

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research

Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية

دور الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي  
(دراسة حالة شركة Syriatel للاتصالات)

**The Role of the Modern Methods of Human Resource  
Management in Enhancing Job Satisfaction**

( Case Study of Syriatel Telecom Company)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب

علي زهير صالحه

Ali\_130716

إشراف الأستاذ الدكتور

نبيل الحلبي

2022

الإهداء

الى أحبائي

زوجتي وابني

أمي وأبي



## شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير الى الأستاذ الدكتور نبيل الحلبي الذي أشرف على إتمام هذا البحث وقدم كل الدعم والنصائح لإتمام هذا البحث على أكمل وجه

والى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بتحكيم هذه الرسالة

والى أعضاء الهيئة التدريسية وجميع القائمين على برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية

**الشكر من القلب للجميع**

## ملخص البحث

الطالب: علي زهير صالحه

العنوان: دور الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي

(دراسة حالة شركة Syriatel للاتصالات).

إشراف الأستاذ الدكتور: نبيل الحلبي

عام 2022

الجامعة الافتراضية السورية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل موبايل تيليكوم، من خلال دراسة أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية كـ (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والأجور، المراقبة والتقييم) في تعزيز الرضا الوظيفي.

يتألف مجتمع الدراسة من جزء من موظفي شركة سيريتل موبايل تيليكوم من مختلف المستويات الوظيفية (موظف، مدير قسم، مدير وحدة)، تم توزيع الاستبيان الكترونيا واسترداد 160 إجابة صالحه للدراسة، وقام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي واستخدم عددا من الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، التحليل العاملي، الارتباط الخطي، الانحدار الخطي) كما تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج SPSS V26.

خلصت هذه الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والأجور والمراقبة والتقييم في تعزيز الرضا الوظيفي لموظفي شركة سيريتل موبايل تيليكوم، حيث كان التأثير الأكبر لعملية المراقبة والتقييم يليها التدريب والتطوير.

كما بلغ أقل متوسط في الإجابات لعبارات المتغير التدريب والتطوير، مما يدل على عدم الرضا العام للموظفين على سياسات التدريب في الشركة، انتهت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، زيادة برامج التدريب بأنواعها المختلفة وخصوصا التي تساعد العاملين على أداء مهامهم اليومية والتي تخدم مصلحة الشركة، إضافة الى التركيز على زيادة الاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والأجور، المراقبة والتقييم.

## **Abstract**

**Student Name:** Ali Zouheir Salha

**Title:** The Role of the Modern Methods of Human Resource Management in Enhancing Job Satisfaction (Case Study of Syriatel Telecom Company).

**Supervised By:** Prof. Nabil Alhalabi

**Syrian Virtual University**

**Year 2022**

This study aims to identify the level of job satisfaction among the employees of Syriatel Mobile Telecom, by studying the impact of modern methods of human resource management such as (selection and appointment, training and development, compensation and salaries, supervision and evaluation) in enhancing job satisfaction.

The study population consisted of a part of Syriatel Mobile Telecom employees, from different positions (employee, section Head, Unit Head).

The questionnaire was distributed electronically and 160 valid answers were retrieved for the study. The researcher relied on the descriptive analytical approach and used a number of statistical methods (frequencies and percentages, arithmetic mean, factor analysis, linear correlation, linear regression) and inferential statistics to analyze data and reach results by using SPSS V26, This study concluded that there is a statistically significant effect of selection and appointment, training and development, compensation and salaries, and supervision and evaluation in enhancing job satisfaction for Syriatel Mobile Telecom employees, where the greatest impact was the supervision and evaluation process, followed by training and development, The lowest average in the responses to the variable phrases was training and development, which indicates that the general dissatisfaction of employees with the company's training policies.

This study ended with a set of recommendations, the most important of which is to increase training programs of various types, especially those that help employees to perform their daily tasks and serve the interest of the company, in addition to focusing on increasing the interest in developing the career path of employees.

**Keywords:** job satisfaction, selection and appointment, training and development, compensation and salaries, supervision and evaluation

## قرار لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

اسم الباحث: علي زهير صالحه

عنوان البحث: دور الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة حالة شركة Syriatel للاتصالات)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

- الأستاذ الدكتور:
- الأستاذ الدكتور:
- الأستاذ الدكتور:

تاريخ المناقشة: / / 2022

القرار والملاحظات:

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت	ملخص البحث
ث	Abstract
ج	قرار لجنة الحكم
ح	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول الإطار المنهجي
3	مصطلحات وتعريفات إجرائية:
5	الدراسات السابقة:
9	تعقيب على الدراسات السابقة:
10	مشكلة الدراسة:
11	أهداف الدراسة:
12	أهمية الدراسة:
13	منهجية الدراسة:
13	أسلوب الدراسة:
13	أداة الدراسة:
13	نموذج وفرضيات الدراسة:
16	الفصل الثاني الإطار النظري
18	مفهوم إدارة الموارد البشرية
18	تمهيد:
18	تعريف إدارة الموارد البشرية:
18	أهمية إدارة الموارد البشرية:
19	أهداف الموارد البشرية:

20	وظائف إدارة الموارد البشرية:
20	الاختيار والتعيين:
20	التدريب والتطوير:
22	التعويضات والأجور:
23	المراقبة والتقييم:
24	مفهوم الرضا الوظيفي:
24	تمهيد:
24	تعريف الرضا الوظيفي:
25	أهمية الرضا الوظيفي:
27	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
30	قياس الرضا الوظيفي:
33	أبعاد الرضا الوظيفي:
34	الفصل الثالث الدراسة الميدانية
36	لمحة عن شركة سيريتل:
37	منهج البحث:
38	مجتمع وعينة البحث:
38	أداة البحث:
39	المعالجة الإحصائية:
40	التحليل العاملي:
46	اختبار ثبات الاستبيان (وثوقية المقياس):
48	توصيف العينة إحصائياً:
52	متوسط إجابات العينة على العبارات:
52	اختبار الفرضيات:
60	النتائج:
62	التوصيات:
63	المراجع العربية:
64	المراجع الأجنبية:
66	الملاحق
67	الاستبيان:



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
9	تعقيب على الدراسات السابقة	1/1
32	مقياس ليكرت الخماسي	1/2
38	المحاور الرئيسية للاستبانة	1/3
40	مشاركات العبارات لمتغير الاختيار والتعيين	2/3
40	نسبة التباين المفسر لمتغير الاختيار والتعيين	3/3
41	اختبار KMO للمتغير الاختيار والتعيين	4/3
41	مشاركات العبارات لمتغير التدريب والتطوير	5/3
42	نسبة التباين المفسر لمتغير التدريب والتطوير	6/3
42	اختبار KMO للمتغير التدريب والتطوير	7/3
43	مشاركات العبارات لمتغير التعويضات والاجور	8/3
43	نسبة التباين المفسر لمتغير التعويضات والاجور	9/3
43	اختبار KMO للمتغير التعويضات والاجور	10/3
44	مشاركات العبارات لمتغير المراقبة والتقييم	11/3
44	نسبة التباين المفسر لمتغير المراقبة والتقييم	12/3
45	اختبار KMO للمتغير المراقبة والتقييم	13/3
45	مشاركات العبارات لمتغير الرضا الوظيفي	14/3
45	نسبة التباين المفسر لمتغير الرضا الوظيفي	15/3
46	اختبار KMO للمتغير الرضا الوظيفي	16/3
46	فئات ثبات الاستبيان	17/3
47	قيمة معامل الفا كرونباخ لعبارات المتغيرات	18/3
47	وثوقية المتغير التدريب والتطوير	19/3
47	وثوقية المتغير الاختيار والتعيين	20/3
47	وثوقية المتغير المراقبة والتقييم	21/3
47	وثوقية المتغير التعويضات والاجور	22/3
48	وثوقية المتغير الرضا الوظيفي	23/3

48	وثوقية كل الأبعاد	24/3
48	توزيع العينة حسب الجنس	25/3
49	توزع العينة حسب العمر	26/3
50	توزع العينة حسب المؤهل العلمي	28/3
51	توزع العينة حسب المستوى الوظيفي	30/3
52	متوسط إجابات العينة على العبارات	32/3
52	نتائج اختبار الارتباط الخطي	33/3
54	نتائج اختبار Anova لمتغير الاختيار والتعيين	34/3
54	نتائج نموذج الانحدار لمتغير الاختيار والتعيين	35/3
55	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير الاختيار والتعيين	36/3
56	نتائج اختبار Anova لمتغير التدريب والتطوير	37/3
56	نتائج نموذج الانحدار لمتغير التدريب والتطوير	38/3
56	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التدريب والتطوير	39/3
57	نتائج اختبار Anova لمتغير التعويضات والأجور	40/3
57	نتائج نموذج الانحدار لمتغير التعويضات والأجور	41/3
58	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التعويضات والأجور	42/3
59	نتائج اختبار Anova لمتغير المراقبة والتقييم	43/3
59	نتائج نموذج الانحدار لمتغير المراقبة والتقييم	44/3
59	نتائج معامل التحديد R Square لمتغير المراقبة والتقييم	45/3

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
41	متغيرات الدراسة	1/1
94	الرسم البياني لتوزع العينة حسب العمر	1/3
50	الرسم البياني لتوزع العينة حسب المؤهل العلمي	2/3
51	الرسم البياني لتوزع العينة حسب المستوى الوظيفي	3/3

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
67	الاستبيان	1

# الفصل الأول الإطار المنهجي

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة
- مصطلحات وتعريفات إجرائية
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهجية الدراسة
- تعقيب على الدراسات السابقة

## 1.1 مقدمة:

في السابق، كانت الشركات التي تتمتع بالميزة التنافسية هي تلك الشركات التي تقدم أفضل المنتجات أو الأكبر من حيث رأس المال، أما في أيامنا هذه فإن العامل الأكثر أهمية الذي يعزز من ميزة الشركة هو مستوى الأشخاص العاملين بها، حيث يكمن النجاح الدائم في العمل والميزة الاستراتيجية الحقيقية في الشركات الاقتر على استقطاب المواهب البشرية اللامعة في سوق العمل وتنميتها والحفاظ عليها.

إن العنصر البشري هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث انه المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والابداع والابتكار ومن ثم التميز.

ولذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والاليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والابداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيا جديد ومتفوقة (د. علي السلمي 2013).

## 2.1 مصطلحات وتعريفات إجرائية:

### 1.2.1 إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمات، تهتم بتأمين المورد البشري وتنميته وتطويره وادارته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الموارد البشرية تعمل على تخطيط، وتنظيم، ومراقبة العمل، وتساعد في عملية استقطاب وتنمية جمع المهارات إلى جانبه تحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة (Flippo).

تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم ورئيسي في عدة مجالات نذكر منها:

#### • الاختيار والتعيين:

يعرف الاختيار بأنه عملية انتقائية ينتقي فيها موظف الموارد البشرية أفضل المرشحين لوظيفة ما، ويعتمد الاختيار على عوامل متعددة.

ويعرف أيضا على أنه "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحية لشغل الوظيفة اعتمادا على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق" (مصطفى يوسف كافي 2014).

أما التعيين فهو العملية التي تلي الاختيار ويتم فيها توظيف الأشخاص المقبولين في مقابلات العمل، ويتم تكليف الموظفين الجدد بمهام وظيفية معينة مقابل أجر محدد.

#### ● التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب عملية منهجية تزيد من كفاءة ومهارات الموظفين من أجل تحسين الأداء الذي يساهم في الأداء العام للمؤسسة، يتم التخطيط لتدريب وتطوير الموظفين عند تعيينهم من أجل تجهيزهم بشكل مناسب لمواجهة التحديات في مكان العمل والبيئة الخارجية أيضاً (السالم 2010).

#### ● التعويضات والأجور:

تشمل التعويضات الأجر المتغير والحوافز وتعتبر أحد أكثر العناصر إرضاء للموظف لزيادة إنتاجيته (Curran and Walworth, 2014).

من واجب إدارة الموارد البشرية تقييم أنواع ومستويات الوظائف المختلفة من أجل تطوير مكافئات مناسبة من حيث الأجور وحزم التعويضات الأخرى (عبد الحميد خليل 2020).

#### ● المراقبة والتقييم:

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية منظمة ومخصصة لتحسين كل من المنظمة والأفراد في المنظمة (Armstrong, 2009)، وأنه يجب قياس مساهمات الفرد والجماعة في المنظمة من أجل تحديد الأداء التنظيمي (Bratton & Gold, 2012).

#### ● رضا العاملين:

عرف الإداريين الرضا الوظيفي بأنه شعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء، وأيضا مع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.

### 3.1 الدراسات السابقة:

#### ➤ الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عبد الهادي نبيه احمد واخرون (2021): "الجوانب الشخصية للعاملين بالبنوك الحكومية التجارية وتأثيرها على دور ادارة الموارد البشرية" - دراسة استطلاعية داخل البنوك الحكومية التجارية - مصر.

قامت هذه الدراسة بالتعرف على العوامل الحقيقية لفجوات كل من ابعاد دور ادارة الموارد البشرية المقدمة ورضا العاملين في البنوك الحكومية المصرية. حيث ضم مجتمع الدراسة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) في مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (50) موظفا. وأشارت النتائج الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيم المدركة من العاملين بالبنوك الحكومية التجارية لكل من ادارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة تبعا لجوانبهم الشخصية الثلاثة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الدراسي). ولكن أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر الأكثر حيوية في نجاح إدارة الموارد البشرية، وهو العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب اهتمام البنوك الثلاثة وحرصها على استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها وتنميتها، بالإضافة الى ضرورة العمل على إنشاء فريق عمل إدارة الموارد البشرية مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وحث الإدارة العليا للشركة على بذل جهود مكثفة لدعم الجهود الرامية إلى تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في البنوك.

- دراسة عفاف حميد محمد الوحشي (2020): " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية " -دراسة حالة جامعة الإمارات - الامارات العربية المتحدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبو ظبي، وقد تكونت عينة الدراسة من 146 موظفا من جامعة الإمارات.



وأظهرت نتائج الدراسة:

- ❖ أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل تخطيط الموارد البشرية الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، تلاه بقية الممارسات بمستوى متوسط وعلى الترتيب (الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز). أما مستوى الرضا الوظيفي فقد جاء أيضا بمستوى متوسط.
- ❖ وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ❖ تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي، تلاه على الترتيب كل من التعويضات والحوافز، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين.
- ❖ وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للعمر، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ومتوسط الأجر الشهري.

• دراسة شمار سولاف وسلمي لامية (2020): " إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" - رسالة ماجستير - قسم العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر - الجزائر.

- طرحنا هذه الدراسة التساؤل التالي: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة؟
- تم إجراء الدراسة على كامل مجتمع الدراسة المكون من كافة العاملين في المكتبة الجامعية وذلك بسبب العدد المحدود جدا للموظفين وهو (70) وتوصلت للنتائج التالية:
- ❖ غياب الإطار القانوني التنظيمي الذي يحث إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية.
  - ❖ غياب برامج التدريب والتكوين للموارد البشرية في المكتبة.
  - ❖ غياب برامج التحفيز والتشجيع للموارد البشرية في المكتبة.
- واقترح لبعض الحلول:

- ❖ محاولة إدارة الموارد البشرية لتجاوز مختلف عقبات تحقيق الرضا الوظيفي في ظل الإمكانيات المتوفرة.

❖ السعي الى تدريب وتطوير قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم فيما يتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المكتبات الجامعية

➤ الدراسات باللغة الانكليزية:

• دراسة (2020) Fatma Cherif :**The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector, Master Thesis , Northern Borders University- Arar, Saudi Arabia**

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من دور إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين في توقع الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. ووضحت نتائج هذه الدراسة أن وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين موظفي البنك سيمنع انخفاض مستويات معدل الدوران والتغيب، ويزيد من مستويات الإنتاجية والالتزام التنظيمي، ومن ناحية أخرى، تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في فرص التطوير الوظيفي وبالتالي توفير فرص عمل أفضل. أوصت هذه الدراسة بضمان مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي، حيث يجب على المنظمات وخاصة البنوك التركيز بشكل أكبر على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

• دراسة (2019) Ahmed Mehreza and Anas Bakria :**The impact of human resource practices on job satisfaction and intention to stay in emerging economies: Model development and empirical investigation among high caliber governmental employees in Qatar, growing science journal**

صمم هذا البحث ليعطي نظرة ثاقبة تفصيلية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتأثير في الاحتفاظ بالموظفين (دوران الموظفين) وطبقت هذه الدراسة على الموظفين الحكوميين ذوي الكفاءات العالية في قطر.

وكان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك: التعويضات والمزايا، والدعم الإداري، وظروف العمل، والتدريب والتطوير، وتحليل وتصميم الوظائف، وخدمات الموظفين، وتوزيع الرواتب، وتقييم الأداء، وتمكين الموظف، والأمن الوظيفي بناء على نية البقاء أو ترك وظيفة معينة مما يؤدي إلى إشباع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

خلصت هذه الدراسة الى أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي وأن كلا المتغيرين يرتبطان بشكل إيجابي بنية دوران الموظفين، وأن للمتغيرات المذكورة أثر كبير على الرضا الوظيفي للموظفين في المنشأة الحكومية القطرية

• دراسة (2019) Mohammed Saud Miraa\*, Yap Voon Choonga, Chan Kok  
The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on :Thima  
employee performance in Saudi Ports, growing science journal

أعدت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في هيئة الموانئ السعودية، وكان الهدف منها هو فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والمكافأة، وتحليل الوظيفة، والتوظيف والاختيار، والدعم الاجتماعي، وتمكين الموظفين، وعلاقات الموظفين مع أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي. وتوصلت نتائجها الى ما يلي

- وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظف وأداء الموظف.
- عدم وجود علاقة غير مهمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظف.

بالتالي فإن التحديات الحالية التي تواجهها هيئة الموانئ السعودية تتمثل في فائض البضائع نتيجة قلة رضا العاملين في مجال الشحن، يجب على الإدارة إعادة هيكلة نظام إدارة الموارد البشرية في القسم مما قد يؤدي إلى الرضا الوظيفي الإيجابي للموظف.

#### 4.1 تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن أن نلاحظ في الجدول التالي مجموعة النقاط المتشابهة والمختلفة بين مجمل الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم ( 1/1 ) تعقيب على الدراسات السابقة

محتوى الدراسة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
<b>الهدف</b>	الهدف الرئيسي في مجمل الدراسات السابقة هو معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين	يعتبر الهدف الرئيسي للدراسة الحالية من القواسم المشتركة مع الدراسات السابقة حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي
<b>البيئة</b>	شملت الدراسات السابقة بمعظمها الجامعات والمؤسسات الحكومية كالبنوك والمصانع	ركزت الدراسة الحالية على شركة خاصة تقدم خدمات الخلوي والاتصالات
<b>منهجية الدراسة</b>	اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي	اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة كون الدراسة تشمل شركة واحدة واعتمد ايضا منهج البحث الوصفي والاستنتاجي لاختبار الفرضيات
<b>الأساليب الإحصائية</b>	تم استخدام أكثر من برنامج إحصائي مثل SPSS, MINTAB واستخدمت اساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي	تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي
<b>متغيرات الدراسة</b>	تنوعت المتغيرات المستقلة المدروسة في الدراسات السابقة بين التدريب والتطوير،	شملت الدراسة الحالية على أربع متغيرات رئيسية ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية وهي

الاختيار والتعيين، والاتصال، والتحفيز، والتعويضات، التقييم، المشاركة، ... بينما ركزت على الرضا الوظيفي كمتغير تابع	الاختيار التعيين والتدريب والتطوير والتعويضات والأجور والمراقبة والتقييم. واعتمدت على الرضا الوظيفي كمتغير تابع
--	---

المصدر: الدراسات السابقة

## 5.1 مشكلة الدراسة:

تعرف الموارد البشرية بأنها جزء لا يتجزأ من المنظمة, و تعتبر الموارد البشرية أيضا من الأصول القيمة لأن نجاح المنظمة يكمن في مدى إنتاجية موظفيها من حيث تحقيق أهدافها ,و بما أن جذب القوى العاملة الفعالة والملتزمة والراضية والاحتفاظ بها هو الشغل الشاغل لأي مدير موارد بشرية, بالتالي يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر دوراً مهماً وحيوياً , لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تحدد سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة لأن مجرد انجاز المهام الفردية والجماعية لا تشير إلى مستوى الرضا من جانب القوى العاملة .

تعتبر شركة سيريتل موبايل تيلكوم احدى أهم وأكبر الشركات العاملة في سوريا وتعتبر الشركة الرائدة في مجال الاتصالات والخدمات الخلوية، وتعتبر وحدة ادارة الموارد البشرية من الوحدات الرئيسية فيها، حيث تتبنى ممارسات تسعى دائماً إلى تطوير مواردها البشرية بالتدريب والتطوير والدعم المادي والمعنوي وتوفير بيئة العمل المريحة بهدف تأمين رضا العاملين والحفاظ عليهم. وبما أن الرضا الوظيفي يعتبر مؤشراً يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد نظراً لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، لذا فان توفير مستوى الرضا المناسب لهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم يتطلب ممارسة إدارية مناسبة تعمل على توجيه أدائهم نحو الطريق الصحيح لتحقيق الاهداف المرسومة.

من أهم الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي والتي سيتم دراستها في هذا البحث هي (الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، التعويضات والأجور، المراقبة والتقييم).

بناء على ما سبق يمكن تحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي:

هل يوجد أثر للأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي؟

ومنه يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

Q1: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاختيار والتعيين على رضا الموظفين في شركة

Syriatel؟

Q2: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب والتطوير على رضا الموظفين في شركة

Syriatel؟

Q3: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التعويضات والأجور على رضا الموظفين في شركة

Syriatel؟

Q4: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية المراقبة والتقييم على رضا الموظفين في شركة

Syriatel؟

## 6.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ❖ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام في شركة Syriatel.
- ❖ معرفة مستوى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في شركة Syriatel في تعزيز الرضا الوظيفي، أي:
- ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركة Syriatel.

- ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من حيث التدريب والتطوير في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركة Syriatel.
- ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من حيث التعويضات والأجور في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركة Syriatel.
- ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من حيث المراقبة والتقييم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركة Syriatel.
- ❖ التعرف على المتغيرات الشخصية والوظيفية التي يمكن أن تحدث فروق هامة في الرضا الوظيفي بين العاملين.
- ❖ تقديم بعض التوصيات بناء على نتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

## 7.1 أهمية الدراسة:

### ➤ الأهمية العلمية (النظرية):

دراسة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والذي يعتبر من الأدوار الحيوية والبالغة الأهمية لأنها تعمل من جهة على استقطاب المورد البشري وتنميته وتطويره، وتزيد من ولائه والتزامه تجاه المنظمة من خلال ممارساتها من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير و....، من جهة أخرى.

### ➤ الأهمية العملية (التطبيقية):

تقوم هذه الدراسة بتوفير معلومات لإدارة الموارد البشرية في شركة Syriatel عن واقع الرضا الوظيفي للعاملين فيها، كما تبين مستوى الرضا عن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة الى الدلالة على أكثر الممارسات تأثيراً على الرضا مما يساعد الإدارة في تقييم وتعديل هذه الممارسات وإعادة هيكلتها إذا تطلب الأمر وذلك وفق أولوية الأكثر تأثيراً للمحافظة على مستوى رضا وظيفي مرتفع.

## 8.1 منهجية الدراسة:

### أسلوب الدراسة:

تم اعتماد استراتيجية دراسة الحالة لأن مجتمع العينة مؤلف من شركة واحدة فقط.

وتم اعتماد الاسلوب الاستنتاجي في هذه الدراسة وذلك نتيجة لتوفر دراسات سابقة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي، وحيث تم الاعتماد على هذه الدراسات في وضع الفرضيات الخاصة بالدراسة ليتم اختبارها كميًا بعد جمع البيانات المطلوبة.

عند دراسة الرضا الوظيفي وتأثره ببعض هذه الممارسات، فقد تم الاعتماد على منهجية البحث الكمي لكبير حجم عينة الدراسة وهي جميع الموظفين العاملين في شركة Syriatel.

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية تم استخدام أدوات التحليل الوصفي.

كما تم استخدام أدوات التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات والتعرف على أثر هذه الممارسات في رضا العاملين وأكثر هذه الممارسات تأثيراً.

## 9.1 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على الموظفين وذلك لتبيان مستوى رضاهم عن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث استخدم مقياس ليكرت Likert المدرج من خمس خانوات من 1 غير راضي أبداً إلى 5 راضي جداً، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

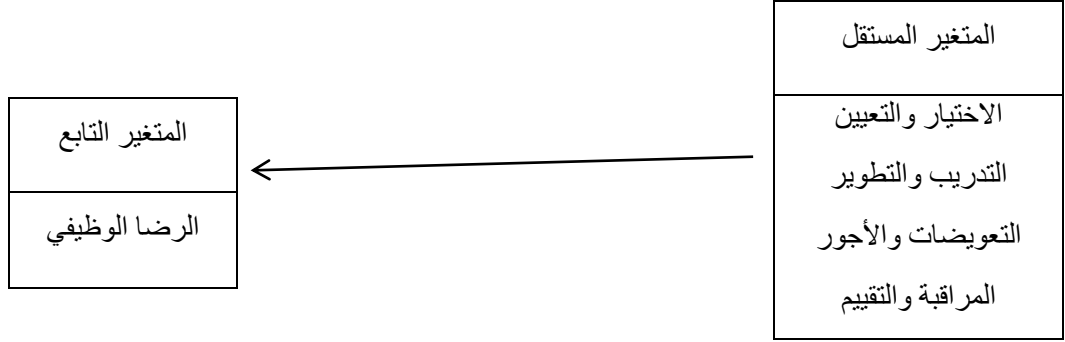
## 10.1 نموذج وفرضيات الدراسة:

### 1.10.1 نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتعويضات والأجور والمراقبة والتقييم، متغير مستقل.

ودراسة أثر هذه الممارسات على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي





المصدر: من إعداد الباحث

### 2.10.1 فرضيات الدراسة:

لوضع الفرضيات المناسبة للدراسة تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة عفاف الوحشي (2020) والتي توصلت نتائجها الى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضا الوظيفي،

إضافة الى دراسة (Mira 2019) التي وجدت أن لممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا) لها دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي. وعليه تم وضع الفرضيات التالية للدراسة الحالية وهي:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاختيار و التعيين على رضا الموظفين في شركة. Syriatel

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب والتطوير على رضا الموظفين في شركة Syriatel.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والأجور على رضا الموظفين في شركة Syriatel.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة والتقييم على رضا الموظفين في شركة Syriatel.

بناء على الفرضيات السابقة، تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على كل التساؤلات التي  
تم طرحها واختبار هذه الفرضيات لمعرفة مدى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز  
الرضا الوظيفي للعاملين في شركة Syriatel.

## الفصل الثاني الإطار النظري

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تمهيد
- تعريف إدارة الموارد البشرية
- أهمية إدارة الموارد البشرية
- أهداف الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية

### المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

- تعريف الرضا الوظيفي
- أهمية الرضا الوظيفي
- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
- قياس الرضا الوظيفي
- أبعاد الرضا الوظيفي

## 1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

### 1.1.2 تمهيد:

يعد المورد البشري ذو أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للبقاء والازدهار ، فالمنظمات المعاصرة بحاجة إلى مداخل فاعلة لإدارتها ، والمورد البشري أحد هذه الأدوات التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبأقل كلفة ممكنة ومشاكل محتملة ، وحظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها من النواحي المادية والمعنوية ، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً للمنظمات ، حيث إن بقاء المنظمة ونموها يعتمد على قدرتها على توظيف إمكانياتها ومواردها المتاحة وتوجيهها.

### 2.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة من الوظائف والأعمال التي تستخدم لإدارة الموارد البشرية بشكل فعال وبطريقة بعيدة عن التحيز وذلك من أجل خدمة الفرد والمنظمة للمجتمع.

وهي تلك الإدارة المعنية بالقوى البشرية، والتي تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمة، وهدفها الأساسي هو إيجاد أفضل طريقة لاستثمار هذه الموارد، بتخطيطها وتدريبها وتطويرها وإدارة علاقتها، لتحقيق أكبر عائد وأفضل جودة مرجوة، من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة (القادري، معاذ-2016ص17).

### 3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل بارز في الهرم التنظيمي داخل المنظمات لما تقوم به هذه الإدارة من مهام فمنها: استقطاب العاملين وتوظيفهم وتدريبهم وتقييمهم والمحافظة على سلامتهم في أماكن عملهم وتوفير لهم بنية عمل مناسبة وآمنة، وخارج عملهم كتأمينهم الصحي مثلاً، وإنصافهم أيضاً في أجورهم وحقوقهم وغيرها من الواجبات التي يسعى الفرد العامل لتأمينها.

وصفت عن أهمية إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة هامة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وعملية إدارية تشمل على تخطيط وتوجيه ورقابة، والاحتفاظ بالأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية (أبو سنيّة-2017-ص13).

وقد وضح عبد الحميد الخليل في كتابه "إدارة الموارد البشرية" عن أهمية إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- تكتسب إدارة المواد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة.
- من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.
- تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة (عبد الحميد الخليل-2018-ص17).

#### **4.1.2 أهداف الموارد البشرية:**

إن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو لضمان أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد، وزيادة الفاعلية والقدرة التنظيمية، وأن المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لها.

وبالتالي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعبر عن الأنشطة المتبعة من قبل المنظمات بهدف الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية المحتملة أو المتاحة لديها واستغلال ما تمتلكه هذه الموارد من قدرات ومهارات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية الى مجموعة من الممارسات تطرق اليها الباحث الى مجموعة منها نذكرها تاليا:

### 1.5.1.2 الاختيار والتعيين:

تعرف إستراتيجية الاختيار والتعيين على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد ، ومن الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير إستراتيجية نظامية كفؤة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة ، ومثال ذلك إذا كان العمل هو استخدام إستراتيجية النمو فإن إستراتيجية التوظيف يجب أن تقوم بالاعتماد على الاستقطاب الإجباري ، واختيار أعداد كبيرة من العاملين الأكفاء ، وفي حالة كون العمل هو استخدام إستراتيجية التخفيض فإن إستراتيجية التوظيف سوف تقوم بالتركيز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم إبقاءهم واحتفاظهم بوظائفهم.

الخيارات الفرعية الخاصة بإستراتيجية الاختيار والتعيين تكون ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو من خارجها ويتم إعطاء الصلاحيات مباشرة إلى المشرفين لاتخاذ قرارات التعيين أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكون هناك درجة من التوافق ما بين المتقدمين للعمل والمنظمة وتعيين الأفراد الأكثر إلماماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية ، ويتم اختيار العاملين جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة لوقت أطول ويشير أداؤهم السابق إلى تمييز ملحوظ ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف ، ومن ذلك يجب أن يتم رسم إستراتيجية الاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة الموضوعية لاختيار العاملين (الدليمي-2018-ص19-20)

### 2.5.1.2 التدريب والتطوير:

يؤدي التدريب دوراً هاماً في تنمية مهارات العاملين وصقل قدراتهم، فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برامج لتنمية الموارد البشرية، حيث فائدة التدريب تظهر في اكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، والشيء الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن الفرق بين عمليتي التدريب والتطوير 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 وتزيد قدرته على التحرك مستقبلاً.

إن التدريب هو التطوير المنهجي للمعارف والمهارات والمواقف المطلوبة من قبل العاملين لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل كاف، ويشير مصطلح "تدريب" إلى العملية التي ينطوي عليها تحسين قدرات ومهارات العاملين لأداء وظائف محددة (KulKarni-2013-p138).

وعرف بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد (بوبيصالي-2019-ص17).

تنبثق أهمية التدريب والتطوير من ضرورة الربط بين خطط التدريب والتنمية الإدارية، إضافة إلى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لتسير هذه الخطط والبرامج بشكل متوازي ومتزامن مع بعضها البعض.

إن التدريب والتطوير الفعال للموظفين يساعد على تطوير المؤسسة والأعمال، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، حتى وإن كانت ميزانية التدريب صغيرة، فإنها تساعد على خفض التكاليف على المؤسسة والأعمال وتساعد في زيادة الأرباح والمبيعات (Furqan & Khan-2011-p63).

هناك نوعان من التدريب:

#### 1- التدريب والتطوير الداخلي:

وهو التدريب أثناء العمل أي يتم تعليم الشخص للوظيفة أثناء أداءه العمل الفعلي، وكل شخص في المنظمة ابتداء من الكاتب في غرفة المدير إلى مدير المنظمة يحصل على التدريب أثناء العمل عند الالتحاق بالمنظمة.

#### 2- التدريب والتطوير الخارجي:

بعض المنظمات تفضل أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي إلى خارج المنظمة، إذا كانت أدوات التدريب أو الخبرة التدريبية متاحة خارج المنظمة بشكل أفضل وربما خارج الدولة (رضوان-2013-ص43).



