<u>المجالات التي يستخدم فيها التقويم</u>
30.....	<u>أخطاء التقويم</u>
31.....	<u>طرق معالجة أخطاء التقويم</u>
32.....	<u>تطور طرق تقييم أداء العاملين</u>
34.....	<u>اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم</u>
34.....	<u>خصائص طرق قياس كفاءة العاملين</u>
35.....	<u>مشاكل تقييم الأداء</u>
36.....	<u>العوامل البيئية كعوائق للأداء</u>
37.....	<u>المبحث الثالث الدراسات السابقة</u>
42.....	<u>الفصل الثالث</u>
42.....	<u>الدراسة الميدانية</u>
42.....	<u>إجراءات الدراسة الميدانية</u>
43.....	<u>إجراءات الدراسة الميدانية:</u>
43.....	<u>أولاً: مجتمع وعينة الدراسة</u>
44.....	<u>ثانياً: تصميم أداة الدراسة</u>
44.....	<u>إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من سبعة أقسام:</u>
64.....	<u>الفصل الرابع</u>
64.....	<u>النتائج والتوصيات</u>
66.....	<u>التوصيات:</u>
67.....	<u>قائمة المراجع</u>

قائمة بالجداول

- جدول (3-1): عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها..... 43
- جدول (3-2): معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ..... 45
- جدول (3-3) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة..... 45
- جدول (3-4) توزيع العينة حسب العمر..... 46
- جدول (3-5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 46
- جدول (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 47
- جدول (3-7) توزيع أفراد العينة حسب مدى تناسب الراتب مع طبيعة العمل..... 47
- جدول (3-8) توزيع أفراد العينة حسب مدى تحقيق الراتب لمتطلبات الحياة الأساسية..... 48
- جدول (3-9) توزيع أفراد العينة حسب مدى انتظام صرف الرواتب..... 48
- جدول (3-10) توزيع أفراد العينة حسب مدى تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام..... 49
- جدول (3-11) توزيع أفراد العينة حسب تحفيز المؤسسة للموظفين المجتهدين..... 50
- جدول (3-12) توزيع أفراد العينة حسب الترقيات وفق تقييم الأداء الوظيفي..... 50
- جدول (3-13) توزيع أفراد العينة حسب مدى العدالة في الحصول على الترقيات..... 51
- جدول (3-14) توزيع أفراد العينة حسب مدى إنجاز الترقيات في الوقت المحدد..... 51
- جدول (3-15) توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الترقيات على الكفاءة وليس الأقدمية فقط..... 52
- جدول (3-16) توزيع أفراد العينة حسب تأثير اهتمام الإدارة بالتدريب على مستوى الأداء الحالي..... 53
- جدول (3-17) توزيع أفراد العينة حسب مدى وضوح تقييم الأداء لحاجتهم للتدريب والتطوير..... 53
- جدول (3-18) توزيع أفراد العينة حسب كفاية البرامج التدريبية لتأهيل الموظفين..... 54
- جدول (3-19) توزيع أفراد العينة حسب مدى راحة وتجهيز بيئة العمل لأداء المهام..... 54
- جدول (3-20) توزيع أفراد العينة حسب مدى تسهيل التنظيم الإداري لأداء المهام اليومية..... 55
- جدول (3-21) توزيع أفراد العينة حسب جودة التعاون والعلاقات مع الزملاء..... 56
- جدول (3-22) توزيع أفراد العينة حسب مدى تلقي الدعم من الرؤساء المباشرين..... 56
- جدول (3-23) توزيع أفراد العينة حسب مدى حل الخلافات بشكل عادل وموضوعي..... 57
- جدول (3-24) توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بالمواعيد والضوابط التنظيمية..... 58
- جدول (3-25) توزيع أفراد العينة حسب تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية..... 58
- جدول (3-26) توزيع أفراد العينة حسب جودة العمل من حيث الدقة والاحترافية..... 59
- جدول (3-27) توزيع أفراد العينة حسب رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة..... 59
- جدول (3-28) اختبارات الفروض -الفرضية الأساسية..... 60
- جدول (3-29) اختبارات الفروض -الفرضية الفرعية الأولى..... 61
- جدول (3-30) اختبارات الفروض -الفرضية الفرعية الثانية..... 61
- جدول (3-31) اختبارات الفروض -الفرضية الفرعية الثالثة..... 61
- جدول (3-32) اختبارات الفروض -الفرضية الفرعية الرابعة..... 62

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة

يعد الاهتمام بالموارد البشرية من الأمور ذات الأهمية البالغة وفي كافة المنظمات، وذلك انطلاقاً من أن الموارد البشرية تعد العنصر الرئيسي من عناصر الإنتاج، حيث أنهم يساعدون في تنفيذ أنشطة المؤسسات وتحقيق أهدافها، وحيث أن إدارة المؤسسات المتقدمة في معظم الدول تهدف إلى تحسين العلاقة بينها وبين أفرادها، وذلك من أجل ضمان استمرارية القوى أو الأيدي العاملة ذات الكفاءات العالية وإيجاد الدوافع لديهم في بذل المزيد من الجهد في الأداء الوظيفي ومن الوسائل المهمة لتحقيق هذا الهدف هو تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية مشاعر الولاء والسلوك الانتمائي لدى الأفراد في المؤسسة حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد أبرز المهام التي تسعى الإدارات في المؤسسات خاصة إدارة الموارد البشرية لتحقيقه، لأن الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة يعكس كيفية توجيه سلوكهم الذي يحقق بذلك الولاء لتلك المنظمة (Thanos, 2015).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي للأفراد في أي مؤسسة من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له، والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، ونجد عادة اختلاف في الرغبات لدى الأفراد وتبايناً في اتجاهاتهم نحو ما هو أهم بالنسبة لهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين يعطي البعض الآخر قيمة للاستقرار الوظيفي، وبالتالي اهتمت المؤسسات بدراسة رغبات الأفراد ومدى رضاهم الوظيفي الذي يوجه سلوكهم التنظيمي من خلال الاهتمام بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتوفير مناخ ملائم للعمل من أجل تحسين أدائهم في العمل في حدود هذا الرضا.

ويعتبر قطاع الحراسات الأمنية من القطاعات الحيوية والأمنية الهامة في المملكة العربية السعودية، والتي تأثرت بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، على غرار باقي القطاعات. ويعد العاملون في شركات الحراسات الأمنية من الفئات التي تتأثر بهذه المتغيرات، حيث ينعكس ذلك على مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي على جودة أدائهم الوظيفي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر.

أولاً: الإشكالية

بعد العنصر البشري في مقدمة العناصر الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المنشآت، كونه يمثل طاقة إنتاجية تلعب دوراً رئيسياً في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي دفع أغلب المنظمات إلى محاولة تسخير كل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم، وإكسابهم المهارات المختلفة هذا ما جعل من الاستثمار للمورد البشري حتمية لا بد منها، إذ يتيح فرصة تكوين القدرة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي، بما يحقق البقاء في ساحة الأعمال.

ومما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي من أهم وأحد الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما عندهم للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة، فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والوصول برضا زبائنهم محكوم بالوصول إلى رضا هذا المورد البشري.

لذلك يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي وأهم العناصر النفسية الكامنة داخل الفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية لمحيط بيئة العمل مثل: الرضا عن العمل نفسه، ساعات العمل، جماعة العمل، المشرف، الأجر ... وغيرها، فعدم امتلاك الأفراد درجة عالية من الرضا عن العمل ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف، باعتبار العامل أحد أهم الركائز في نجاح المؤسسة لذا تحاول دائماً السعي إلى كسب رضاه وتوفير المستلزمات الكفيلة بإعداده بشكل يعزز إسهاماته والفعالية في تقديم الإنجازات، من خلال تعزيز حالة الرضا للرفع من مستوى دافعيته.

وقد أوردت العديد من الدراسات والنظريات حول موضوع الرضا الوظيفي أهمها تجارب هاوثورن التي ترى بأن العنصر الإنساني هو أهم العناصر ويتطلب تعاملًا واعياً معه حتى تتحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

إضافة إلى الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين والعلاقات غير الرسمية كفيلة بتحقيق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث يشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير معاً، مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية وتحقيق نوع من التوافق والانسجام الأمر الذي يقضي إلى زيادة الإنتاجية.

وفي نفس السياق نجد أن نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل والذي من شأنه الرفع من كفاية العمل، مما يجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز، الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء.

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية ومفتاح النجاح لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ويتوقف مستوى الأداء على قدرات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية وغيرها من العوامل التي تدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يركز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل وإجراءاته حيث تسهم القدرات والمهارات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم، وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين، والرفع من أدائهم وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ ملائم للعمل كل هذا من أجل بلوغ أداء فعال.

ولهذا فإن أثر عنصر الرضا الوظيفي على الأداء هو أحد المواضيع ذات الأهمية المحورية في مجال العمل بصفة عامة، في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أداء راق وعال من جانب الموظفين، ولتعزيز القيم الجوهرية في المنظمات، والفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته لوظيفته ومنظمتها، فيرفع بذلك أدائه وإنتاجيته، ومن أجل ذلك يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يعملون بأفضل ما لديهم، والتوجه لمعرفة الميولات والدوافع التي ترتبط بمواقف أكثر لرضا الأفراد.

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي مفاده:

- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين داخل شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي اتجاهات الرضا الوظيفي في شركة صقور الخليج للأمن والحماية في مدينة الخبر؟
2. هل نجاح الشركة يعتمد على تحسين أداء العاملين؟
3. هل شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤثر على أدائهم؟

فروض البحث

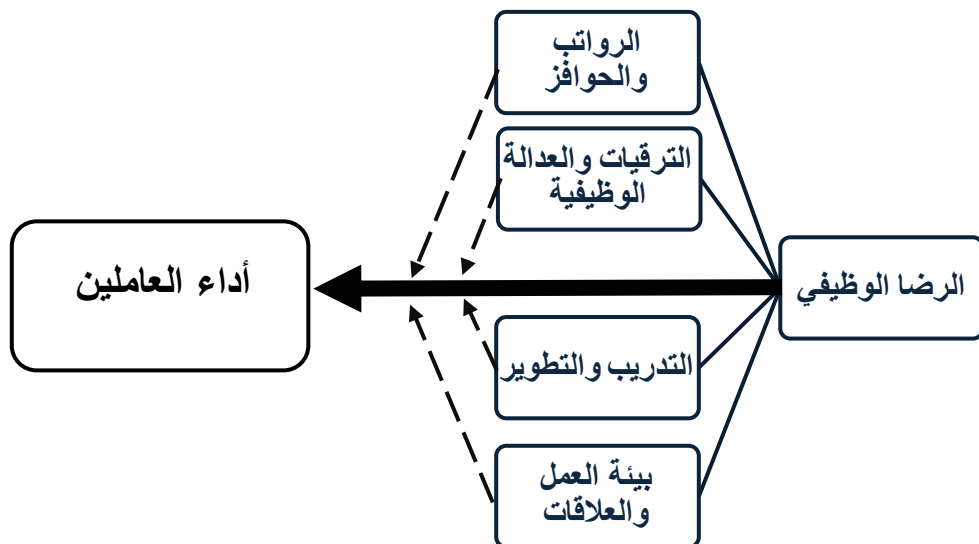
الفرضية العامة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بجوانبه المختلفة (الرواتب والحوافز، الترقيات، التدريب، بيئة العمل) على أداء العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية في مدينة الخبر.

