

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بشركة
الخطوط الجوية السودانية

Job Satisfaction and Its Impact on Employee
Performance at Sudan Airways

د. عبد الفتاح عبد العزيز محمد إبراهيم

أستاذ مشارك جامعة الزعيم الازهري - السودان

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية، في ظل التحديات الإدارية والاقتصادية التي تواجهها الشركة وانعكاساتها على القدرة التنافسية. تنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تعزيز الأداء المؤسسي عبر تحسين بيئة العمل وتحفيز الموارد البشرية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة موجهة لعينة عشوائية من العاملين، وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية كمية. وأظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة من الأداء والانضباط المهني لدى العاملين، يقابلها ضعف عام في الرضا الوظيفي، لا سيما في الجوانب المالية والتنظيمية. كما تبين أن مصادر الرضا تتركز في العلاقات الاجتماعية والعوامل الذاتية، بينما تعاني البيئة الرسمية من نقص في العدالة والتمكين والتواصل. وأوضحت النتائج أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست مباشرة، مما يشير إلى وجود عوامل وسيطة تسهم في استمرار الأداء رغم تدني الرضا. كما أوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظام الحوافز، وتحسين الأمان الوظيفي، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتفعيل سياسات التطوير المهني، بما يحقق توازنًا بين متطلبات الأداء واحتياجات العاملين، ويدعم استدامة التنافسية المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي - الأداء الوظيفي - شركة الخطوط الجوية السودانية - القدرة التنافسية - بيئة العمل التنظيمية.

Abstract:

This study aims to examine the impact of job satisfaction on the performance of employees at Sudan Airways, in light of the administrative and economic challenges facing the company and their implications for its competitive capacity. The importance of the study stems from the need to enhance institutional performance by improving the work environment and motivating human resources. The researcher adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire distributed to a random sample of employees, and analyzing the data using quantitative statistical tools. The results revealed high levels of performance and professional discipline among employees, contrasted by a general decline in job satisfaction, particularly in financial and organizational aspects. The findings indicate that sources of satisfaction are primarily rooted in social relationships and personal factors, while the formal organizational environment suffers from a lack of justice, empowerment, and communication. Moreover, the results suggest that the relationship between job satisfaction and performance is not direct, implying the presence of mediating factors that sustain performance despite low satisfaction. The study recommends restructuring the incentive system, improving job security, enhancing employee participation in decision-making, and activating professional development policies to balance performance requirements with employee needs, thereby supporting the sustainability of institutional competitiveness.

Keywords: Job Satisfaction – Job Performance – Sudan Airways – Competitive Advantage – Organizational Work Environment.

مقدمة البحث

تُعد صناعة الطيران من أكثر الصناعات تنافسية وتعقيداً، حيث تتطلب مستوىً عالياً من الكفاءة والتفاني لضمان تقديم خدمات آمنة وموثوقة للمسافرين. تلعب شركات الطيران الوطنية دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني، وتعزيز التواصل الثقافي والاجتماعي بين الدول، وتعتبر شركة الخطوط الجوية السودانية (سودانير) الناقل الوطني للسودان، حيث تأسست في عام ١٩٤٧ لتكون أول شركة طيران في السودان وإحدى أقدم شركات الطيران في أفريقيا. طوال عقود من الزمن، قامت شركة الخطوط الجوية السودانية بتسيير رحلات داخلية ودولية، وساهمت في ربط السودان بالعالم الخارجي، ولعبت دوراً محورياً في تطوير صناعة الطيران في المنطقة. ومع ذلك، تواجه شركة الخطوط الجوية السودانية في السنوات الأخيرة العديد من التحديات التي أثرت على قدرتها التنافسية مقارنة بمنافساتها الإقليمية والدولية. تشمل هذه التحديات ضعف الأسطول، محدودية شبكة الرحلات، ضعف خدمة العملاء، وصعوبات مالية كبيرة، إلى جانب تراجع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في الشركة. يلعب الرضا الوظيفي دوراً أساسياً في تحديد مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم، وهو ما ينعكس بدوره على قدرة الشركة على التكيف مع متطلبات السوق وتحقيق التفوق التنافسي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على تحسين أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية، فمن خلال دراسة مستوى الرضا الوظيفي، يمكن الكشف عن العوامل المؤثرة على هذا الجانب وكيفية تحسين بيئة العمل بما يساهم في تعزيز الأداء العام للشركة. إن تحليل هذه العلاقة لا يساهم فقط في تحسين أداء العاملين بل يساعد أيضاً في صياغة استراتيجيات فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للشركة في سوق عالمي يتسم بالتحديات المتزايدة.

مشكلة البحث

تواجه شركة الخطوط الجوية السودانية تحديات ملحوظة في مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها، وهو ما يُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر سلباً على عدة جوانب حيوية في الشركة. يُلاحظ أن تراجع مستوى الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العاملين وجودة الخدمة المقدمة، كما ينعكس سلباً على التزامهم بمعايير الأداء المطلوبة. تُبرز هذه المشكلة الحاجة الملحة إلى تحليل شامل لتأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركة، وذلك من خلال دراسة دقيقة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وكيفية تحسينه. يُهدف هذا التحليل إلى وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الرضا الوظيفي، مما سيساهم في تعزيز إنتاجية الموظفين، رفع جودة الخدمة، وتعزيز الالتزام بالمعايير المهنية، وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في قطاع الطيران.

تساؤلات البحث

١. ما هو مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية؟
٢. ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة؟
٣. كيف يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية؟
٤. ما هي المقترحات لتحسين الرضا الوظيفي وزيادة القدرة التنافسية للشركة؟

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الرضا الوظيفي كعامل حاسم في تعزيز أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية. ويساعد البحث في توفير بيانات وتحليلات قيمة يمكن استخدامها من قبل الإدارة لوضع سياسات تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع أداء الشركة. كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المهتمون بمجال إدارة الموارد البشرية وشركات الطيران لفهم تأثير العوامل النفسية والبيئية على الأداء المؤسسي.

أهداف البحث

1. تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية.
2. تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية.
3. دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية.
4. تقديم توصيات لتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية.

منهجية البحث

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبيان يُوزع على عينة من العاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات نوعية مع عدد من المسؤولين والموظفين. سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركة، واستخلاص النتائج والتوصيات المناسبة.

مصادر جمع المعلومات:

مصادر ثانوية: وتشمل الكتب، والمراجع، والبحوث، والانترنت، والدراسات السابقة.
مصادر أولية: وتشمل الاستبيان، والمقابلات الشخصية، والملاحظة.