### 3.5.1.2 التعويضات والأجور:

عندما يقرر الأفراد تولي وظيفة ما في أي منظمة، فإنهم يأخذون في الاعتبار العديد من العوامل مثل ظروف العمل، وسمعة المنظمة، وفرص التدريب والتطور، والأمان الوظيفي، ولكن الأهم من ذلك كله فإنهم يركزون بشكل أكبر على المكافآت والحوافز لتلك الوظيفة، أي مدى جاذبية الوظيفة من حيث التعويضات النقدية وغير النقدية، وكلما زادت المكافآت، كلما كانت فرصة جذب أفضل الموارد البشرية واستخدامها والمحافظة عليها أفضل في المنظمة (Itika-2011-p116).

وقد عرفت التعويضات " بأنه ما يحصل عليه الموظفين من استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وإنجازهم لمهامهم مثلا: الرواتب، المكافآت، الحوافز والتأمين الصحي وراتب التقاعد".

وتتجلى أهمية التعويضات بمدى توفير المنظمة لنظام أجور ورواتب وحوافز فعال والذي سوف يؤثر بشكل كبير على الكفاءة الإنتاجية فيها، وسيشجع على تحفيز الموظفين ويخلق لديهم روح الإبداع والمبادرة ، ولذلك فإن نظام الأجور والحوافز في المنظمة يفترض به تحقيق الموازنة والمواءمة بين مصالح الموظفين وحاجاتهم من جهة وبين مصالح المنظمة من جهة أخرى ، وان عدم تحقيق هذا النظام لهذه المعادلة سوف يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء كل من الموظف والمنظمة على حد سواء ، وهذا بدوره سيؤدي إلى الهدر في طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية ، إذا إن الانخفاض في الأجور يخلق حالة من عدم الشعور بالعدالة وتسود بين الموظفين روح التذمر ويمكن أن تؤدي بهم إلى ترك المنظمة.

لقد قسمت التعويضات إلى نوعين أساسيين:

- 1- المكافأة المالية: تتكون المكافآت المالية من الأجر القائم على الوظيفة المتعلق بقيمة الوظيفة، والأجر القائم على الشخص كمكافئات تعترف بمساهمة الفرد، كما تشمل أيضا المزايا والمعاشات التقاعدية.
- 2- المكافآت غير المالية: تركز المكافآت غير المالية على احتياجات الموظفين المتفاوتة، من حيث الاعتراف بالإنجاز من خلال تصميم الوظائف الملائمة لهم، والنمو الشخصي وذلك بإعطاء الموظفين المجال لتطوير مهاراتهم، والقبول بظروف العمل وذلك بتوفير بيئة عمل ذات جودة عالية تحقق لهم المواءمة بين العمل والحياة الخاصة (Armstrong-2014-p363).

#### 4.5.1.2 المراقبة والتقييم:

ويقصد بمفهوم تقييم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها.

وهو الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة جماعية أو فردية ويخدم غرضين أساسيين في المنظمة، إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتطوير وتحسين أداء العاملين. (Seunghoo&Take-2017-p91).

كما يمكن التعبير عنه بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك التقييم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقلة أو الاستغناء عن خدماته (Farrell 2013).

خلاصة ما سبق يرى الباحث أن تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد ومعرفة أداء العاملين وسلوكهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة الموضوعة مسبقاً، للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفاعلية المنظمة.

تكمن أهمية تقييم الأداء بأنها تساعد أولاً في معرفة تقييم أداء الفرد أثناء العمل وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وثانياً أنها توفر معلومات للمساعدة في رسم خطة الإدارة في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

وتعتبر عملية مراقبة وتقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي من تتمكن المنظمات من معرفة دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، مثل سياسات استقطاب واختيار العاملين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير أداء العاملين، وتعتبر وسيلة مهمة في جذب القادمين الجدد للمنظمة وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمات (Kadiresan -2015-p24 -et al).

ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي:

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد.

2- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- 3- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- 4- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- 5- النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- 6- الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
- 7- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
- 8- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

## 2.2 مفهوم الرضا الوظيفي

### 1.2.2 تمهيد:

يمثل العمل جزءاً هاماً في حياة الفرد ، وبمرور الوقت يكون الفرد العامل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر نحو العمل ، وبناء عليه يتشكل وجدانه ومشاعره عن عمله من خلال التكوين المعرفي والمعلوماتي والخبراتي الذي حصله مدى حياته العملية ، مما يؤدي الى التصرف السلوكي نحو العمل بطريقة معينة تتبلور معالمها بأسلوب التفاعل مع القائد والزملاء ، حيث نعرف أن للعمل دوراً كبيراً ومكانة هامة في حياة الفرد، فهو ليس وسيلة لكسب الرزق فحسب بل أصبح وسيلة لإشباع الكثير من الدوافع والحاجات النفسية ، فهو بهذا يشكل محور النشاط الاجتماعي الذي ينبغي أن يحقق فيه الفرد أكبر قدر ممكن من التوافق لكن هذا التوافق لن يتحقق الا إذا كان الموظف راض عن الوظيفة التي يشغلها ، حيث نجد ان موضوع الرضا الوظيفي استحوذ اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في عدة مجالات على غرار مجال الإدارة وعلم النفس والمجال التربوي.

### 2.2.2 تعريف الرضا الوظيفي:

أخذت مسألة الرضا الوظيفي حيزاً كبيراً من اهتمام خبراء الإدارة ، الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم لمؤسساتهم ، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها بل تحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج ، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم وفي الوقت ذاته تقتنعهم لولائها وحبها لهم ، إذا فالعملية تبادلية بين الطرفين ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب عطائه، وبعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل ، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه

الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً ، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته ، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: هو حالة إيجابية تتمثل في شعور الفرد بالارتياح نتيجة تحقيقه لذاته من خلال نجاحه في العمل وتكيفه مع المؤثرات البيئية (الفهد -2017-ص122).

الداخلية والخارجية كما عرفته منال البارودي بأنه نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (منال البارودي 2015-ص38).

كما يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو شعور ينتابه الفرد فيما يخص وظيفته سواء كان هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً (الفهد -2017-ص10).

أيضاً هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاويلته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا يعني رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى، كأن يكون الفرد راضياً عن الراتب وفي نفس الوقت غير راض عن المكانة الاجتماعية (بن خليفة -2014-ص89).

### 3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الانسان هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الاعمال فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة اذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها ، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها و ارتباطهم بها، كما أن الرضا العالي يسهم بتحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها ، و وفقاً لنتائج العديد من الدراسات التي دلت على أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بالغياب وبدوران العمل ، أي أن ارتفاع الرضا يؤدي الى تقليل معدل الغياب ودوران العمل ، فإن وجود عمال راضين يمكن ان يؤدي الى خفض تكاليف الاستقدام والتنمية.

وقد ذهب بعضهم ، إلى اعتبار رضا الأفراد في ميدان العمل مقياساً لفعالية أداء الإدارة حيث يرون أنه من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياساً لمدى فعالية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة ، عندما

تقوم برفع أجور عمالها ، أو بتطبيق برنامج للمكافأة التشجيعية أو نظام الخدمات، كما تشير الأدبيات والدراسات الكثيرة التي تناولت الرضا الوظيفي إلى أهمية الرضا في مكان العمل ، ويظهر من خلال محددات " السرور أو السعادة أو حالة المشاعر الايجابية الناتجة عن تثمين العمل ، ويمكن أن يتأثر الرضا عن العمل في ثلاث مجالات ( بونوة-2016-ص122) :

1- قيمة ما يمتلكه الفرد أو ما يتمناه.

2- مدى معرفة المنظمة لهذه القيم.

3- مدى أهميتها عند الأفراد.

ويمكن تجسيد أهمية الرضا الوظيفي من خلال جانبين:

#### - الأهمية السلوكية والاجتماعية:

هي مجموعة العوامل التي يحققها الرضا الوظيفي والتي تتبلور على هيئة أنماط سلوكية او صور للعلاقات الإنسانية التي تمارس داخل المنظمة وخارجها، مغزاها تعزيز قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

#### - الأهمية المادية والاقتصادية:

وهي تلك الأهمية التي تتمثل بتخفيض تكاليف نتائج معينة أو الاقتصاد في النفقات أو زيادة في مجالات معينة، إذ ستحقق هذه الأهمية مردودات مادية واقتصادية للمنظمة تمكنها من مجابهة التحديات وزيادة الفرص وتقليل التهديدات المحيطة بها (فهد-2017-ص26-27).

نستنتج مما سبق أن الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية ، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لها الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل ، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الانهك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا.

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في المنظمة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعا سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادح تقع فيه بعض المنظمات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولا بمرتببات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدونهم

القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة (البارودي – 2015-ص39-40).

#### 4.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

بالرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي.

تقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى:

#### ❖ العوامل الشخصية:

وهي ترتبط بذاتية وشخصية الفرد، حيث ترتبط بالسن والنوع والخبرة ومستوى التعليم وباستعدادات وقدرات الفرد ومستوى ذكائه ومستوى طموحه وبنمط شخصيته.

فيما يلي شرح لبعض منها:

#### ➤ العمر (السن):

أغلب الدراسات تخطت بين العاملين المختصين وغير المختصين، وحينما تم الفصل بين الاثنين فإن الرضا يميل للتزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر، بينما ينخفض بين غير المهنيين خلال فترة منتصف العمر، ثم يزداد فيما بعد.

#### ➤ النوع الاجتماعي:

أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع، أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الذكور والإناث هو تفضيلات جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة، وذلك للقيام بواجباتهن العائلية (فلمبان – 2006-ص66).

### ➤ الحالة الاجتماعية:

فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية في الرضا الوظيفي، تشير الدراسات باستمرار إلى أن العامل المتزوج لديه غيابات أقل، معدل دوران أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين، حيث أن الزواج يؤدي لتزايد المسؤوليات مما يجعل من الاستقرار في العمل أكثر أهمية.

### ➤ مستوى التعليم:

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً.

### ➤ الخبرة (مدة الخدمة):

وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تُعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. ولكن أظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس، ولعل الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكناً في عمله، أما الأخرى فأرجعت ذلك إلى زيادة المال مع زيادة سنوات الخبرة.

### ➤ الشخصية:

هي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة.

### ❖ عوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي:

هو مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها على تحقيق سبل التحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### ➤ العوامل التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- كفاية الاشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والافراد ويكون له أكبر أثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه: فاعلم الافراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى اتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم (الشرابدة-2008- ص98-99).

### ➤ العوامل التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الافراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الافراد.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته (الشرابدة-2008- ص98-99).

### ➤ العوامل المتعلقة بالأمان والاستقرار الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

ويؤدي الأمان الوظيفي لتأكيد استقرار العاملين والتزامهم حيث يكونون أكثر طواعية للمساهمة في العمل وأكثر رضا عندما لا يخشون فقدان وظائفهم، ويكون ذلك أكثر وضوحا في التباين بين منظمات القطاعين العام والخاص فالاستغناء عن العاملين في القطاع الحكومي أمر ليس بالسهل وتحكمه قواعد وقوانين اما في القطاع الخاص وبرغم الضوابط التي تحمي العاملين نجد انهم معرضين دائما لما يسمى بخفض العمالة، فعنصر الأمان والاستقرار الوظيفي يؤثر على دافعية العامل ورضاه ومقدار ولائه وفي غياب هذا العنصر لا يلبث ان يسعى العامل لتعويض ذلك الشعور بعدم الأمان من نواحي أخرى كارتفاع الاجر والمميزات العينية والمادية الأخرى ( الفهد-2017-ص52 ).