الفروض الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين عن الرواتب والحوافز وبين مستوى أدائهم في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الترقيات والرضا الوظيفي للعاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام الإدارة بالتدريب والتطوير ومستوى رضا العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والعلاقات الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.

نموذج الدراسة



أهمية البحث

تُعد شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر من المؤسسات الحيوية في قطاع الأمن والخدمات، وهي الجهة المسؤولة عن تقديم خدمات الحماية والسلامة لعدد من المنشآت الحيوية في المنطقة، مما يجعلها تلعب دوراً مهماً في دعم الاستقرار المؤسسي والاقتصادي.

1. تعتمد شركة صقور الخليج للأمن والحماية بصورة أساسية على الكادر البشري في أداء مهامها وتحقيق أهدافها الأمنية والإدارية، إذ يمثل العنصر البشري الركيزة الأولى في جودة الخدمة وكفاءة الأداء.

2. إن دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة تمثل عملية تقييم شاملة تغطي جميع جوانب بيئة العمل، وتساعد الإدارة في التعرف على مواطن القوة والضعف، بما يمكنها من تطوير الأداء ووضع السياسات الإدارية المستقبلية الملائمة.

3. يتناول البحث أحد المواضيع ذات الصلة المباشرة بالعاملين في الشركة، مما يعزز من أهمية نتائجه في تحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

أهداف البحث

أولاً: الهدف العام

- التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر، وفهم العوامل المؤثرة في مستوى رضاهم الوظيفي وكيفية ارتباطها بكفاءة الأداء والالتزام الوظيفي.

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة وفق المحاور الرئيسة: الرواتب والحوافز، الترقيات والعدالة الوظيفية، التدريب والتطوير، بيئة العمل والعلاقات.
2. التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وجودة خدمات الحماية والأمن المقدمة من قبل الشركة.
3. دراسة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الالتزام والإنتاجية لدى العاملين.
4. التعرف على أثر العدالة في الترقيات والتقييم على رضا العاملين وتحفيزهم لأداء مهامهم بكفاءة.
5. استكشاف أثر بيئة العمل الإيجابية والعلاقات الوظيفية الداعمة على رفع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.
6. تقديم توصيات عملية لإدارة الشركة تساعد على تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء العام والكفاءة الوظيفية.

منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

مصادر جمع البيانات:

تتمثل أدوات جمع البيانات في:

بيانات أولية تضم الاستبانة والمقابلة الشخصية.

بيانات ثانوية تضم كتب ودوريات والاصدارات الرسمية.

حدود البحث

الحدود المكانية: شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر.

الحدود الزمنية: من عام 2023م حتى عام 2025م.

الحدود البشرية: العاملين بشركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر.

مصطلحات الدراسة

الرضا الوظيفي: يعرف إجرائيا بـ:

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح والقناعة التامة أثناء أدائه لعمله أو وظيفته، مما يؤدي هذا الشعور إلى الثقة والولاء والانتماء له ومنه زيادة الفاعلية للأداء والإنتاج.

الأداء الوظيفي يعرف إجرائيا بـ:

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل المعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين.

هيكـل البحث

1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

ويشتمل على المقدمة، مشكلة البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أدوات جمع البيانات، حدود البحث، عينة البحث، مجتمع الدراسة، ووسائل جمع البيانات والأسلوب الإحصائي في التحليل، والدراسات السابقة.

2. الفصل الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للعاملين،

وعوامل الرضا الوظيفي، وأنواع الرضا الوظيفي، وتقييم الأداء

3. الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وتتناول تحليل العينات واختبار الفروض.

4. الفصل الرابع: الخاتمة

وتشتمل على النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول الإطار النظري

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

1- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع، نوضحها كما يلي:

1-1 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في الشركة.
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل، وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح له.
- التقليل من الضغوطات المتراكمة على العامل.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب، وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة في الإبداع والابتكار.
- الشعور باحترام الذات.

1-2 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها.
- استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها.
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها.
- وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات التغيب عن العمل الاضطراب.

1-3 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.

2- أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

1-2- الرضا العام

هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله. (عبد الحليم، 2016)

2-2- الرضا النوعي

هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله، كأن يرضى عن العائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين، إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويثبت فروم أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة، ومنه فدرجة رضا الأشخاص ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى. (محادين، 2018)

ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

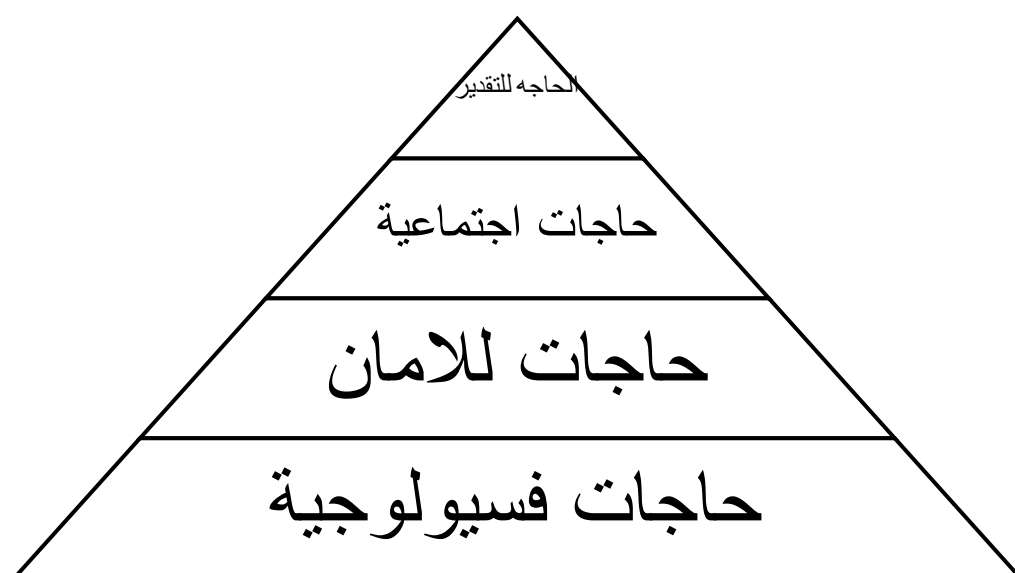
1- نظرية الحاجات

1-1- نظرية تدرج الحاجات "إبراهيم ماسلو":

اعتمد فيها على تحديد مجموعة الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين، ويوضح هذه الحاجات في:

- **الحاجات الفسيولوجية:** هي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة، مثل: الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفع، وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر، لذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.
- **حاجات الأمن:** تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به. ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط، وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.
- **الحاجات الاجتماعية:** هي احتياج الفرد للشعور بالود والحب من الآخرين، والانتماء إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء ويتصل ويتفاعل مع الآخرين.
- **حاجات التقدير:** هي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، فعندما ينبع هذا التقدير من الفرد يكون ذاتيًا، أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية والاحترام الذي يعطونه إياه يكون تقديرًا خارجيًا.
- **حاجات تحقيق الذات:** هي حاجة الفرد إلى تحقيق الذات والأهداف والطموحات التي يرغب بها في الحياة. (سليمان، 2011)

شكل رقم (2) يوضح سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر، بدون رقم ط، الأردن، 2008، ص 70.

ب- نظرية الحاجات الثلاثة "ماكليلاند"

اقترح ماكليلاند سنة 1976 نظريته التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي:

• الحاجة إلى الإنجاز:

تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، ويتجلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف.

• الحاجة إلى القوة:

رغبة الأفراد وحاجاتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وممارسة السلطة عليهم، وبذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

• الحاجة إلى الانتماء:

رغبة الأفراد في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين بمحيط العمل، فيشعرون بالارتياح ومن ثم تحقيق رضاهم الوظيفي. (طه، 2007)

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، تذكر منها:

- الموارد البشرية التي تتميز بدافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق نتائج جيدة، على عكس التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.
- الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي لا يصلح أن يكون مديرا جيدا، وأن سعيه لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية. (القريوتي، 2009)

2- نظرية القيمة "لوك"

وضعها "لوك" عام 1976م لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي. تفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم مع حاجاته، حيث ميز "لوك" بين القيمة والحاجة، فاعتبر أن الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية الحياة، وأنها موجودة بمعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم لها صفة الفردية وتتمثل في رغبات الفرد أيا كان وصفه.

فالرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي. لذلك يسعى الفرد دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، لتحقيق القيم يشبع له حاجاته ورغباته، وبالتالي تنعكس إيجاباً على وضعه النفسي، وعليه يتحقق الرضا الوظيفي. (الشرايدة، 2000)

3- نظرية العاملين عند هيرزبرغ

تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عندما قام هذا العالم بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، وتوصل إلى تحديد نوعين من هذه الخصائص تتمثل في **العوامل الصحية** و**العوامل الدافعة**، فوجود هذه العوامل، وفقاً لرأيه، يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

3-1 العوامل الصحية

يؤدي وجودها إلى الوقاية من عدم الرضا، وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة وترتبط بمتغيرات خارجية بالنسبة للفرد، أهمها:

- **الراتب والمكافآت**: تشمل مجموع العوائد المادية من أجور ومكافآت تدفعها الشركة إلى العاملين مقابل جهودهم.
- **توقيات العمل**: تتضمن ساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة.
- **فرق العمل**: هي مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها.
- **ظروف العمل المادية**: تتضمن نوعية الإضاءة، التهوية، التدفئة، النظافة، الضوضاء، والتسهيلات التي تسهم في خفض حوادث العمل.
- **نمط الإشراف**: أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس، وعملية اتخاذ القرارات والتصرف في حل معوقات العمل. (هاشم، 2010)

3-2 العوامل الدافعة

هي العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في وظيفة، وتسهم في تحقيق ذاته، أهمها:

- **المسؤولية والتقدير**: هي حجم مهام الفرد في العمل والمساهمة في اتخاذ بعض القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل.