حدود البحث

الحدود المكانية: يقتصر البحث على شركة الخطوط الجوية السودانية والعاملين بها في السودان.
الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة من عام ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤.
الحدود الموضوعية: يركز البحث على الرضا الوظيفي وتأثيره على القدرة التنافسية للشركة دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل الأداء المالي أو الفني.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية، من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وسيتم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء العاملين لإجراء الاستبيانات والمقابلات.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من هذا البحث لأنها توفر خلفية علمية تعزز فهمنا للموضوع وتساهم في بناء الإطار النظري للدراسة. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة يمكن تحديد الفجوات المعرفية التي لم تُعالج

بعد، وتوجيه الدراسة الحالية نحو معالجة هذه الفجوات بتركيز محدد على شركة الخطوط الجوية السودانية، مما يضيف قيمة علمية وتطبيقية جديدة تسهم في تحسين أداء العاملين ومساهماتهم في تطوير الشركة. وسنتناول بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث وهي:

دراسة (آل سعد، ٢٠٢٣): يهدف هذا البحث إلى تطوير أداة استبيان لدراسة أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية القطرية. تناول البحث دراسة أدوات جمع البيانات الرئيسية التي وضعها وطورها واختبرها مختلف الباحثين على مدى العقود الماضية مع التطرق لنقاط القوة والضعف المتعلقة بهذه الأدوات. وقد خلصت الدراسة على وجود علاقة إيجابية تربط ما بين القيادة الفعّالة من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، مع وجود بعض الاستثناءات. وأهمية التطرق إلى العوامل التي تؤثر في سياق دراسة أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية ومنها اللغة، ووضوح الأسئلة والتنبه للعوامل الثقافية المتصلة بالمنظمة ودولة قطر. ومن أبرز توصيات البحث اقتراح أداة لقياس تأثير القيادة الفعّالة على رضا العاملين والالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية القطرية، وهي عبارة عن استبيان لدراسة كمية. يهدف استخدام هذه الأداة المكوّنة من ثلاثة أقسام إلى تحسين فهم الشركة لتأثير القيادة الفعّالة على مستوى رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق الاستدامة والتميز في سوق العمل التنافسي.

دراسة (أحمد، ٢٠٢٢): تناولت الدراسة أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين بالتطبيق على شركة جيا - السودان ٢٠١٩ - ٢٠٢١ م، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في معرفة أثر الرضا الوظيفي على تقييم أداء العاملين، وأن توفر المناخ المناسب ونمط حياة العمل الجيدة، وتحقيق الرضا الوظيفي بإبعاده النفسية والاجتماعية والمادية تمثل مسئولية أخلاقية ومهنية تتحملها إدارة المنظمات، فبنجاح هذه الإدارات في تحقيق هذه المسئولية، تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة، فضلا عن المنهج الاستقرائي، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف معرفة ما هو الرضا الوظيفي. كيفية تحقيق الرضا الوظيفي وتقييمه للأداء، وتسعى لاختبار الفروض: أن هنالك علاقة بين الأجور وتقييم أداء العاملين، وهنالك علاقة بن الحوافز وأداء العاملين. حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من وسائل زيادة الكفاءة الإنتاجية، النظر للأفراد (العاملين) كشركاء في نجاح المنظمة يحسن من مستوى الأداء لديهم ما يزيد الإنتاجية، لا ينبغي قياس الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال بعيداً عن قياس رضا العاملين بها. دراسة (شوقي، وآخرون، ٢٠٢٢): هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية جنوب الجزائر وبالضبط في ولاية ورقلة، بالاعتماد على المنهج الوصفي، ركزت الدراسة على ٤٥ عاملا بالمؤسسة، باستجابتهم على الاستبيان كأداة أولى في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والتوصل إلى النتائج عن طريق برنامج الحزم الإحصائية ال-SPSS وكانت ابرز النتائج ان مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة مرتفع، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة مرتفع، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، الحالة الاجتماعية).

دراسة (Kalawilapathirage, etc, ٢٠١٩): لقد جعلت المنافسة الشديدة من الضروري لشركات الطيران الاحتفاظ بكوادرها المؤهلة من خلال ضمان أعلى مستويات الرضا الوظيفي لموظفيها. وقد نشأت هذه المنافسة نتيجة ظهور شركات الطيران الاقتصادية التي تركز على السوق المتخصصة. لتقديم تجربة مميزة للركاب أثناء الطيران مع شركات الطيران، ينبغي على الإدارة التأكد من أن جميع الموظفين، بما في ذلك الطاقم الأرضي وطاقم الطائرة، الذين هم نقطة الاتصال الأولية مع العملاء، يتمتعون برضا عالٍ بشأن أدوارهم الوظيفية. تقيّم الدراسة العوامل البشرية (HR) التي تؤثر على الرضا الوظيفي. تم إجراء دراسة وتحليل مفصل للعوامل الرئيسية التي تساهم في الرضا الوظيفي. وتحليل العلاقة ومستوى الرضا الوظيفي الحالي، تستخدم الدراسة نهجاً كمياً، مع الحصول على البيانات الأولية من الاستبيانات التي أكملها الموظفون في شركة الطيران. وحددت الدراسة المتغيرات المستقلة على أنها المكافآت المالية والتقدير، والتدريب والتطوير، وبيئة العمل. تُستخدم الأدوات الإحصائية، مثل تحليل الارتباط والانحدار، لتقييم الردود من الاستبيانات وتحديد أهمية المتغيرات المستقلة المساهمة في الرضا الوظيفي.

دراسة (DALLUAY, etc, ٢٠١٧): تتمحور هذه الدراسة حول التحقيق في تأثيرات الرضا الوظيفي على معدل دوران الموظفين في منظمة مختارة، وهي شركة عمان للطيران. تتناول الدراسة بشكل محدد عوامل الرضا الوظيفي مثل ظروف العمل العامة، الأجر والترقيات، العلاقات العملية، استخدام المهارات والقدرات، وأنشطة العمل، وترابطها بالرضا الوظيفي ودوران الموظفين. استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي الذي يعتمد أساساً على الاستبيانات لجمع المعلومات. تم استخدام عينة مريحة تضم ١٠٠ موظف مع معدل استرجاع كامل قدره ١٠٠٪. بناءً على البيانات المجمعة، تم تحليلها باستخدام الترددات والنسب المئوية، والمتوسط والانحراف المعياري لتحديد الملف الشخصي الديموغرافي للمستجيبين وتأثيرات عوامل الرضا الوظيفي على رضا الموظفين. تم تطبيق تحليل الارتباط والانحدار لتحديد العلاقات المهمة بين عوامل الرضا الوظيفي ورضا الموظفين، بالإضافة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران الموظفين. وتمثلت أبرز النتائج في الارتباط الإيجابي في رضا الموظفين بين الأجر والترقيات، وارتباط العلاقات العملية إيجابياً برضا الموظفين، كما ارتبط استخدام المهارات والقدرات ارتباطاً إيجابياً برضا الموظفين. ومن أبرز التوصيات التي توصلت لها الدراسة بأنه يجب تركز المنظمة على تحسين الأجر والترقيات، وتعزيز العلاقات العملية، واستغلال مهارات وقدرات الموظفين. يمكن للشركة أن تُدشن برامج وندوات تركز على هذه العوامل لتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين، حيث إن زيادة مستويات الرضا ترتبط بزيادة في رضا الموظفين.

