

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين
(دراسة حالة شركة MTN للاتصالات)

The Impact of **Human Resource Management Practices**
On the **Employees Job Satisfaction** (Case Study of MTN Telecom
company)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة

نور السَّراج

(Noor_68804)

إشراف

د. مهند أرناؤوط

العام الدراسي

2019

ملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات في سوريا، وإلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وإلى أثر هذه الممارسات بالرضا الوظيفي للعاملين. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على أساليب البحث النوعي في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وذلك بعمل مقابلات متعمقة مع 5 من الموظفين العاملين في هذا القسم وتحليل بياناتهم باستخدام أساليب التحليل النوعي الموضوعي. وتم استعمال أساليب البحث الكمي من أجل التعرف على مستوى رضا العاملين الوظيفي في الشركة وتقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية تحديداً: الرواتب والأجور، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير وعلاقات العمل. تم استخدام الاستبيان الذي وزع على كافة الموظفين وتم الحصول على 55 استبيان صالح للتحليل. وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي لمعرفة مستوى الرضا وأساليب التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا العاملين في الشركة جيد ويبلغ أعلى مستوى للرضا عن علاقات العمل يليه الرضا عن التطوير والتدريب وحصلت الأجور والحوافز على أقل مستوى من الرضا، كما أوضحت الدراسة النوعية الممارسات الخاصة بالتدريب والتطوير والأجور والحوافز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالشركة. وتبين وجود أثر ذا دلالة إحصائية إيجابية لهذه الممارسات على الرضا الوظيفي للعاملين. وكان الأكثر تأثيراً التدريب والتطوير والأجور أما الحوافز أثرها متوسط بينما علاقات العمل أثرها ضعيف. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تحديث نظام الأجور والحوافز ليحقق رضا أكبر للعاملين وربط عملية تحديد الأجور والحوافز بأداء العاملين.

Abstract

The purpose of this study is to identify the levels of employees' job satisfaction in MTN telecom company in Syria, the practices of human resource management and the impact of this practices on the employees' job satisfaction. To achieve these goals, qualitative research methods were used to identify the human resources management practices in the company by conducting in-depth interviews with 5 employees working in this section and analyzing their data using the methods of objective qualitative analysis. Quantitative research methods were used to identify the level of employee satisfaction in the company and their evaluation of human resource management practices specifically: salaries and wages, incentives and rewards, training and development and labor relations. The questionnaire distributed to all employees in the company and 55 valid questionnaires were obtained. Descriptive analysis methods were used to find the level of satisfaction and inferential analysis methods to test the hypotheses of the impact of human resource management practices on job satisfaction. The study found that the level of employee satisfaction in the company is good and the highest level of satisfaction with work relations is followed by satisfaction with development and training, and rewards and salaries got the lowest level of satisfaction, the qualitative study clarified the practices related to training and development, wages and incentives carried out by the company's human resources management. A positive statistical effect of these practices was found on the job satisfaction of the workers. The most influential was training, development, and wages, while rewards had an average effect, while labor relations had a weak impact. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to update salaries and rewards to achieve greater satisfaction for workers and to link the process of determining salaries and rewards to performance appraisal process.

شكر وتقدير

الشكر الموصول للدكتور مهند أرناؤوط على عظيم جهده وصبره معي في إنجاز هذه الرسالة. كما أود أن أشكر أعضاء اللجنة الكريمة وكل من أعانني في إنجاز هذه الرسالة.

وفي ختام رحلتي مع ماجستير إدارة الأعمال وجب علي شكر كادر الجامعة السورية الافتراضية من مدرسين وإداريين على كل ما قدموه. والشكر لله أولاً وأخيراً وأبدأ والذي لولا فضله وعونه ما كان لهذا أن يكون

إهداء

إلى والداي العزيزين

وإلى أختاي الغاليتين

وإلى زوجي الحبيب

وابني قرّة العين

أهديكم عملي هذا

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	11
1- مقدمة	13
2- مصطلحات الدراسة	13
3- الدراسات السابقة	14
4- مشكلة الدراسة	17
5- الهدف العام للدراسة	18
6- أهمية الدراسة	19
7- منهجية الدراسة	19
8- حدود الدراسة	21
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	23
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية	25
1- تمهيد	25
2- تعريف إدارة الموارد البشرية	25
3- أهمية إدارة الموارد البشرية	25
4- أهداف إدارة الموارد البشرية	26
5- وظائف إدارة الموارد البشرية	26
ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي	33
1- مفهوم الرضا الوظيفي	33
2- أهمية الرضا الوظيفي	33
3- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي	33
4- قياس الرضا الوظيفي	34
5- أبعاد الرضا الوظيفي	35
ثالثاً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي	37
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	38
1- لمحة عن شركة MTN للاتصالات	40
2- مجتمع وعينة الدراسة	40
3- أداة الدراسة	40

47	4- تحليل البيانات
58	5- نتائج الدراسة
59	6- التوصيات
59	7- دراسات مستقبلية مقترحة
60	المراجع
62	الملحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
42	مقياس Likert الخماسي	1
42	الصدق الداخلي لعبارات الرضا الوظيفي	2
43	اختبار KMO لعبارات الرضا الوظيفي	3
43	الصدق الداخلي لعبارات الأجور والرواتب	4
44	اختبار KMO لعبارات الأجور والرواتب	5
44	الصدق الداخلي لعبارات الحوافز	6
44	اختبار KMO لعبارات الحوافز	7
45	الصدق الداخلي لعبارات التدريب والتطوير	8
45	اختبار KMO لعبارات التدريب والتطوير	9
46	اختبار الصدق الداخلي لعبارات علاقات العمل	10
48	مقياس لقيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الاستبيان	13
49	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبيان	14
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأجور	15
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الحوافز	16
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب والتطوير	17
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد علاقات العمل	18
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي العام	19
52	جدول الارتباط بين الرضا وممارسات الموارد البشرية	20
53	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى جدول 1	21
53	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى جدول 2	22
54	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى جدول 3	23
54	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثانية جدول 1	24
55	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثانية جدول 2	25
55	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثانية جدول 3	26
56	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول 1	27
56	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول 2	28
56	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول 3	29
57	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة جدول 1	30

57	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة جدول رقم 2	31
58	اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة جدول رقم 3	32

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1	رسم توضيحي 1 النموذج المقترح للدراسة	21

الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. المقدمة
2. مصطلحات الدراسة
3. الدراسات السابقة
4. مشكلة الدراسة
5. الهدف العام للدراسة
6. أهمية الدراسة
 - 6.1. الأهمية النظرية (العلمية)
 - 6.2. الأهمية التطبيقية (العملية)
7. منهجية الدراسة
 - 7.1. منهجية الدراسة
 - 7.2. أسلوب الدراسة
 - 7.3. أداة الدراسة
 - 7.4. مجتمع الدراسة
 - 7.5. نموذج وفرضيات الدراسة
8. حدود الدراسة
 - 8.1. الحدود الزمانية
 - 8.2. الحدود المكانية
 - 8.3. الحدود العلمية

1- مقدمة

يعتمد بقاء المنظمات بشكل أساسي على القيمة التي تخلقها لنفسها في السوق، لذا تسعى إداراتها إلى استثمار مواردها المادية والبشرية بأكفاً الطرق للحفاظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها. إلا أنه مع التقدم التقني الهائل وانفتاح الأسواق وما رافقها من تنافس شرس وتغيرات متسارعة ودائمة خلقت تحديات جديدة أمام إدارة المنظمة جعلت تحقيق مهامها عملية أكثر صعوبة. وفي ظل هذه الضغوطات وفي إطار سعي المنظمات لخلق قيمة تنافسية تشكلت نظرة إدارية جديدة تجاه موارد المنظمة البشرية كمورد يمكن لاستخدامه الكفو أن يتغلب على محدودية الموارد الأخرى.

ونتيجة لهذا التوجه الإداري الجديد وتزايد الاهتمام باستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات والحفاظ عليها تم اعتماد إدارة الموارد البشرية كطريقة استراتيجية تتمحور إجراءاتها حول الأشخاص وتهدف لبناء قوى عاملة ذات كفاءة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

2- مصطلحات الدراسة

2-1- إدارة الموارد البشرية:

يعرف مصطلح إدارة الموارد البشرية كالتالي: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (السقا)

تقسم ممارسات إدارة الموارد البشرية من أقسام فرعية متخصصة يرد تعريفها فيما يلي.

2-2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل (هزايمة):

2-2-1- الاستقطاب: وهو عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج (Fisher)

2-2-2- الاختيار: وهي العملية المرتبطة بالوصول إلى أفضل قرار لاختيار أكفاً الأفراد وفقاً لمتطلبات العمل.

2-2-3- التعيين: وهي الخطوة الأخيرة التي تلي عملية الاختيار تعيين الموظف وتقليده مهامه.

2-3- التعويضات (الأجور):

ويقصد بالتعويضات المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للأفراد العاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدمونها لها. (Denisi)

2-4- الحوافز والمكافآت:

ترتبط الحوافز بما تقدمه المنظمة لأفرادها من إسكان، وتأمين صحي، وضمان اجتماعي وغيرها أما المكافآت فهي التعويضات المادية عن مقابل الأعمال فوق العادية التي يقوم بها الموظف (Denisi)

5-2- التدريب والتطوير:

عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الجديدة والمتخصصة المرتبطة بالأعمال لتحقيق ميادة في معدلات الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. (الفارس 1999)

6-2- رضا العاملين:

تعريف ستون: "الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

3- الدراسات السابقة

- دراسة عادل (2010): مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين
هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم التطبيق الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المركز الجامعي سوق أهراس؟
وتم اختبار أثر كل من سياسة التوظيف، سياسة الحوافز، ظروف العمل المادية والمعنوية والاتصال الفعال مع الرؤساء. وقد كشفت هذه الدراسة عن انخفاض معتبر عند العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة. ونصح الباحث بالاهتمام بنظام الحوافز والتعويضات وتحسين بيئة العمل وشروطه المادية والمعنوية.
- دراسة صفدي وآخرون (2011): مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية
هدف هذه الدراسة التعرف على رضا العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثر هذا الرضا على جودة الخدمات المقدمة. وتم قياس الرضا الوظيفي بالاعتماد على الأبعاد التالية: الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن طبيعة العمل والرضا عن سياسات العمل (الحوافز والترقيات).
خلصت الدراسة إلى وجود حالة من الرضا العام المرتفعة نسبيا عند الموظفين بنسبة 72.8%، وحصل بعد الرضا عن العلاقة مع المسؤولين وطبيعة العمل على أعلى نسبة رضا 75% بينما حصل بعد الحوافز والترقيات على أقل نسبة رضا 61.8%. كما وجدت الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة مرتفعة وأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية إيجابية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة.
- دراسة ظريف آمال (2017): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين

طرحت هذه الدراسة التساؤل الأساسي التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة؟

وقد ركزت هذه الدراسة على اختبار كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعويضات والحوافز والتدريب والتطوير. وقد تبين غياب الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وذلك لعدم دعم الإدارة لنظام الحوافز وتجاهله على حساب نظام التدريب والتطوير لذا كان هناك حالة من عدم الرضا العام عن الموظفين.