- **الإنجاز والوظيفة ذاتها:** رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح، ومعرفة نتائج عمله، ومدى امتلاكه حرية اختيار أسلوب إنجاز العمل، ومدى أهمية إنجازاته بالنسبة لأهداف الشركة.
- **فرص الترقية والتقدم:** إمكانية تطوير مهارات الفرد وأدائه، وتحقيق التقدم على مستوى مركزه الوظيفي.
- **التدريب:** تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معارفه، وتنمية قدراته، وتطوير مفاهيمه لأداء عمله بكفاءة عالية. (عبد اللطيف، 2015)

4- نظرية العدالة:

واضع هذه النظرية "أدمز" عام 1965 حيث تبين أن الرضا عن العمل متوقف على مدى الجهد المبذول من طرف العامل ومعاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري زملاء العمل) أي تركز على تأثير الجماعة على الفرد وتتصح المشرفين باتباع أساليب حسنة في التعامل مع العمال والتي تتميز بالإنصاف والعدالة خاصة الإنصاف المادي مقارنة الأنصاف في واجبات العمل وفرص الترقية والتقدير المعنوي. (عيسوي، 1996)

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتمثل على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة المجهودات وتشتمل هذه النظرية على ثلاث خطوات هي:

- **التقييم:** يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل جدارة الفرد العمر المهارة، مقدار الجهد المبذول وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد، مثل: الراتب الترقية، التقدير.
- **المقارنة:** تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسة وما يبذلونه من جهد.
- **السلوك** هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده. (الشرايدة، مراجع سابق)

ثالثا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. الأجر:

بعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد، ارتفع رضاهم عن العمل حيث نذكر هرزبيرج" في نظريته التي حالفت هذا الرأي عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا. (عباس، مرجع سابق)

فالأجر يعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير والاعلا ويكون في حالات وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ومعنوية عديدة. (عاشور، 2019)

2. محتوى العمل:

تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي تمكن العامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء الوظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكانياته، حيث تعتمد بعض المنظمات إلى توسيع الواجبات والأنشطة التي يمارسونها وتسند لهم مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم. (ضياف، 2000)

يعتبر محتوى العمل تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العامل في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- طبيعة أنشطة العمل.
- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.
- فرص النمو التي يوفرها العمل. (عاشور، 2005)

3. فرص الترقية

- إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموحات أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح فعليًا، كلما زاد رضاه عن العمل. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر، والعكس صحيح. (عبده، واخرون، 2005)
- فترقية الأعمال لا يجب أن تكون على حساب أهداف المؤسسة، بل يجب أن تكون ذات إستراتيجية هادفة نحو زيادة الفعالية، وتحسين الأداء، والاستفادة من الخبرات بنقلها إلى مستويات أعلى، وذلك بفضل الاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة وبصفة ديمقراطية. (بيومي، 1982)

4. نمط الإشراف

متى كان المدير حساسًا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن العمل. بالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

وعليه، فإن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل، فهو يوفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد. (محادين، مرجع سابق)

5. جماعة العمل

تلعب جماعة العمل دورًا بارزًا في تأثيرها سلبيًا أو إيجابيًا على رضا العامل، حيث أن العوامل النفسية والعلائقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوكه واتجاه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور في العمل. (عبد الحي، 1982)

إن العلاقة الإيجابية بين الموظف والزملاء تشبع الحاجات الاجتماعية له في بيئة العمل، وكلما أتاحَت المنظمة للأفراد العاملين فيها الاتصال والتفاعل مع بعضهم، فإن رضاهم عن العمل سيرتفع. وترجع درجة قوة هذه العلاقة إلى درجة تفضيل الفرد للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه. (الحريدي، 2012)

6. الاتصالات في العمل

يقصد بها تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل، فهي وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.

فكلما كان الاتصال سهلاً، كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة الاتصال بين الإدارة والعمال، الذي يساهم في إطلاع العمال بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي (زرفاوي، 2012)

7. الشعور بالأمن الوظيفي

وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية فصله من عمله في الحاضر والمستقبل. وهو يرتبط إيجاباً مع الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (الزغبى، 2011)

8. ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية حيث تتمثل إشكالية النقاش في كيفية استغلال الأمتل للموارد البشرية.

ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة ينخفض الرضا عن العمل. (عبدالمولى، مرجع سابق)

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عند ما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه. (عاشور، مرجع سابق)

رابعاً: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين (اللويزي، 1994): المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، كذلك معدل الشكاوى ومستوى إنتاج الموظف.

المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن أسئلة خاصة بالرضي الوظيفي توجه الى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

قد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهودًا كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدقًا وثباتًا، وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا، نذكر منها:

1- المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستخدام قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:

أ- الاستبانة الوصفية للوظائف (JDI):

تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد، توجد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من الثبات أو النفي أو عدم المعرفة. ولكل إجابة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

ب- استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاه أو عدمه حول الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف. أما مقياس التقدير فيتراوح بين "راضي جدًا" إلى "غير راضي جدًا".

ج- مقياس الرضا عن الأجر (PSQ):

يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجر، والمزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور. ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

د- أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبيرج، يتم من خلاله قياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصفوا بعض الأحداث المرتبطة بعملهم والتي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا. فمثلاً، إذا

ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو امتدحوا المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

هـ- المقابلات الشخصية:

تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجهاً لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب وراء رضا أو عدم رضا العاملين. وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح عن أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

خامساً: النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهماً لكل المنظمات، نظراً لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها. ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة، وأحياناً تكون دون المتوقع. ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا.

وفيما يلي بعض النتائج:

1- الانسحاب من العمل

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم، مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل، والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين:

أ- الغياب:

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة، لا يمكن القول إن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا يرجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا. ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول، فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

ب- ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة مثل: تكلفة الإحلال، تكلفة التدريب، وتكلفة التعيين، والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية)، مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل. وتتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. (حسن، 2012)

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه للبقاء في العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. وقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. (سلطان، 2012)

2- التمارض والإصابات

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

ج- التمارض:

التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهها داخل المنظمة أو خارجها. ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل، هرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

د- الإصابات:

الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا الأساس، يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات

الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب للإصابة، إذ أن ذلك سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرى أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. (حسن، مرجع سابق)

1- التظلمات وعدم الاهتمام

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه. والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية. وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل، الترقيات، نظام الإشراف، والأجور.

كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية. كما يشمل هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة، والتي يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (فهيم، 1984)

المبحث الثاني: أداء العاملين

مفهوم تقويم أداء العاملين

تعتبر عمليات تقويم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية من النشاطات التي تستدعي كثيراً من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الإدارية، وذلك لأنها عادة ما تعتبر الفيصل في تحديد مقدار الحوافز الإيجابية أو السلبية التي يتلقاها العاملون. كما أنها تعتبر من الوسائل العلمية في تحديد مدى كفاية كل موظف، وبالتالي حاجته للتدريب واستحقاقه للتثبيت في الخدمة، أو الترقية، أو العلو، أو النقل، أو الفصل من الخدمة وخلافه من الإجراءات المتصلة بإدارة شؤون الموظفين. (ابوسن، 2007)

لكن عمليات تقويم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية تعتبر من النشاطات الصعبة والمحفوفة بالمخاطر، ذلك لأن معظم الأعمال الحكومية لا تتصف بالصفات الإنتاجية الواضحة التي يمكن تقويمها عن طريق الكم أو الكيف، لأن معظمها تعتبر من النشاطات الكتابية أو الذهنية التي يصعب الحكم عليها بطريقة موضوعية. ومع ذلك، فإنه على الجهاز الإداري ألا يكف عن تقويم أداء موظفيه لما لذلك من أهمية قصوى في ضبط أداء الموظف وتطوير كفاءته، بل على الجهاز الإداري أن يتخذ كل ما يمكن من احتياطات كي يكون هذا التقويم موضوعياً ومعبراً عن حقيقة الموقف الذي نحن بصدددها.

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الكتاب والباحثون على موضوع تقويم الأداء، فمنهم من سماه تقويم الكفاية، ومنهم من سماه تقويم الموظفين، وخلافه من التسميات التي لا تغير من جوهر الموضوع في شيء.

ويمكن أن ينظر إلى تقويم الأداء على أنه سلسلة من العمليات المنتظمة والشاملة التي تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية محددة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة، في ضوء معدلات موضوعية.

ولعل ما يساعد عمليات تقويم الأداء في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية تتصف بالاستمرارية، والانتظام، والشمول، فلا يقتصر التقويم على موسم دون آخر، ولا على جماعة من العاملين دون الأخرى، ولا على جوانب الأداء دون الجوانب الأخرى.

أهداف وأغراض تقويم أداء العاملين

يهدف تقويم أداء العاملين إلى تحقيق عدة أغراض يمكن إنجازها في الآتي: (ابوسن، مرجع سابق)

- **المساعدة في قياس مدى كفاءة العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم، تمهيداً لتقرير أنظمة عادلة للثواب أو العقاب، ولتحديد الأشخاص الذين يمكن النظر إليهم في أمر ترقيتهم إلى وظائف أعلى، والأشخاص الذين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والتدريب.**
- **المساعدة في تخطيط نظام الأجور، حيث يعتمد مثل هذا النظام على متغيرات ثلاثة: هي كميات الإنتاج المستهدفة خلال مدى زمني محدد، معدلات أداء العامل الواحد خلال المدة، والأجر الذي يتقاضاه ذلك العامل لإنجاز ذلك العمل. فإذا حصلت السلطات المعنية على مثل هذه المعلومات، يمكنها حينئذ أن تقرر بسهولة ويسر ما إذا كان من الأجدى لها أن تستعين بمزيد من العمال لإنجاز ذلك العمل، أو تقوم بتشغيل العمال الحاليين بعض ساعات العمل الإضافية، أو تتخذ أي إجراء يكون من شأنه تقليل التكلفة وزيادة العائد إلى أكبر درجة ممكنة.**
- **خلق مزيد من الالتزام بمتطلبات العمل وقواعده، وذلك عن طريق إشعار الموظف بأن هنالك من يراقب مستوى أدائه بدقة، فلا يكسل ولا يتهاون في عمله، وإلا تعرض للمساءلة من رؤسائه، ومن ثم حرمانه من الامتيازات المادية والمعنوية التي يتلقاها العامل المجد.**
- **رفع الروح المعنوية للعاملين المجدين، وذلك عن طريق إشعار العامل المجد بأن مجهوداته القيمة لا تذهب هدراً، وأن هنالك من يرصدها ويمكن أن يثيبه عليها مادياً ومعنوياً**

- **تحديد مركز الموظف** الذي التحق بخدمة المنشأة الإدارية، وذلك تمهيداً لتثبيته في الخدمة أو إخضاعه لمزيد من الإعداد والتدريب، أو إنهاء الخدمة إذا ثبت عجزه الكلي عن القيام بواجباته الوظيفية.
- **المساعدة في تحديد مدى سلامة الطرق والوسائل** المستخدمة في عمليات توظيف وتنمية القوى العاملة بالمنشأة الإدارية، وذلك عن طريق مضاهاة معدلات أداء العاملين بمستوى الدرجات التي أحرزوها في اختبارات التوظيف أو البرامج التدريبية التي تم إلحاقهم بها.
- **تنمية قدرات الرؤساء والمشرفين** على استمرارية الرقابة والإشراف والتحليل الوظيفي والتوجيه، وذلك لأن ممارسة مثل هذا النظام عادةً ما تضطر المشرفين لمتابعة النشاط الوظيفي والأعمال التي يقوم بها العاملون، تمهيداً لكتابة التقارير المسببة عن مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا ما يستدعي إلمامهم بهذا الفن وممارسته في محيط العمل الذي يشرفون عليه.

مزايا تقويم كفاية العاملين:

تحقق مزايا تقويم الأداء عدة مزايا منها: (فهيم، 1998)

- تساعد كأساس لمنح العلاوات الدورية وإجراء الترقيات.
- تمكن من إجراء عمليات الاختيار للترقية على أساس موحد بين الجميع.
- تقلل من الاهتمام بالمحسوبية.
- تحفز الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقديرات ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، كما أن نصحه وإرشاده يترتب عليه تحسين أدائه.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثاً وما زالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر الاستغناء عنهم.
- تساعد على تحديد الحاجة للتدريب.
- تعتبر مقياساً للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب.
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله.