جدول رقم (١) : يوضح الفجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

العنصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة
الأهداف	تناولت موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، وعوامل مثل القيادة الفعّالة، تكنولوجيا المعلومات، والمكافآت، بهدف تحسين الأداء وتقليل دوران الموظفين.	تهدف إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي وتحليل تأثيره على أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية، وتقديم التوصيات لتحسين الرضا الوظيفي في الشركة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء للعاملين.	تركز الدراسة الحالية على صناعة الطيران السودانية والقدرة التنافسية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت على الأداء الوظيفي والرضا العام بشكل عام.
منهجية البحث	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع استبيانات، مقابلات نوعية، وأدوات إحصائية مثل SPSS، وتحليل الارتباط والانحدار.	تتبع منهجًا وصفيًا تحليليًا باستخدام الاستبيانات والمقابلات النوعية، مع التركيز على البيئة الفريدة لشركة الخطوط الجوية السودانية. يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل SPSS، وتحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.	بينما تشترك الدراسات في استخدام منهجيات مشابهة، فإن الدراسة الحالية تُركّز على قطاع محدد (الطيران السوداني) وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة.
النتائج	أظهرت علاقة إيجابية بين القيادة، التكنولوجيا، والرضا الوظيفي، مع تحسين الأداء وتقليل دوران الموظفين.	تتوقع هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركة، مع تحديد عوامل مثل بيئة العمل والأجور كأكثر تأثيرًا.	الدراسة الحالية تضيف فهمًا لكيفية تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين والقدرة التنافسية للشركة، وهو بُعد لم يتم استكشافه في الدراسات السابقة.
التوصيات	تحسين القيادة، توفير بيئة عمل داعمة، تعزيز التكنولوجيا، وتحسين الأجور لتحقيق مستويات أعلى من الرضا والأداء.	متوقع ان تشمل هذه الدراسة تطوير سياسات جديدة للأجور والحوافز، تحسين بيئة العمل، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الرضا والأداء مع تركيز خاص على الخطوط الجوية السودانية.	ستكون التوصيات في الدراسة الحالية مُوجهة بشكل محدد لشركة الخطوط الجوية السودانية، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي قدمت توصيات عامة.

تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، وتُشير إلى تأثيرات متعددة للرضا الوظيفي، مثل تحسين الإنتاجية، زيادة الولاء، وتعزيز التزام الموظفين. الأبحاث تتنوع من تحليل تأثير القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي، إلى دراسة دور التكنولوجيا في تحسين الرضا، ودراسة تأثير الرضا على معدلات الدوران. مع ذلك هناك نقص في الدراسات التي تركز على تأثير الرضا الوظيفي بشكل محدد على شركات الطيران في السودان، مما يُبرز الحاجة إلى البحث الحالي الذي يركز على هذا المجال.

الإطار النظري:

مفهوم الرضا الوظيفي:

حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والعلماء منذ بدايات القرن العشرين، وذلك في إطار سعيهم لفهم العوامل التي تحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. يُعد الرضا الوظيفي حالة عاطفية إيجابية تنبع من تقييم الموظفين لتجاربهم في العمل، حيث يتشكل هذا الرضا بناءً على سلوكياتهم ومعتقداتهم وعواطفهم تجاه وظائفهم. أظهرت الدراسات على مر العقود الماضية أن الموظفين يشعرون بالرضا عن وظائفهم عندما يجدون أن هذه الوظائف تلبي تطلعاتهم وتوفر لهم المكافآت المناسبة. من ناحية أخرى، يتفق الباحثون على أن مستوى الرضا بين الموظفين يُعتبر عنصراً جوهرياً لنجاح المنظمة (Aziri, 2011).

تُولي المؤسسات أهمية كبيرة لرضا الموظفين، نظراً للدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي يُظهرون أداءً فائقاً، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها. كما أن الموظفين الراضين يكونون أكثر استعداداً للإبداع والابتكار، بينما يرتبط انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بتراجع الالتزام والأداء، مما يُعيق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وقد لوحظ أن زيادة الرضا الوظيفي تقلل من معدلات الغياب وحوادث العمل والضغط النفسي، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والأرباح (Oshagbemi, 2003).

أولى الباحثون اهتماماً كبيراً بتأثير الرضا الوظيفي في القطاعات الخدمية، مثل شركات الطيران، حيث يُعد الموظفون عنصراً أساسياً في تقديم خدمات عالية الجودة وتعزيز رضا وولاء العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والربحية. وأظهرت الدراسات أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الاهتمام بالموظفين وفهم العوامل التي تعزز رضاهم بشكل مستمر (آل سعد، ٢٠٢٣، ١٠).

أظهرت الدراسات المتعددة التي أجريت في سياقات متنوعة أن الرضا الوظيفي يعتمد على مجموعة من العوامل المؤثرة. فإن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى تقليل معدلات الغياب والاستقالة، بالمقابل أظهرت الدراسات أن الموظفين غير الراضين يكونون أكثر عرضة للاستقالة، وزيادة معدلات الغياب، وارتفاع التكاليف العامة، وضعف الأداء (DALLUAY, etc, 2017, 339).

أهمية رضا الموظفين:

تعتبر أهمية رضا الموظفين في الأعمال التجارية المعاصرة محورية لتحقيق أهداف الشركة في تعزيز الولاء وتحسين الأداء. إن جذب والاحتفاظ بالموظفين الراضين يعزز ولاء الموظفين ويحسن بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة تحفيز الموظفين للعمل بشكل مستقل. بناءً على هذه الفرضية، تتجلى أهمية رضا الموظفين في الشركات التجارية من خلال النقاط التالية (DALLUAY, etc, 2017, 341):

١. تقليل معدل دوران الموظفين: الشركات التي تضم موظفين راضين عن وظائفهم تكون أقل عرضة لفقدان هؤلاء الموظفين، مما يمنح الشركة ميزة تقليل معدل دوران الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية والموهوبين يعزز قدرة الشركة على تحقيق أهداف النمو طويل الأمد.

٢. الحد من تسرب الموظفين: تواجه الشركات تحديات كبيرة فيما يتعلق بتسرب الموظفين، لذا من الضروري ضمان توفير الاحترام وفرص النمو الوظيفي، بالإضافة إلى راتب مرضٍ وتقدير. هذه العوامل تقلل من احتمالية رغبة الموظفين في تغيير وظائفهم وتؤدي إلى احتفاظ فعال بالموظفين. كما أن الاحتفاظ بالموظفين الماهرين يمكن أن يوفر ميزة تنافسية ضد المنافسين. بالتالي يُوصى الشركات بالعمل على خفض معدل تسرب الموظفين، حيث إن أي موظف غير راضٍ قد يؤثر سلباً على الآخرين ويضر بسمعة الشركة.
٣. زيادة الإيرادات: رضا الموظفين يلعب دوراً مهماً في تحقيق إيرادات أعلى، حيث أن الموظفين الراضين يكونون أكثر إنتاجية وفعالية، مما يساهم في تحقيق نتائج مالية إيجابية للشركة.
٤. فعالية التدريب والاستثمار: الاستثمار في تدريب الموظفين قد لا يكون فعالاً ما لم يشعر الموظفون بالولاء والانتماء للشركة. الرضا الوظيفي يعزز من فعالية برامج التدريب والتطوير ويزيد من استفادة الشركة من استثماراتها في الموارد البشرية.
٥. الاستعداد للتعاون والدعم: الموظفون الراضون يظهرون اهتماماً أقل بالمشاركة في الصراعات أو السياسة في مكان العمل، مما يجعلهم أكثر استعداداً لدعم زملائهم والتعاون معهم.
٦. الاستمرارية في الأداء خلال الأزمات: الموظفون الراضون يظلون ملتزمين بعملهم حتى في أوقات الأزمات، ويعملون معاً لتجاوز التحديات ودعم الشركة لتحقيق أهدافها بنجاح. الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز الاستقرار والإنتاجية خلال الظروف الصعبة.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تشمل:

- الرضا الوظيفي هو عنصر أساسي يؤثر على أداء الموظفين ورفاهيتهم في العمل، يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل رئيسية تشمل (بن يوب، لبيض، ٢٠١٨ - ٢٠١٩، ٣٢):
١. التعويضات والمزايا: الرواتب والمكافآت والمزايا المالية الأخرى.
 ٢. بيئة العمل: ظروف العمل المادية والنفسية، بما في ذلك السلامة، الراحة، والإمكانات المتاحة.
 ٣. فرص النمو والتطوير: التدريب، الترقية، والتقدم الوظيفي.
 ٤. علاقات العمل: جودة العلاقة مع الزملاء والمديرين، والتقدير والدعم المقدم.
 ٥. توازن العمل والحياة: القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 ٦. المسؤوليات والمهام: مدى توافق المهام مع المهارات والاهتمامات الشخصية للموظف.
 ٧. التقدير والاعتراف: الاعتراف بالجهود والإنجازات والتقدير من الإدارة.