• **دراسة حسن عبد الله (2018): الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين**

تمت هذه الدراسة على شركة السكر السودانية بهدف معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين. قامت هذه الدراسة على فروض أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وبين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين. تم قياس الرضا الوظيفي بالأبعاد التالية: المرتب، الحوافز وعلاقات العمل. أما كفاءة الأداء فقد قيست بالاعتماد على الأبعاد التالية: التدريب، المشاركة والمثابرة.

• **دراسة Majunder (2012): Human Resources Management Practices And Employees' Satisfaction Towards Private Banking Section In Bangladesh**
(ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين في قطاع البنوك الخاصة في بنغلاديش)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات قسم الموارد البشرية على رضا الموظفين العاملين في قطاع البنوك الخاصة في بنغلاديش. أجريت الدراسة على 100 موظف من البنوك المختارة كمجتمع للبحث، وزع عليهم استبيان أسئلته تشمل 9 وظائف أساسية لقسم إدارة الموارد البشرية وهي: الأمان الوظيفي، النمو المهني، تدريب وتطوير العاملين، التوظيف والتعيين والاختيار، مسؤوليات العمل، بيئة العمل، الإدارة، التعويضات والمكافآت. وكانت نتيجة الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين الوظيفي إلا أنه كان متفاوتا بحسب المهمة. فقد كان الرضا عن التوظيف وبيئة العمل والأمان الوظيفي مرتفعاً، بينما كان منخفضاً عن التدريب والحوافز ونظام الإدارة والنمو الوظيفي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين من خلال التدريب الجيد. وأن الرضا عن المرتب والرضا عن الحوافز من العوامل المهمة في تطوير ورفع كفاءة الأداء.

• **دراسة Lian, Yao & Others (2013): The Impact of HRM Practices on Job Satisfaction in Hotel Industry**
(أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في القطاع الفندقي)

تهدف هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي في ماليزيا. حيث أصبح دوران اليد العاملة وانخفاض أداءها يشكل مشكلة كبيرة لهذا القطاع. تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة وتم توزيع 450 استبيان على عينة عشوائية مختارة من مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وعلى العوامل المؤثرة على رضاهم واستخلاص أهمها. وخلصت الدراسة أن لكل من: التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، المكافآت والحوافز والبيئة الآمنة دوراً فعالاً في الرضا الوظيفي.

• دراسة Amare Ijigu (2015): 'The Effect of Selected HRM Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks

(أثر ممارسات مختارة لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك العامة الإثيوبي)
صممت هذه الدراسة بهدف التحقق من وجود علاقة بين ممارسات منتقاة لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الوصفي من التكرارات والنسب المئوية، وأدوات التحليل الاستدلالي من الترابط والانحدار الخطي. وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات الاختيار والتوظيف أثر متوسط لكن إيجابي على الرضا الوظيفي. بينما لممارسات التدريب والتطوير، الحوافز وتقييم الأداء فكان لهم أثر إيجابي قوي على الرضا الوظيفي.

• دراسة Uma Mishra (2017): 'Impact of HRM Practices on Job Satisfaction and Performance in Health Care Section'

(أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء في قطاع الصحة)
الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التحقق من وجود علاقة بين السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة في القطاع الصحي في الهند. مجتمع الدراسة يشمل المشافي الخاصة في مدينة أوديشا الهندية، تم انتقاء 318 شخص من العاملين في هذا المجال كعينة للدراسة. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من العينة المدروسة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية في تحليل هذه البيانات منها تحليل الارتباط الخطي لاختبار صحة الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي إحصائي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المنتقاة في الدراسة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

• دراسة Sohail Anwar and Others (2017): 'Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities of Pakistan'

(أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، دلائل من الجامعات الخاصة في باكستان)

حاول هذا البحث من خلال دراسته لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي تسليط الضوء على أسباب مشكلة عدم رضا الموظفين العاملين في قطاع الجامعات الخاصة في باكستان والذي يمثل مجتمع هذه الدراسة.

تم انتقاء عينة عشوائية من العاملين في هذا المجتمع، تم جمع البيانات منهم عبر استبيان مؤلف من أسئلة مهيكلية. توصلت الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف والاختيار، التعويضات، التدريب والتطوير والحوافز والمكافآت تأثير ملحوظ على رضا العاملين، بخلاف المتعلقة ببيئة العمل فتأثيرها كان ضعيفاً.

- ماذا استفادت هذه الدراسة من الدراسة السابقة؟

تم الاعتماد على الدراسات السابقة في اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لتكون موضع اختبارنا واستثناء الممارسات التي بينت الأبحاث أثرها الضعيف على الرضا الوظيفي للعاملين. حسب علم الباحثة فإن الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات كانت قليلة، ولم تصادف الباحثة أي دراسة عربية في ذات الموضوع. وبهذا يكون هذا البحث مجالاً لاختبار ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي ولكن في مجال شركات الاتصالات.

كما أضافت هذه الدراسة للدراسات السابقة أسلوب البحث النوعي كوسيلة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة قبل اختبار أثرها.

4- مشكلة الدراسة

يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر دوراً مهماً وحيوياً فهي المسؤولة عن جذب هذه الكفاءات وتوظيفها والمحافظة عليها بكسب رضاها. ففي العديد من الدراسات منها (Majunder, Mishra, Anwar) تبين أن لمهام إدارة الموارد البشرية وممارساتها المختلفة أثراً على رضا العاملين في القطاعات المختلفة. ولرضا العاملين الوظيفي في الشركات أهمية لما له من أثر مباشر على أدائهم الوظيفي وكفاءتهم كما بينت دراسة (حسين العبد الله، 2018). ولهذا يعد للرضا الوظيفي أثر أيضاً على جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات كما بينت دراسة (الصفدي، 2011).

وهكذا يتبين مما سبق الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لما لها من أثر على رضا العاملين وبالتالي على أدائهم وجودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

إلا أن العديد من الأبحاث والدراسات الميدانية تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات العربية تعاني من العديد من المشكلات أهمها (المحمدي، 2019): اقتصار نشاطات هذه الإدارة على المهام المكتبية وإدخال البيانات وتنفيذ التعليمات والإشراف على الالتزام بالقوانين التي تضعها الإدارة العليا وعدم تفعيل دورها الاستراتيجي في المنظمة من جهة وعدم إعطاء اليد العاملة قيمة مساوية لقيمة باقي الموارد أو تفوقها كما في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة.

إن شركة MTN للاتصالات في سوريا موضوع البحث تعد جزء من شركة عالمية، لذا فإن قسم إدارة الموارد البشرية فيها لا يعاني من القصور الذي تعانيه الأقسام المثلثة في الشركات المحلية والعربية، وهو ملتزم بسياسة الشركة التي تؤمن بأهمية العنصر البشري، وتبني ممارسات تسعى دائماً إلى تطوير مواردها البشرية بالتدريب والتطوير والدعم المادي والمعنوي وتوفير بيئة العمل المريحة بهدف تأمين رضا العاملين والحفاظ عليهم. إلا أنه بالرغم من ذلك فالشركة تواجه صعوبة في استقطاب اليد العاملة الخبيرة في السوق السورية لندرته وفي الحفاظ عليها كما صرح بذلك مدير إدارة الموارد البشرية في الشركة (فائق، 2009). وقد زادت هذه التحديات في السنوات الأخيرة مع هجرة العديد من الأيدي العاملة الخبيرة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين فيها لمعرفة مدى فعالية هذه الممارسات وأوجه القصور فيها. وتم التركيز في هذه الدراسة على ممارسات التعويضات والأجور، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير وعلاقات العمل حيث بينت العديد من الدراسات منها دراسة (Anwar, 2017) ودراسة (Lian, 2013) ودراسة (Ijigu, 2015) أنها الممارسات الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة. وبالإمكان طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

Q₁: هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يتفرع الأسئلة التالية:

Q₁₁: ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في MTN ؟

Q₁₂: ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة MTN؟

Q₁₃: ما هو أثر التعويضات والأجور على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN؟

Q₁₄: ما هو أثر الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN؟

Q₁₅: ما هو أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN؟

Q₁₆: ما هو أثر علاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN؟

5- الهدف العام للدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، كونها تصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة MTN وتصف رضا الموظفين فيها، ودراسة سببية لأنها تدرس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين. ويمكن صياغة هدف الدراسة الأساسي كالتالي:

في معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات.
وتتفرع منه الأهداف التالية:

- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المدروسة MTN للاتصالات.

- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات.

- معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعويضات والأجور على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات.

- معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمكافآت والحواز على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات.

- معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات.

- معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بعلاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات.

جرت هذه الدراسة على شركة واحدة هي MTN ونتائجها وتوصياتها ستقدم لإدارة الشركة ولا تعمم.

6- أهمية الدراسة

1-6- الأهمية النظرية (العلمية)

قامت هذه الدراسة باتباع منهج البحث النوعي والكمي لتحقيق أهداف الدراسة. فقد تم اعتماد منهج البحث النوعي وأدوات التحليل الموضوعي في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة. وتم اعتماد منهج البحث الكمي وأدوات التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها وتقييم الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية وتبيان أثرها على رضاهم.