المجالات التي يستخدم فيها التقويم

تتمثل أهم نتائج التقويم بالآتي: (الهيبي، 2000)

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كان أساليب الاختيار مختلفة لا تتضمن الكشف عن درجة كفاءة العامل بدقة فإن نتائج تقويم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد حيث تبين درجة كفاءة العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان العامل سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر.

2. الاسترشاد بها عند النقل والترقية:

فبعد تحديد درجة كفاءة العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوي أو مستوي أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية. وهذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد إجراء تقويم الأداء لكافة عاملها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ القرارات كهذه. فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل.

3. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

أن نتيجة التقويم تحدد موقف العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف تستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط القوة والضعف بالتدريب كما تؤدي معرفة العامل بنقاط القوة والضعف الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقق مستوي أفضل وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم وفقاً لها على درجة كافية من التفصيل بما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة

4. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية. ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة، وبذلك توجد المنافسة بين العاملين.

يجب أن يكون الربط بين نتائج تقويم الكفاءة ومنح المكافآت التشجيعية موضوعياً ودقيقاً بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً، لتكون حافزاً حقيقياً للعاملين، تميل بعض الرؤساء إلى المبالغة في تقدير كفاءة العاملين عند الربط بين التقويم والمكافآت، ويمكن الحد

من ذلك بتدريبهم على الأسس السليمة للتقويم، وبيان الأهمية الموضوعية له وما يترتب على الإهمال فيه من مضار.

5. فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:

إذا كانت نتيجة التقويم تبين مستوى أداء العامل، فإنها تعكس كذلك قدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم.

خضوع نتائج تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى سيدفعه إلى تنمية مهاراته في شئون القيادة، مما سينعكس على دقة نتائج التقويم ويعزز ثقة العاملين فيها ويضمنهم للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار.

6. النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام العامل بالنظام الذي تقاس كفاءته وفقاً له، ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر الأساسية للتقويم والنتائج التي تتطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين قد يقومون بأعمال يعتقدون أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك.

تلقي العامل تقريراً دورياً برأي رئيسه في درجة كفاءته ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل يساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة، ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

7. تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

تتطلب عملية تقويم الكفاءة من الرئيس الاتصال المباشر بالشخص الذي سيقوم بتقويمه ليكون الحكم موضوعياً وعادلاً، دون التعرض للنقد السلبي.

من ناحية المرؤوس، فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه في أدائه وتقبل نقده لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيتها وإتاحة الفرصة للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

لتحقيق فعالية أكبر لنتائج التقويم في هذا المجال، يجب على الرئيس المباشر حصر وتسجيل أداء وتصرفات العامل ومناقشته على فترات أقصر، مما يتيح تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام.

8. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقويم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (الهيتمي، مرجع سابق)

لكي يكون لنتائج التقويم قيمة أكبر في هذا المجال، يجب القيام بعملية التقويم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختيار.

كما يكون من المفيد إيجاد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة، والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

أخطاء التقويم

أن قياس كفاءة الموظف على أسس موضوعية وعادلة ليست بالأمر الهين، بل من أصعب المهام التي تواجه الشخص المكلف بهذه العملية ويرجع ذلك إلى إن عملية التقويم يقوم بتنفيذها الإنسان سواء كان مشرفاً أو مديراً عاماً أو خلافة والإنسان عرضة للخطأ والتأثر بالعوامل الشخصية، ذلك بالإضافة إلى أن تقويم أداء الفرد لا يتم فقط على أسس مادية أو جوانب كمية يمكن قياسها على معايير محددة كالإنتاج أو المبيعات أو معدل الفاقد ... الخ، بل يمتد التقويم ليشمل جوانب أخرى ترتبط بالفرد ذاته كالخصائص والسمات الشخصية التي يصعب تحديدها، ومن ثم يتم التقويم على أساس التقدير الشخصي الذي يؤدي إلى الوقوع في كثير من الأخطاء الشخصية، ولعل من أكثر هذه الأخطاء انتشاراً ما يلي : (الصافي، 1996)

1- الانطباع الشخصي

يسمى هذا الأسلوب أحياناً بالخطأ الهالة أو الاتجاه نحو تعميم التقويم، ويقصد بذلك أن الشخص القائم بعملية التقويم يتأثر أحياناً بصفة من الصفات أو الخصائص التي يحصل عليها الفرد على درجة عالية من التقدير لحصوله على درجة ممتاز في الحضور في المواعيد أو التعاون مع الآخرين مما يؤدي إلى الاعتقاد بأن الموظف على نفس المستوى من التقدير في بقية الخصائص، وبنفس الكيفية يمكن أن يتم تقويم موظف آخر حصل على درجة متدنية في صفة من الصفات التي يتأثر بها المقوم ويبني على أساسها عملية التقويم بالنسبة لبقية الخصائص.

2- التحيز

وكثير ما يكون للعلاقات الشخصية أثر في عملية التقويم، فقد يفضل المشرف أحد الموظفين أو بعضهم على غيرهم من الموظفين لأسباب شخصية لا علاقة لها بمستوى الأداء كصلة القرابة أو الصداقة، أو أي علاقات أسرية أخرى، أو قد يكون التفضيل بسبب الجنس أو المستوى التعليمي أو تقارب وجهات النظر إلى غير ذلك، وقد يحصل الموظف محل التقويم نتيجة لذلك على تقديرات أعلى عن تلك التي يحصل عليها بقية الموظفين الذين لا تربطهم بالمشرف مثل هذه العلاقات كما قد تنخفض معدلات التقويم نتيجة لاختلافات الشخصية، أو العلاقات المتوترة بين المشرف والعاملين.

3- التساهل

التساهل في التقويم من الظواهر الخطيرة التي تنعكس آثارها على العامل والعاملين، والتساهل

يعني إجراء عملية التقويم على أسس عشوائية دون مراعاة الدرجة الاختلاف أو التفاوت في مستوى الأداء الفعلي أو التباين في سلوك الأفراد ويحدث ذلك عادة بين الرؤساء الذين تنقصهم الشجاعة في إبداء رأيهم، أو الذين يخشون مساءلة رئيسهم في حالة انخفاض معدلات أداء العاملين أو طمعاً في إرضاء العاملين، أو تهيئة الفرص أمامهم للحصول على المكافآت التشجيعية نظير الأداء الجيد أو الإرضاء التنظيمات العمالية والنقابات، كما يرجع السبب في التساهل أحياناً إلى عوامل إنسانية بحثة كطول الخدمة أو كبر السن أو الحالة الصحية للفرد المراد تقويمه.

4- التشدد

تعني ظاهرة التشدد اتجاه الشخص المكلف بعملية التقويم إلى منح العاملين تقديرات متدنية دون الاعتبار للفروقات الفردية أو مستوى الأداء الفعلي، وقد يقود هذا السلوك من قبل المقوم إلى عدة أسباب منها على سبيل المثال، طبيعة الشخص المسؤول عن التقويم، وإحساسه بأن العاملين أقل كفاءة، وبالتالي فإن تقويمه لا يجب أن يتعدى درجة المتوسط محاولة الظهور أمام رؤسائهم بأنه دقيق في تقديراته، وأنه لا يجامل ولا يحابي، وقد يكون السبب سرية التقويم.

5- التقويم على أساس السلوك الأخير للعاملين

من المعروف أن تقويم الأداء يتم في نهاية كل فترة زمنية عادة ما تكون سنة، وأن الموظف يتم تقويمه من خلال أدائه وسلوكه عن الفترة بأكملها، ولكن الذي يحدث غالباً أن الشخص المكلف بالتقويم لا يستطيع حصر أو متابعة رؤوسيه طول تلك الفترة مما يضطره إلى القيام بتقويم الموظف طبقاً لآخر تقرير كتب عنه. فإذا كان مستوى التقرير الذي حصل عليه الموظف في الفترة السابقة مرضياً وكذلك بالنسبة للتقرير الضعيف، حتى وإن اختلف مستوى أداء الفرد بين فترة وأخرى.

طرق معالجة أخطاء التقويم

من خلال الدراسات التي أجريت في هذا الصدد أن كثيراً من أخطاء التقويم أو سلبيات التقويم السابق ذكرها يمكن معالجتها بالطرق التالية: (الصافي، مرجع سابق)

1- الاتفاق حول أهمية تقويم الأداء من قبل الإدارة والعاملين

ونجاح الشيء يعتمد في المقام الأول على القناعة به وبأهميته، والتقويم ليس مستثنى من ذلك، فإذا عجزت الإدارة عن إدراك معنى التقويم وأهميته في تحديد مستويات الإدارة وأثر ذلك على مسيرة العمل كان من الصعب عليها أن تقيمه على أسس صحيحة.

2- التدريب على التقويم

تقويم الأداء ليس أمراً سهلاً، فهو يرتبط بالفرد وبأدائه الذي يتضمن جوانب كمية قد يسهل قياسها، وجوانب إدارية يتطلب قياسها كثير من الدقة والموضوعية بالإضافة إلى آثار التقويم على حياة الموظف في العمل.

ومن هنا كان من الضروري تزويد المقيمين بقدر كاف من التدريب على الإجراءات التي يجب أن يتضمنها التدريب على التقويم، ومنها ما يلي:

- معرفة إجراءات التقويم المستخدمة.
 - معرفة العناصر المهمة التي يتم على أساسها التقويم.
 - الطرق التي يتم على ضوءها تقويم سلوك الموظف.
 - أهمية استمارات التقويم وكيفية ملتها واستخدامها.
- ومن أكثر الأساليب استخداماً في التدريب على التقويم أسلوب المناقشة الجماعية التي من خلالها تقوم المجموعة بمناقشة السليبيات التي تصاحب التقويم عادة وكيفية التغلب عليها، مما يساعد المختصين في التوصل إلى حل كثير من المشكلات التي تقف أمام فعالية التقويم وسلامته.

تطور طرق تقييم أداء العاملين

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى الطريقة التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وكنتيجة لأوجه النقد وجهت إلى طريقة التقييم التقليدية بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة ومن هذه الطرق: (عبد الباقي، 2004)

1- طريقة التوزيع الإجباري

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل لإعطاء التقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتمشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

• 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

• 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

• 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويُلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز و20% بدرجة جيد جداً و40% بدرجة مقبول و20% بدرجة ضعيف و10% بدرجة ضعيف جداً.

ولكن من الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

2- طريقة الوقائع الحرجة

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ماذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه.

ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم / لا) حسب رأيه في العامل، ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم، والهدف من ذلك تقليل احتمالات تحيزهم.

3- طريقة التقييم على أساس النتائج

العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم ويمكن تلخيصها:

يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوسين لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة منهم والمدة التي يجب تحقيق النتائج من خلالها. (عبد الباقي، المرجع السابق)

يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوسين وتقديم النصح للتأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة المحددة، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.

عند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

طريقة إخطار المرؤوسين بنتائج التقييم

هنالك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء (عدم إخبار الشخص بنتائج التقييم) أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه).

- البعض يؤكد فكرة إخبار المرؤوس بالتقرير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل.
- الفائدة من وضع تقرير كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقرير الذي وضعته عنه جهة الإدارة، إن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلاً، وما هو رأي رئيسه في عمله، وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه. (عبد الباقي، المرجع السابق)
- أما الموظف الذي يحصل على تقرير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة للوقوف على جوانب الضعف في أدائه، ومعنى ذلك أن هنالك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية، وصفة العلنية تفيد في خلق جو من التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وإزالة أوجه الخلاف بينهم، ويزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم

ينبغي على إدارة الأفراد في المنشأة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العمالية.