قياس الرضا الوظيفي:

- قياس الرضا الوظيفي يتضمن جمع وتحليل المعلومات حول مختلف جوانب تجربة العمل التي تؤثر على الموظفين. تشمل الطرق الشائعة لقياس الرضا الوظيفي ما يلي: (السلمي، ٢٠٠٠، ٥٧)
١. استطلاعات الرأي: تُعتبر من الأدوات الأساسية لقياس الرضا الوظيفي. يتم طرح أسئلة تتعلق بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، مثل التعويضات، بيئة العمل، وفرص النمو. يمكن أن تكون الاستطلاعات إما دورية أو لمرة واحدة.
 ٢. المقابلات الشخصية: توفر فرصة للحصول على تعليقات مفصلة وشخصية من الموظفين حول رضاهم عن

جوانب معينة من العمل.

٣. تحليل مؤشرات الأداء: مثل معدل التوظيف، الغياب، والمشاركة في الأنشطة التطويرية، والتي قد تعكس مستوى رضا الموظفين.
٤. استطلاعات تقييم البيئة العمل: تقيس جودة بيئة العمل وتفاعل الموظفين مع الزملاء والمديرين.
٥. تقييمات الأداء الفردية: تساعد في فهم كيف يرى الموظفون مهامهم ومسؤولياتهم والتوازن بين العمل والحياة.
٦. مجموعات التركيز: مجموعات من الموظفين يناقشون تجاربهم وملاحظاتهم بشكل جماعي للحصول على رؤى أعمق حول مستوى الرضا الوظيفي.
٧. الملاحظات اليومية: جمع التعليقات والملاحظات غير الرسمية من الموظفين حول تجاربهم اليومية في العمل.

الخطوط الجوية السودانية:

تعتبر الخطوط الجوية السودانية إحدى أقدم الشركات العريقة في أفريقيا والعالم العربي، حيث بدأت سفرياتها في يوليو ١٩٤٧م بأسطول من أربع طائرات من طراز هافيلاند وهي طائرات صغيرة تسع ثمانية مقاعد. عند تأسيس الشركة كانت تابعه لسكك حديد السودان وتغطي المناطق التي لا تصلها السكة حديد من المدن النائية لربطها بالعاصمة، توسعت الشركة بسرعة ففي ١٩٥٢م، استبدلت طائرات دي هافيلاند بطائرات دوجلاس ٣-DC، وبدأت خدمة الرحلات الدولية إلى القاهرة وأماكن أخرى. في ١٩٥٩م بدأت الخطوط الجوية السودانية تشغيل رحلات إلى أوروبا، وحققت إنجازات كبيرة مثل استخدام مطار قاتويك في لندن. خلال فترة السبعينات والثمانينات، طورت الشركة أسطولها بشكل ملحوظ، واستبدلت الطائرات القديمة بطائرات حديثة مثل بوينج وأيربص (موسى، ١٩٩١، ١٥).

ومنذ تأسست شركة الخطوط الجوية السودانية قدمت خدماتها الوطنية والدولية، مساهمة في تطوير صناعة الطيران الإقليمية وتدريب أجيال من الفنيين والإداريين. رغم هذه الإنجازات، تواجه الشركة تحديات إدارية تؤدي إلى خسائر سنوية مستمرة، مما يؤثر سلباً على استقرار ورضا موظفيها، ويجعل من الصعب الحفاظ على الكفاءات وتحفيزها.

حسب (معروف، ٢٠٢٤) فإن صناعة الطيران في السودان تفتقر إلى استراتيجية قومية شاملة، حيث اقتصرت الاستراتيجيات السابقة على المبادرات القطاعية. على عكس الدول المتقدمة التي تشارك خبراء من مختلف القطاعات في وضع استراتيجيات متكاملة، فإن غياب رؤية واضحة لشركة الخطوط الجوية السودانية يؤثر على استقرار العاملين ورضاهم الوظيفي. وأسفرت سياسة التحرير وتضارب السياسات الحكومية في خصخصة الشركة وتغييرات الإدارة المتكررة عن ضعف الأداء بشركة الخطوط الجوية السودانية. فقدت الشركة كفاءات فنية وموظفين مؤهلين، مما أثر على رضا العاملين وأدى إلى شعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي وعدم التقدير الكافي لجهودهم. في عام ٢٠٢٤م أصبحت الخطوط الجوية السودانية شركة حكومية تمتلك طائرة واحدة من طراز إيرباص ٣٢٠. هذا الوضع المحدود ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يشعرون بعدم تحقيق أهدافهم المهنية وعدم وجود فرص للتقدم والتطوير ضمن بيئة عمل غير مستقرة.

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية:

سعت الدراسة إلى تشخيص مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية، والكشف عن أثر هذا الرضا على أدائهم الوظيفي، من خلال الاعتماد على منهج وصفي تحليلي يستند إلى بيانات ميدانية جُمعت من عينة ممثلة لمختلف القطاعات داخل الشركة. ويأتي هذا العمل في وقت تحتاج فيه المؤسسات السودانية إلى تعزيز كفاءتها الداخلية، والارتقاء ببيئة العمل، وضمان استدامة مواردها البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في عملية الإصلاح المؤسسي.

يندرج هذا البحث ضمن الجهود العلمية التي تسعى إلى الربط بين الواقع الميداني والإطار النظري، من خلال تحليل العلاقة بين الرضا والأداء داخل بيئة عمل متأثرة بظروف خارجية معقدة، وتقديم توصيات تطبيقية تستجيب لاحتياجات المؤسسة وتستند إلى معطيات كمية موثوقة. ويؤمل أن تُسهم نتائج هذا العمل في دعم متخذي القرار داخل الشركة، وتحفيز مزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول سلوك العاملين في السياقات المؤسسية العربية والأفريقية التي تتقاطع فيها التحديات الإدارية مع الضغوط السياسية والاقتصادية.

منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الرضا الوظيفي والأداء، لما يتميز به هذا المنهج من قدرة على وصف الواقع وتحليله بصورة كمية دقيقة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للكشف عن الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المدروسة. وتم اختياره لكونه يوفر أساساً علمياً يسمح بفهم طبيعة الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية، وتشخيص أثره على مستوى أدائهم، كما أنه يتيح للباحث توصيف الواقع الحالي للمؤسسة وتفسيره بصورة منهجية تمهيداً لتقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المشاركين، حيث شملت الاستبانة عدداً من المحاور التي تغطي البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية، وذلك بهدف قياس مستوى الرضا، وتحليل أبعاد الأداء، واستكشاف العلاقة بينهما. وقد ساعد هذا التوجه المنهجي في تحقيق أهداف الدراسة من خلال توفير صورة كمية وموضوعية لواقع العاملين في الشركة، بما يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية السودانية، وهم الفئة المستهدفة في هذا البحث لارتباطهم المباشر بمتغيري الدراسة وهما الرضا الوظيفي والأداء. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بلغ عددها ١٠٠ مشارك، وقد روعي في اختيار العينة تمثيل مختلف الوظائف والإدارات داخل الشركة بما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع الأصلي.