2-6- الأهمية التطبيقية (العملية)

توفر هذه الدراسة معلومات لإدارة الموارد البشرية في شركة MTN عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة بالإضافة إلى مستوى رضاهم عن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تبيين الممارسة الأكثر تأثيراً في الرضا. مما سيساعد الإدارة في عملية تقييم فعالية هذه الممارسات وإعادة تعديلها وفق أولوية الأكثر تأثيراً حتى تحافظ على مستوى رضا وظيفي عالي.

7- منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهجية التالية في البحث:

1-7- أسلوب الدراسة:

تعتبر أسلوب استنتاجي لتوفر دراسات سابقة عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي. تم بناء الفرضيات الخاصة بالدراسة بالاستناد على هذه الدراسات ليتم اختبارها كمياً بعد جمع البيانات اللازمة لذلك.

تم اعتماد منهجية البحث /الموضوعي وأسلوب التحليل /النوعي في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن العينة المدروسة عددها قليل وهي موظفي إدارة الموارد البشرية العاملين في شركة MTN والبالغ عددهم 10 موظفين.

أما عند دراسة الرضا الوظيفي وتأثره بممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تم الاعتماد على منهجية البحث /الكمي لكبر حجم عينة الدراسة وهي جميع الموظفين العاملين في شركة MTN. تم استخدام أدوات /التحليل /الوصفي للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة. وأدوات /التحليل /الاستنتاجي لاختبار الفرضيات والتعرف على أثر هذه الممارسات في رضا العاملين وأكثر هذه الممارسات تأثيراً.

أما بالنسبة للاستراتيجية المتبعة فهي دراسة /الحالة لأن مجتمع العينة من شركة واحدة فقط.

7-2- أداة الدراسة:

تم استخدام المقابلات المتعمقة المؤلفة من مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية. وتم تحليل هذه البيانات بأساليب التحليل الموضوعي.

وتم استعمال الاستبيان لجمع بيانات الرضا الوظيفي وتقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية. تم بناء هذا الاستبيان وفق مقياس Likert الخماسي المدرج من 5 راضي جداً إلى 1 غير راضي أبداً، استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات تحليلاً كمياً واختبار صحة الفرضيات.

7-3- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين العاملين في شركة MTN للاتصالات في سوريا، قسمت عينة الدراسة إلى قسمين الأول: الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية الذين أجرت معهم المقابلة وعددهم 5 أفراد، أما القسم الثاني من العينة فهم باقي الموظفين الذين وزعت عليهم الاستبيانات، وقد بلغ عدد الصالح منها للتحليل 55 استبيان.

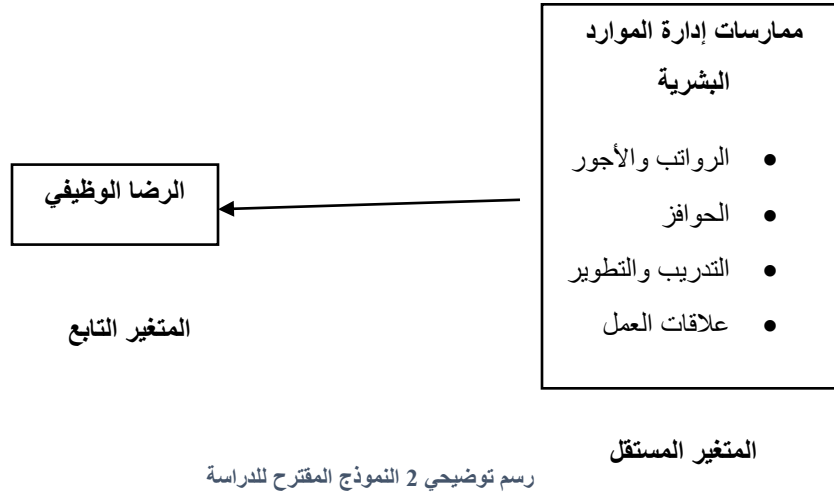
7-4- نموذج وفرضيات الدراسة:

7-4-1- النموذج كالتالي:

○ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بمختلف أنواعها

- التعويضات والأجور
- الحوافز والمكافآت
- التدريب والتطوير
- علاقات العمل

○ المتغير التابع: الرضا الوظيفي



2-4-7- فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد في بناء فرضيات الدراسة على الدراسات السابقة منها دراسة (Anwar, 2017) والتي توصلت إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف والاختيار، التعويضات، التدريب والتطوير والحوافز والمكافآت تأثير ملحوظ على رضا العاملين، بخلاف المتعلقة ببيئة العمل فتأثيرها كان ضعيفاً. ودراسة (Lian, 2013) وخلصت الدراسة أن لكل من: التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، المكافآت والحوافز والبيئة الآمنة دوراً فعالاً في الرضا الوظيفي. ومنها تم بناء فرضيات الدراسة الحالية كالتالي:

H₁: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN

ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

H₁₁: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعويضات والأجور على الرضا

الوظيفي للعاملين في شركة MTN

H₁₂: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالحوافز والمكافآت على الرضا

الوظيفي للعاملين في شركة MTN

H₁₃: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا

الوظيفي للعاملين في شركة MTN

H₁₄: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بعلاقات العمل على الرضا الوظيفي

للعاملين في شركة MTN

8- حدود الدراسة

8-1- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في فترة زمنية امتدت 3 أشهر من نهاية الشهر العاشر عام 2019 حتى نهاية الشهر الأول من عام 2020.

8-2- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في شركة الاتصالات MTN في سوريا.

3-8- الحدود العلمية: تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، واقتصرت الدراسة على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: الأجور والرواتب، المكافآت والحوافز، التدريب والتطوير وعلاقات العمل وإغفال ممارسات أخرى كالتخطيط حيث تبين من الدراسات السابقة بأن الممارسات التي اعتمدها لها أكبر تأثير على رضا العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تمهيد

- تعريف إدارة الموارد البشرية

- أهمية إدارة الموارد البشرية

- أهداف الموارد البشرية

- وظائف إدارة الموارد البشرية

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

- تعريف الرضا الوظيفي

- أهمية الرضا الوظيفي

- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

- قياس الرضا الوظيفي

- أبعاد الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية، وتعرف الجمعية الأمريكية إدارة الموارد البشرية بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.

- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة مسؤولة عن تخطيط واستقطاب وتطوير وتحليل وتوصيف الوظائف والمحافظة على قوة العمل في المنظمة. وتهدف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها. وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب (العقلي). ويجب التأكيد على ضرورة أن تكون لهذه الإدارة أنظمة معلومات متطورة تتلاءم وطبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات المختلفة، أنظمة قادرة على مواجهة التحديات والعقبات، وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر داركر بهذا الصدد "إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز" وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". وقد وضح (السقا نقلاً عن النداي 2009) الأسباب التي تمتلك لأجلها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة كالتالي:

- تتعامل مع أهم الموجودات في المنظمة والتي لا يمكن تقليده أو إيجاده من قبل المنظمات الأخرى وهو العنصر البشري.

- إن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير الأداء للعنصر البشري بما يعود بالنفع، ويحقق الرضا لدى العاملين، ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعية بصورة تكاملية داخل المنظمة.

- تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة بما توفره لها من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات إمكانيات وقدرات ومهارات عالية، تساهم في تقديم مخرجات للمنظمة تفوق قيمتها تكلفة المدخلات.

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف في المنظمة من خلال زيادة خبرة الموارد البشرية وتعليمها وبالتالي تقليل فرص الخطأ والهدر الناتج عنه.

- إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة في عالم اليوم منها نورد ما ذكره (الرويلي، 2014) في بحثه:

- نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي، واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة، مما تتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة بإدارة الموارد البشرية تعنى في مواجهة هذا الاتساع، واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل، والحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

- زيادة التطور الثقافي، والعلمي، وزيادة وعي العاملين، وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وآمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها، وهو ما أبرز ضرورة وجود إدارة معينة في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين، والتنسيق للوصول إلى تحفيز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير، من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات، وتفهم رغبات الأفراد بما تضمن استمرارية العطا المتميز، وخلق الولاء التنظيمي.

- ظهور النقابات والاتحادات العمالية، والمطالبة بحقوق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق، وخلق جواً من الود والتعاون لصالح الطرفين، وأوجب عملية التواصل والانسجام للعملية ضمن إطار مؤسسي.

-أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو " استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية." (المدهون، 2005) وينقسم هذا الهدف لأهداف فرعية:

- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.
- الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمية والعقلية في العمل والإنتاج.
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة.
- تقديم مختلف الخدمات للعاملين.
- إيجاد مناخ عمل صحي وآمن.
- إيجاد قاعدة بيانات وإمداد العاملين بكل ما يحتاجونه منها.

- وظائف إدارة الموارد البشرية

قسمت وظائف إدارة الموارد البشرية في معظم الأدبيات الإدارية التي ذكرتها إلى وظيفتين أساسيتين (السقا):

1- الوظيفة الإدارية: وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والرقابة عليها (تقييم أدائها). ونلاحظ

أنها تشترك في هذه الوظيفة مع باقي الوحدات الإدارية في المنظمة.

2- الوظيفة المتخصصة: تتركز حول الموارد البشرية في المنظمة ويمكن تخليصها فيما يلي:

a. وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية العملية التي تحدد من خلالها المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً خلال فترة زمنية محددة من أجل تحقيق مستوياتها المطلوبة من الإنتاج. تعتبر خطة الموارد البشرية جزءاً من خطة المنظمة الاستراتيجية العامة حيث تحدد المنظمة كيف ستتقل من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية (السقا). ويدخل ضمن ذلك إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين يتوقع منهم أن يتركوا العمل بشكل مؤقت أو دائم (آمال، 2017).

من طرق تحديد عدد العاملين المطلوبين لإنجاز مهمة بطريقتين (آمال):

- تحليل عبء العمل: ويقاس بعدد ساعات العمل البشري اللازمة لإنجاز الأهداف (حجم الإنتاج مثلاً) المطلوب تحقيقها.

- تحليل قوة العمل: وهو عدد العاملين اللازمين لإنجاز عبء العمل بالإضافة لعدد زائد يتوقع أن يكون مطلوباً لغرض إحلالهم محل العاملين الذين يمنحون إجازات.