## ➤ العوامل المتعلقة بنمط الإشراف والإدارة:

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة وذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين الهابط والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.

## ➤ 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 (الشرايدة-2008-ص99).

## 5.2.2 قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضنية لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق.

الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

### - 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.

### - 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 (عبد الباقي -2003-ص235).

## أهم طرق قياس الرضا الوظيفي:

### - طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم الا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات ، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات ، إضافة الى صعوبة ترجمة بعض البيانات (الشرابدة 2008- ص107).

### - طريقة القصة:

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا ، وقد خلصت هذه الطريقة الى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها الى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها الى عدم الرضا الوظيفي، وقد وجهت الى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من افراد العينة المدروسة تفتقر الى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة (الشرابدة-2008-ص107).

### - الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة:

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس Job Description Index (JDI) وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس، Minnesota (MSQ) وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية.

ومقياس ليكرت (Likert) الذي يقوم على اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه المطلوب قياسه بحيث يطلب من افراد عينة البحث ان يدلوا بإجاباتهم، وتدرج الموافقة على العبارات بين موافقون بشدة أو موافقون أو محايدون أو يعارضون أو يعارضون بشدة، والفرد يشارك في هذا المقياس ويحصل على درجات موزعة كما يلي:

الجدول رقم ( 1/2 ) مقياس ليكرت الخماسي

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

وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل، مستوى الأجر، الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور (المركسي وإدريس-2005-ص366).

### - المقابلة:

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

ويرى البعض انه يوجد نوعين من المقابلات (المركسي-2005-ص104):

**المقابلات المعمقة:** والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.

**المقابلة الجماعية المتعمقة:** وتعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذي قد يصل عددهم من 5-10 والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غير

الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر ايجابية من المقابل.

## 6.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:

- 1- رضا إشباع الحاجات: المشاعر المتولدة من إشباع الحاجات 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 إدراك الفرد أن العوائد التي يحصل عليها من عمله تعد عوائد عادلة، أي تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة مع العوائد التي يحتاج إليها.

# الفصل الثالث الدراسة الميدانية

### 3 الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- لمحة عن شركة سيريتل
- منهج البحث
- مجتمع وعينة البحث
- أداة البحث
- المعالجة الإحصائية
- اختبار الفرضيات
- النتائج والتوصيات

### 1.3 لمحة عن شركة سيريتل:

العنوان: ريف دمشق – طريق درعا الدولي- صحنايا

الموقع الإلكتروني: [www.syriatel.sy](http://www.syriatel.sy)

تاريخ التأسيس: 2000م.

**المهمة:** تسعى شركة سيريتل لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لزبائنها، ورعاية كوارها البشرية، مع استمرارية النمو المربح للمستثمرين والمساهمة باعزاز في خدمة وطننا سورية.

**الرؤية:** تلتزم شركة سيريتل بأن تكون الشركة السورية الأولى.

تعتبر شركة سيريتل هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها، حيث تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة بأسعار مناسبة لتلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم، عبر 26 مركز خدمة تغطي جميع المناطق السورية، و4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس تقدم المساعدة لأكثر من 28,000 زبون يومياً، بالإضافة الى أنها تمتلك 4926 موقعاً للاتصالات متضمنة خدمات الجيلين الثالث والرابع.

تسعى سيريتل لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة (فنية، ثقافية، رياضية، بيئية، أعمال خيرية)، ورعايتها، كما أنها تسعى دائماً لتكون أنموذجاً من خلال الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية، وإيجاد فرص عمل وتطوير كوارها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها.

إنّ قيمها الأساسية هي التي تقود رؤيتها واتجاهاتها، فكل فرد منها يؤمن بأن مبادئ الشركة الأساسية تمهد إلى طريق النجاح من خلال:

○ النزاهة والاستقامة: أي التحلي بالصدق والالتزام بمبادئ أخلاقية راسخة وأخلاق عالية.

## ○ الاحترام:

- الاحترام هو معاملة الناس بطريقة إيجابية تظهر التقدير والاعجاب لهم.
- الاحترام هو التعامل مع الأشخاص بطريقة مؤدبة ومعاملتهم بشكل جيد.
- الاحترام يُكتسب ولا يُعطى.
- يجب على الشخص أن يحترم الآخرين ليتلقى احترامهم.
- التركيز على العملاء/ الزبائن: وهي قدرة الشخص أو المجموعة على التركيز على تطلعات ورغبات الزبون لتقديم أفضل تجربة وقيمة مضافة
- روح الفريق: هو بيئة المحبة والتعاون الموجود بين أعضاء الفريق التي تجعلهم يعملون بتوافق ووثام للوصول إلى هدف مشترك.
- الشغف: وهو شعور من الحماس الشديد تجاه من نحن، وماذا نعمل، يقودنا الشغف إلى استثمار الجهود والطاقة للوصول إلى هدفنا، وتقديم أفضل ما لدينا من إمكانيات لشيء نعتقد به.
- المسؤولية: تحقيق مهمتنا ومهامنا اليومية بطريقة كما لو كنا نحن المالكين القانونيين للشركة. هي أن تكون مخلصاً ومسؤولاً للغاية.
- الإصرار: هي مواصلة مسار العمل بثبات وحكمة على الرغم من الصعوبات والفشل والمعارضة، والقدرة على التمسك بهدف حتى نصل إليه.
- الثقة: التي تعطى للزملاء والإدارة والفريق كونهم صادقون وقادرون وموثوق بهم وملتمزمون وفعالون ومهتمون.
- الابداع: هو تحدي العقبات، استكشاف طرق جديدة للنهج التقليدية التي تهدف إلى التحسين المستمر والتميز.
- التفوق: إنها نتيجة الجهود المتفوقة لفرد و / أو فريق الذين يرفعون المستوى ويهدفون إلى الذهاب إلى ما بعد الافضل في كل ما يفعلون.

## 2.3 منهج البحث:

إن الهدف من هذه الدراسة هو بيان دور الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي عن طريق وصف أثر كل من المتغيرات المستقلة (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والأجور، المراقبة والتقييم) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).



بغرض استكمال الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، كما تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج SPSS V26.

### 3.3 مجتمع وعينة البحث:

يضم مجتمع البحث جزء من موظفي شركة سيريتل موبايل تيليكوم من مختلف المستويات الوظيفية (موظف، مدير قسم HOS، مدير وحدة HOU) وعددهم 250 موظف، حيث تم توزيع الاستبيان الكترونياً وتم استرداد 175 إجابة بما يشكل نسبة 70% وتم رفض 15 إجابة لعدم تكملة عملية الإجابة على أسئلة الاستبيان، وبالتالي تم قبول 160 إجابة أي ما يعادل 64% من مجموع الإجابات المستردة.

### 4.3 أداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع الإجابات حيث تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، كما وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور. كما تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

#### القسم الأول:

الأسئلة الديموغرافية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- المستوى الوظيفي

#### القسم الثاني:

وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من المحاور الرئيسية التالية مقسمة إلى: (أربعة محاور للمتغيرات المستقلة، محور للمتغير التابع)

الجدول رقم (1/3) المحاور الرئيسية للاستبانة

عدد العبارات	المتغير
6	الاختيار والتعيين
7	التدريب والتطوير
5	التعويضات والحوافز
6	المراقبة والتقييم
8	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث

كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرن (Likert) الخماسي موضحا في الشكل التالي:

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

### 5.3 المعالجة الإحصائية:

أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث هي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الاستبيان على الأسئلة.
- الانحراف المعياري لقياس تشتت قيم إجابات أفراد العينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل عبارة.
- التحليل العاملي Factor Analysis بهدف تعريف متغيرات جديدة تحل محل العبارات الموجودة لتسهيل عملية التحليل وإيجاد مجموعة العوامل التي تولد الاختلافات والقيم الأولية لمشاركات المتغير، حيث تشير القيمة أقل من 0.5 إلى عدم أهمية العبارة لاستبعادها من التحليل.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس وثوقيه المقياس المكون من عبارات متعددة حيث تتراوح قيمته بين 0 و 1 وتشير القيمة التي تقل عن 0.6 عن عدم وثوقيه المقياس.
- الارتباط الخطي Bivariate Linear Correlation لفحص العلاقة بين متغيرين كميين (المتغير المستقل والمتغير التابع).
- الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### 1.5.3 التحليل العاملي:

أولاً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (الاختيار والتعيين).

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5، كذلك تعتبر نسبة التباين المفسر الكلي 68.99% وهي مقبولة كونها أكبر من 50%، كما أن تشعب الأسئلة على العامل أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة

الجدول رقم (2/3) مشاركات العبارات لمتغير الاختيار والتعيين

#### Communalities

	Initial	Extraction
تسعى الشركة لاستقطاب المواهب المميزة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر مختلف وسائل التواصل	1.000	.600
"تقوم الشركة بإجراء الاختبارات اللازمة للمتقدمين الى الوظائف الشاغرة"	1.000	.534
"تقوم الشركة بمراعاة مستوى الكفاءة والمعرفة والخبرة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة"	1.000	.781
"تقوم الشركة بتوضيح معايير الاختيار والتعيين للمتقدمين للوظائف"	1.000	.574
"تضع الشركة برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقيم أدائهم"	1.000	.701
"يعتمد قرار التعيين (التوظيف) على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة"	1.000	.948

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3/3) نسبة التباين المفسر لمتغير الاختيار والتعيين

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Loadings		
				Total	% Of Variance	Cumulative %
1	3.137	52.281	52.281	3.137	52.281	52.281
2	1.003	16.709	68.990	1.003	16.709	68.990
3	.760	12.672	81.662			
4	.525	8.755	90.417			
5	.348	5.795	96.212			
6	.227	3.788	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

بالإضافة الى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة الى المتغير المستقل (الاختيار والتعيين) لأن اختبار KMO كانت بالنسبة لعينة الدراسة 0.72 أكبر من 0.6، كما دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباط معنوي بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة  $Sig < 0.05$ .

الجدول رقم ( 4/3 ) اختبار KMO للمتغير الاختيار والتعيين

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	360.750
	df	15
	Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (التدريب والتطوير).

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5، كذلك تعتبر نسبة التباين المفسر الكلي 66.586% وهي مقبولة كونها أكبر من 50%، كما أن تشبع الأسئلة على العامل أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

الجدول رقم ( 5/3 ) مشاركات العبارات لمتغير التدريب والتطوير

### Communalities

	Initial	Extraction
" تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية	1.000	.771
" يعتبر البرنامج التدريبي تجربة تدريبية ناجحة بالنسبة للموظفين	1.000	.601
" تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الكفاءات العلمية والمهنية من خارج المنظمة إذا لزم الأمر	1.000	.847
" تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية	1.000	.825
" تسعى الشركة للمواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية	1.000	.547
" تعتمد الشركة على تقييم نتائج التدريب واثارها على الموظفين والشركة	1.000	.513
" لدى إدارة الموارد البشرية عدد من الكفاءات المؤهلة لإعداد وتدريب العاملين الجدد	1.000	.558

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (6/3) نسبة التباين المفسر لمتغير التدريب والتطوير

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	3.263	46.612	46.612	3.263	46.612	46.612
2	1.398	19.973	66.586	1.398	19.973	66.586
3	.834	11.910	78.495			
4	.566	8.086	86.581			
5	.393	5.614	92.195			
6	.299	4.277	96.472			
7	.247	3.528	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

بالإضافة الى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة الى المتغير المستقل (التدريب والتطوير) لأن اختبار KMO كانت بالنسبة لعينة الدراسة 0.721 أكبر من 0.6، كما دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباط معنوي بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة  $Sig < 0.05$ .