إلا أن الظروف الاستثنائية التي تمر بها جمهورية السودان وقت إجراء الدراسة، وما صاحبها من اضطرابات

أمنية والحرب في الخرطوم مقر رئاسة الشركة وبعض المناطق الاخرى، كان له أثر مباشر على قدرة الباحث في الوصول إلى عدد أكبر من أفراد المجتمع المستهدف، الأمر الذي فرض قيوداً ميدانية على التوسع في جمع البيانات.

وعلى الرغم من هذه التحديات فقد تمكن الباحث من الحصول على استجابات كافية صالحة للتحليل، تمثل مختلف الشرائح العمرية والتعليمية والوظيفية للعاملين بالشركة، ما يعزز من موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وقد تم تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة باستخدام الرسوم البيانية، مما يوفر خلفية إحصائية ضرورية لفهم خصائص المشاركين ومدى تباينهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، وعدد الدورات التدريبية.

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين، كونها من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الميدانية التي تستهدف قياس الاتجاهات والمواقف ودرجة الاتفاق أو الاختلاف مع عدد من العبارات المرتبطة بمتغيرات قابلة للقياس الكمي. وقد صُممت الاستبانة لتغطي ثلاثة محاور أساسية، تتعلق بالبيئة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث تكون كل محور من مجموعة من العبارات المرتبطة مباشرة بمضمون المتغير المدروس، وتمت صياغة العبارات بدقة ووضوح لضمان فهمها من قبل المبحوثين.

استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المشاركين، حيث تتراوح الإجابات بين (1 = لا أوافق بشدة) و(5 = أوافق بشدة)، مما يتيح قياس مستوى الرضا والانطباع بدقة كمية، كما يسهل تحويل الاستجابات إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد العبارات الكلي في الاستبانة (31 عبارة) موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، حيث تناول المحور الأول (البيئة التنظيمية) 10 عبارات، والمحور الثاني (الرضا الوظيفي) 11 عبارة، بينما تضمن المحور الثالث (الأداء الوظيفي) 10 عبارات.

وقبل تطبيق الاستبانة على العينة المستهدفة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والسياحة والإحصاء للتأكد من سلامة الصياغة ومدى اتساق العبارات مع أهداف الدراسة ومحاورها، كما أجري اختبار أولي (pilot test) للتأكد من وضوح العبارات وقابلية الإجابة عليها من قبل العاملين في بيئة الشركة. وقد تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS، عبر احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب العبارات وفقاً لأهميتها النسبية داخل كل محور، الأمر الذي مكّن الباحث من رصد مستوى الرضا والأداء بشكل منهجي ودقيق.

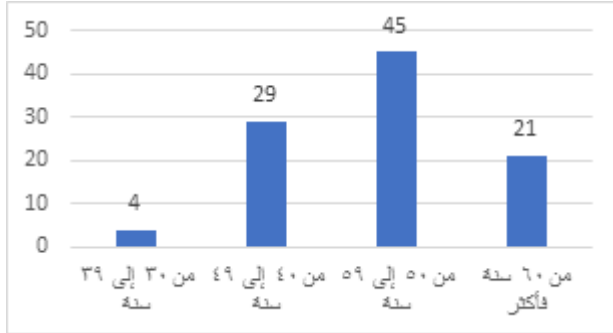
أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي يُعد من أكثر البرامج استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية لتحليل البيانات الكمية. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تهدف إلى فهم خصائص العينة وقياس مستوى المتغيرات المدروسة، بالإضافة إلى الكشف عن اتجاهات الاستجابات ومعانيها الإحصائية في سياق موضوع الدراسة. شملت المعالجات الإحصائية في هذه الدراسة احتساب التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، وعدد الدورات التدريبية.

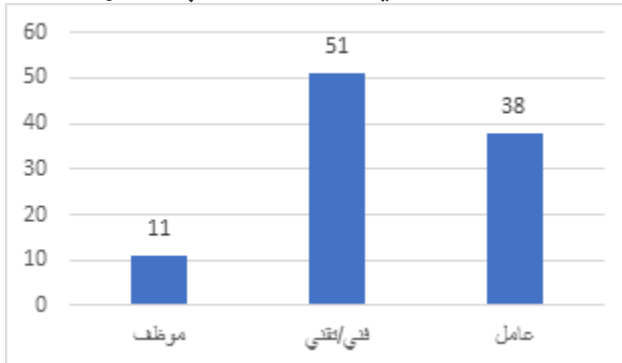
كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة ضمن كل محور، وذلك لتحديد مستوى الرضا أو الأداء المرتبط بكل عبارة. وقد أُجري ترتيب للعبارات داخل كل محور بناءً على المتوسطات، ما أتاح للباحث الوقوف على أهم مصادر الرضا أو التذمر، ومكامن القوة أو الضعف في الأداء.

الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

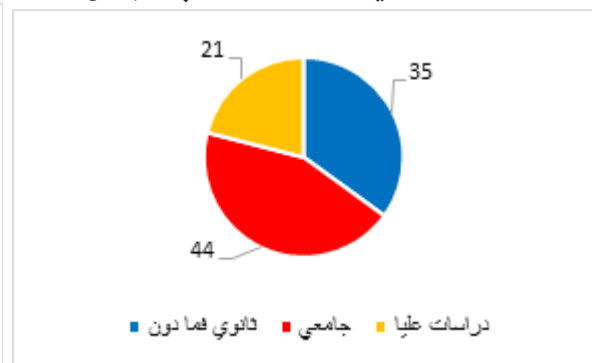
بلغ إجمالي حجم العينة (١٠٠) مبحوث من العاملين في الخطوط الجوية السودانية، والرسوم البيانية التالية توضح خصائص العينة:



شكل (٢): عينة الدراسة حسب العمر

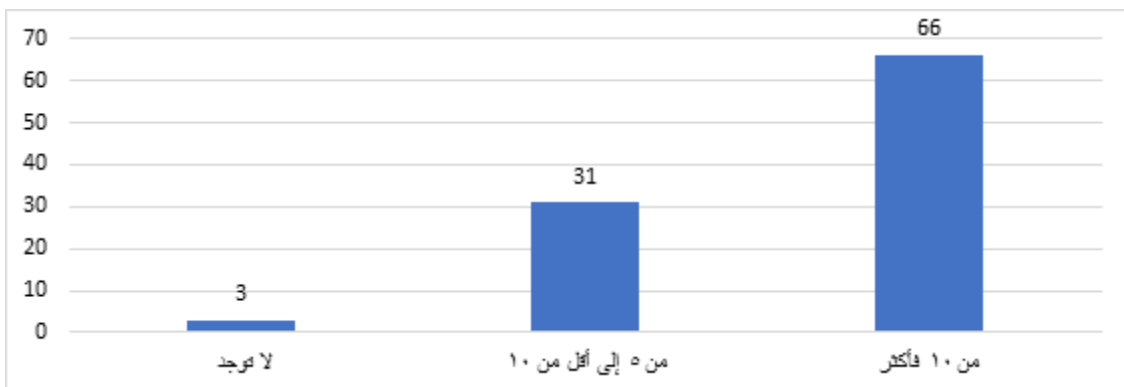


شكل (١): عينة الدراسة حسب الجنس



شكل (٤): عينة الدراسة حسب الوظيفة الدراسي

شكل (٣): عينة الدراسة حسب المؤهل



شكل (٥): توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية

بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة ١٠٠ مشارك من العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية. من حيث التوزيع النوعي شكّل الذكور الغالبية العظمى بنسبة بلغت ٨٤٪، في حين بلغت نسبة الإناث ١٦٪ فقط،