- من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم لأنها تؤثر على الفرد وعلى المنشأة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنشأة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم.
- يجب على إدارة المنشأة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم، مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.
- أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمنشأة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس نجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة

خصائص طرق قياس كفاءة العاملين

من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص التالية لها: (السلمي، د.ت)

1. أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية، وهي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل التقنية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم.
2. أغلب تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية بمعنى أنها تمثل تهديداً مباشراً لأمن الفرد واستقراره أو قد يترتب عليها الأضرار بمركز العمل.
3. ونتيجة للعيوب والصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروع، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية، فآلاف النماذج تعد وتملاً ولا يلتفت إليها بعد ذلك أي أن نتائج التقييم لا تتخذ أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.
4. صفة أخرى تغلب على تلك الطرق هي التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم مثل طريقة الاختبار الإجابي.
5. تلك العيوب أو الانتقادات بدأت في الزوال إلى حد بعيد، واتجهت طرق قياس الكفاءة الحديثة إلى الاهتمام بالفرد والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه في المشروع.

مشاكل تقييم الأداء

فيما يلي عرض لأهم المشكلات التي تعوق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين داخل التنظيم المعاصر، وذلك حسب ما أوضحت الدراسات الخاصة:

- التأييد غير كافي من جانب الإدارة.
- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح.
- التدريب غير كافي للأفراد القائمين بعملية التقييم.
- وجود معايير غير عادلة لتقييم الأداء تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي.
- التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات "أوسطية" لا تمثل حقيقة مستوى الأداء.

هذه كلها تمثل مناطق صراع ويجب الانتباه إليها من جانب الإدارة، إذ أنها تمس روح التعاون وتقلل من التعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم. لذا فإنه يتضح أن التأييد من جانب الإدارة، وتحديد الأهداف من أنظمة تقييم الأداء، ووجود المعايير المحددة مقدماً بطريقة موضوعية ومتفق

عليها، إضافة التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء، أساس لنجاح نظام الأداء وتحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها. (كامل، 1994)

العوامل البيئية كعوائق للأداء

هنالك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

فعلى سبيل المثال:

- أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل.
 - السياسات غير الواضحة لنمط الإشراف السيء يمكن أن تسبب التوجيه الخاطئ للجهود.
 - النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد.
- لذا فإن من أهم وأكبر مسئوليات الإدارة هي: (حسن، مرجع سابق)
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
 - توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

المبحث الثالث الدراسات السابقة

(1) دراسة (راشد، 2000م)

تناولت هذه الدراسة الحوافز كعامل هام جداً لرضا العامل وما له من آثار مادية وغيرها، لأن نظام الحوافز بجامعة النيلين له آثار سلبية على أداء العامل، وتحاول الدراسة البحث عن الآثار السالبة للحوافز وأثرها على أداء العاملين بجامعة النيلين وعدم العدالة في توزيعها وضعفها.

تمثلت فروض الدراسة في الآتي: نظام الحوافز بجامعة النيلين له آثار سلبية على أداء العاملين، القصور في نظام الحوافز بالجامعة أدى الى زيادة دورات العمل والعمالة.

وتم التوصل الي النتائج التالية: أعباء المعيشة المتزايدة لا تتوقف مع حجم العمل، يتم تقدير الحافز بالجامعة على حسب الدرجة الوظيفية مما يجعله قليل جداً، على الرغم من أن العاملين يؤدون الاعمال في وقتها إلا أن الحافز لا يمنح في وقته ممكناً يجعله يفقد قيمته مع مرور الزمن، أن الأموال الموجود بالجامعة غير موظفة بالصورة الصحيحة من أجل خلق استثمارات إضافية للجامعة أي وجود فرص لم تستغل.

ومن أهم التوصيات ضرورة رفع الروح المعنوية للعاملين خلال زيادة الحوافز، أن يحدد الحافز على حسب الجهد المبذول ان يكون الحافز مواكب للمتطلبات الحياة المعيشية الاستثمارات في الجامعة بالطريقة الصحيحة يؤدي الي زيادة دخل الجامعة وبالتالي دخل الفرد.

(2) دراسة عبد الواحد فضل الله، 2003م

تناولت الدراسة الرضا الوظيفي والسلوك الانساني وأثره على الاداء بالتطبيق على شركة سكر كنانة وهدفت الدراسة الى تحليل سلوك العنصر البشري للوقوف على انطباعاته وميوله ورغباته وتصوراتهم حول معيار الرضا وعدمه، وذلك للارتقاء بمستوي الاداء في مجال منظمات الاعمال.

وتمثلت اهمية الدراسة في التعرف على طبيعة الانسان المعقدة وفهم شخصيته بصورة كاملة.

وتم اختبار الفرضيات الرئيسية التالية: هل توجد علاقة مؤثرة بين درجة رضا العاملين بشركة سكر كنانة وبين العوامل السلوكية وخاصة فيما يتعلق بالحوافز المالية، والعوامل المتعلقة بظروف العمل، والفرضية الثانية توجد علاقة تؤثر بين درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة الثانية، أعمال بالشركة وخاصة فيما يتعلق بالجوانب ذاتها.

وتوصلت نتائج الدراسة الى علي جميع المنظمات والمؤسسات ان تقوم بإجراء استبانة لجميع الموظفين والعمال للوقوف على انطباعاتهم وميولهم ورغباتهم وتصوراتهم حول معيار الرضا

وعدمه، وإعادة النظر في كل ما يخص الجوانب المالية ومواجهة الزيادة التضخم صرف المكافأة التشجيعية والعلاوات السنوية والحوافز والبدايات المستحقة بما يكفي اشباع حاجات العاملين.

وتمثلت توصيات الدراسة في تشجيع الآراء والمقترحات وإتاحة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات حتى تزداد ثقة العاملين وولائهم للمنظمة.

(3)دراسة (طه، 2006م)

تناولت هذه الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية التي تمثل أهمية بالغة نظراً لأهميتها الوظيفية التي تقوم بها والتي تنعكس على العنصر البشري والذي يعتبر أساس عمل الإدارة في حين أنه ينظر الي إدارة الموارد البشرية في الماضي علي إنها وحدة إدارية تنفيذية تحتل مكانة إدارية تنفيذية وتحتل مكانة في المستويات التنظيمية الدنيا إضافة الى ذلك تنافس في أهمية وزارة الثقافة السودانية ودورها الفعال في القضايا الثقافية السودانية وتفعيل العمل الثقافي وتوثيق العلاقات الخارجية في مجالات الثقافة والفنون التشكيلية والآداب والاهتمام بتوجيه السياسات الثقافية بما يحقق الغايات المنشودة.

كما تناولت هذه الدراسة مشاكل إدارة الموارد البشرية بوزارة الثقافة السودانية التي تتمثل في تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط القوي العاملة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية وتدريب وتنمية الموارد البشرية تعويض الموارد البشرية تقييم أداء الموارد البشرية والترقية والنقل وصحة وسلامة الموارد البشرية، والنظام التأديبي إنها الخدمة وعلاقات العمل المتمثلة في النقابات. الاسس العلمية السليمة وإنشاء مؤسسات للعمل الثقافي في مجال الطباعة والنشر المعالجة المشكلة.

وبناءً على ذلك تم وضع الفرضيات التالية: وجود فصف وظيفي وأن يكون تخطيط القوي العاملة على حسب الأسس العلمية السليمة وتطوير وترقية أداء العاملين وذلك بالتدريب وتوفير معينات للعمل ووجود ميزانية كافية.

ومن خلال عملية التحليل اتضح للدراسة صحة الفرضيات والنتائج ويوصي الباحث بوجود وصف وظيفي وتخطيط القوي العاملة وترقية أداء العاملين عليالاسس العلمية السليمة وإنشاء مؤسسات للعمل الثقافي في مجال الطباعة والنشر المعالجة المشكلة.

(4) دراسة (عثمان، 2009م)

تناولت هذه الدراسة الحوافز باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر اجتذاب المهارات البشرية للالتحاق بالشركات والمرافق الخدمية ذات الاهمية وشركة الدوسري العالمية وكلا وربيارت انترشال الامريكية السعودية، أهم الشركات التي تعمل علي اتباع رغبات العاملين ومن خلال الملاحظة

اتضح ان اداء العاملين بالشركة يتذبذب مما يخلق في الاداء والانتاجية ويعوق ويعوق حصول الشركة على مبتغاها من حيث الربحية والنصيب السوقي.

تكن هذه المشكلة ناتجة من عدم سلامة الحوافز التشجيعية المستخدمة وأثرها على أداء العاملين كما أن المرتب كحافز مالي ربما يؤثر على أداء العاملين.

مشكلة البحث يمكن صياغتها ما مدي تأثير المرتب على أداء العاملين، ما مدي تأثير الترقية على أداء العاملين، ما مدي تأثير الحوافز التشجيعية على أداء العاملين.

وتتمثل فروض الدراسة في الآتي: هنالك فرق بين الافراد الذين يشغلون وظائف إشرافية وأولئك الذين يشغلون وظائف غير إشرافية، أن الموظفين يهتمون بطبيعة العمل الذي يؤدونه كواحد من الحوافز الحيوية، تحديد الوظائف للحوافز باستمرار مما يعني عدم رضا الموظفين بالحوافز الممنوحة لهم، تفضيل الافراد للحوافز لا يقتصر على النواحي المادية، أن عدم رضا الموظف عن حافز معين سواء لعدم وجود هذا الحافز أو قصور فيه أو عيب في توزيعه لا يحصل الموظف بالضرورة عليه كلياً.

ولاختبار الفرضيات تم أخذ عينة عشوائية وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها مهما تسارعت خطي تعديل الأجور فإنها لا تواكب الارتفاع في تكاليف المعيشة لذا تظل المطالبة بالحوافز مستمرة، روح الجماعة هي السائدة والمفضلة لدي جماعة العاملين بالشركة ويفضلون الحوافز المادية دون المعنوية والأفضل الجمع بينهما، هنالك عدم استمرارية في الحوافز مما نتج عنه عجز في الدخل لدي العاملين في الفترة التي خلو من الحوافز، أن الحقوق والامتيازات والحوافز التي تتمثل في المغريات التي تقدمها الشركة الحوافز السلمية (قانون محاسبة العاملين، متروك للتقدير الشخصي.

وبذلك أوصي الباحث بعدة توصيات تجنب التحفيز والمحسوبية يجب الاعتماد على عدة أشخاص عند التقييم، يجب وضع أسس ومعايير واضحة للحوافز معلومة الجميع العاملين، أن تكون تقارير أداء العاملين ربع سنوية وتجمع نهاية العام حتى لا يتضرر العامل في حالة نقله من فرع الآخر.

(5) دراسة (جابر، 2011م)

تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات الإعلام السودانية، وتم إجراء الدراسة الميدانية بالهيئة القومية للتلفزيون السوداني.

وتتمثل مشكلة البحث في تدني مستوى لأداء في الهيئة القومية للتلفزيون وعدم القدرة على المنافسة.

ومن أهم فروض هذا البحث: وجود سياسات واضحة يؤثر على أداء العاملين، وجود نظام جيد للحوافز يؤثر على كفاءة أداء العاملين.