الجدول رقم ( 7/3 ) اختبار KMO للمتغير التدريب والتطوير

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.721
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	431.954
	df	21
	Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ثالثاً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (التعويضات والأجور).

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5، كذلك تعتبر نسبة التباين المفسر الكلي 74.317% وهي مقبولة كونها أكبر من 50%، كما أن تشبع الأسئلة على العامل أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

الجدول رقم ( 8/3 ) مشاركات العبارات لمتغير التعويضات والاجور

### Communalities

	Initial	Extraction
" لدى إدارة الموارد البشرية معايير واضحة خاصة بالأجور والتعويضات	1.000	.741
" توفر إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة بالضمان الاجتماعي ونظام التقاعد	1.000	.819
" توفر الشركة برامج لمكافأة العاملين على الأداء الجيد (رسالة شكر - مكافئة مالية - ... الخ)	1.000	.706
	1.000	.546
يشجع نظام التحفيز المتبع على بذل أقصى جهد ممكن		
" تراعى نتائج تقييم الأداء في تحديد الحوافز للعاملين	1.000	.904

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم ( 9/3 ) نسبة التباين المفسر لمتغير التعويضات والاجور

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	2.637	52.747	52.747	2.637	52.747	52.747
2	1.078	21.570	74.317	1.078	21.570	74.317
3	.698	13.954	88.271			
4	.359	7.186	95.457			
5	.227	4.543	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

بالإضافة الى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة الى المتغير المستقل (التعويضات والأجور) لأن اختبار KMO كانت بالنسبة لعينة الدراسة 0.603 أكبر من 0.6، كما دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباط معنوي بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة  $\text{Sig} < 0.05$ .

الجدول رقم ( 10/3 ) اختبار KMO للمتغير التعويضات والاجور

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.603
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	284.890
	df	10
	Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

رابعاً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (المراقبة والتقييم).

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5، كذلك تعتبر نسبة التباين المفسر الكلي 74.711% وهي مقبولة كونها أكبر من 50%، كما أن تشبع الأسئلة على العامل أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

الجدول رقم (11/3) مشاركات العبارات لمتغير المراقبة والتقييم

### Communalities

	Initial	Extraction
" يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين	1.000	.925
" يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر	1.000	.589
" أداء العاملين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس	1.000	.814
" تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	1.000	.722
" تتوفر في الشركة معايير تقييم أداء مهيكلة	1.000	.741
" تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الشركة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية	1.000	.691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (12/3) نسبة التباين المفسر لمتغير المراقبة والتقييم

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	3.434	57.238	57.238	3.434	57.238	57.238
2	1.048	17.472	74.711	1.048	17.472	74.711
3	.574	9.560	84.271			
4	.451	7.513	91.784			
5	.287	4.792	96.576			
6	.205	3.424	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة إلى المتغير المستقل (المراقبة والتقييم) لأن اختبار KMO كانت بالنسبة لعينة الدراسة 0.821 أكبر من 0.6، كما دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباط معنوي بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة  $Sig < 0.05$ .

الجدول رقم ( 13/3 ) اختبار KMO للمتغير المراقبة والتقييم

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	452.976
	df	15
	Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

خامساً: التحليل العاملي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

نلاحظ أن القيم الأولية لمشاركات المتغير Communalities أكثر من 0.5، كذلك تعتبر نسبة التباين المفسر الكلي 65.597% وهي مقبولة كونها أكبر من 50%، كما أن تشبع الأسئلة على العامل أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

الجدول رقم (14/3) مشاركات العبارات لمتغير الرضا الوظيفي

### Communalities

	Initial	Extraction
"يتناسب الأجر مع أهمية العمل والمجهود الذي أقوم به"	1.000	.517
"تحقق لي وظيفتي فرص الترقية والتطور"	1.000	.830
"أشعر بالرضا عن بيئة العمل والعلاقة والتعاون مع الموظفين والمديرين في الشركة"	1.000	.756
"يتناسب الأجر مع متطلبات المعيشة ومعدلات غلاء المعيشة"	1.000	.729
"يوجد توزيع عادل للفرص بين الموظفين"	1.000	.565
"يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل"	1.000	.511
"تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين"	1.000	.718
"توفر الوظيفة الشعور بالاستقرار والطمأنينة"	1.000	.622

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (15/3) نسبة التباين المفسر لمتغير الرضا الوظيفي

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
1	3.857	48.208	48.208	3.857	48.208	48.208
2	1.391	17.389	65.597	1.391	17.389	65.597
3	.940	11.750	77.348			
4	.589	7.362	84.709			
5	.562	7.024	91.734			



6	.341	4.268	96.002		
7	.217	2.715	98.717		
8	.103	1.283	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

بالإضافة الى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة الى المتغير المستقل (المراقبة والتقييم) لأن اختبار KMO كانت بالنسبة لعينة الدراسة 0.714 أكبر من 0.6، كما دلت نتيجة اختبار Bartlett's على وجود ارتباط معنوي بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة  $Sig < 0.05$ .

الجدول رقم (16/3) اختبار KMO للمتغير الرضا الوظيفي

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	678.862
	df	28
	Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### 2.5.3 اختبار ثبات الاستبيان (وثوقية المقياس):

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

وقد تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وهو اختبار يقيس نسبة تباين الإجابات، وتتراوح قيمته 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:

الجدول رقم ( 17/3 ) فئات ثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha 0.6-0.7	مقبول
Cronbach's Alpha 0.7-0.8	جيد
Cronbach's Alpha 0.8-0.9	جيد جدا
Cronbach's Alpha > 0.9	ممتاز

المصدر: مراجع سابقة

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

الجدول رقم ( 18/3 ) قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المتغيرات

مستوى القبول	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
جيد	0.799	6	الاختيار والتعيين
جيد جداً	0.804	7	التدريب والتطوير
جيد	0.771	5	التعويضات والأجور
جيد	0.785	6	المراقبة والتقييم
جيد جداً	0.814	8	الرضا الوظيفي
ممتاز	0.924	32	كل الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

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

الجدول رقم (20/3) وثوقية المتغير الاختيار والتعيين

الجدول رقم (19/3) وثوقية المتغير التدريب والتطوير

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.799	.806	6

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.804	.802	7

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (22/3) وثوقية المتغير التعويضات والأجور

الجدول رقم (21/3) وثوقية المتغير المراقبة والتقييم

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.771	.774	5

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.785	.776	6

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (24/3) وثوقية كل الأبعاد

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.924	.926	32

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم ( 23/3 ) وثوقية المتغير الرضا الوظيفي

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.814	.826	8

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## 6.3 توصيف العينة إحصائياً:

- توزيع العينة حسب الجنس:

نلاحظ أن عدد الذكور بالنسبة الى العينة الكلية 160 هي 130 بنسبة 81.25% وهي أعلى من عدد الإناث البالغ 30 بنسبة 18.75%.

الجدول رقم (25/3) توزيع العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	30	18.8	18.75	18.8
	ذكر	130	81.3	81.25	100.0
Total		160	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

- توزيع العينة حسب العمر:

من الجدول أدناه نجد أن القسم الأكبر هو من الشريحة العمرية (26-30 سنة) بنسبة 28.1% تليها الشريحة العمرية (31-35 سنة) بنسبة 25%، من ثم الشريحة العمرية (36-40 سنة) بنسبة 18.8%، ويليهما الشريحة العمرية (41-45 سنة) بنسبة 15.6%، فيما تبلغ الشريحة العمرية (أكثر من 45 سنة) نسبة 9.4%، وتأتي الشريحة العمري (20-25 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.1%.

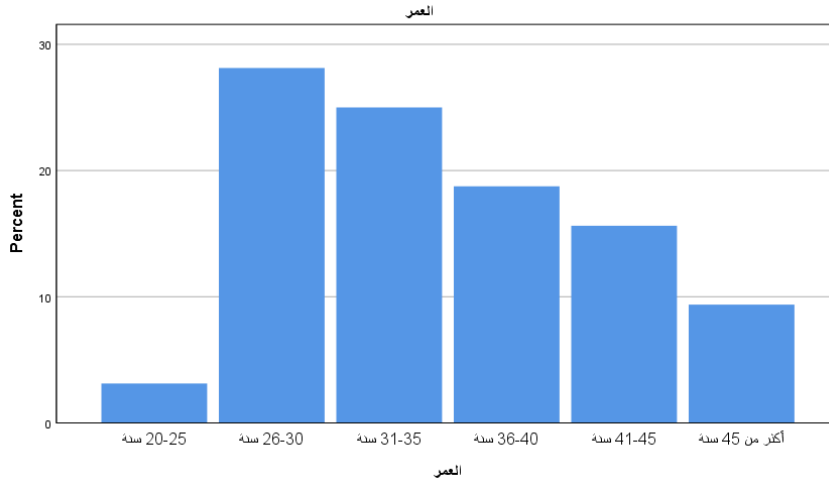
تدل النسب السابقة أن أغلب الموظفين في الشركة هم من فئة الشباب.

الجدول رقم ( 26/3 ) توزع العينة حسب العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 20-25	5	3.1	3.1	3.1
	سنة 26-30	45	28.1	28.1	31.3
	سنة 31-35	40	25.0	25.0	56.3
	سنة 36-40	30	18.8	18.8	75.0
	سنة 41-45	25	15.6	15.6	90.6
	أكثر من 45 سنة	15	9.4	9.4	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (1/3) الرسم البياني لتوزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

• توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول أدناه أن العدد الأكبر هم من حملة الشهادات الجامعية ويبلغ عددهم 75 بنسبة 46.9%، يليهم حملة شهادات الدراسات العليا بعدد يبلغ 40 بنسبة 25%.