أم تحديد نوعية الموارد البشرية فيجب أن يمتلكوا المؤهلات والمهارات والقدرات التي تناسب احتياجات الوظيفة التي سوف يشغلونها.

b. وظيفة تحليل الوظائف:

الوظيفة هي مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة، لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي، يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة. (العزاوي نقلاً عن السقا) يقصد بتحليل وتوصيف الوظائف تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها وأية أمور أخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة، ويعد تحليل وتوصيف الوظائف أول خطوة لوضع برنامج لإدارة الأفراد إذ يبنى عليه عدد من وظائف هذه الإدارة.

إن عملية تحليل الوظائف تتم في المنظمات في إحدى حالتين: إما قبل إنشاء المنظمة وفي هذه الحالة تسمى من قبل بعض الكتاب بتصميم الوظائف، أو بعد إنشاء المنظمة والبدء في العمل فإنه يدعى تحليل الوظائف حيث يتم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لكل مشروع ومتطلباتها وصفاتها. ونفصل في تعريف كل من هاتين العمليتين فيما يلي:

- تصميم الوظائف:

تعرف عملية تصميم العمل أو تصميم الوظائف بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التركيز على تصميم الوظيفة باعتبارها الخلية الأساسية في المنظمة، وجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف. (الهييتي، 2008) ومن أساليب تصميم الأعمال المتبعة من قبل المنظمات الخدمية والإنتاجية:

- أسلوب تبسيط العمل: يعتمد على تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولاً إلى الأعمال الروتينية.
- توسيع العمل: يتم إضافة مهام ومسؤوليات بالإضافة إلى المهام الفعلية في أعمال الموظفين.
- التناوب الوظيفي: يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى وفق هذا الأسلوب.
- الإثراء الوظيفي: إحدى طرق تصميم العمل المسندة إلى نظرية خصائص العمل.
- تحليل الوظائف:
- يعد تحليل الوظائف امتداداً طبيعياً لتصميمها، حيث يبدأ التحليل عند النقطة التي انتهى إليها التصميم، وبالتالي هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، التي تكمل ما قام به التصميم، والذي تعتبر نتائجه الأساس الذي يقوم عليه تحليل الوظائف.
- وبالتالي يتم جمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التالية:
- الوصف الوظيفي: وهو وصف متطلبات الوظيفة كالواجبات من مهام وأعمال على شاغل العمل القيام بها، والمسؤوليات التي تقع على عاتقه من مواد وآلات وأفراد وأموال، وظروف العمل، والأدوات المستخدمة والعلاقات الرئاسية في الهيكل التنظيمي.
- معايير أداء العمل: يتم وضع معايير لأداء ومهام العمل من خلال المعلومات التي تم تجميعها عن الوظيفة.
- المواصفات الوظيفية: فيتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات والتأهيل العلمي والقدرات الجسمية والذهنية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- أهمية عملية تحليل الوظائف (آمال):
- يستخدم كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد.
- يساهم التوصيف في التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية.
- يساعد التوصيف في وضع معدلات عادلة للأجور.
- يمكن أن يكون التوصيف أساساً فعالاً لوضع نظام سليم للترقية.

c. وظيفة التوظيف:

- تعرف عملية التوظيف بأنها: عملية الحصول على الموظفين بالأعداد والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الحالية أو المتوقعة في المستقبل. (الصباغ نقلاً عن السقا)
- ويتم ذلك من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين وفي النهاية تعيينهم.
- وتشمل وظيفة التوظيف المراحل الأساسية التالية: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ عن طريق الاستقطاب يتم جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة وذلك بالاستناد إلى استراتيجيات

مدرسة. ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق والوسائل منها الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوفر فيها الشروط للتقدم للالتحاق بالوظائف. (العقيلي نقلاً عن السقا)

لذا يمكن إيجاز عملية الاستقطاب بالتعريف الذي أورده (حجازي): تعني عملية استقطاب الموارد البشرية كافة النشاطات الإعلامية التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً للراغبين في العمل. وبالتالي يمكن القول إن استراتيجية الاستقطاب الفعالة تحقق الأهداف التالية (الرويلي):

- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لمليء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- الإسهام في عملية تقليل الأعداد الغير مؤهلة من الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة، وبالتالي تقليل تكاليف الاختيار الخاطئ.
- تحقيق المسؤولية الأخلاقية والقانونية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث عن الكفاءات المناسبة، وضمن الإجراءات القانونية المحددة.
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية، من خلال جذب نوعية الموارد البشرية التي تعمر طويلاً في المنظمة.
- إن استقطاب الموارد البشرية الكفوة والمؤهلة يخفض تكاليف عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة.
- الاختيار:

يقصد بعملية الاختيار النشاطات التي تتمكن من خلالها المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين، والتي تتوافر فيهم كل مقومات الوظائف وتقليدهم وظائفهم. (حجازي نقلاً عن الرويلي).
تبنى عملية الاختيار على عملية الاستقطاب، إذ توفر مرحلة الاستقطاب أكبر عدد من طلبات التوظيف من الكفاءات المتميزة، والتي يتوقع أن تكون مناسبة لمتطلبات المنظمة. (الرويلي)
وذلك من خلال دراسة وتحليل طلبات توظيف المتقدمين للتأكد من توافر المؤهلات الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة فيهم.

تعتمد عملية الاختيار على مجموعة من الأدوات مثل: المقابلات الشخصية، الاختبارات التحريرية والشفوية، الاختبارات البدنية، وأحياناً قيام المرشح بأداء مهمات لإثبات قدراته.
- التعيين:

هي عملية اختبار نهائي لشخص واحد من بين مجموعة من الأشخاص الذين تم مقابلتهم، وهي العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (النداوي نقلاً عن السقا)
وبعد صدور قرار التعيين تبدأ عملية التوجيه وهي العملية التي يقدم بها الموظف الجديد إلى المنظمة والعاملين فيها. يلي عملية التوجيه فترة التجربة أو الاختبار والتي تنص معظم أنظمة التعيين على أن تكون مدتها من ستة أشهر لسنة. ثم قرار التثبيت.

d. وظيفة التعويض والمكافأة وتحفيز الموارد البشرية:

يقصد بالتعويضات ما يحصل عليه الموظفين من استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وانجازهم لمهامهم مثلاً: الرواتب، المكافآت، الحوافز والتأمين الصحي وراتب التقاعد. وهنا وجب التنويه على أن المقابل المادي من نقود التي يحصل عليها العاملين مقابل كل ساعة أو يوم أو أسبوع من عمل يدوي يطلق عليه الأجر، أما الراتب فهي النقود التي يتلقاها الموظفين عن أعمالهم المكتنية كل شهر.

وتعرف الحوافز بأنها الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم وتعزيز ولاءهم الوظيفي. (آمال) حيث يمكن اعتبار الحافز كمثير خارجي يحرك حاجة كامنة عند الموظف تدفعه إلى التحرك والسلوك بما يشبع هذه الحاجة. (الصباغ نقلاً عن السقا)

ويمكن تصنيف الحوافز كالتالي (الرويلي):

- 1- الحوافز السلبية والإيجابية: الحوافز السلبية هي خوف الموظفين من العقاب، أما الحوافز الإيجابية فهي تنمي روح الابداع.
 - 2- الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية هي الحوافز ملموسة التي تلبي حاجة مادية عند الموظف. أما الحوافز المعنوية فهي التي تلبي الحاجات الاجتماعية عند الموظف.
 - 3- الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة كوحدة واحدة، أما الحوافز الفردية هي التي تقدم للفرد الواحد.
- وإن صرف التعويضات للموظفين مقابل أعمالهم الاعتيادية في المنظمة والمكافآت مقابل أعمالهم فوق العادية يتم بعد تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لنظام الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وفقاً لمستويات الأداء.

e. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها النظام الرسمي لمراجعة وقياس أداء الأفراد وفرق العمل لديهم. حيث يتم تقييم أداء العاملين وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة وذلك وفق ضوابط محددة مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية تساعد على إصدار أحكام موضوعية على قدرة الموظف وأدائه. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (الصباغ نقلاً عن السقا)

أهداف تقييم الأداء:

أكد العميان (نقلاً عن الرويلي) بأن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي:

- على مستوى المنظمة: وذلك بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، ورفع مستوى أداء الموظفين.

- على مستوى المديرين: وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين، والتقرب إليهم ودفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية.

- على مستوى الفرد العامل: من حيث دفع الموظفين للعمل، وشعورهم بالعدالة بأنه جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالعاملين غير المجتهدين.

f. وظيفة التدريب والتنمية:

تعرف هذه الوظيفة بأنها الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء. (الطراونة نقلاً عن السقا)

وتعد برامج التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل. كما أنها تساهم في تنمية مهارات ومعارف موظفيها القدامى تطورات وتغيرات البيئة المتسارعة التي توجد فيها المنظمة.

ويمكن الفرق بين عمليتي التدريب والتنمية أو التطوير في أن عملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء الموظف في وظيفته الحالية من خلال تزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامه. بينما التطوير والتنمية تهدف إلى إعداد الموظف إلى مواقع أخرى في المنظمة وتزويد قدرته على التحرك مستقبلاً. (مصطفى نقلاً عن السقا)

وتمر عملية التدريب والتطوير بالمراحل التالية (الرويلي):

1- تحليل الاحتياجات: تشمل على

a. تحديد الاحتياجات والمهارات المحددة لتطوير الأداء والإنتاجية.

b. تأكد من أن برنامج التدريب تناسب المستوى التعليمي للفرد، وخبراته، ومهاراته.

c. تحديد أهداف برنامج التدريب.

2- تصميم المحتوى: التأكد من ملائمة كل وسائل التدريب وتوفيرها، وكذلك ملائمة كل من أهداف التدريب والمحتوى. ثم تصميمها جميعاً في منهاج التدريب.

3- القابلية والواقعية: التأكد من إمكانية تطبيق برنامج التدريب في الواقع وتجربته للتأكد من عدم وجود ما يعيق تنفيذه.

4- التطبيق: تطبيق برامج التدريب على العاملين المناسبين وحسب ما خطط له بالوسائل والإمكانيات المتاحة مع الالتزام بالتوقيت.