ومن أهم النتائج: ان سياسات الحوافز المادية والمعنوية واضحة بالنسبة للعاملين، أن إدارة تمنح العاملين حوافز مادية ومعنوية، ان الادارة تعامل العاملين معاملة جديدة، أن الادارة لا تمنح العاملين حوافز مساوية لمجهوداتهم.

ومن أهم التوصيات: أن يحدد الحافز حسب الجهد المبذول، اعادة النظر في نظام الحوافز ليلبي رغبات العاملين، زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وفرد مساحة أكبر لها، توضيح اسس منح الحوافز المعنوية.

(6) دراسة (ليا زايد، 2013م)

تناولت الدراسة أثر الحوافز على رضا العاملين، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

وتكمن أهمية الدراسة في بعد الحوافز من الموضوعات المهمة التي تجدد أهميتها باستمرار وذلك لأنها تؤثر في العديد من الظواهر وأهمها الرضا الوظيفي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وللإجابة على تساؤل البحث تم اختبار الفرضيات التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي، التوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز حسب المتغيرات الشخصية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أظهرت الدراسة أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي وعليه توجد عالقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعامل من خلال الدارسة توصلنا إلى إنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدارسة حول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.

ومن توصيات الباحث بتبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير، توفير بيئة عمل تهتم بتحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية وكذا تحقيق أهداف المجمع في الوقت نفسه.

(7) دراسة (محمد أحمد، 2016م)

تناولت الدراسة أثر ممارسة تقييم الاداء على الرضا الوظيفي، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسة تقييم الاداء على الرضا الوظيفي؟ ما هو أثر كفاءة الأداء على الرضا الوظيفي؟

تتبع أهمية هذه الدراسة في معرفة أثر ممارسة تقييم الاداء على الرضا الوظيفي، لقلة الدراسات المحلية التي تفسر أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة تقييم الاداء على الرضا الوظيفي.

وافترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الاداء والرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأداء والرضا الوظيفي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة لتحقيق أهدافها وفرضياتها. ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من ((100)) مستجيب من الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي بمدينة بورتسودان أن هناك عالقة طردية قوية بين ممارسة تقييم الاداء والرضا الوظيفي وان هناك علاقة طردية بين كفاءة الاداء والرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بشركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر.

وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة للحصول على بيانات الدراسة، حيث إن طبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث تحظى باهتمام واضح داخل مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع (203) استبياناً ليشمل التوزيع جميع المستويات الوظيفية في مجتمع الدراسة، وتم استرجاع جميعها، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (203) استبياناً.

جدول (3-1): عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

البيان	العدد	النسبة %
استبيانات تم إعادة تعبئتها كاملة	203	100%
استبيانات غير صالحة للتحليل	0	0%
إجمالي الاستبيانات الموزعة	203	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل الاستجابة بلغ (100%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان لدراسة الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين - بالتطبيق على شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر.

والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية، ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ليتم تحليلها للوصول إلى النتائج المحددة.

وقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

- الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين - بالتطبيق على شركة صقور الخليج للأمن والحماية بمدينة الخبر، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من سبعة أقسام:

القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة، وتشمل:

1. العمر
2. النوع
3. المؤهل العلمي
4. المركز الوظيفي
5. سنوات الخبرة

معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج معامل الثبات:

جدول 2-3 معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات
0.922	21

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية، 2025م.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ثبات الكلية للاستبيان هي (0.922) وهي درجة عالية جداً من الثبات، مما يشير إلى أن الأداة تتميز باتساق داخلي قوي، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة. وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

تحليل بيانات الدراسة

سنوات الخبرة

جدول (3-3) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	
9.9%	20	11-15
28.6%	58	5-10
48.3%	98	أقل من 5
13.3%	27	أكثر من 15
100.0%	203	Total

من الجدول أعلاه نجد أن 48.3% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 28.6% خبرتهم ما بين 5 وأقل من 10 سنوات، و 9.9% خبرتهم ما بين 11 وأقل من 15 سنة، بينما 13.3% خبرتهم أكثر من 15 سنة. ويُعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين حديثو الالتحاق بالعمل مقارنة بعدد محدود من ذوي الخبرات الطويلة.

جدول (3-4) توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	41	20.2%
25-34	60	29.6%
35-44	64	31.5%
45-54	19	9.4%
55 فأكثر	19	9.4%
الإجمالي	203	100%

من الجدول أعلاه نجد أن 29.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تقع بين 25-34 سنة، و 31.5% تتراوح أعمارهم بين 35-44 سنة، بينما 9.4% أعمارهم بين 45-54 سنة، و 9.4% أعمارهم 55 سنة فأكثر، في حين بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 25 سنة 20.2%. ويُعزى هذا التوزيع إلى أن الفئة الغالبة من العاملين تقع في مرحلة العمر المهني النشط.

جدول (3-5) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (Percent)
بكالوريوس	23	11.3%
دبلوم / ثانوي	178	87.7%
ماجستير	2	1.0%
الإجمالي	203	100%

من الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة 87.7% يحملون مؤهلات دبلوم أو ثانوي، بينما بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس 11.3%، ونسبة الحاصلين على الماجستير 1% فقط. ويُعزى هذا التوزيع إلى أن طبيعة العمل بالشركة تستوعب غالبية الموظفين ذوي المؤهلات المتوسطة مع وجود عدد محدود من ذوي المؤهلات العليا.

جدول (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	الجنس
14.3%	29	أنثى
85.7%	174	ذكر
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة 85.7% من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 14.3% فقط. ويُعزى ذلك إلى أن غالبية الوظائف بالشركة يشغلها الذكور، وهو ما يعكس طبيعة عمل الشركة في مجال الأمن والحماية.

تحليل عبارات الاستبيان

جدول (3-7) توزيع أفراد العينة حسب مدى تناسب الراتب مع طبيعة العمل

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم مدى التناسب
13.8%	28	غير موافق بشدة
28.1%	57	لا
27.6%	56	محايد
27.1%	55	أوافق
3.4%	7	أوافق بشدة
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 28.1% من أفراد العينة يعتقدون أن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل، و 13.8% يرون أنه غير مناسب بشدة. بينما يرى 27.6% أن الراتب محايد بالنسبة لطبيعة عملهم، و 27.1% أوافقوا على أن الراتب مناسب، و 3.4% فقط أوافقوا بشدة على ملاءمة الراتب.

لطبيعة العمل. ويعكس هذا التوزيع تباين آراء العاملين حول الراتب مقابل مجهودهم وطبيعة العمل بالشركة.

جدول (3-8) توزيع أفراد العينة حسب مدى تحقيق الراتب لمتطلبات الحياة الأساسية

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم مدى التوافق
15.8%	32	غير موافق بشدة (1)
35.0%	71	لا (2)
21.7%	44	محايد (3)
21.2%	43	أوافق (4)
6.4%	13	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 35% من أفراد العينة يرون أن الراتب لا يلبي متطلبات الحياة الأساسية، و 15.8% يرونه غير مناسب بشدة. بينما يرى 21.7% أن الراتب محايد في تحقيق متطلبات الحياة الأساسية، و 21.2% يعتبرونه مناسباً، و 6.4% فقط يعتقدون أنه مناسب جداً. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العاملين يشعرون بأن الراتب الحالي لا يغطي كافة احتياجاتهم الأساسية بشكل كافٍ.

جدول (3-9) توزيع أفراد العينة حسب مدى انتظام صرف الرواتب

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم مدى الانتظام
12.3%	25	غير موافق بشدة (1)
28.1%	57	لا (2)
21.7%	44	محايد (3)

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم مدى الانتظام
28.6%	58	أوافق (4)
9.4%	19	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 28.6% من أفراد العينة يرون أن صرف الرواتب منتظم إلى حد كبير، و 9.4% يعتقدون أنه منتظم جداً. بينما يرى 21.7% أن انتظام الصرف محايد، و 28.1% يرونه غير منتظم إلى حد ما، و 12.3% يعتبرونه غير منتظم بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى وجود اختلاف في آراء العاملين حول انتظام صرف الرواتب بالشركة، مع ميل طفيف نحو اعتباره منتظم نسبياً.

جدول (3-10) توزيع أفراد العينة حسب مدى تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم مدى التناسب
15.8%	32	غير موافق بشدة (1)
45.8%	93	لا (2)
21.7%	44	محايد (3)
15.3%	31	أوافق (4)
1.5%	3	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 45.8% من أفراد العينة يرون أن الراتب لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام، و 15.8% يعتبرونه غير مناسب بشدة. بينما يرى 21.7% أن الراتب محايد بالنسبة للوضع الاقتصادي، و 15.3% يعتقدون أنه مناسب، و 1.5% فقط يرونه مناسباً جداً. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العاملين يشعرون بأن الرواتب الحالية لا تواكب الوضع الاقتصادي العام بشكل كافٍ.

جدول (3-11) توزيع أفراد العينة حسب تحفيز المؤسسة للموظفين المجتهدين

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم التحفيز
12.8%	26	غير موافق بشدة (1)
23.2%	47	لا (2)
22.2%	45	محايد (3)
35.0%	71	أوافق (4)
6.9%	14	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 35% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحفز الموظفين المجتهدين على الأداء المتميز، بينما 6.9% يعتقدون أن التحفيز كبير جداً. ويرى 22.2% أن التحفيز محايد، و23.2% يرونه ضعيفاً، و12.8% يعتبرونه غير موجود. ويشير هذا التوزيع إلى أن هناك تفاوتاً في إدراك الموظفين لمدى تحفيز المؤسسة للأداء المتميز، مع ميل نحو الاعتراف بوجود تحفيز نسبي.

جدول (3-12) توزيع أفراد العينة حسب الترقيات وفق تقييم الأداء الوظيفي

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الترقيات
11.8%	24	غير موافق بشدة (1)
33.0%	67	لا (2)
23.6%	48	محايد (3)
25.1%	51	أوافق (4)
6.4%	13	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 33% من أفراد العينة يرون أن الترقيات لا تتم وفق تقييم الأداء الوظيفي، و 11.8% يرون أنها غير متوافقة بشدة مع الأداء. بينما يرى 23.6% أن الترقيات محايدة بالنسبة للأداء، و 25.1% يعتقدون أنها تتم وفق التقييم، و 6.4% فقط يرون أنها تتوافق بشدة مع الأداء. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تفاوت في آراء الموظفين حول عدالة الترقيات وربطها بتقييم الأداء الوظيفي.

جدول (3-13) توزيع أفراد العينة حسب مدى العدالة في الحصول على الترقيات

تقييم العدالة	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (Percent)
غير موافق بشدة (1)	26	12.8%
لا (2)	55	27.1%
محايد (3)	63	31.0%
أوافق (4)	46	22.7%
أوافق بشدة (5)	13	6.4%
الإجمالي	203	100%

من الجدول أعلاه نجد أن 31% من أفراد العينة محايدون تجاه عدالة الحصول على الترقيات، و 27.1% يرون أنها غير عادلة، بينما 12.8% يرونها غير عادلة بشدة. في المقابل، يرى 22.7% أن الترقيات تتم بعدالة، و 6.4% يعتبرونها عادلة بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى وجود اختلاف في آراء الموظفين حول العدالة في الترقيات، مع ميل نحو الانطباع المحايد أو السلبي بين غالبية العاملين.