مما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة على القوى العاملة في هذا القطاع. أما التوزيع العمري، فقد تركزت النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة العمرية من ٥٠ إلى ٥٩ سنة بنسبة ٤٥,٣٪، تليها الفئة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة بنسبة ٢٩,٣٪، ثم الفئة من ٦٠ سنة فأكثر بنسبة ٢١,٣٪، بينما شكلت الفئة الأصغر (من ٣٠ إلى ٣٩ سنة) ٤,١٪ فقط، وهو ما يشير إلى ارتفاع متوسط العمر بين العاملين.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن ٤٤٪ من المشاركين حاصلون على مؤهل جامعي، و٣٤,٧٪ منهم حاصلون على شهادة ثانوية فما دون، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٢١,٣٪، مما يعكس تنوعاً مقبولاً في المستوى الأكاديمي للعينة. أما من حيث طبيعة العمل فقد شكّل الفنيون والتقنيون النسبة الأكبر بنسبة ٥٠,٧٪، تلاهم العمال بنسبة ٣٨,٧٪، ثم الموظفون الإداريون بنسبة ١٠,٧٪ فقط، مما يوضح هيمنة الوظائف التشغيلية والفنية في هيكل القوى العاملة بالشركة.

وفيما يخص الدورات التدريبية أفاد ٦٦,٧٪ من المشاركين بأنهم حصلوا على أكثر من ١٠ دورات تدريبية، بينما أشار ٣٠,٧٪ إلى حصولهم على عدد يتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ دورات، في حين أن ٢,٧٪ فقط لم يسبق لهم الحصول على أي تدريب، مما يعكس اهتماماً نسبياً ببناء القدرات المهنية داخل المؤسسة، خاصة لدى الفئات التي تتطلب مهارات فنية أو تشغيلية.

البيئة التنظيمية:

جدول (٢) : تقييم المبحوثين لبيئتهم الوظيفية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	الوظيفة التي تعمل بها	3.24	1.324	2
2	بيئة العمل في الشركة بصورة عامة	2.05	928.	5
3	السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة	1.91	888.	9
4	طرق تعامل المدراء المباشرين	2.65	1.133	4
5	فرص الترقية في الشركة	1.96	951.	7
6	الرواتب والبدايات والمزايا المالية الأخرى	1.67	794.	10
7	مستوى التواصل بين الإدارة والموظفين	2.04	951.	6
8	الوقت المخصص للعمل	3.16	1.151	3
9	الاستقرار والأمان الوظيفي	1.93	1.057	8
10	مستوى العلاقة مع الزملاء	3.48	1.212	1
	المتوسط الحسابي العام	2.41	751.	

أظهرت نتائج تحليل محور البيئة التنظيمية تفاوتاً واضحاً في تقييم المبحوثين لمدى رضاهم عن الجوانب المختلفة المرتبطة ببيئة العمل في شركة الخطوط الجوية السودانية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (١,٦٧) و(٣,٤٨)، وهو ما يشير إلى انخفاض عام في مستوى الرضا لدى العاملين، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٢,٤١)، وهو أقل من المتوسط النظري لمقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود حالة من عدم الرضا في عدد من الجوانب المؤسسية.

وقد حصلت العبارة المتعلقة بـ«مستوى العلاقة مع الزملاء» على أعلى متوسط حسابي (٣,٤٨)، تليها عبارة «الوظيفة التي تعمل بها» بمتوسط (٣,٢٤)، ثم عبارة «الوقت المخصص للعمل» بمتوسط (٣,١٦)، مما يعكس أن الرضا الأكبر يتركز في الجوانب المرتبطة بالعلاقات الشخصية وطبيعة المهام اليومية. في المقابل سجلت أدنى مستويات الرضا في عبارة «الرواتب والبدلات والمزايا المالية الأخرى» بمتوسط (١,٦٧)، تليها عبارة «السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة» بمتوسط (١,٩١)، ثم «الاستقرار والأمان الوظيفي» بمتوسط (١,٩٣)، وهي مؤشرات مقلقة تعكس شعوراً عاماً بعدم الاستقرار المهني وتدني الرضا عن البنية التنظيمية والإدارية.

كما أظهرت العبارات المتعلقة بالتواصل الإداري، والترقيات، وبيئة العمل العامة، مستويات منخفضة نسبياً تراوحت بين (٢,٠٤) و(٢,٦٥)، مما يعزز الفرض القائل بوجود فجوة تنظيمية في إدارة الموارد البشرية داخل الشركة. وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن عناصر البيئة الاجتماعية غير الرسمية (مثل الزملاء والعمل اليومي) تسهم في دعم الحد الأدنى من الرضا، بينما تفتقر البيئة الرسمية إلى نظم فعالة تُشعر العاملين بالإنصاف والتمكين والأمان، الأمر الذي قد يُضعف الولاء المؤسسي ويؤثر على الأداء على المدى البعيد.

الرضا الوظيفي:

جدول (٣) : قياس مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	بيئة العمل في الشركة مريحة وتساعدني على التركيز والإنتاجية	2.13	949.	9
2	أتمتع بعلاقات إيجابية مع زملائي في العمل	3.95	1.025	1
3	الإدارة تستمع لآرائني وتقدر مساهماتي	2.32	1.029	6
4	أستطيع تحقيق توازن جيد بين حياتي الشخصية والعملية	3.63	1.194	2
5	أعتقد أن راتبي عادل ويعكس الجهد الذي أبذله في العمل	1.65	923.	11
6	أشعر بأن لدي فرص كافية للتطور المهني والتعلم	3.13	1.369	4
7	أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي الحالية	2.11	1.247	10
8	أشعر بأنني أُشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملني	2.64	1.280	5

7	1.171	2.29	أشعر أنني أعامل بعدالة في الشركة مقارنة بزملائي	9
8	1.032	2.17	الشركة توفر لي الموارد والمعدات التي أحتاجها لأداء عملي بفعالية	10
3	1.433	3.40	لدي تحفيز ذاتي للقيام بمهامي على أكمل وجه	11
	733.	2.68		المتوسط الحسابي العام

تشير نتائج تحليل محور الرضا الوظيفي إلى وجود تفاوت ملحوظ في تصورات العاملين حول مدى رضاهم عن جوانب عملهم المختلفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٦٥) و(٣,٩٥)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٢,٦٨)، وهو ما يعكس مستوى رضا متوسطاً يميل إلى الانخفاض عند مقارنته بالمتوسط النظري لمقياس ليكرت. ويعكس هذا التقييم شعوراً عاماً بالرضا الجزئي، والذي يغلب عليه طابع الرضا المعنوي أو الشخصي أكثر من الرضا التنظيمي أو المؤسسي.

وقد حصلت العبارة المتعلقة بـ«العلاقات الإيجابية مع الزملاء» على أعلى متوسط (٣,٩٥)، تلتها عبارة «أستطيع تحقيق توازن جيد بين حياتي الشخصية والعملية» بمتوسط (٣,٦٣)، ثم «لدي تحفيز ذاتي للقيام بمهامي على أكمل وجه» بمتوسط (٣,٤٠)، وهي عبارات تُظهر أن العوامل الذاتية والعلاقات الاجتماعية تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز شعور العاملين بالرضا، رغم التحديات البنيوية والتنظيمية. كما أن عبارة «أشعر بأن لدي فرص كافية للتطور المهني والتعلم» سجلت متوسطاً جيداً نسبياً (٣,١٣)، ما يشير إلى وجود درجة من الطموح المهني والرغبة في تحسين الذات لدى العاملين.

في المقابل أظهرت النتائج تدنياً شديداً في الرضا المرتبط بالجوانب المالية والتنظيمية، حيث سجلت عبارة «أعتقد أن راتبي عادل ويعكس الجهد الذي أبذله» أدنى متوسط (١,٦٥)، تلتها عبارة «أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي الحالية» بمتوسط (٢,١١)، و«بيئة العمل في الشركة مريحة وتساعدني على التركيز والإنتاجية» بمتوسط (٢,١٣)، مما يدل على وجود إحساس ملموس بعدم الإنصاف وعدم الاستقرار الوظيفي. كما سجلت العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (٢,٦٤) ومعاملة الموظفين بعدالة (٢,٢٩) والإصغاء إلى آرائهم (٢,٣٢) مستويات منخفضة، ما يشير إلى ضعف في البُعد التشاركي والحوار المؤسسي بين الإدارة والموظفين.

وبناء على ذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي في الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على العوامل غير الرسمية مثل العلاقات الاجتماعية والدوافع الذاتية، بينما تعاني الجوانب الرسمية كالأجور والتواصل المؤسسي والتمكين الوظيفي من ضعف ملحوظ، وهو ما قد يؤدي إلى تآكل الرضا بمرور الوقت إذا لم يتم اتخاذ خطوات تصحيحية جذرية.

الأداء الوظيفي:

جدول (4): قياس مستوى الأداء الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد	3.97	912.	9
2	أحرص على أن يكون العمل الذي أقدمه بجودة عالية	4.39	882.	3
3	ألتزم بساعات العمل المحددة ولا أتأخر عن مواعيد الحضور	4.52	626.	1
4	أتعاون بشكل فعال مع زملائي في الفريق	4.45	506.	2
5	أقوم بتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل والعمليات	4.19	792.	7
6	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بسرعة وكفاءة	4.26	773.	5
7	أعمل باستمرار على تطوير مهاراتي وتحسين أدائي	4.39	715.	4
8	أتمكن من إدارة وقتي بفعالية لتنفيذ جميع المهام الموكلة إلي	4.26	682.	6
9	أحافظ على تواصل فعال مع زملائي ومديري	4.03	948.	8
10	لدي تحفيز ذاتي للقيام بمهامي على أكمل وجه	3.97	983.	10
	المتوسط الحسابي العام	4.27	733.	

أظهرت نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي مستوى مرتفعاً من الأداء لدى العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3,97) و(4,02)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4,27)، وهو ما يشير إلى أن المشاركين قد عبّروا بوضوح عن تمتعهم بدرجة عالية من الكفاءة والالتزام والفاعلية في أداء المهام الموكلة إليهم. ويعكس هذا المؤشر الإيجابي وجود ثقافة عمل قوية، والتزاماً فردياً عالياً، بغض النظر عن التحديات التنظيمية أو ضعف الرضا في بعض الجوانب الإدارية.

وقد جاءت العبارة المتعلقة ب«الالتزام بساعات العمل وعدم التأخر عن الحضور» في المرتبة الأولى بمتوسط

(٤,٥٢)، تلتها عبارة «أتعاون بشكل فعال مع زملائي في الفريق» بمتوسط (٤,٤٥)، ثم «أحرص على أن يكون العمل الذي أقدمه بجودة عالية» بمتوسط (٤,٣٩). وتشير هذه النتائج إلى أن عناصر الانضباط الوظيفي والعمل الجماعي وجودة الأداء المهني تمثل سمات واضحة في سلوك العاملين، ما يعكس درجة من الاحترافية والالتزام الأخلاقي بالمهام. كما حصلت العبارات المرتبطة بتطوير الذات وحل المشكلات وإدارة الوقت على متوسطات مرتفعة تراوحت بين (٤,١٩) و(٤,٣٩)، ما يدل على وعي المهنيين بأهمية تحسين الأداء والسعي للتطور المستمر. وفي المقابل سجلت عبارتا «لدي تحفيز ذاتي للقيام بمهامي على أكمل وجه» و«أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد» متوسطين أقل نسبياً (٣,٩٧ لكل منهما)، رغم أنهما ما زالا ضمن النطاق المرتفع، مما قد يشير إلى وجود تفاوت طفيف بين القدرة الفعلية والدافعية الذاتية، وهو أمر قد يكون مرتباً بعوامل الرضا العام أو الدعم المؤسسي غير الكافي.

وتوحي هذه النتائج بأن الأداء العالي للعاملين لا يُعزى بالضرورة إلى تحفيز تنظيمي، بل ربما يعود إلى الالتزام الشخصي أو ثقافة مهنية متجذرة في طبيعة العمل بالمؤسسة. غير أن استمرار هذا الأداء المرتفع دون تعزيز منظومة الرضا والدعم المؤسسي قد لا يكون مستداماً على المدى الطويل، ما يجعل من الضروري النظر في تحسين ظروف العمل كعنصر داعم لاستمرارية الأداء.

العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

بالاعتماد على النتائج الإحصائية الوصفية التي توصلت إليها الدراسة، يمكن مناقشة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في ضوء الفروق الظاهرة بين تقييمات المحورين. فقد أظهرت بيانات الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي بلغ (٢,٦٨)، وهو متوسط يقع دون المستوى المقبول على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى تدنٍ عام في مستوى الرضا لدى العاملين، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المرتبطة بالرواتب، الأمان الوظيفي، السياسات التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار. في المقابل أظهر محور الأداء الوظيفي متوسطاً مرتفعاً بلغ (٤,٢٧)، وهو ما يعكس مستوى أداء عالٍ يتميز بالالتزام والانضباط والجودة والتعاون وتطوير الذات.

هذا التباين الملحوظ بين المحورين يثير تساؤلاً بحثياً مهماً حول طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. فبينما تفترض الأدبيات الإدارية والنفسية أن ارتفاع مستوى الرضا يقود بالضرورة إلى تحسين الأداء، تُظهر نتائج هذه الدراسة حالة معاكسة تتمثل في ارتفاع مستوى الأداء رغم انخفاض مستوى الرضا، وهي ظاهرة قد تُعزى إلى عدة عوامل من أبرزها: قوة الالتزام الشخصي لدى العاملين، طبيعة ثقافة العمل المؤسسية في الشركة، والخوف من فقدان الوظيفة في ظل بيئة عمل تعاني من محدودية الفرص والبدائل، خاصة في ظل الأوضاع الأمنية والاقتصادية التي تمر بها البلاد.

كما يمكن تفسير هذا التناقض الظاهري بوجود دوافع غير مادية تؤثر في سلوك العاملين، مثل الولاء للمهنة، أو العادات المؤسسية الراسخة، أو شعور المسؤولية تجاه الفريق والزملاء. ومع ذلك فإن هذه الدوافع لا تُعد بديلاً كافياً عن متطلبات الرضا التنظيمي طويل الأمد. فاستمرار الأداء المرتفع في ظل انخفاض الرضا قد يكون مهدداً مع مرور الوقت، خصوصاً إذا تراكمت مشاعر الإحباط وعدم العدالة في بيئة العمل، مما قد ينعكس مستقبلاً في زيادة معدلات الدوران الوظيفي، أو ضعف الدافعية، أو حتى التراجع في جودة الأداء.

بناء على ما سبق توحى نتائج هذه الدراسة بأن العلاقة بين الرضا والأداء ليست علاقة ميكانيكية مباشرة، بل علاقة معقدة قد تتأثر بعوامل وسيطة وظروف محيطية، وتحتاج إلى تدخلات تنظيمية مستدامة تعزز من بيئة العمل وتعيد بناء منظومة الحوافز المادية والمعنوية بما ينسجم مع توقعات العاملين واحتياجاتهم الفعلية.

النتائج:

- أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات التي تعكس واقع الرضا الوظيفي والأداء المهني لدى العاملين، وتوضح طبيعة العلاقة بينهما في بيئة العمل، كما يلي:
1. أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في مستويات الأداء والانضباط الوظيفي بين العاملين، على الرغم من تدني مستويات الرضا الوظيفي، مما يشير إلى وجود عوامل بديلة محفزة للأداء خارج الإطار التنظيمي التقليدي.
 2. تمثلت أبرز سمات السلوك المهني للعاملين في ارتفاع درجات التحفيز الذاتي، والتعاون الفعّال ضمن فرق العمل، والحرص على جودة المخرجات الوظيفية، وهو ما يعكس التزاماً فردياً مهنيّاً عالياً.
 3. كشفت النتائج أن العلاقات الإيجابية مع الزملاء، وطبيعة المهام اليومية، تعدان من أبرز مصادر الرضا الوظيفي، وهو ما يعزز دور العوامل الاجتماعية غير الرسمية في دعم الاستقرار النفسي للعاملين.
 4. يتضح أن الرضا الوظيفي يتأثر بدرجة أكبر بالعوامل الذاتية والاجتماعية مقارنة بالعوامل التنظيمية الرسمية، مما يشير إلى اختلال في التوازن بين مكونات بيئة العمل المؤسسية.
 5. أظهرت الدراسة وجود تدنٍ عام في مستويات الرضا تجاه بيئة العمل، لا سيما فيما يتعلق بالهياكل المالية، والسياسات الإدارية، والإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة.
 6. أبانت النتائج عن شعور واسع النطاق بعدم الإنصاف وغياب الأمان الوظيفي، خصوصاً فيما يخص نظام الأجور والمزايا، مما يعكس فجوة بين توقعات العاملين وما توفره المؤسسة من ضمانات مهنية.
 7. سُجلت مستويات متدنية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إلى جانب ضعف في ممارسات العدالة التنظيمية وقنوات التواصل الإداري، الأمر الذي يشير إلى محدودية التشاركية في إدارة الموارد البشرية.
 8. تؤكد الدراسة أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ليست خطية أو مباشرة، بل تتسم بدرجة من التعقيد، حيث يمكن أن يُحافظ على مستويات أداء مرتفعة في ظل تدني الرضا، بفعل عوامل وسيطة كالثقافة المؤسسية أو الالتزام الشخصي، إلا أن هذا النمط قد لا يكون مستداماً على المدى البعيد دون تدخلات تنظيمية فاعلة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصى باتخاذ عدد من الإجراءات التي تهدف إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن استدامة الأداء المرتفع ويعزز من الولاء المؤسسي ويحد من المخاطر المرتبطة بانخفاض الرضا على المدى الطويل. وتتمثل أهم هذه التوصيات فيما يلي:

أولاً: ضرورة إعادة النظر في هيكل الرواتب والحوافز المالية بما يعكس الجهد المبذول من العاملين، ويعزز الشعور بالعدالة التنظيمية، لا سيما في ظل تدني تقييم العاملين لعدالة الأجور والمزايا المالية. إن إنشاء نظام حوافز مرن يعتمد على الأداء ويأخذ في الاعتبار طبيعة العمل والمخاطر المرتبطة به، من شأنه أن يساهم في رفع مستويات الرضا والانتماء.

ثانياً: يُوصى بتعزيز سياسات الأمان والاستقرار الوظيفي، وتوفير ضمانات وظيفية تقلل من شعور العاملين

بالقلق بشأن مستقبلهم المهني، خاصة في ظل ظروف اقتصادية وسياسية غير مستقرة. كما يُنصح بزيادة فرص الترقية والتدرج الوظيفي وفق معايير واضحة وشفافة تستند إلى الكفاءة والإنجاز.

ثالثًا: تحسين مستوى التواصل المؤسسي بين الإدارة والعاملين عبر تفعيل آليات الحوار الدوري، وتنظيم اجتماعات استماع وتغذية راجعة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. فضعف التواصل كان أحد الجوانب التي حصلت على تقييم منخفض، ويُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الرضا وتحفيز الأداء.

رابعًا: دعم برامج التطوير المهني المستمر من خلال التوسع في تقديم الدورات التدريبية المتخصصة التي تُسهم في رفع كفاءة العاملين وتفتح أمامهم آفاقًا للتطور المهني، مع ضرورة ربط هذه البرامج بمسارات الترقية وحوافز الأداء.

خامسًا: الاستفادة من الجوانب الإيجابية التي أظهرتها الدراسة، مثل العلاقات الإيجابية بين الزملاء وارتفاع مؤشرات الأداء، من خلال تكريم النماذج المتميزة وتحفيز روح الفريق، والعمل على تحويل هذه الجوانب إلى مرتكزات لتعزيز بيئة العمل وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والانتماء.

سادسًا: يُوصى بإجراء دراسات تكميلية مستقبلية تستهدف تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الالتزام الوظيفي، والتوجه نحو مغادرة العمل، والاحتراق النفسي، وذلك بهدف بناء نموذج متكامل لفهم سلوك العاملين في المؤسسات العامة في السودان في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

١. أحمد، أحلام إبراهيم عبد الله (٢٠٢٢)، أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين بالتطبيق على شركة جيا- السودان ٢٠١٩-٢٠٢١ م، مجلة القلزم العلمية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، العدد 14، 39 - 72، ISSN: 1858-9766.
٢. آل سعد، عائشة خالد عبد الرحمن (٢٠٢٣)، تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة قطر.
٣. بن يوب، دلال؛ لبيض، خير (٢٠١٨ - ٢٠١٩)، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر ابن عمر" بوعاتي محمود، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
٤. السلمي، علي (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط ١، مصر.
٥. شوقي، شادلي، صفاء، قنون، رانيا، خميس (٢٠٢٢)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/12345678932942/>
٦. معروف، الفاتح مكي (٢٠٢٤)، مستقبل الطيران المدني في السودان، لجنة تأهيل الناقل الوطني (سودانير)، تقرير مقدم للجنة استشراف مستقبل الطيران المدني في السودان.
٧. موسى، علي (١٩٩١)، تطوير وسائل النقل الجوي في السودان، دراسة قدمت لوزير شؤون المغتربين السوداني سنة ١٩٩١م، دراسة غير منشورة.

المراجع الأجنبية:

1. Aziri, B. (2011), Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, 3 (4), 77-86.
2. DALLUAY; VAN, JALAGAT; REVENIO, AL ZADJALI; ADILA KHAMIS HAIDAR, AL-ABDULLAH; AMER (2017), The Impacts of Job Satisfaction on Employee Turnover: A Case Study of Oman Air in Sultanate of Oman, European Academic Research, <https://www.researchgate.net/publication/316110305>.
3. Kalawilapathirage; Hansani, Omisakin; Olufemi Omisakin, Zeidan; Susan (2019), A Data Analytic Approach of Job Satisfaction: A Case Study on Airline Industry, Journal of Information & Knowledge Management Vol. 18, No. 01, 1950003.
4. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. International Journal of Social Economics, 30(12), 1210-1232.