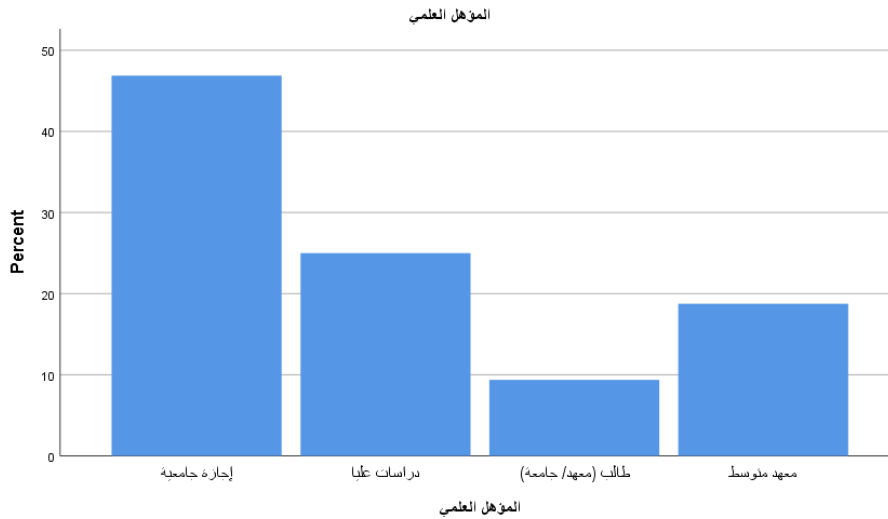
وهذا يدل على وجود مستوى أكاديمي عال في العينة المدروسة

الجدول رقم (27/3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إجازة جامعية	75	46.9	46.9	46.9
	دراسات عليا	40	25.0	25.0	71.9
	طالب (معهد/ جامعة)	15	9.4	9.4	81.3
	معهد متوسط	30	18.8	18.8	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (2/3) الرسم البياني لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

• توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

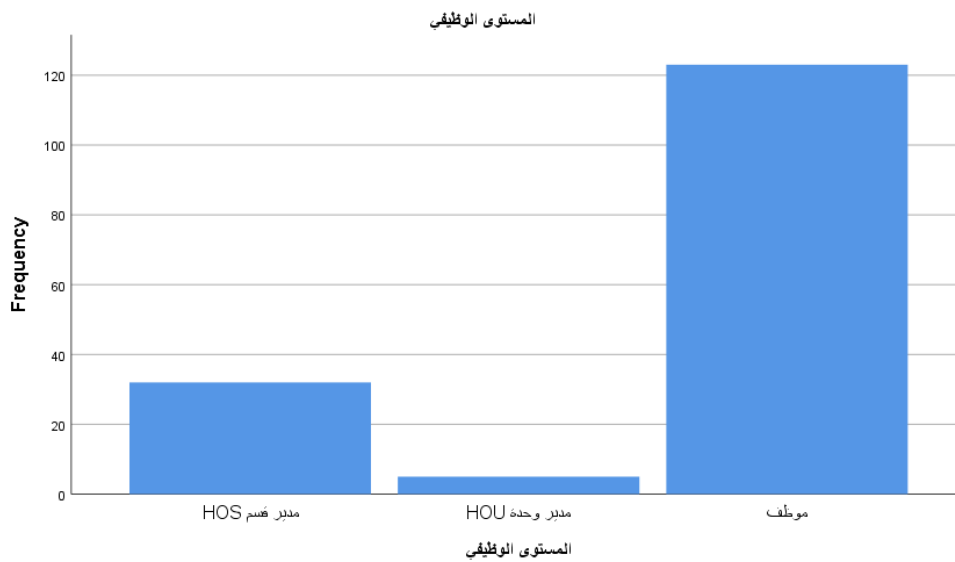
نلاحظ أن العدد الأكبر موظفين عاديين 123 بنسبة 76.9% ثم يليهم مديري الأقسام بعدد 32 وبنسبة 20%، والعدد الأقل من مديري الوحدات بعدد 5 وبنسبة 3.1%، وعليه يعتبر هذا التوزيع مقبول لفئات مستويات السلم الوظيفي للشركة

الجدول رقم ( 28/3 ) توزع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HOS مدير قسم	32	20.0	20.0	20.0
	HOU مدير وحدة	5	3.1	3.1	23.1
	موظف	123	76.9	76.9	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم ( 4 ) الرسم البياني لتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### 7.3 متوسط إجابات العينة على العبارات:

من خلال الجدول أدناه، نجد أن التعويضات والأجور والاختيار والتعيين بنسب متقاربة حازتا على أعلى تقييم، ثم يليهما الرضا الوظيفي بشكل عام مع عملية التقييم بنسب متقاربة جدا ولكن تأتي عملية التدريب في آخر الجدول مما يدل على وجود مشكلة أو عدم شعور الموظفين بمختلف مستوياتهم بالحصول على التدريب بشكل كافي مما يجب على الشركة إعادة النظر في هذه السياسة.

الجدول رقم ( 29/3 ) متوسط إجابات العينة على العبارات

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التعويضات والأجور	160	3.1062	.62843
الاختيار والتعيين	160	3.0104	.54166
الرضا الوظيفي	160	2.8203	.67083
المراقبة والتقييم	160	2.8021	.58283
التدريب والتطوير	160	2.7545	.49802
Valid N (listwise)	160		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### 8.3 اختبار الفرضيات:

قام الباحث بإجراء تحليل معامل الارتباط الخطي بيرسون الذي يقيس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين، كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 دل ذلك على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين طرفي العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من -1 كانت العلاقة بين المتغيرين سلبية عكسية. كانت النتائج حسب كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 30/3 ) نتائج اختبار الارتباط الخطي

#### Correlations

		الرضا الوظيفي	الاختيار والتعيين	التدريب والتطوير	التعويضات والأجور	المراقبة والتقييم
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1	.487**	.612**	.594**	.674**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160
الاختيار والتعيين	Pearson Correlation	.487**	1	.523**	.286**	.541**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160
التدريب والتطوير	Pearson Correlation	.612**	.523**	1	.509**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	160	160	160	160	160
التعويضات والأجور	Pearson Correlation	.594**	.286**	.509**	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	160	160	160	160	160
المراقبة والتقييم	Pearson Correlation	.674**	.541**	.644**	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	160	160	160	160	160

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

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة خطية بين الرضا الوظيفي كمتغير تابع مع الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمختلف متغيراتها المستقلة، سيتم شرح كل منها على حدي.

لاختبار الفرضيات الفرعية سوف يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بقيمة المتغير التابع الرضا الوظيفي بدلالة أبعاد أساليب إدارة الموارد البشرية. يتم ذلك بإيجاد معادلة الانحدار الخطي من الشكل:

$$Y=B_0+B_1X$$

X = متغير مستقل

Y = متغير تابع (الرضا الوظيفي).

الفرضية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاختيار والتعيين على رضا الموظفين في شركة Syriatel "

حسب جدول الارتباط نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل الاختيار والتعيين والمتغير التابع الرضا الوظيفي حيث  $P(\text{sig}) < 0.05$ ، وحسب معامل الارتباط بيرسون Pearson فإن العلاقة موجبة وقوية نوعاً ما 0.487.



وبعد إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن  $P(\text{sig}) < 0.05$ ، بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار، ومن خلال الجدول Coefficients نجد أن بعد المتغير المستقل (الاختيار والتعيين) له أثر ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالته المعنوية  $P(\text{sig}) = 0.000 < 0.05$ ، وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$\text{Satisfaction} = 1.006 + 0.603 \text{ Selection}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في متغير الاختيار والتعيين بقيمة 0.603.

كما أظهر معامل التحديد R Square أن الاختيار والتعيين يشرح 23.7% من الرضا الوظيفي.

نتيجة ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاختيار والتعيين على رضا الموظفين.

الجدول رقم (31/3) نتائج اختبار Anova لمتغير الاختيار والتعيين

Anova						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.941	1	16.941	49.013	.000 <sup>b</sup>
	Residual	54.612	158	.346		
	Total	71.553	159			

a. Dependent Variable: satisfaction

b. Predictors: (Constant), selection

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (32/3) نتائج نموذج الانحدار لمتغير الاختيار والتعيين

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.006	.263		3.822	.000
	selection	.603	.086	.487	7.001	.000

a. Dependent Variable: satisfaction

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (33/3) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير الاختيار والتعيين

### 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	.487 <sup>a</sup>	.237	.232	.58792	.237	49.013	1	158	.000

a. Predictors: (Constant), selection

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### الفرضية الثانية:

“ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب والتطوير على رضا الموظفين في شركة Syriatel ”

حسب جدول الارتباط نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل التدريب والتطوير والمتغير التابع الرضا الوظيفي حيث  $P(\text{sig}) < 0.05$ ، وحسب معامل الارتباط بيرسون Pearson فإن العلاقة موجبة وقوية نوعاً ما 0.612.

وبعد إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن  $P(\text{sig}) < 0.05$  بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار، ومن خلال الجدول Coefficients نجد أن بعد المتغير المستقل (التدريب والتطوير) له أثر ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالته المعنوية  $P(\text{sig}) = 0.000 < 0.05$ ، وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$\text{Satisfaction} = 0.551 + 0.824 \text{ Training}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحد يقابلها زيادة في متغير التدريب والتطوير بقيمة 0.824.

كما أظهر معامل التحديد R Square أن التدريب والتطوير يشرح 37.4% من الرضا الوظيفي.

نتيجة ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب والتطوير على رضا الموظفين في

شركة Syriatel

الجدول رقم ( 34/3 ) نتائج اختبار Anova لمتغير التدريب والتطوير

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.775	1	26.775	94.477	.000 <sup>b</sup>
	Residual	44.778	158	.283		
	Total	71.553	159			

a. Dependent Variable: satisfaction

b. Predictors: (Constant), training

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (35/3) نتائج نموذج الانحدار لمتغير التدريب والتطوير

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.551	.237		2.321	.022
	training	.824	.085	.612	9.720	.000

a. Dependent Variable: satisfaction

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (36/3) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التدريب والتطوير

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		
1	.612 <sup>a</sup>	.374	.370	.53236	.374	94.477	1	158	.000

a. Predictors: (Constant), training

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية الثالثة:

“ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والأجور على رضا الموظفين في شركة Syriatel ”

حسب جدول الارتباط نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل التعويضات والأجور والمتغير التابع الرضا الوظيفي حيث  $P(\text{sig}) < 0.05$ ، وحسب معامل الارتباط بيرسون Pearson فإن العلاقة موجبة وقوية نوعاً ما 0.594.

وبعد إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن  $P(\text{sig}) < 0.05$  بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار، ومن خلال الجدول Coefficients نجد أن بعد المتغير المستقل (التعويضات والأجور) له أثر ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالته المعنوية  $P(\text{sig}) = 0.000 < 0.05$ ، وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$\text{Satisfaction} = 0.851 + 0.634 \text{ Compensation}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحد يقابلها زيادة في متغير التعويضات والأجور بقيمة 0.634.

كما أظهر معامل التحديد R Square أن التعويضات والأجور يشرح 35.3% من الرضا الوظيفي.

نتيجة ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والأجور على رضا الموظفين في شركة Syriatel.

الجدول رقم (37/3) نتائج اختبار Anova لمتغير التعويضات والأجور

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.232	1	25.232	86.066	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.321	158	.293		
	Total	71.553	159			

a. Dependent Variable: satisfaction

b. Predictors: (Constant), compensation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (38/3) نتائج نموذج الانحدار لمتغير التعويضات والأجور

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.851	.217		3.932	.000
	compensation	.634	.068	.594	9.277	.000

a. Dependent Variable: satisfaction

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (39/3) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير التعويضات والأجور

### 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	.594 <sup>a</sup>	.353	.349	.54145	.353	86.066	1	158	.000

a. Predictors: (Constant), compensation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### الفرضية الرابعة:

“ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية المراقبة والتقييم على رضا الموظفين في شركة Syriatel ”

حسب جدول الارتباط نلاحظ وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل المراقبة والتقييم والمتغير التابع الرضا الوظيفي حيث  $P(\text{sig}) < 0.05$ ، وحسب معامل الارتباط بيرسون Pearson فإن العلاقة موجبة وقوية نوعاً ما 0.674.

وبعد إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهر تحليل Anova أن  $P(\text{sig}) < 0.05$  بالتالي يمكننا اعتماد القيم في نموذج الانحدار، ومن خلال الجدول Coefficients نجد أن بعد المتغير المستقل (المراقبة والتقييم) له أثر ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالته المعنوية  $P(\text{sig}) = 0.000 < 0.05$ ، وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$\text{Satisfaction} = 0.646 + 0.776 \text{ Evaluation}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحد يقابلها زيادة في متغير المراقبة والتقييم بقيمة 0.776

كما أظهر معامل التحديد R Square أن المراقبة والتقييم يشرح 45.5% من الرضا الوظيفي.

نتيجة ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية المراقبة والتقييم على رضا الموظفين في شركة Syriatel.

الجدول رقم (40/3) نتائج اختبار Anova لمتغير المراقبة والتقييم

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.527	1	32.527	131.688	.000 <sup>b</sup>
	Residual	39.026	158	.247		
	Total	71.553	159			

a. Dependent Variable: satisfaction

b. Predictors: (Constant), evaluation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (41/3) نتائج نموذج الانحدار لمتغير المراقبة والتقييم

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.646	.194		3.337	.001
	evaluation	.776	.068	.674	11.476	.000

a. Dependent Variable: satisfaction

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (42/3) نتائج معامل التحديد R Square لمتغير المراقبة والتقييم

#### 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	.674 <sup>a</sup>	.455	.451	.49699	.455	131.688	1	158	.000

a. Predictors: (Constant), evaluation

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## 9.3 النتائج والتوصيات:

### 1.9.3 النتائج:

- إن مستوى الرضا العام للموظفين العاملين في شركة Syriatel للاتصالات عن وظائفهم متوسط.
- بلغ أعلى متوسط في الإجابات لعبارات المتغير التعويضات والأجور بنسبة 3.106 مما يدل على قبول أفراد العينة لسياسات التعويضات والأجور في شركة Syriatel
- بلغ ثاني أعلى متوسط في إجابات العينة لعبارات الاختيار والتعيين بنسبة قريبة 3.0104، يدل ذلك على موافقة أفراد العينة على طرق وأساليب اختيار وتعيين العاملين في شركة Syriatel.
- بلغ أقل متوسط في الإجابات لعبارات المتغير التدريب والتطوير 2.754، مما يدل على ضرورة تحسين عمليات تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاختيار والتعيين على رضا الموظفين، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون 0.487 في حين دل معامل التحديد R Square أن الاختيار والتعيين يفسر 23.7% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب والتطوير على رضا الموظفين، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون 0.612 في حين دل معامل التحديد R Square أن التدريب والتطوير يفسر 37.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والأجور على رضا الموظفين، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون 0.594 في حين دل معامل التحديد R Square أن التعويضات والأجور تفسر 35.3% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة Mehreza & Bakria (2019)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية المراقبة والتقييم على رضا الموظفين، حيث كان الارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بيرسون 0.674 في حين دل معامل التحديد R Square أن المراقبة والتقييم تفسر 45.5% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع دراستي الوحشي (2020) ودراسة Mira (2019).

### 2.9.3 التوصيات:

- زيادة برامج التدريب بأنواعها المختلفة وخصوصا التي تساعد العاملين على أداء مهامهم اليومية والتي تخدم مصلحة الشركة.
- الاستمرار ببذل الجهد الممكن لاستقطاب الكفاءات التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية وتعزيز مستويات الأداء.
- استمرار الاهتمام بزيادة مهارات الموظفين ودفعم لتحمل المزيد من المسؤوليات.
- زيادة الاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين.
- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم والعمل على الاستمرار يوضع خطط لتحسين أداء العاملين والاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تطوير نقاط الضعف.
- التقييم والتحديث الدوري لسياسة الأجور والرواتب والحوافز لتبقى متناسبة مع احتياجاتهم المعيشية.



## المراجع العربية:

- مبارك صبرين (2014): " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة- دراسة حالة :المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة " جامعة محمد خيضر – الجزائر
- أمال ظريف (2017): "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية في ولاية أم البواقي" - جامعة العربي بن مهيدي - الجزائر
- دراسة عبد الهادي نبيه احمد اخرون (2021): "الجوانب الشخصية للعاملين بالبنوك الحكومية التجارية وتأثيرها على دور ادارة الموارد البشرية" - دراسة استطلاعية داخل البنوك الحكومية التجارية – مصر
- مجلة " المجلة العربية للنشر العلمي " – 2 تموز 2021 - www.ajsp.net
- عفاف حميد محمد الوحشي (2020): " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية " - دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة – الامارات العربية المتحدة.
- شمار سولاف وسلمي لامية (2020): " إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- رسالة ماجستير - قسم العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر- الجزائر
- بوقرة سارة وكرالفة لويزة (2017): " إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية- جامعة 08 ماي 1945 قالمة- الجزائر
- مصطفى يوسف كافي (2014): "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري"- تنموي- تكنولوجياي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- د. عبد الحميد خليل (2020): " إدارة الموارد البشرية " - الجامعة الافتراضية السورية – سوريا.
- القادري، معاذ (2016): وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على تطبيق معايير الاعتماد الدولية في مركز الملكة علياء لأمراض وجراحة القلب - جامعة عمان العربية - عمان - الأردن.
- أبو سنينه، محمد (2017): تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها - جامعة الخليل - الخليل – فلسطين.

- موسى حمد محمد شيحان الدليمي (2018): أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، كلية الاقتصاد والعلوم الادرية، جامعة ال البيت، العراق.
- بوبياصلي، مكبو، صراح، لمياء (2019): أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية السياحية - مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية- الجزائر.
- فلمبان، ايناس (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة -التربية بمدينة مكة المكرمة - رسالة ماجستير- جامعة أم القرى - السعودية
- رضوان، محمود أحمد عبد الفتاح (2013): نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتحرير والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو شيخة، نادر(2010): إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية- الطبعة الأولى - دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان - الأردن.
- منال البارودي (2015): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين - المجموعة العربية للتدريب والنشر- القاهرة - مصر.
- سالم الفهد (2017): السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية - مؤسسة عالم الرياضة ودار النشر لدنيا الطباعة - الإسكندرية - مصر.
- سالم تيسير الشرايدة (2008): الرضا الوظيفي- أطر نظرية وتطبيقات عملية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- المرسي، جمال، إدريس، ثابت (2005): السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات - الدار الجامعية - القاهرة - مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003): السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

## المراجع الأجنبية:

- 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.
- SUNITA SHARMA (2017) :Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction - University Business School Panjab University, Chandigarh Punjab (India)
- Ahmed Mehreza and Anas Bakria (2019): The impact of human resource practices on job satisfaction and intention to stay in emerging economies: Model development and empirical investigation among high caliber governmental employees in Qatar, growing science journal, [www.growingscience.com](http://www.growingscience.com)
- Mohammed Saud Miraa\*, Yap Voon Choonga, Chan Kok Thima (2019): The effect of HRM practices and employees’ job satisfaction on employee performance in Saudi Ports, University of Multi Media, Cyberjaya, Malaysia
- CHEGE GACHIE (2016) :RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE POLICIES AND EMPLOYEES JOB SATISFACTION IN A LOCAL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION IN KENYA- UNIVERSITY OF NAIROBI – KENYA
- Fatma Cherif (2020) :The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector- Faculty of Sciences and Letters of Turaif, Northern Borders University- Arar , Saudi Arabia
- Al Salem, M. (2010). Human Resources Management Integrated Strategic Approach. (Unpublished doctoral thesis). University Library, Sharjah UAE.
- Kulkarni, P. P. (2013) " A Literature Review on Training and Development and Quality of Work Life “, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. VI, Issue. 2, p. 138.
- Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmad Khan, Mohd. Fahad Khan, (2011), Impact of Training and Development on Organizational Performance.
- Seunghoo L. & Tae Kyu Wang; S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment Public. Personnel Management, 46 (2), 91-117.

- Farrell, Amie (2013). An investigation into performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Company. Ma in Human Resources Management the National College of Ireland.
- Armstrong, M. (2014) Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. 13th edition, London, Kogan Page Limited.
- Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch. Mohamed, M. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. Intention, Asian Social Science, 11 (24).
- Itika, J. (2011). Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa, African Public Administration and Management series, 2, 1-236. University of Groningen, Netherlands.
- Armstrong, M. (1995), A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page Limited.

# الملاحق

## الاستبيان:

الأسئلة الديمغرافية:

الجنس

أنثى	ذكر
------	-----

العمر

أكثر من 45 سنة	41-45 سنة	36-40 سنة	31-35 سنة	26-30 سنة	20-25 سنة
----------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

المؤهل العلمي

دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد متوسط	طالب (معهد/ جامعة)
-------------	--------------	------------	--------------------

المستوى الوظيفي

موظف	مدير قسم HOS	مدير وحدة HOU	إدارة عليا Management
------	--------------	---------------	-----------------------

### الاختيار والتعيين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسعى الشركة لاستقطاب المواهب المميزة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر مختلف وسائل التواصل.					
2	تقوم الشركة بإجراء الاختبارات اللازمة للمتقدمين الى الوظائف الشاغرة.					
3	تقوم الشركة بمراعاة مستوى الكفاءة والمعرفة والخبرة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.					
4	تقوم الشركة بتوضيح معايير الاختيار والتعيين للمتقدمين للوظائف.					
5	تضع الشركة برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقيم أدائهم.					
6	يعتمد قرار التعيين (التوظيف) على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.					

### التدريب والتطوير

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.					
2	يعتبر البرنامج التدريبي تجربة تدريبية ناجحة بالنسبة للموظفين.					
3	تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الكفاءات العلمية والمهنية من خارج المنظمة إذا لزم الأمر.					
4	تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
5	تسعى الشركة للمواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية.					
6	تعتمد الشركة على تقييم نتائج التدريب واثارها على الموظفين والشركة.					
7	لدى إدارة الموارد البشرية عدد من الكفاءات المؤهلة لإعداد وتدريب العاملين الجدد.					

### التعويضات والأجور

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى إدارة الموارد البشرية معايير واضحة خاصة بالأجور والتعويضات.					
2	توفر إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة بالضمان الاجتماعي ونظام التقاعد.					
3	توفر الشركة برامج لمكافأة العاملين على الأداء الجيد (رسالة شكر - مكافئة مالية - ..الخ).					
4	يشجع نظام التحفيز المتبع على بذل أقصى جهد ممكن.					
5	تراعى نتائج تقييم الأداء في تحديد الحوافز للعاملين.					

### المراقبة والتقييم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين.					
2	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر.					
3	أداء العاملين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.					
4	تحتوي عملية تقييم الأداء بيان للاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.					
5	تتوفر في الشركة معايير تقييم أداء مهيكلة.					
6	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الشركة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.					



## الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب الأجر مع أهمية العمل والمجهود الذي أقوم به.					
2	تحقق لي وظيفتي فرص الترقية والتطور.					
3	أشعر بالرضا عن بيئة العمل والعلاقة والتعاون مع الموظفين والمديرين في الشركة.					
4	يتناسب الأجر مع متطلبات المعيشة ومعدلات غلاء المعيشة.					
5	يوجد توزيع عادل للفرص بين الموظفين.					
6	يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل.					
7	تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.					
8	توفر الوظيفة الشعور بالاستقرار والطمأنينة.					