5- التقييم: التأكد من مطابقة الواقع الفعلي للبرنامج مع ما خطط له، ورصد ردود فعل المتدربين وانطباعاتهم وتحديد مخرجات عملية التدريب.

g. وظيفة المحافظة على الموارد البشرية (السلامة والصحة المهنية):

يتم وضع برنامج لحماية الموارد البشرية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد، وتوفير الوسائل التي تحميه من الإصابة. وتتكون وظيفة المحافظة على الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين هما:

- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

h. وظيفة دمج الموارد البشرية (العلاقات العمالية الإنسانية):

هي النشاط الذي يتم من خلاله تصميم برامج لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل عبر مشاركتهم في اتخاذ القرارات والقيادة والإشراف وتفويضهم شيئاً من السلطة، والاتصال الفعال مع الرؤساء في العمل وتبني أسلوب الرقابة الإيجابية. وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التوافق بين اهتمامات وطموحات الأفراد والمنظمة وكذلك تحقيق الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة تجاهها. (أبو شيخة نقلاً عن السقا)

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

• تعريف الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل. وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الدقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة". كما يعرف بأنه: "محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وتتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية (كالرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيات، الرضا عن الإشراف، الرضا عن العوائد، الرضا عن المكافآت، الرضا عن اجراءات العمل، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الاتصالات داخل الشركة، الخ) وأن درجة رضا الفرد عن عمله تكون سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد وقد تكون هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر". (فليه وعبد المجيد)

• أهمية الرضا الوظيفي

لا شك بان ارتباط الرضا الوظيفي بأداء العامل يؤثر سلبيًا وإيجابيًا في المنظمة كلما ازداد الرضا ازدت الإنتاجية ومن هنا كان اهتمام علماء السلوك التنظيمي ورجال الإدارة بصورة الرضا الوظيفي العالي والإيجابي الذي يساهم في التزام العاملين بالتزاماتهم بمنظمتهم ووظائفهم لما تعلقهم بها كما يساهم أيضاً في تحسين صحة العاملين وتهتم كثير من المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم وذلك لارتباطهم المباشر بالأداء ونتائجه .

• العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العامل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قول الكتاب والباحثين، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية:

- 1- مجموعة العوامل الشخصية: هنالك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه.
- 2- العوامل المرتبطة بظروف العمل: هذه العوامل تتعلق ببيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد. مثال ذلك الضوء، التهوية، الرطوبة، الأتربة، ونظام فترات العمل والراحة، وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلال للعوامل الشخصية السابقة .

- 3- **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:** وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بحجم الوظيفة ومدى تناسب الوجبات الخاصة بالوظيفة مقدرات إمكانات الشخص. قد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الإداري للوظيفة .
- 4- **العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:** تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الانسيابية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس .
- 5- **العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:** وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة في نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.
- 6- **العوامل البيئية:** هذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع .
- 7- **العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي الأجر وفرص الترقى:** هذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر على هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

• قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة مجرد سماع أري الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهم ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

أ- **النوع الأول:** هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل: معدل الغياب ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوى ومستوى إنتاج الموظف.

ب- **النوع الثاني:** هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، واستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبه أو ظروف لاستخدامها.

هنالك عدة عوامل لقياس الرضا الوظيفي كمحرك لدافعية الفرد:

1- الرضا عن الوظيفة:

- a. إتاحة الفرصة لإبراز مهارات الفرد وقدراته العلمية.
- b. إتاحة فرصة للمبادرة والابتكار.
- c. تزويد من خيارات العاملين عن طريق الإشراف والمتابعة.
- d. تتيح الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

e. توفير عائد مادي يعين الفرد في حياته اليومية.

2- الرضا عن المرتب:

a. تناسب المرتب مع العمل.

b. تناسب المرتب مع تكلفة المعيشة.

c. اتباع سياسة المكافآت والحوافز المتكررة.

d. تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردي.

3- الرضا عن الحوافز:

ترتبط الحوافز بدوافع العمل، أي لماذا يعمل الانسان، وما الذي يدفعه الي العمل ويحفزه عليه والنقطة الاساسية التي تستند عليها الحوافز في ميدان الإدارة وعلم النفس على السواء هي الفارق بين الطاقة الكامنة لدي الفرد ومقدار ما يستغله منها.

4- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:

a. وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

b. نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.

c. توفير التأهيل والتدريب المناسب للعاملين.

d. وجود نظام ثابت ومنصف للترقيات والعلاوات.

5- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:

a. إظهار روح الصداقة في العمل.

b. مساندة الرئيس لمروسيه عند طلب المساعدة.

c. الاعتماد على السلطة الاجتماعية عن السلطة الرسمية.

d. العدالة في المعاملة الاجتماعية.

6- الرضا عن علاقات العمل:

a. الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.

b. تقارب درجة الثقافة التنظيمية لنواحي العلمية والفكرية للمجموعة.

c. توافر النزعة الاجتماعية لدي المجموعة الواحدة.

d. المشاركة في النوادي الاجتماعية والمجمعات المهنية.

7- الرضا عن النواحي الاجتماعية:

a. بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.

b. توفير الرعاية الصحية.

c. توفير وسائل المناسبة للعاملين.

• أبعاد الرضا الوظيفي:

يمكن توضيح أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي:

- 1- رضا إشباع الحاجات: المشاعر المتولدة من إشباع لحاجات تمثل ردود فعل لإشهاد حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وهو مقاربة لرضا الأمان.
- 2- رضا الإنجاز: المشاعر المتولدة في تحقيق الطموح تتكون عند التقاء العوائد والخبرات الفعلية مع الأهداف أو مستويات الطموح.
- 3- رضا العدالة: المشاعر المتولدة عن أدراك الفرد أن العوائد التي يحصل عليها من عمله تعد عوائد عادلة، أي تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمهادنة بالعوائد التي يحتاج إليها.

ثالثاً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

جميع الدراسات السابقة بينت أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي للعاملين. وقد تباين المستوى الذي يتأثر به الرضا بحسب الممارسة، فمعظم الدراسات بينت أن لممارسة الأجور والرواتب الأثر الأكبر على مستوى الرضا الوظيفي. كما أن للتدريب والتطوير والحوافز والمكافآت أثر جيد أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي، بينما تباينت الدراسات في تحديد مستوى تأثير علاقات العمل على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. كما أجمع معظمها على ضعف أثر بيئة العمل والتخطيط الوظيفي على مستوى رضا أداء العاملين.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1- لمحة عن شركة MTN

2- مجتمع وعينة الدراسة

3- أداة الدراسة

3-1- المقابلات المتعمقة

3-2- الاستبيان

3-2-1- تصميم الاستبيان

3-2-2- اختبار صدق الاستبيان

3-2-3- اختبار ثبات الاستبيان

4- تحليل البيانات

4-1- الدراسة النوعية

4-2- الإحصاءات الوصفية

4-3- اختبار فرضيات البحث

5- نتائج الدراسة

6- التوصيات

7- دراسات مستقبلية

1- لمحة عن شركة MTN للاتصالات

شركة MTN سوريا هي شركة رائدة في مجال توفير خدمات الهاتف المحمول والبيانات وحلول الأعمال المختلفة. تم إطلاق العلامة التجارية في سورية في العام 2007 لتكون بداية حقبة جديدة في تقديم خدمات الاتصالات المتطورة. تمتلك MTN رؤية مستقبلية لريادة تقديم الخدمات الرقمية لمشتريها إضافة إلى برنامجها للمسؤولية الاجتماعية ودعم تطوير المجتمع السوري. وهي جزء من مجموعة MTN العالمية التي أُنشئت في عام 1994، وهي تُقدم خدماتها لأكثر من 240 مليون مشترك في 22 بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط.

2- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو الموظفين العاملين في شركة MTN للاتصالات في سوريا. وقسمت العينة إلى فئتين منفصلتين:

2-1- الموظفين العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة والبالغ عددهم 10 أشخاص، تم إجراء مقابلات متعمقة معهم بغرض التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في الشركة والخاصة بالتدريب والتطوير، الأجور، الحوافز كانت الاستجابة لـ 5 منهم وفق تخصصهم.

2-2- جميع الموظفين العاملين في شركة MTN للاتصالات في سوريا، تم توزيع الاستبيان من قبل الباحثة عبر قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة بهدف معرفة مستوى الرضا وتأثره بسياسات الموارد البشرية، وقد تم استرداد 55 استبيان صالح للتحليل.

3- أداة الدراسة

تم استخدام أداتي دراسة الأولى المقابلات المعمقة بهدف التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية والثانية الاستبيانات لقياس رضا الموظفين العاملين في الشركة. فيما يلي تفصيل لبناء كل منهما:

3-1- المقابلات المتعمقة:

أجريت هذه المقابلات باستخدام أسئلة مهيكلية ومغلقة على مجموعتين الأولى خاصة بسياسة الأجور والحوافز، والثانية خاصة بسياسة التدريب والتأهيل الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في وضع هذه الأسئلة وهي كالتالي:

الأسئلة الخاصة بسياسة الرواتب:

- هل يوجد لدى إدارة الموارد البشرية معايير واضحة خاصة بالأجور والتعويضات؟
- هل يستطيع الموظف معرفة أجره مقابل ساعات العمل الإضافية؟
- هل يتم تحديث نظام الأجور بالاستفادة من مخرجات نظم تقييم الأداء والتدريب؟

الأسئلة الخاصة بسياسة الحوافز والمكافآت:

- هل توفر إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة بالضمان الاجتماعي ونظام التقاعد؟
- هل يوجد لدى إدارة الموارد البشرية معايير خاصة بالمكافآت والحوافز؟
- هل تراعى نتائج تقييم الأداء والتدريب في تحديد الحوافز للعاملين؟

الأسئلة الخاصة بسياسة التدريب والتطوير:

- هل تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية؟
- هل توجد برامج تدريب تناسب قدرات ومستوى جميع العاملين؟
- هل تستطيع إدارة الموارد البشرية حصر وتحديد الأفراد المرشحين للتدريب والتأهيل استناداً إلى احتياجاتهم التدريبية؟
- هل يوجد لدى إدارة الموارد البشرية عدد من الكفاءات المؤهلة لإعداد وتدريب العاملين الجدد؟
- هل تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الكفاءات العلمية والمهنية من خارج المنظمة إذا لزم الأمر؟
- هل يوجد لدى إدارة الموارد البشرية أساليب لتقييم عملية التدريب والتأهيل التي يمر بها العاملين؟
- هل توجد مؤشرات لدى إدارة الموارد البشرية للحكم على جدوى عمليات التدريب وقياس فعاليتها مع مرور الوقت؟
- هل تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية؟

3-2- الاستبيان:

3-2-1 تصميم الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وقد بنيت عباراته بالاعتماد على الفرضيات والمتغيرات والدراسات السابقة والأدبيات الإدارية.