جدول (3-14) توزيع أفراد العينة حسب مدى إنجاز الترقيات في الوقت المحدد

تقييم الالتزام بالوقت	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (Percent)
غير موافق بشدة (1)	26	12.8%
لا (2)	62	30.5%
محايد (3)	62	30.5%

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الالتزام بالوقت
21.7%	44	أوافق (4)
4.4%	9	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 30.5% من أفراد العينة يرون أن الترقّيات لا تتم في الوقت المحدد، و 12.8% يعتبرون أن ذلك غير متحقق بشدة. بينما يرى 30.5% أن المسألة محايدة، و 21.7% يعتقدون أن الترقّيات تتم في الوقت المحدد، و 4.4% فقط يرون أنها تتم دائماً في الوقت المحدد. ويشير هذا التوزيع إلى تفاوت آراء الموظفين حول التزام الشركة بمواعيد الترقّيات، مع ميل طفيف نحو الاعتقاد بعدم الالتزام الكامل بالمواعيد.

جدول (3-15) توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الترقّيات على الكفاءة وليس الأقدمية فقط

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الاعتماد على الكفاءة
11.3%	23	غير موافق بشدة (1)
21.7%	44	لا (2)
30.0%	61	محايد (3)
29.1%	59	أوافق (4)
7.9%	16	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 30% من أفراد العينة محايدون بشأن اعتماد الترقّيات على الكفاءة فقط، و 21.7% يرون أنها لا تعتمد على الكفاءة. بينما يرى 29.1% أن الترقّيات تعتمد على الكفاءة، و 7.9% يعتقدون أنها تعتمد بشدة على الكفاءة، و 11.3% يعتبرون أن الاعتماد على الكفاءة غير مطبق بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى مراعاة الكفاءة في الترقّيات، مع ميل نحو اعتدال التطبيق.

جدول (3-16) توزيع أفراد العينة حسب تأثير اهتمام الإدارة بالتدريب على مستوى الأداء الحالي

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم التأثير
5.4%	11	غير موافق بشدة (1)
23.6%	48	لا (2)
35.0%	71	محايد (3)
29.1%	59	أوافق (4)
6.9%	14	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 35% من أفراد العينة محايدون بشأن تأثير اهتمام الإدارة بالتدريب على مستوى أدائهم الحالي، و23.6% يرون أن التأثير ضعيف. بينما يرى 29.1% أن التدريب له تأثير إيجابي، و6.9% يعتقدون أن التأثير كبير جداً، و5.4% يعتبرون أن التأثير سلبي جداً. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يرون أن التدريب له تأثير متوسط إلى جيد على أدائهم، مع وجود تفاوت في درجات التأثير حسب خبرة الموظف وتوقعاته.

جدول (3-17) توزيع أفراد العينة حسب مدى وضوح تقييم الأداء لحاجتهم للتدريب والتطوير

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الحاجة للتدريب
5.4%	11	غير موافق بشدة (1)
21.2%	43	لا (2)
27.6%	56	محايد (3)
36.9%	75	أوافق (4)
8.9%	18	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 36.9% من أفراد العينة يرون أن تقييم الأداء يوضح حاجتهم للتدريب والتطوير، و 8.9% يعتقدون أنه يوضح الحاجة بشكل كبير جداً. بينما يرى 27.6% أن تقييم الأداء محايد في هذا الجانب، و 21.2% يرون أنه لا يوضح الحاجة، و 5.4% يعتبرونه غير موضح بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الموظفين يدركون أن تقييم الأداء يساهم في تحديد حاجاتهم للتدريب والتطوير، مع وجود بعض التباين في درجة الإدراك بين الأفراد.

جدول (3-18) توزيع أفراد العينة حسب كفاية البرامج التدريبية لتأهيل الموظفين

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم كفاية البرامج التدريبية
6.4%	13	غير موافق بشدة (1)
22.7%	46	لا (2)
26.1%	53	محايد (3)
37.9%	77	أوافق (4)
6.9%	14	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 37.9% من أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية كافية لتأهيل الموظفين، و 6.9% يعتقدون أنها كافية جداً. بينما يرى 26.1% أن البرامج محايدة في كفاءتها، و 22.7% يرون أنها غير كافية، و 6.4% يعتبرونها غير كافية بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الموظفين يعتقدون أن البرامج التدريبية الحالية تحقق مستوى مقبول من التأهيل، مع وجود بعض الفئات التي ترى الحاجة لتعزيز البرامج أو تحسينها.

جدول (3-19) توزيع أفراد العينة حسب مدى راحة وتجهيز بيئة العمل لأداء المهام

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم بيئة العمل
4.4%	9	غير موافق بشدة (1)
11.8%	24	لا (2)

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم بيئة العمل
18.2%	37	محايد (3)
44.8%	91	أوافق (4)
20.7%	42	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 44.8% من أفراد العينة يرون أن بيئة العمل مريحة ومجهزة بشكل جيد لأداء المهام، و 20.7% يرون أنها مريحة ومجهزة جدًا. بينما يرى 18.2% أن بيئة العمل محايدة، و 11.8% يرون أنها غير مريحة بما فيه الكفاية، و 4.4% يعتبرونها غير مريحة بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بالرضا تجاه تجهيز وراحة بيئة العمل، مع وجود بعض الفئات التي ترى ضرورة تحسين البيئة لتسهيل أداء المهام.

جدول (3-20) توزيع أفراد العينة حسب مدى تسهيل التنظيم الإداري لأداء المهام اليومية

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم التنظيم الإداري
4.4%	9	غير موافق بشدة (1)
8.4%	17	لا (2)
17.7%	36	محايد (3)
52.2%	106	أوافق (4)
17.2%	35	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 52.2% من أفراد العينة يرون أن التنظيم الإداري يسهل أداء المهام اليومية، و 17.2% يعتقدون أنه يسهلها بشكل كبير جدًا. بينما يرى 17.7% أن التنظيم محايد، و 8.4% يرونه غير ملائم، و 4.4% يعتبرونه غير ملائم بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين

يشعرون أن التنظيم الإداري بالشركة يسهم بشكل كبير في تسهيل أداء المهام اليومية، مما يعكس فعالية الهيكل الإداري والتنظيم الداخلي.

جدول (3-21) توزيع أفراد العينة حسب جودة التعاون والعلاقات مع الزملاء

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم العلاقة بالزملاء
1.0%	2	غير موافق بشدة (1)
2.0%	4	لا (2)
7.4%	15	محايد (3)
43.3%	88	أوافق (4)
46.3%	94	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 46.3% من أفراد العينة يرون أن علاقاتهم بزملائهم جيدة جدًا ومتعاونة، و 43.3% يعتقدون أن علاقاتهم جيدة. بينما يرى 7.4% أن العلاقة محايدة، و 2% يرون أنها ضعيفة، و 1% يعتبرونها ضعيفة جدًا. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يتمتعون بعلاقات جيدة ومتعاونة مع زملائهم، مما يعزز مناخ العمل الإيجابي وروح الفريق داخل المؤسسة.

جدول (3-22) توزيع أفراد العينة حسب مدى تلقي الدعم من الرؤساء المباشرين

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الدعم من الرؤساء
5.9%	12	غير موافق بشدة (1)
9.9%	20	لا (2)
18.2%	37	محايد (3)
37.9%	77	أوافق (4)

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الدعم من الرؤساء
28.1%	57	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 37.9% من أفراد العينة يرون أنهم يتلقون الدعم الكافي من رؤسائهم المباشرين، و 28.1% يعتقدون أن الدعم متوفر جدًا. بينما يرى 18.2% أن الدعم محايد، و 9.9% يرونه غير كافٍ، و 5.9% يعتبرونه غير كافٍ بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بتلقي دعم جيد من قياداتهم المباشرة، مما يسهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي.

جدول (3-23) توزيع أفراد العينة حسب مدى حل الخلافات بشكل عادل وموضوعي

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم حل الخلافات
7.9%	16	غير موافق بشدة (1)
5.9%	12	لا (2)
21.7%	44	محايد (3)
39.4%	80	أوافق (4)
25.1%	51	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 39.4% من أفراد العينة يرون أن الخلافات تُحل بشكل عادل وموضوعي، و 25.1% يعتقدون أن الحلول عادلة جدًا. بينما يرى 21.7% أن حل الخلافات محايد، و 5.9% يرونه غير عادل، و 7.9% يعتبرونه غير عادل بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بوجود عدالة وموضوعية في معالجة الخلافات، مما يعكس نزاهة الإجراءات الإدارية ويعزز الثقة داخل بيئة العمل.

جدول (3-24) توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بالمواعيد والضوابط التنظيمية

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الالتزام
1.0%	2	غير موافق بشدة (1)
1.5%	3	لا (2)
7.4%	15	محايد (3)
50.2%	102	أوافق (4)
39.9%	81	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 50.2% من أفراد العينة يلتزمون بالمواعيد والضوابط التنظيمية في العمل، و 39.9% يلتزمون بشدة. بينما يرى 7.4% أن الالتزام محايد، و 1.5% يرونه غير ملتزم، و 1.0% يعتبرونه غير ملتزم بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام بالمواعيد واللوائح التنظيمية، مما يعكس الانضباط داخل المؤسسة ويساهم في تحسين الأداء العام.

جدول (3-25) توزيع أفراد العينة حسب تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الكفاءة والإنتاجية
1.5%	3	غير موافق بشدة (1)
1.0%	2	لا (2)
9.9%	20	محايد (3)
52.7%	107	أوافق (4)
35.0%	71	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 52.7% من أفراد العينة يحققون مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية، و 35% يحققون مستوى مرتفع جداً. بينما يرى 9.9% أن مستوى الكفاءة والإنتاجية محايد، و 1% يرونه منخفضاً، و 1.5% يعتبرونه منخفضاً بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يتمتعون بكفاءة وإنتاجية عالية، مما يعكس جودة الأداء الفردي داخل المؤسسة ويساهم في تحقيق أهداف العمل بفعالية.

جدول (3-26) توزيع أفراد العينة حسب جودة العمل من حيث الدقة والاحترافية

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم جودة العمل
1.5%	3	غير موافق بشدة (1)
3.4%	7	لا (2)
10.8%	22	محايد (3)
50.7%	103	أوافق (4)
33.5%	68	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 50.7% من أفراد العينة يرون أن جودة عملهم تتسم بالدقة والاحترافية، و 33.5% يعتبرون أن العمل يتمتع بدقة واحترافية عالية جداً. بينما يرى 10.8% أن الجودة محايدة، و 3.4% يرونها ضعيفة، و 1.5% يعتبرونها ضعيفة جداً. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يقدمون عملاً عالي الجودة من حيث الدقة والاحترافية، مما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والمعايير المهنية داخل المؤسسة.

جدول (3-27) توزيع أفراد العينة حسب رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

النسبة المئوية (Percent)	التكرار (Frequency)	تقييم الرغبة في الاستمرار
1.5%	3	غير موافق بشدة (1)
6.4%	13	لا (2)
13.8%	28	محايد (3)
40.4%	82	أوافق (4)
37.9%	77	أوافق بشدة (5)
100%	203	الإجمالي

من الجدول أعلاه نجد أن 40.4% من أفراد العينة يرغبون في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لفترة طويلة، و 37.9% يرون رغبتهم قوية جداً في ذلك. بينما يرى 13.8% أن رغبتهم محايدة، و 6.4% يرونها ضعيفة، و 1.5% يعتبرون رغبتهم ضعيفة جداً. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين لديهم رغبة واضحة في الاستمرار بالمؤسسة، مما يعكس مستوى رضاهم الوظيفي وارتباطهم بالمكان والعمل.

اختبارات الفروض

- **الفرضية الأساسية** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بجوانبه المختلفة (الرواتب والحوافز، الترقيات، التدريب، بيئة العمل) على أداء العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية في مدينة الخبر.

جدول (3-28) اختبارات الفروض - الفرضية الأساسية

المتغير -	الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)	N
الرضا الوظيفي ↔ أداء العاملين والالتزام	0.532	0.000	203

أظهرت نتائج اختبار Pearson Correlation وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية ($r = 0.532, p = 0.000, N = 203$). وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01، فإن العلاقة تعتبر مهمة إحصائياً، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على أداء العاملين ومستوى التزامهم.

• **الفرضية الفرعية الأولى (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين عن الرواتب والحوافز ومستوى أداء العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.

جدول (3-29) اختبارات الفروض - الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)	N
الرواتب والحوافز ↔ أداء العاملين والالتزام	0.199	0.004	203

أظهرت نتائج اختبار الارتباط باستخدام Pearson Correlation وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مستوى رضا العاملين عن الرواتب والحوافز ومستوى أداء العاملين والالتزام في شركة صقور الخليج للأمن والحماية ($r = 0.199, p = 0.004, N = 203$). وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من 0.01، فإن العلاقة تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1٪، مما يدعم الفرضية الأولى H1 القائلة بوجود علاقة بين رضا العاملين عن الرواتب والحوافز وأداء العاملين.

• **الفرضية الفرعية الثانية (H2):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الترقيات والرضا الوظيفي للعاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.

جدول (30-3) اختبارات الفروض - الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)	N
الترقّيات والعدالة الوظيفية ↔ الرضا الوظيفي	0.866	0.000	203

أظهرت نتائج اختبار Pearson Correlation وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين عدالة الترقّيات والرضا الوظيفي للعاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية ($r = 0.866, p = 0.000, N = 203$). وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01، فإن العلاقة تعتبر مهمة إحصائياً، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي للعدالة في الترقّيات على مستوى رضا الموظفين.

- الفرضية الفرعية الثالثة (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام الإدارة بالتدريب والتطوير ومستوى رضا العاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.

جدول (31-3) اختبارات الفروض - الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)	N
الرضا الوظيفي ↔ التدريب والتطوير	0.772	0.000	203

أظهرت نتائج اختبار Pearson Correlation وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والتدريب والتطوير المقدم للعاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية ($r = 0.772, p = 0.000, N = 203$). وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01، فإن العلاقة تعتبر مهمة إحصائياً، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي للتدريب والتطوير على مستوى رضا الموظفين.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والعلاقات الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة صقور الخليج للأمن والحماية.

جدول (32-3) اختبارات الفروض - الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)	N
الرضا الوظيفي ↔ بيئة العمل والعلاقات	0.796	0.000	203

أظهرت نتائج اختبار Pearson Correlation وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وبيئة العمل والعلاقات داخل المؤسسة لدى العاملين في شركة

صقور الخليج للأمن والحماية ($r = 0.796, p = 0.000, N = 203$). وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01، فإن العلاقة تعتبر مهمة إحصائياً، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي لبيئة العمل الجيدة والعلاقات الإيجابية على مستوى رضا الموظفين.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

- 1- العاملون في شركة صقور الخليج للأمن والحماية راضون بشكل جيد عن أدائهم الوظيفي ويشعرون بأنهم يحققون مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء والالتزام.
- 2- غالبية الموظفين يرون أن الرواتب والحوافز لا تتناسب بشكل كامل مع طبيعة العمل ومتطلبات الحياة، مما يشير إلى ضعف تأثير هذا المتغير على الرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى.
- 3- أثبتت النتائج أن هناك مستوى جيد من التعاون بين الموظفين والزملاء، وكذلك بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين، من أجل تحقيق الأداء المطلوب، مما يعكس رضا وظيفياً إيجابياً عن العلاقات الوظيفية.
- 4- الهياكل التنظيمية بالشركة فعالة وتحقق التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يعني وجود رضا وظيفي عن العلاقة بين التنظيم الداخلي والرضا الوظيفي.
- 5- الموظفون يشعرون بوجود تفاوت في نظام الحوافز المطبق؛ فعدد كبير منهم غير راضٍ عن مستوى التحفيز المقدم، ويعتقدون بضرورة وجود حوافز إضافية للموظفين المجتهدين.
- 6- هناك أثر إيجابي للمناخ التنظيمي في الشركة، حيث يؤدي هذا المناخ إلى تحسين الأداء والالتزام الوظيفي بين العاملين.
- 7- سياسة إدارة الموارد البشرية للشركة لها تأثير مباشر على درجة الرضا الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالعدالة في الترقيات وتوفير الدعم الإداري.
- 8- عدم رضا العاملين عن برامج التدريب والتطوير، إذ يرون أن الفرص التدريبية غير متاحة بعدالة كاملة لجميع الموظفين، مما يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.
- 9- الموظفون غير راضين تماماً عن نظام الترقيات المتبع، حيث يرون أن الترقيات لا تعتمد دائماً على الكفاءة والأداء، بل قد تتأثر بعوامل أخرى.
- 10- بيئة العمل بشكل عام تعتبر مناسبة ومريحة بالنسبة لغالبية الموظفين، مع وجود بعض الملاحظات على تجهيز بعض المرافق، إلا أن رضا الموظفين عن بيئة العمل جيد نسبياً، ويعكس وجود تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

التوصيات:

1. على إدارة شركة صقور الخليج للأمن والحماية العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام أساليب علمية ومنهجية، بما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي العام.
2. ضرورة إسهام الإدارة في رفع الروح المعنوية للموظفين عن طريق زيادة الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الجهود المبذولة لكل موظف، لضمان تحفيز أفضل للأداء.
3. صياغة نظام إداري واضح يوضح مهام وواجبات كل موظف، مع تطبيقه على الجميع، والاهتمام بتطبيق أساليب إدارية حديثة في التعامل مع الموظفين، مثل إشراكهم في اتخاذ القرار.
4. وضع برامج تدريبية واضحة ومفصلة ملزمة لجميع العاملين، مع آلية معلنة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوضيح دور الإدارة ومسؤولياتها في توفير فرص تدريب مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.
5. تحسين بيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة، وتوفير عناصر الحماية والأمان من المخاطر المهنية، لضمان بيئة عمل صحية وآمنة.
6. وضع نظام فعال لمعالجة شكاوى ومشاكل الموظفين وفق إجراءات واضحة، والعمل على حلها بما يزيد رضاهم عن العمل والانتماء للمؤسسة.
7. إثراء العمل الوظيفي عن طريق زيادة السلطات والمسؤوليات الموكلة للموظفين، والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم بشكل أمثل.
8. تهيئة بيئة إشرافية وعلاقات عمل إيجابية تعزز الانسجام والتعاون بين الزملاء، بما يدعم مناخ العمل الجماعي.
9. اعتماد معايير واضحة للترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء وليس فقط على الأقدمية، لضمان عدالة الترقيات وزيادة رضا الموظفين.
10. تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتقوية العمل الجماعي، وتشجيع نشر ثقافة التعاون والمحبة من خلال لقاءات جماعية وفعاليات مشتركة لتعزيز الروابط الاجتماعية.

قائمة المراجع

- أحمد إبراهيم أبو سن (2007). إدارة الموارد البشرية. شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. الخرطوم.
- أحمد صقر عاشور (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية. مصر.
- أحمد ماهر (2005). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. دار الجامعة. الإسكندرية.
- آمال زرفاوي (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بسكرة، الجزائر.
- جابر، طارق عبد المنعم على (2011). أثر الحوافز على أداء العاملين بالأجهزة الإعلامية السودانية (رسالة ماجستير). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، السودان.
- جلال عبد الحليم (2016). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- جميل أحمد توفيق (1997). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار الجامعات المصرية. الإسكندرية.
- حامد التاج حامد الصافي (1996). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي. دار النشر. القاهرة.
- حسن محمد أحمد محمد مختار (2010). إدارة التغيير التنظيمي. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- الخليفة، محمد أحمد (2016). أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية، 17. (2)
- راشد، سعدية راغب (2007). أثر الحوافز على أداء العاملين (دراسة ماجستير). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، السودان.
- راوية حسن (2005). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. دار الجامعة. الإسكندرية.
- زايد وهيبة، ليا (2013). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان - تلمسان. مجلة كلية المامون، 22. (1)

- زيد عبوي (2011). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. دار البداية ناشرون وموزعون. عمان.
- زين الدين ضياف (2000). *السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قسنطينة، الجزائر.
- سالم تيسير الشرايدة (2008). *الرضا الوظيفي: نظرية وتطبيقات عملية* (ص 28-90). دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن.
- سلمة فاتنة عبد اللطيف (2015). *إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي* (ص 32-33). دار أزمنة للنشر والتوزيع. الأردن.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2003). *السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر*. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004). *إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر*. الدار الجامعية. القاهرة.
- صلاح بيومي (1982). *حوافز الإنتاج في الصناعة*. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- صلاح عبد القادر النعيمي (2008). *الإدارة*. دار اليازوري العلمية للنشر. الأردن.
- طارق طه (2007). *إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر*. دار الجامعة الحديثة. مصر.
- طه، علوية بس إبراهيم (2006). *أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين* (دراسة ماجستير). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، السودان.
- عادل عبد الرزاق هاشم (2010). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- عبد الرحمن عيسوي (1996). *الكفاءة الإدارية*. دار الفكر العربي. بيروت.
- عثمان محادين (2015). *القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي* (الطبعة الأولى). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان.
- عثمان، عبد المنعم (2009). *أثر الحوافز على أداء العاملين* (دراسة ماجستير). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، السودان.
- علي السلمي. (دون تاريخ). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية* (الطبعة الثالثة). مكتبة غريب للنشر. القاهرة.
- فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* (ص 262). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

- فضل الله، عبد الواحد آدم .(2003). *الرضا الوظيفي والسلوك الإنساني وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية على شركة سكر كنانة (ع.م).* جامعة النيلين، السودان.
- محمد أحمد سليمان، وسوسن عبد الفتاح وهب .(2011). *الرضا والولاء الوظيفي (ص 138-139)*. زمزم ناشرون وموزعون. الأردن.
- محمد الحريدي .(2012). *إدارة الموارد البشرية*. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- محمد سعيد أنور سلطان .(2004). *السلوك التنظيمي*. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- محمد قاسم القريوتي .(2009). *السلوك التنظيمي (الطبعة الخامسة)*. دار وائل للنشر. الأردن.
- محمود عبد المولى .(1992). *علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي*. الدار العربية للكتاب. ليبيا.
- مروان الزغبى .(2011). *الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
- مصطفى مصطفى كامل .(1994). *إدارة الموارد البشرية*. كلية التجارة، جامعة القاهرة. القاهرة.
- منصور فهمي .(1984). *إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز*. دار النهضة العربية. بيروت.
- موسى اللوزي .(1994). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر. عمان.
- هاجر موسى .(2016). *أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة بجامعة بسكرة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بسكرة، الجزائر.