قسم الاستبيان إلى قسمين:

- الأول لقياس الرضا العام للموظفين تم تقسيمه لثلاث عبارات.
 - الثاني لقياس الرضا عن أبعاد سياسة الموارد البشرية المختارة:
1. الأجور: وتتألف من عبارتين تقيسان الرضا عن سياسة الأجور.
 2. الحوافز: وتتألف من عبارتين تقيسان الرضا عن سياسة الحوافز والمكافآت.
 3. التدريب والتطوير: وتتألف من عبارتين تقيسان الرضا عن سياسة التدريب والتطوير.
 4. بيئة العمل الاجتماعية: تتألف من عبارتين تقيسان الرضا عن علاقات العمل.

تم استخدام أسلوب الأسئلة المغلقة لكافة عبارات الاستبيان البالغ عددها 11 عبارة. واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه العبارات كما في الجدول التالي:

التصنيف	راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول 1 مقياس Likert الخماسي

2-2-3 اختبار صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان مدى صدق عباراته، وصدق العبارة أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه. وتم اختبار صدق الاستبيان بطريقة:

- **الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد التابعة له. ولحساب الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على التحليل العاملي الذي طبق على كل بعد من أبعاد الاستبيان. وقد تم الاعتماد على طريقة المكونات الرئيسية Principal component's وتدوير العوامل بطريقة Varimax، كذلك تم استخدام اختبار KMO لمعرفة مدى وجود ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات إن لم يكن كلها. وبشكل عام يمكن الحكم على الصدق إذا أظهر التحليل العاملي المكونات التالية:

- ألا تقل نسبة التباين الإجمالي المفسر للعوامل عن 60% Extraction.

- ألا يقل الجذر الكامن عن 1 Initial

- ألا تقل قيمة تشبع العوامل المطلقة عن 0.5 Communalities.

الصدق الداخلي لعبارات بعد الرضا العام:

يتضمن البعد الأول ثلاث عبارات تفسر رضا الوظيفي العام للعاملين في الشركة عن وظائفهم وطبق التحليل على هذه العبارات كاملة:

Communalities

	Initial	Extraction
بشكل عام أشعر بالرضا عن وظيفتي	1.000	.533
أداء مهام الوظيفة قدرائي وإمكاناتي	1.000	.752
أشعر بالراحة والأمان في مكان عملي	1.000	.739

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول 2 الصدق الداخلي لعبارات الرضا الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لبُعد (الرضا الوظيفي

العام) كانت مرتفعة وأكبر من 50% كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	42.902
	df	3
	Sig.	.000

جدول 3 اختبار KMO لعبارات الرضا الوظيفي

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي العام) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أعلى من 60% وقد دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباطات معنوية بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة (Sig Bartlett's) < 0.5 كانت أقل من 5%.

الصدق الداخلي لعبارات بعد (التعويضات والأجور)

يتضمن هذا البعد عبارتين لمعرفة تقييم الموظفين للممارسات التعويضات والأجور

Communalities

	Initial	Extraction
الراتب الذي انقاضه متناسب مع الجهد المبذول	1.000	.850
الراتب الذي انقاضه يتناسب مع احتياجي	1.000	.850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول 4الصدق الداخلي لعبارات الأجور والرواتب

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة للبُعد (الأجور) كانت مرتفعة وأكبر من 50% كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35.349
	df	1
	Sig.	.000

جدول 5 اختبار KMO لعبارات الأجور والرواتب

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة ليس جيداً بما يكفي بالنسبة للمتغير المستقل (الأجور) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أقل بقليل من 60% وقد دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباطات معنوية بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة (Sig Bartlett's) < 0.5 كانت أقل من 5%.

الصدق الداخلي لعبارات بعد (الحوافز)

Communalities

	Initial	Extraction
الزيادات على الأجر جيدة	1.000	.749
معيار الحوافز والترقي هو أداء العاملين	1.000	.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول 6 الصدق الداخلي لعبارات الحوافز

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لـ (الرضا عن الحوافز) كانت مرتفعة وأكبر من 50% كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14.987
	df	1
	Sig.	.000

جدول 7 اختبار KMO لعبارات الحوافز

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة ليس جيداً بما يكفي بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أقل بقليل من 60% وقد دلت نتيجة اختبار

Bartlett's على وجود ارتباطات معنوية بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة Sig Bartlett's (0.5) كانت أقل من 5%.

الصدق الداخلي لعبارات بعد (التدريب والتطوير)

Communalities

	Initial	Extraction
يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي والترقي	1.000	.767
ننصح لي الوظيفة فرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	1.000	.767

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول 8 الصدق الداخلي لعبارات التدريب والتطوير

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لُعد (التدريب والتطوير) كانت مرتفعة وأكبر من 50% كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17.578
	df	1
	Sig.	.000

جدول 9 اختبار KMO لعبارات التدريب والتطوير

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة ليس جيداً بما يكفي بالنسبة للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أقل بقليل من 60% وقد دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباطات معنوية بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة Sig Bartlett's (0.5) كانت أقل من 5%.

الصدق الداخلي لعبارات بعد (علاقات العمل)

Communalities

	Initial	Extraction
عائقي جيدة مع زمائتي في العمل	1.000	.769
هناك تعاون دائم بين زملاء العمل	1.000	.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول 10 اختبار الصدق الداخلي لعبارات علاقات العمل

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لبُعد (علاقات العمل) كانت مرتفعة وأكبر من 50% كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17.880
	df	1
	Sig.	.000

جدول 11 اختبار KMO لعبارات علاقات العمل

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة ليس جيداً بما يكفي بالنسبة للمتغير المستقل (علاقات العمل) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أقل بقليل من 60% وقد دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباطات معنوية بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة (Sig Bartlett's) < 0.5 كانت أقل من 5%.

3-2-3 اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان استقراره، أي أنه يعطي نفس النتائج كلما أعيد توزيعه على العينة المدروسة الخاضعة لظروف وشروط غير متغيرة.

وقد تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام اختبار "ألفا كرونباخ"، وهو اختبار يقيس نسبة تباين الإجابات. وتتراوح قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بين 0 – 1، كلما اقتربت من 1 كان الثبات أقوى وكلما اقتربت من 0 كان الثبات أقل. يمكن تقسيم ثبات الدراسة إلى 4 فئات بحسب قيمة هذا المعامل كما يلي:

ألفا كرونباخ من 0.6 إلى 0.7	مقبول	ألفا كرونباخ من 0.8 إلى 0.9	جيد جداً
ألفا كرونباخ من 0.7 إلى 0.8	جيد	ألفا كرونباخ أكبر من 0.9	ممتاز

ويظهر الجدول التالي قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان ومستوى الثبات:

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى القبول
الرضا الوظيفي العام	3	0.756	جيد
الأجور والرواتب	2	0.823	جيد جداً
الحوافز والمكافآت	2	0.664	مقبول
التدريب والتطوير	2	0.689	مقبول
علاقات العمل	2	0.663	مقبول
كافة الأبعاد	11	0.859	جيد جداً

جدول 12 قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

ويبين الجدول أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبيان هي معاملات ثبات جيدة ومقبولة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من 0.6. وبالتالي أداة الدراسة صالحة لقياس ما تعبر عنه من محاور وأبعاد.

4- تحليل البيانات

4-1- الدراسة النوعية

تم إجراء مقابلات مع 5 موظفين في قسم إدارة الموارد البشرية، الهدف منها التعرف على سياسات الأجور والحوافز والتدريب والتطوير المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية.

سياسة الأجور والحوافز:

وقد أجاب عن الأسئلة الخاصة بهذا الجانب عدد 2 من الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية والمسؤولين عن عملية الأجور والتعويضات والحوافز والمكافآت. وقد أكد كلا الموظفين على:

- وجود معايير واضحة وخاصة بالأجور والتعويضات لدى إدارة الموارد البشرية ومعتمدة.
- توفر إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة بالضمان الاجتماعي ونظام التقاعد للموظفين.
- توجد لدى إدارة الموارد البشرية معايير خاصة بالمكافآت والحوافز.

إلا أنه حدث اختلاف بسيط في الآراء عند الاستفسار عن:

- مراعاة نتائج تقييم الأداء والتدريب في تحديد الحوافز للعاملين.

- تحديث الأجور بالاستفادة من مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب.
فقد أكد أحد الموظفين أن تقييم الأداء والتدريب يراعى عند وضع الأجور والحوافز للموظفين. بينما وجد الموظف الثاني أن تعديل الأجور والحوافز لا يعتمد بشكل كامل على تقييم الأداء والتدريب.

سياسة التدريب والتطوير:

جرت هذه المقابلة مع 3 أشخاص من العاملين في قسم الموارد البشرية والمسؤولين عن عملية التدريب والتطوير وقد اتفقت اجابتهن جميعا على الأسئلة المطروحة وأكدوا ما يلي:

- اهتمام إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.
- توجد برامج تدريب تناسب قدرات ومستوى جميع العاملين.
- تحدد إدارة الموارد البشرية الأفراد المرشحين للتدريب والتأهيل استناداً إلى احتياجاتهم التدريبية.
- يوجد لدى إدارة الموارد البشرية عدد من الكفاءات المؤهلة لإعداد وتدريب العاملين الجدد.
- تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الكفاءات العلمية والمهنية من خارج المنظمة إذا لزم الأمر.
- يتم تقييم عملية التدريب والتأهيل التي يمر بها العاملين وفق أساليب محددة تملكها إدارة الموارد البشرية.
- توجد مؤشرات لدى إدارة الموارد البشرية للحكم على جدوى عمليات التدريب وقياس فعاليتها مع مرور الوقت؟
- تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.

2-4- الإحصاءات الوصفية

تم القيام بالدراسة الوصفية بالاعتماد على أساليب التحليل الوصفي التالية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (5-1) المستخدم في الدراسة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والعوامل المتعلقة به. وللقيام بتفسير رقم المتوسط الحسابي عن إجابات أفراد العينة نقوم بتحديد مجالات مقياس ليكرت كالتالي:

- نحسب المدى نطرح أكبر قيمة وأصغر قيمة $4 = 5 - 1$
- عدد الاحتمالات على المدى $0.8 = 5/4$ وهي الفارق بين المجالات.

الترتيب	قيمة المتوسط الحسابي
غير راضي أبداً	1.00 إلى 1.80
غير راضي	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
راضي	3.41 إلى 4.20
راضي جداً	4.00 إلى 4.21

جدول 13 مقياس لقيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الاستبيان

الجدول التالي يبين نتائج تطبيق تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على ابعاد الرضا

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
علاقات العمل	4.5000	0.53576	راضي جداً
الرضا العام عن الوظيفة	3.9273	0.73336	راضي
التدريب والتطوير	3.9091	0.81701	راضي
الحوافز والمكافآت	3.1545	0.98071	محايد
الأجور والرواتب	2.5091	1.04301	غير راضي

جدول 14 قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك رضا عام عند الموظفين العاملين في شركة MTN عن وظائفهم. وتبين أن تقييمهم لعلاقات العمل بلغ نسبة عالية، يليه تقييم التدريب بنسبة جيدة أما تقييمهم للحوافز فقد كان متوسطاً، أخيراً تبين أن مستوى تقييم الأجور كان منخفضاً.

4-2-1- بعد الأجور والرواتب

نلاحظ من الجدول التالي أن الرضا عن الراتب منخفض حيث أنه لا يكفي احتياجات الموظف وهذا أمر طبيعي للارتفاع المتسارع في تكاليف المعيشة في سوريا في السنوات الأخيرة. كما أن هناك حالة من عدم الرضا عن عدالة نظام الأجور وعجم مناسبتها للجهد المبذول.

Statistics

		الراتب الذي اقتضاه متناسب مع الجهد المبذول	الراتب الذي اقتضاه بمتناسب مع احتياجاتي	الرضا عن الأجور
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0
Mean		2.73	2.29	2.5091
Std. Deviation		1.113	1.149	1.04301

جدول 15 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأجور

4-2-2- بعد الحوافز والمكافآت

نلاحظ من الجدول التالي أن الرضا عن الحوافز متوسط، وأن هناك رضا عام عن عدالة نظام الحوافز إلا أن نسبة الرضا عن مقدار هذه الحوافز الخاصة بالزيادة عن الأجر منخفضة.

Statistics				
		الرضا عن الحوافز	مستوى الحوافز والترقي هو أداء العاملين	الزيادات على الآخر جيدة
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0
Mean		3.1545	3.42	2.89
Std. Deviation		.98071	1.100	1.165

جدول 16 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز

4-2-3- بعد التدريب والتطوير

هناك رضا عام عن سياسة التدريب المتبعة في الشركة، فالموظفين راضين عن مستوى اكتساب المهارات والخبرات عالي جداً ومستوى الرضا عن نظام التطور والترقي الوظيفي جيد.

Statistics				
		الرضا عن التدريب والتطوير	نتائج لي الوظيفة فرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي والترقي
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0
Mean		3.9091	4.27	3.55
Std. Deviation		.81701	.849	1.015

جدول 17 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب والتطوير

4-2-4- بعد علاقات العمل

من الجدول التالي نلاحظ أن هناك رضا عالي جداً عن العلاقات بين الموظفين في العمل ومستوى التعاون بينهم.

Statistics				
		عائقي جيدة مع زمنائي في العمل	هناك تعاون دائم بين زمناء العمل	الرضا عن علاقات العمل
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0
Mean		4.64	4.36	4.5000
Std. Deviation		.485	.729	.53576

جدول 18 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء علاقات العمل

4-2-5- الرضا الوظيفي العام

نلاحظ من الجدول التالي أن مستوى رضا العاملين عن الوظيفة عموماً جيد، وأن الرضا عن مكان العمل مستواه جيد جداً، كذلك مستوى الرضا عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة وتوافقها مع إمكانيات وقدرات الموظف.

Statistics					
		بشكل عام أُسعر بالرضا عن وظيفتي	نلاءم مهام الوظيفة قدراتي وإمكانياتي	أُسعر بالراحة والأمان في مكان عملي	الرضا الوظيفي
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.47	4.09	4.22	3.9273
Std. Deviation		.836	.986	.854	.73336

جدول 19 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي العام

4-3- اختبار فرضيات البحث

4-3-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN"

لاختبار هذه الفرضية يجب أن يتم التأكد من وجود ارتباط خطي بين الرضا الوظيفي وأبعاد سياسة الموارد البشرية المدروسة، من خلال تحليل معامل الارتباط الخطي بيرسون الذي يقيس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين. كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 دلت على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين طرفي العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من -1 كانت العلاقة بين المتغيرين سلبية عكسية.

Correlations

		الرضا عن الأجور	الرضا عن الحوافز	الرضا عن التدريب والتطوير	الرضا عن علاقات العمل	الرضا الوظيفي
الرضا عن الأجور	Pearson Correlation	1	.673**	.474**	-.025-	.445**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.857	.001
	N	55	55	55	55	55
الرضا عن الحوافز	Pearson Correlation	.673**	1	.648**	.264	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.051	.000
	N	55	55	55	55	55
الرضا عن التدريب والتطوير	Pearson Correlation	.474**	.648**	1	.254	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.061	.000
	N	55	55	55	55	55
الرضا عن علاقات العمل	Pearson Correlation	-.025-	.264	.254	1	.346**
	Sig. (2-tailed)	.857	.051	.061		.010
	N	55	55	55	55	55
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.445**	.458**	.633**	.346**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.010	
	N	55	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 20 جدول الارتباط بين الرضا وممارسات الموارد البشرية

يتم تفسير النتائج في السطر الأخير من الجدول السابق كالتالي:

وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي العام مع سياسات الموارد البشرية حيث ($\text{sig} < 0.05$). إلا أن هذا الارتباط متفاوت من حيث درجته فهو متوسط القوة في العلاقة بين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل (0.346)، أقوى منه عند العلاقة بين الرضا الوظيفي وسياسة الأجور (0.445)، وبين الرضا الوظيفي وسياسة الحوافز (0.458)، وأقوى منهما عند العلاقة بين الرضا الوظيفي والتدريب والتطوير (0.663).

لاختبار الفرضيات الفرعية سوف يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (رضا العاملين) بدلالة أبعاد سياسة الموارد البشرية. يتم ذلك بإيجاد معادلة الانحدار الخطي من الشكل:

$$Y = B_0 + B_1X$$

حيث Y تمثل رضا العاملين بينما تمثل X بعد سياسة الموارد البشرية المدروس.

4-3-2- الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعويضات والأجور على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN"

من خلال الجدول التالي نلاحظ قيمة R Square تبلغ 19.8% مما يعني أن الرضا عن سياسة الأجور يفسر 19.8% من التباين بالرضا الوظيفي. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.445 ^a	.198	.183	.66302	.198	13.067	1	53	.001

a. Predictors: (Constant), الرضا عن الأجور

جدول 21 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى جدول 1

من الجدول التالي نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ 13.067 عند مستوى دلالة معتمد قيمته = (Sig = 0.001 < 0.05) مما يعني أن للمتغير المستقل (ممارسات الأجور) دورا من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.744	1	5.744	13.067	.001 ^b
	Residual	23.298	53	.440		
	Total	29.042	54			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الرضا عن الأجور

جدول 22 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى جدول 2

أما الجدول التالي نجد أن قيمة $B1 = 0.313$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على الأجور والرواتب يرافقه تغير بمقدار 0.313 درجة في الإجابة على الرضا العام الوظيفي.

وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الرضا الوظيفي = $0.313 + 0.087$ الرضا عن الأجور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.143	.235		13.388	.000
	الرضا عن الأجور	.313	.087	.445	3.615	.001

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

جدول 23 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى جدول 3

وبالمحصلة يمكن القول إنه يوجد أثر إيجابي جيد لسياسة الموارد البشرية الخاصة بالأجور على الرضا الوظيفي.

3-3-4- الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN"

من خلال الجدول التالي نلاحظ قيمة R Square تبلغ 21.0% مما يعني أن الرضا عن سياسة الحوافز يفسر 21.0% من التباين بالرضا الوظيفي. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.458 ^a	.210	.195	.65807	.210	14.063	1	53	.000

a. Predictors: (Constant), الرضا عن الحوافز

جدول 24 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثانية جدول 1

من الجدول التالي نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ 14.063 عند مستوى دلالة معتمد قيمته (Sig = 0.05 < 0.000) مما يعني أن للمتغير المستقل (الرضا على سياسة الحوافز) دورا من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.090	1	6.090	14.063	.000 ^b
	Residual	22.952	53	.433		
	Total	29.042	54			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الرضا عن الحوافز

جدول 25 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول 2

أما الجدول التالي نجد أن قيمة $B1 = 0.342$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على بعد الرضا عن سياسة الحوافز يرافقه تغير بمقدار 0.342 درجة في الإجابة على الرضا العام الوظيفي.

وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الرضا الوظيفي $= 0.091 + 0.342$ الرضا عن الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.847	.301		9.446	.000
	الرضا عن الحوافز	.342	.091	.458	3.750	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

جدول 26 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثانية جدول 3

وبالمحصلة يمكن القول إنه يوجد أثر إيجابي جيد لسياسة الموارد البشرية الخاصة بالحوافز على الرضا الوظيفي.

4-3-4 الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي

للعاملين في شركة MTN"

من خلال الجدول التالي نلاحظ قيمة R Square تبلغ 40.0% مما يعني أن الرضا عن سياسة التدريب والتطوير يفسر 40.0% من التباين بالرضا الوظيفي. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.633 ^a	.400	.389	.57327	.400	35.371	1	53	.000

a. Predictors: (Constant), الرضا عن التدريب والتطوير

جدول 27 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول 1

من الجدول التالي نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ 35.371 عند مستوى دلالة معتمد قيمته = (Sig = 0.000 < 0.05) مما يعني أن للمتغير المستقل (الرضا على سياسة التدريب والتطوير) دوراً هاماً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.624	1	11.624	35.371	.000 ^b
	Residual	17.418	53	.329		
	Total	29.042	54			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الرضا عن التدريب والتطوير

جدول 28 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول 2

أما الجدول التالي نجد أن قيمة $B_1 = 0.568$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على بعد الرضا عن التدريب والتطوير يرافقه تغير بمقدار 0.568 درجة في الإجابة على الرضا العام الوظيفي.

وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الرضا الوظيفي = $0.95 + 0.568$ الرضا عن التدريب والتطوير

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.707	.381		.000
	الرضا عن التدريب والتطوير	.568	.095	.633	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

جدول 29 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الثالثة جدول رقم 3

وبالمحصلة يمكن القول إنه يوجد أثر إيجابي جيد لسياسة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي.

4-3-5- الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بعلاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN"

من خلال الجدول التالي نلاحظ قيمة R Square تبلغ 11.9% مما يعني أن الرضا عن علاقات العمل يفسر 11.9% من التباين بالرضا الوظيفي. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.346 ^a	.119	.103	.69463	.119	7.191	1	53	.010

a. Predictors: (Constant), الرضا عن علاقات العمل

جدول 30 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة جدول 1

من الجدول التالي نلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر F تبلغ 7.191 عند مستوى دلالة معتمد قيمته (Sig = 0.05) < 0.001 مما يعني أن للمتغير المستقل (الرضا على علاقات العمل) دورا بسيطا من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.470	1	3.470	7.191	.010 ^b
	Residual	25.573	53	.483		
	Total	29.042	54			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الرضا عن علاقات العمل

جدول 31 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة جدول رقم 2

أما الجدول التالي نجد أن قيمة $B1 = 0.473$ وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على بعد الرضا عن علاقات العمل يرافقه تغير بمقدار 0.473 درجة في الإجابة على الرضا العام الوظيفي.

وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الرضا الوظيفي = $0.176 + 0.473$ الرضا عن علاقات العمل

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.798	.799		.029
	الرضا عن علاقات العمل	.473	.176	.346	.010

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

جدول 32 اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرابعة جدول رقم 3

وبالمحصلة يمكن القول إنه يوجد أثر إيجابي جيد لسياسة الموارد البشرية الخاصة بعلاقات العمل على الرضا الوظيفي.

5- نتائج الدراسة

- نتائج المقابلات المعمقة مع قسم إدارة الموارد البشرية:
- تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسة أجور ورواتب جيدة إلا أنها تعاني من ضعف بربطها بمخرجات عمليات تقييم الأداء والتدريب.

- تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسة تدريب وتطوير قوية مناسبة لكافة مستويات العاملين عندها، وملبية لاحتياجاتهم الوظيفية.

- نتائج تحليل الاستبيان:

- إن مستوى الرضا العام للموظفين العاملين في شركة MTN للاتصالات عن وظائفهم جيد.
- وقد حصلت علاقات العمل على أعلى نسبة من رضا العاملين. يليه الرضا عن التطوير والتدريب وأدنى مستوى رضا كان للأجور، أما الحوافز فقد كان مستوى الرضا عنها متوسطاً.

- نتائج الفرضيات

- تم قبول الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والرواتب على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات. وهذا الأثر إيجابي متوسط.

- تم قبول الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات. وهذا الأثر إيجابي متوسط.

- تم قبول الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات. وهذا الأثر إيجابي عالي.

- تم قبول الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات. وهذا الأثر إيجابي بسيط.

- نتائج مستخلصة

- نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضية. فقد حصلت على أدنى نسبة رضا من قبل العاملين وذلك لعدم كفاية الأجور والرواتب لاحتياجاتهم الحياتية. وهذا كان له أثر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- أما الممارسات الخاصة بالحوافز والمكافآت فتعاني من قصور في بعض جوانبها. كان تقييم العاملين لها متوسطاً وليس مرتفعاً وذلك لعدم مساواتها لمعدل الجهد المبذول. وبالتالي هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات الحوافز والمكافآت.

6- التوصيات

- بناء على نتائج هذه الدراسة سيتم تقديم توصيات ليتدارك بها بعض نقاط الضعف وتدعم نقاط القوة في سياسة إدارة الموارد البشرية في شركة MTN للاتصالات وهي كالتالي:
- نوصي بالمحافظة على نهج التدريب والتطوير المتبع من إدارة الموارد البشرية حيث أثبتت فعاليته في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- نوصي بالاهتمام بتطوير سياسة الأجور والرواتب والحوافز الحالية لما لها من أثر على رضا الموظفين كما بين البحث. خصوصاً أن مستوى رضا الموظفين العاملين عنها كان منخفضاً.
- نوصي بالتقييم والتحديث الدوري لسياسة الأجور والرواتب والحوافز لتبقى متناسبة مع احتياجاتهم المعيشية.
- نوصي باعتماد نتائج عملية تقييم أداء وتدريب الموظفين كمدخلات لعملية تحديد وتحديث الأجور والرواتب والحوافز، فقد بينت الدراسة من خلال المقابلة مع إدارة الموارد البشرية أن الاعتماد غير كامل على تقييم الأداء والتدريب في تحديد الأجور والحوافز للموظفين. وقد أبدى قسم كبير من الموظفين عن عدم رضاهم عن الأجر لعدم تكافئه مع جهودهم المبذولة.

7- دراسات مستقبلية مقترحة

- 1- أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في شركة MTN
- 2- أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة من شركة MTN

المراجع

- 1- آمال، ظريف. (2017) "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية في ولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.
- 2- عادل، بضياف. (2010) "مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين: دراسة ميدانية في المركز الجامعي سوق أهراس"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 3- بوقرة، سارة. (2017) "إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- 4- الكثيري، فاطمة. (2018) "الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 5- حسن عبد الله، حسن حسب النبي. (2018) "الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين: التطبيق على شركة السكر السودانية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين.
- 6- صفدي، نائل. وآخرون. (2011) "مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية.
- 7- المصري، جمال. (2009) "أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية في غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 8- نور الدين، مدوري. (2010) "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة أبي بكر بلقايد بالجزائر.
- 9- سالمى، فوزية. (2013) "نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الهياكل المعدنية"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بالجزائر.
- 10- أبو سنينة، محمد. (2017) "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل بفلسطين.
- 11- المحمدي، سعد. (2019) "إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة". الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 12- الحريري، رافدة. (2018) "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية". الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 13- العنزي، سعد. (2019) "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي". الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 14- الهيتي، خالد. (2008) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي". عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 15- فائق، رشا. (2009) "أحمد رمضان مدير إدارة الموارد البشرية في MTN سورية"، مجلة جبهة، العدد 47 بتاريخ 2-4-2009

- 16- Atteya, Nermine. (2012) “Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No. 9.
- 17- Ijigu, Amare. (2015) “The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees’ Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks”, **Emerging Markets Journal**, Vol. 5, No. 1.
- 18- Mishra, Uma. (2017) “Impact of HRM Practices on Job Satisfaction and performance: An Empirical Study in Health Care Sector”, **International Journal of Economic Research**, Vol. 14, No 2.
- 19- Majumder, Tofael. (2012) “Human Resource Management Practices and Employees’ Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh”, **International Review of Management and Marketing**, Vol. 2, No.1.
- 20- Anwar, Sohail. Toufail, Umair. (2017) “Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities of Pakistan”, **International Journal of Management Sciences and Business Research**, Vol. 6, Issue 4.
- 21- Mira, Mohammed. Choong, Yap. (2019) “The Effect of HRM Practices and Employees’ Job Satisfaction on Employee Performance”, **Management Science Letters**, Vol. 9, pp. 771-786.
- 22- Lian, Chan and Others. (2013) “The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction in Hotel Industry”, Faculty of Business and Finance, Universiti Tunku Abdul Rahman.

الملاحق

الملحق 1

استبيان الرضا الوظيفي

التقييم					العبارات	رقم
راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي أبداً		
					الرضا الوظيفي	
					بشكل عام أشعر بالرضا عن وظيفتي	1
					تلاءم مهام الوظيفة قدراتي وإمكانياتي	2
					أشعر بالراحة والأمان في مكان عملي	3
					الأجور والحوافز	
					الراتب الذي اتقاضاه متناسب مع الجهد المبذول	4
					الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع احتياجاتي	5
					الحوافز	
					الزيادات على الأجر جيدة	6
					معيار الحوافز والترقي هو أداء العاملين	7
					التدريب والتطوير	
					يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي والترقي	8
					هناك فرص للتدريب تتيح لي اكتساب مهارات وخبرات جديدة	9
					علاقات العمل	
					علاقتي جيدة مع زملائي في العمل	10
					هناك تعاون دائم بين زملاء العمل	11

الملحق 2

أسئلة المقابلات مع إدارة الموارد البشرية

التعويضات (الأجور) والحوافز

الرقم	العبارات	التقييم			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق أبداً
1	توفر إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة بالضمان الاجتماعي ونظام التقاعد.				
2	يستطيع الموظف معرفة أجره مقابل ساعات العمل الإضافية				
3	لدى إدارة الموارد البشرية معايير واضحة خاصة بالأجور والتعويضات				
4	لدى إدارة الموارد البشرية معايير خاصة بالمكافآت والحوافز				
5	يتم تحديث نظام الأجور بالاستفادة من مخرجات نظم تقييم الأداء و التدريب				
6	تراعى في نتائج تقييم الأداء في تحديد الحوافز للعاملين				

التدريب والتطوير

الرقم	العبارات	التقييم			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق أبداً
1	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية				
2	توجد برامج تدريب تناسب قدرات ومستوى جميع العاملين				
3	تستطيع إدارة الموارد البشرية حصر وتحديد الأفراد المرشحين للتدريب والتأهيل استناداً إلى احتياجاتهم التدريبية				
4	لدى إدارة الموارد البشرية عدد من الكفاءات المؤهلة لإعداد وتدريب العاملين الجدد				
5	تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الكفاءات العلمية والمهنية من خارج المنظمة إذا لزم الأمر				
6	لدى إدارة الموارد البشرية أساليب لتقييم عملية التدريب والتأهيل التي يمر بها العاملين				
7	توجد مؤشرات لدى إدارة الموارد البشرية للحكم على جدوى عمليات التدريب وقياس فعاليتها مع مرور الوقت				
8	تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية				