

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

"أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على موظفي شركة STC"

بمحافظة الطائف"

إعداد الطالب/

انس محمد السالمي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1447-2025

جدول المحتويات

٥	ملخص الدراسة
٨	الفصل الأول
٩	مقدمة الدراسة
١٣	مشكلة الدراسة
١٥	أهمية الدراسة
١٦	أهداف الدراسة
١٧	تساؤلات الدراسة
١٨	فرضيات الدراسة
١٩	نموذج الدراسة
٢٠	مصطلحات الدراسة
٢٤	الفصل الثاني
٢٥	الدراسات السابقة
٢٦	متغيرات الدراسة
٣٩	الإطار النظري
٤٣	مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
٤٨	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

٥٠	أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي
٥٤	مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية
٥٨	معايير ومقاييس أداء الموارد البشرية
٦٠	طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
٦١	المحددات التنظيمية والبيئية للرضا الوظيفي
٦١	إدارة الأداء ونظام المكافآت والحوافز
٦٢	الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات والخدمات
٦٢	النتائج والآثار المترتبة على مستويات الرضا
٦٣	الخاتمة
٦٤	الفصل الثالث
٦٥	منهجية الدراسة
٦٥	مجتمع الدراسة
٦٦	أدوات جمع البيانات
٦٧	حدود الدراسة
٧٤	الفصل الرابع
٧٥	التحليل الإحصائي
٨٠	النتائج

٨٢	التوصيات
٨٤	المراجع
٨٨	الملاحق

الملخص

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، وذلك بتطبيق ميداني على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمحافظة الطائف. وقد تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** لتوفير وصف دقيق لواقع الرضا والأداء، وتفسير العلاقة بينهما. وشملت الدراسة عينة مكونة من **100 موظف** تم جمع البيانات منهم عبر الاستبانة.

تحليل مستويات الرضا الوظيفي والأداء

أظهرت النتائج المتعلقة بالواقع التنظيمي أن مستوى **الرضا الوظيفي** العام لدى موظفي الشركة كان مرتفعاً. وهذا يعكس بيئة عمل إيجابية بشكل عام.

• **نقاط القوة في الرضا:** كان البعد الأكثر مساهمة في هذا الارتفاع هو **النمو**

الوظيفي، حيث أشار الموظفون إلى رضاهم عن فرص التدريب ومسارات الترقية

الواضحة، مما يدل على استثمار الشركة في مستقبل كوادرها.

• **نقاط الضعف في الرضا:** في المقابل، سجل بعد **الحوافز والمكافآت** أدنى

متوسطات الرضا. هذه النتيجة تمثل نقطة ضعف حرجية، إذ تعني أن الموظفين قد

يشعرون بأن نظام التقدير المالي والمعنوي لا يتناسب مع حجم جهودهم

ومساهماتهم الفعلية.

أما على صعيد أداء الموارد البشرية، فقد كان المستوى العام مرتفعاً جداً، مما يؤكد كفاءة العاملين. وسجل بعد جودة تنفيذ المهام أعلى مستويات الأداء، دلالة على التزام الموظفين بالدقة والمعايير المطلوبة. ومع ذلك، كان بعد التعاون بين الزملاء هو الأقل من حيث المتوسط، مما يشير إلى أن الأداء الفردي قوي جداً، لكن العمل الجماعي والتنسيق قد يحتاج إلى مزيد من الدعم.

نتائج العلاقة والأثر (النتائج الجوهرية)

تُعد هذه النتائج هي جوهر الدراسة، حيث أثبت التحليل الإحصائي ما يلي:

1. علاقة قوية ومؤثرة: هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين

الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية. بمعنى أوضح، كلما ارتفع مستوى الرضا

الوظيفي لدى الموظف، ارتفع بالتبعية مستوى أدائه.

2. الأثر المباشر: أكد تحليل الانحدار أن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي ومباشر

على الأداء، ويساهم في تفسير نسبة كبيرة من التباين في مستويات أداء

الموظفين. وهذا يثبت الفرضية الأساسية للدراسة بأن الرضا هو محرك رئيسي

لتحسين الإنتاجية والجودة.

التوصيات الموجهة (التفسير العملي للنتائج)

بناءً على النتائج المذكورة، قُدمت توصيات تستهدف معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط

القوة:

- معالجة الحوافز أولاً: ضرورة التدخل العاجل لـ تطوير نظام الحوافز والمكافآت لضمان عدالتها وربطها بشكل شفاف بالجهد والإنجاز. هذا الإجراء هو الأكثر أهمية لرفع مستوى الرضا العام الذي تراجع بسبب هذا البعد.
- تعزيز التعاون: العمل على تصميم برامج لـ تعزيز العمل الجماعي وبناء فرق العمل، حيث أن تحسين التعاون هو المفتاح لرفع الأداء الكلي للفريق، خاصة وأن الأداء الفردي قوي بالفعل.
- الاستدامة والقياس: أوصت الدراسة بـ الاستمرار في الاستثمار في النمو الوظيفي كونه مصدر قوة، مع ضرورة إجراء مسوحات دورية للرضا لمتابعة فاعلية الإجراءات التصحيحية المتخذة.

الفصل الأول

يمثل أداء الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات بمختلف قطاعاتها، إذ تعتمد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين فيها. ويُقصد بأداء الموارد البشرية تلك الجهود والسلوكيات التي يبذلها الموظف أثناء قيامه بمهامه ومسؤولياته، والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة وكفاءة العمل، ورضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أصبح تقييم الأداء وتحسينه أولوية قصوى للمنظمات في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافس، مما جعل من دراسة العوامل المؤثرة فيه، كرضا الموظف، مسألة حيوية لضمان استمرارية الأداء العالي. ويشمل مفهوم الأداء الوظيفي عدة أبعاد، منها الالتزام الوظيفي، الكفاءة في تنفيذ المهام، الإنتاجية، الجودة، والتعاون داخل فرق العمل. كما يرتبط الأداء بعوامل نفسية وتنظيمية وشخصية، يأتي في مقدمتها الرضا الوظيفي بوصفه من أبرز المؤشرات النفسية المرتبطة بتحفيز العاملين وقدرتهم على الإنجاز.

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث أكدت الغالبية على وجود علاقة إيجابية بينهما، مع بعض التباينات في درجة التأثير. فقد توصلت دراسة المالكي (2020) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في الشركات الخدمية بالمملكة العربية السعودية"، إلى أن الموظفين الراضين أكثر ميلاً للبقاء

في وظائفهم وتحقيق معدلات أداء أعلى، موضحة أن "الرضا الوظيفي يُعد محفزًا داخليًا يسهم في تعزيز الأداء الذاتي للموظف". في السياق ذاته، أكدت دراسة صادقة (2018) بعنوان "تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في بيئة عمل تنافسية" على "أن توافر بيئة مشجعة، وقيادة عادلة، وفرص تطور وظيفي، يؤدي إلى تحسن ملموس في مستوى الأداء الفردي والجماعي".

من ناحية أخرى، أشار عبد الله (2017) في دراسته "محددات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية" إلى أن "الرضا الوظيفي ليس العامل الوحيد المؤثر في الأداء، بل يجب مراعاة عناصر أخرى كالثقافة المؤسسية وطبيعة القيادة"، مما يوضح تنوع وجهات النظر. بينما خلصت دراسة العسيري (2021) أثر الحوافز على الرضا والأداء لدى موظفي القطاع الخاص بالسعودية "إلى أن "الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسطيًا بين الحوافز والأداء"، مؤكدة على أهمية تبني سياسات متكاملة لتحسين نتائج العمل.

كما وجدت دراسة الهاشمي (2019) قياس أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات بدول الخليج "أن قطاع الاتصالات يتأثر بوضوح بالرضا النفسي والمهني للعاملين، وأن العاملين الراضين يميلون للالتزام وتحقيق أهداف المبيعات والخدمة بشكل أفضل، وهو ما يدعم توجه هذه الدراسة لتطبيقها على موظفي شركة STC في الطائف.

بالرغم من وفرة الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بوجه عام، إلا أن الدراسات التي ربطته بشكل مباشر بأداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات السعودي، وبالأخص على مستوى المدن مثل محافظة الطائف، لا تزال محدودة. إذ تركزت أغلب الأبحاث السابقة على قطاعات التعليم والصحة والمؤسسات الحكومية، مع إهمال نسبي للقطاع الخاص الخدمي، مثل شركات الاتصالات. كذلك، لم تتعمق العديد من الدراسات في التحليل الإحصائي التفصيلي الذي يربط بين أبعاد الرضا الوظيفي (مثل بيئة العمل، العدالة، الحوافز، فرص الترقية) وبين مؤشرات الأداء الفعلي، وهو ما يمثل فجوة بحثية واضحة. كما أن معظم الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي فقط دون توظيف أدوات تحليل متقدمة لاختبار العلاقة السببية بين المتغيرات، مما يعزز من أهمية هذه الدراسة لسد تلك الفجوات.

في ضوء ما تقدم، تبرز مشكلة البحث الحالية في محاولة فهم وتحليل العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة STC في محافظة الطائف، وبين مستوى أدائهم في بيئة العمل. ورغم ما تبذله الشركة من جهود لتطوير بيئة العمل وتحفيز الموظفين، إلا أن مظاهر التفاوت في الأداء تشير إلى احتمال وجود اختلافات في مستويات الرضا. وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمحافضة الطائف؟

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الماسة لفهم العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر على أداء الموارد البشرية داخل بيئات العمل الخدمية، لا سيما في قطاع الاتصالات الذي يشهد تطوراً سريعاً وتنافساً حاداً في السوق السعودي. ويُعد الرضا الوظيفي من أبرز هذه العوامل التي قد تسهم في تحسين أو تدهور الأداء، نظراً لما له من ارتباط مباشر بالدافعية والالتزام والانتماء المؤسسي. كما تتعزز أهمية الدراسة في كونها تتناول شركة الاتصالات السعودية STC بمحافضة الطائف، وهي إحدى المدن الحيوية التي تضم شريحة متنوعة من الموظفين من حيث المؤهلات والتخصصات وطبيعة المهام، ما يوفر بيئة غنية للتحليل والمقارنة.

كذلك، يكتسب البحث أهميته من كونه يسد فراغاً معرفياً في الأدبيات العلمية المحلية، حيث لم تحظ العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات الخاصة بالدراسة الكافية، مقارنة بما هو متوفر حول المؤسسات التعليمية أو الصحية أو الحكومية. ومن هذا المنطلق، فإن نتائج الدراسة قد تسهم في تقديم تصورات واضحة لصناع القرار داخل الشركة حول الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز أداء العاملين من خلال تحسين جوانب الرضا المختلفة، مثل بيئة العمل، ونظام الحوافز، وعدالة التقييم، وأساليب القيادة. كما قد يُسهم هذا البحث في إثراء المحتوى العربي في

مجال إدارة الموارد البشرية، ويمهد الطريق لدراسات مستقبلية أكثر عمقًا ومقارنة بين فروع الشركات أو بين شركات مختلفة داخل القطاع ذاته.

مشكلة الدراسة:

تولي المؤسسات الخدمية الكبرى، ومنها شركة الاتصالات السعودية (STC)، اهتمامًا متزايدًا بتحسين أداء الموارد البشرية انطلاقًا من إدراكها لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ويُعد الرضا الوظيفي من أبرز المحددات النفسية والتنظيمية التي تؤثر في مستويات أداء العاملين، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى التزامهم، وتحفيزهم، وقدرتهم على الإنجاز. ورغم الجهود المبذولة من قبل هذه الشركات لتحسين بيئة العمل، إلا أن تفاوت الأداء بين الموظفين لا يزال قائمًا، مما يثير الحاجة لفهم العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومخرجات الأداء داخل بيئة العمل الواقعية.

فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كلاً من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغيرين مستقلين، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الأدبيات من حيث معالجة العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل متكامل، خاصة فيما يتعلق بتأثير كل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي على مؤشرات الأداء الفعلي. فقد اقتصر بعض الدراسات السابقة على قياس العلاقة الارتباطية العامة دون تفسير الآليات أو تقديم نماذج تحليلية دقيقة تبين كيف ولماذا يؤثر

الرضا على الأداء. كما لم توظف العديد من الأبحاث أدوات تحليل كمية متقدمة تكشف عن العلاقة السببية، مما يحد من قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات التي تناولت أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات تحديدًا داخل محافظة الطائف. فغالبية الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال ركزت على مدن كبرى مثل الرياض أو جدة أو الدمام، بينما لم تُول الدراسات الأكاديمية اهتمامًا كافيًا بالسياقات الجغرافية الأخرى التي قد تختلف في ظروف العمل، والخصائص التنظيمية، وثقافة المؤسسة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية محلية تتناول العلاقة بين الرضا والأداء داخل أحد فروع STC بمحافظة الطائف، لتقديم صورة أكثر دقة وشمولية عن واقع العمل في هذه البيئة.

ومن الناحية العملية، فإن النتائج المتوقعة للدراسة يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بتخصيص الموارد، أو تعديل أساليب القيادة، أو تحسين الاتصال الداخلي، مما سينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي بشكل عام. كما تتيح نتائج الدراسة إمكانية إجراء مقارنات مستقبلية بين فروع الشركة المختلفة أو بين الشركات المنافسة، بما يعزز من كفاءة الأداء في قطاع الاتصال بشكل أوسع.

"إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في شركة الاتصالات

السعودية (STC) بمحافظة الطائف؟"

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة وكفاءة الموظفين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل، تصبح الحاجة لفهم كيف يؤثر الرضا على الأداء أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية التطوير التنظيمي وتحقيق التنافسية. كما يكتسب البحث أهميته من خلال تطبيقه على شركة الاتصالات السعودية (STC) في محافظة الطائف، حيث توفر بيئة العمل فيها نموذجاً عملياً يمكن الاستفادة منه في تحسين السياسات الإدارية والموارد البشرية..

على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في محاولة سد الفجوات المعرفية التي لوحظت في الدراسات السابقة، والتي لم تتعمق في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية داخل قطاع الاتصالات في البيئة المحلية. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي جديد يدمج بين أبعاد الرضا الوظيفي التقليدية ومفاهيم حديثة مثل الانتماء المؤسسي والعدالة التنظيمية، مما يتيح فهماً أكثر شمولية وتفصيلاً للعوامل المؤثرة على الأداء. ويُعد هذا التوجه مساهمة علمية تساعد في تطوير النظريات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في سياق العمل السعودي.

على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، يوفر هذا البحث نتائج يمكن أن تستخدمها إدارة الموارد البشرية في شركة STC لتحسين بيئة العمل ورفع مستويات الرضا، وبالتالي تعزيز أداء الموظفين. كما تساعد النتائج متخذي القرار على وضع استراتيجيات فعالة في مجالات التحفيز، والتدريب، والتقييم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة ممارسو الإدارة في شركات الاتصالات الأخرى والمؤسسات الخدمية، مما يوسع من نطاق تطبيق البحث ويُسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

تحليل أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمحافظة الطائف خلال عام الدراسة، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز عوامل الرضا.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة STC بمحافظة الطائف خلال

فترة تنفيذ الدراسة.

2. تقييم مستوى أداء الموارد البشرية في شركة STC بمحافظة الطائف وفق مؤشرات

محددة للأداء خلال نفس الفترة.

3. تحليل العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، الحوافز، العدالة التنظيمية،

وفرص التطوير) ومستوى الأداء الفعلي للموظفين.

4. مقارنة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين الموظفين حسب المتغيرات

الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5. تحديد مدى تأثير الرضا الوظيفي على استمرارية الموظفين ودرجة التزامهم

التنظيمي في بيئة العمل بشركة STC.

تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي:

إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في شركة الاتصالات

السعودية (STC) بمحافظة الطائف؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة STC في محافظة الطائف خلال

فترة الدراسة؟

2. ما مستوى أداء الموارد البشرية في شركة STC بمحافظة الطائف وفقًا لمؤشرات

الأداء المعتمدة؟

3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، الحوافز، العدالة

التنظيمية، وفرص التطوير) ومستوى أداء الموظفين؟

4. ما مدى اختلاف مستوى الرضا الوظيفي والأداء بين الموظفين وفقًا للمتغيرات

الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5. كيف يسهم الرضا الوظيفي في التأثير على استمرارية الموظفين والتزامهم التنظيمي

في شركة STC بمحافظة الطائف؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في شركة

الاتصالات السعودية (STC) بمحافظة الطائف.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وبيئة العمل وأداء

الموارد البشرية لدى موظفي شركة STC.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ومستوى أداء الموارد البشرية

في شركة STC بمحافظة الطائف.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية ومستوى

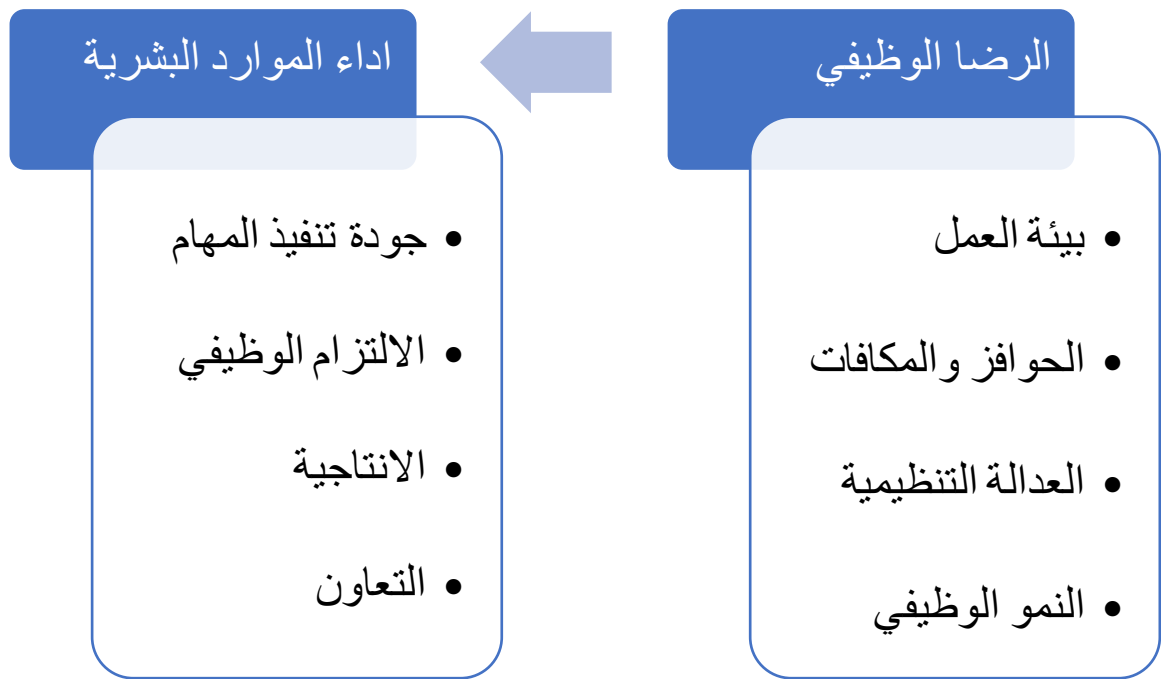
أدائهم في بيئة العمل.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5. يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على استمرارية الموظفين والتزامهم التنظيمي

في شركة STC بمحافظة الطائف.



نموذج البحث

مصطلحات الدراسة

1. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

التعريف المفاهيمي

هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي تجاه وظيفته أو بيئة عمله، وينتج عن تقييمه لمدى إشباع وظيفته لاحتياجاته وقيمه وتوقعاته.

التعريف الإجرائي

هو المحصلة الكلية لاستجابات موظفي شركة STC بمحافظة الطائف لل فقرات المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي الواردة في أداة الدراسة (الاستبيان)، ويُقاس من خلال الدرجة المئوية التي يحصل عليها الموظف على مقياس الرضا الوظيفي المعتمد في هذه الدراسة، والذي يشمل محاور مثل الرضا عن الأجر، ظروف العمل، والإشراف.

2. أداء الموارد البشرية (Human Resources Performance)

التعريف المفاهيمي

هو مستوى جودة وكمية وفاعلية إنجاز الموظف للمهام والواجبات الموكلة إليه، والوصول إلى الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً خلال فترة زمنية معينة.

التعريف الإجرائي

هو مستوى فاعلية وكفاءة الموظفين في شركة STC بمحافظة الطائف في تنفيذ واجباتهم الوظيفية، ويُقاس إجرائياً من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف على مقياس تقييم الأداء في أداة الدراسة، والذي يعكس مؤشرات مثل جودة العمل، الإنتاجية، الالتزام، والمبادرة.

3. شركة (STC (Saudi Telecom Company

التعريف المفاهيمي

هي شركة الاتصالات السعودية (حالياً مجموعة stc)، وهي المشغل الرائد لخدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط.

التعريف الإجرائي

هي الإطار الجغرافي والمؤسسي الذي تطبق عليه الدراسة، وتتمثل في المقرات والفروع التابعة لشركة STC الواقعة حصرياً ضمن النطاق الجغرافي لمحافظة الطائف، ويشمل موظفي الإدارات والقطاعات المختلفة العاملين في هذه الفروع.

4. الدراسة الميدانية (Field Study)

التعريف المفاهيمي

هي منهجية بحثية تعتمد على جمع البيانات مباشرة من بيئة الظاهرة الطبيعية (الواقع الفعلي) لتحليلها وفهمها كما تحدث في سياقها الحقيقي.

التعريف الإجرائي

هي المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي تعتمد على توزيع استبيان مُصمم خصيصاً لجمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على عينة من موظفي شركة STC بمحافظة الطائف.

الفصل الثاني

تُعد الدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية التي يبنى عليها البحث العلمي، إذ تُوفر خلفية معرفية تمكّن الباحث من فهم أعمق لمتغيرات الدراسة، وتساعد في تأطير المشكلة البحثية في سياق علمي واضح. كما تساهم في الكشف عن الفجوات المعرفية التي لم تُتناول بالشكل الكافي، وتُرشد الباحث إلى الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة. وفي ضوء ذلك، يعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة: الرضا الوظيفي، وأداء الموارد البشرية، مع التركيز على كيفية تناول كل دراسة لهذه المفاهيم، وتحليل نتائجها، ومدى ارتباطها بالسياق السعودي وموضوع البحث الحالي.

أولا الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي والحوافز

تهدف هذه المراجعة إلى تقديم ملخص تنظيمي لأبرز الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات العمل المختلفة.

1. دراسة محمد عافت شامان العنزي (2017)

تحت عنوان: "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت 297 فردًا. أبرز النتائج أثبتت وجود أثر لكل من الحوافز المادية والمعنوية في

تحقيق الرضا الوظيفي، وأوصت بضرورة ربط الحوافز بتقييم أداء العاملين والاهتمام بشكل أكبر بالحوافز المعنوية من خلال منح الصلاحيات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إخضاع الرؤساء لبرامج تدريبية في مجال إدارة وقيادة العاملين.

2. دراسة معروف هوري (2016)

بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية". سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الرضا الوظيفي وأبعاده في التنبؤ بهجرة الأطباء الأخصائيين من المراكز الاستشفائية، حيث شملت العينة 172 طبيباً أخصائياً. أهم النتائج أشارت إلى ضرورة رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء عن طريق مرونة إجراءات العمل، وتحسين الظروف، وتوفير المعدات اللازمة، وتعزيز العوامل الاجتماعية والنفسية للوظيفة (كزملاء العمل)، والعمل على زيادة وتنويع الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم المختلفة.

3. دراسة البصير هند (2016)

تناولت الدراسة موضوع: "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع التكنولوجيات الإعلام والاتصال". هدفت إلى اختبار أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيان على 292 فرداً. النتائج المتحصل عليها أكدت على ضرورة الاهتمام بمتطلبات تطبيق نظام العمل المرن على المستويين الكلي والجزئي، وضرورة تدعيم نقاط الضعف في

مستوى الرضا الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالاشتراك في اتخاذ القرارات وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتطوير ثقافة المنظمات والأفراد بأهداف ومنافع نظام العمل المرن.

4. دراسة Jen Hung Wang وآخرون (2016)

بعنوان: "العلاقات بين الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ونية دوران العمل: أدلة من صناعة القمار في ماكاو" (Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention). هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات لدى عينة مكونة من 105 موظف. النتائج التي توصلت إليها هي وجود أثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي، ووجود أثر سالب غير معنوي للالتزام الوظيفي على دوران العمل، ووجود أثر موجب غير معنوي للرضا الوظيفي على دوران العمل.

5. دراسة Alamdar Hussain Khan و Muhammad Aleem (2014)

تحت عنوان: "تأثير الرضا الوظيفي على دوران الموظفين: دراسة تجريبية للمؤسسات الطبية المستقلة في باكستان" (Impact of Job Satisfaction on employee turnover). سعت الدراسة لمعرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من 200 موظف (أطباء وإداريين). أظهرت النتائج وجود أثر

إيجابي ومعنوي بين كل من (الراتب، الترقية، ظروف العمل، طبيعة العمل) على الرضا الوظيفي، في المقابل، وُجد أثر سلبي ومعنوي بين نفس هذه العوامل ودوران العمل.

6. دراسة Syukrina Alini Mat Ali وآخرون (2014)

بعنوان: "نموذج خصائص العمل لهاكمان وأولدهام والرضا الوظيفي" (Hackman and

Oldham's job characteristics model to job satisfaction). هدفت إلى

معرفة العلاقة بين خصائص العمل والرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 121 مديراً

تنفيذياً. **النتائج المحصل عليها** كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات

خصائص العمل والرضا الوظيفي، حيث أن توفر تلك المتغيرات يؤدي إلى زيادة درجة

الرضا الوظيفي.

7. دراسة شاطر شقيف (2010)

تناولت الدراسة "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية". كان الهدف

تحديد مصادر ضغوط العمل وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي وأداء المؤسسات. اعتمد

الباحث على مزيج من المنهجين (الوصفي التحليلي والتاريخي) واستخدم استبيانات على

عينة عشوائية عددها 65 عامل. **توصلت نتائج البحث** إلى أن الرضا الوظيفي وسيلة

مهمة للرفع من مستوى الأداء، وأن الموارد البشرية تعاني من كم هائل من ضغوط العمل

مصدرها البيئة الداخلية للمؤسسة، مما أدى إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي وتأثره سلباً

بضغوط العمل.

الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي

في دراسة مصطفى، نور الهدى، وعياد، سامية (2020)، المعنونة بـ"أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" والمنشورة كأطروحة دكتوراه في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، هدفت الباحثتان إلى قياس العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء العاملين في القطاع العام بالجزائر. استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، واستندتا إلى استبانة وزعت على عينة من الموظفين. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن ظروف العمل والمكافآت من جهة، والأداء الفعلي للعاملين من جهة أخرى. تعزز هذه الدراسة الفرضية الرئيسية للبحث الحالي التي تربط بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

في دراسة قام بها عبد الله الدخيل (2019) بعنوان "دور القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي السعودي"، أُجريت الدراسة على موظفين في إحدى الهيئات الحكومية بالرياض، وتوصلت إلى أن أسلوب القيادة التشاركي والتقدير الوظيفي يسهمان بفاعلية في رفع مستويات الرضا الوظيفي. ينعكس ذلك بشكل مباشر على موضوع البحث الحالي من حيث إبراز أهمية بيئة العمل وارتباطها بالرضا العام للعاملين.

أما دراسة خلف الشمري (2018) فكانت بعنوان "أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الصحية"، وقد ركزت على المستشفيات الحكومية في منطقة حائل. أظهرت النتائج أن الرضا عن الحوافز والتقدير الوظيفي يلعب دورًا بارزًا في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهو مؤشر رئيسي من مؤشرات الأداء الوظيفي في بيئة العمل الصحية. تبرز هذه النتائج مدى أهمية العوامل النفسية والاقتصادية في تشكيل الرضا الوظيفي، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية.

وفي دراسة علي الوزان (2017) حول "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص"، أجريت الدراسة على شركات صناعية في مدينة الدمام، وخلصت إلى أن العدالة التنظيمية وفرص النمو المهني كانتا من أبرز العوامل المؤثرة. وقد بين الباحث أن ضعف الشعور بالعدالة يؤدي إلى انخفاض الولاء المؤسسي. هذا الطرح يُعد ذا صلة قوية ببحثنا الحالي، الذي يتبنى العدالة التنظيمية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة حول أداء الموارد البشرية

في السياق ذاته، اهتمت دراسة مصطفى وآخرون (2020) أيضًا بقياس أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث اعتمدت على مؤشرات كمية مثل جودة تنفيذ المهام، والانضباط الوظيفي، ومدى التعاون بين الزملاء. وقد خلصت النتائج إلى أن الأداء يتأثر

بشكل ملحوظ بمستوى الرضا الوظيفي، وخاصة فيما يتعلق بجوانب بيئة العمل والتحفيز. وهذا يؤكد الطرح الذي تستند عليه الدراسة الحالية.

كما تناولت دراسة العتيبي (2020) بعنوان "أثر التدريب المستمر على أداء الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصحي السعودي"، أثر برامج التدريب المهني على رفع مستوى كفاءة الموظفين. بيّنت الدراسة وجود ارتباط وثيق بين فرص التدريب والتمكين، وبين جودة الأداء والالتزام الوظيفي. ويُعد هذا مؤشراً مهماً لدراسة العلاقة بين المتغيرات الحالية، لا سيما وأن النمو الوظيفي هو أحد مكونات الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية.

أما دراسة الهاجري (2019)، فقد ركزت على "تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في البنوك السعودية"، وأوضحت أن وضوح الأدوار، وثقافة التعاون، والتواصل الداخلي لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة تدعم الفرضيات الجزئية المتعلقة بأثر التعاون والالتزام داخل فرق العمل.

وفي دراسة ياسر الزهراني (2018) بعنوان "مدى تأثير بيئة العمل المادية على أداء الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية"، أوضحت النتائج أن الإضاءة، الراحة الحرارية، وجودة المرافق تؤثر على دقة الإنجاز والسرعة في تنفيذ المهام. وتُعد هذه الدراسة وثيقة الصلة بمكون "بيئة العمل" في بُعد الرضا الوظيفي، وتوضح كيف يمكن للظروف المحيطة أن تؤثر على الأداء البشري.

أخيراً، تؤكد دراسة صالح العبد الله (2017)، التي تناولت "التحفيز وأثره في تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص"، أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تُعد من العوامل الأساسية في رفع مستوى الأداء. وتشير هذه الدراسة إلى أن تجاهل الحوافز يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

أولاً: متغير الرضا الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي

تنوعت الدراسات في تحديد الأبعاد التي يتكوّن منها الرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه الأبعاد التي تبنتها الدراسة الحالية ما يلي:

1. بيئة العمل: وتشمل الظروف الفيزيائية والنفسية المحيطة بمكان العمل، مثل الإضاءة، التهوية، النظافة، والهدوء، وكذلك العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل بيئة العمل. تُعد بيئة العمل من العوامل المؤثرة في مشاعر الرضا لدى الموظف، كونها تمثل السياق الذي يمارس فيه عمله اليومي.
2. الحوافز والمكافآت: وهي كل ما يُقدّم للموظف مادياً أو معنوياً كمقابل لأدائه. وتشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والتقدير المعنوي. تلعب هذه الحوافز دوراً جوهرياً في تعزيز الدافعية، وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي.

3. العدالة التنظيمية: وتشير إلى شعور الموظف بالإنصاف في التوزيع، واتخاذ القرارات، والمعاملة داخل المؤسسة. العدالة تخلق بيئة عمل مستقرة وتشجع على الولاء والرضا.

4. النمو الوظيفي: ويتمثل في توفر فرص للتطوير المهني، والترقيات، والتدريب المستمر. يُعزز النمو الوظيفي شعور الموظف بقيمته، ويدعم تطوره الشخصي والمهني، مما ينعكس على مستوى الرضا.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1. نظرية الحاجات الإنسانية لهرم ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

يرى ماسلو أن الفرد يسعى لإشباع خمس حاجات مرتبة هرمياً: الفسيولوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات. إذا لم تُلبَّ هذه الحاجات داخل بيئة العمل، فقد يشعر الموظف بعدم الرضا. تُعتبر هذه النظرية مرجعية لفهم دوافع الموظف وسلوكه المرتبط بالرضا الوظيفي.

2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

قسّم هيرزبرغ العوامل إلى:

○ عوامل دافعة: مثل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل، وفرص النمو، وهي

التي تؤدي إلى الرضا.

○ عوامل وقائية (صيانة): مثل الرواتب، السياسات الإدارية، والإشراف، والتي

إذا غابت تؤدي إلى عدم الرضا.

وتؤكد النظرية أن غياب الرضا لا يعني وجود الرضا، بل يجب معالجة

النوعين من العوامل.

3. نظرية الإنصاف (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على شعور الموظف بالعدالة مقارنة بغيره في ما يتلقاه من عوائد

وظيفية مقابل ما يقدمه من جهود. عدم الإنصاف يؤدي إلى توتر نفسي وسلوكيات

سلبية، ويضعف الرضا الوظيفي.

ثانيًا: متغير أداء الموارد البشرية

أبعاد أداء الموارد البشرية

يتكون أداء الموارد البشرية من عدة أبعاد أساسية، تم تحديدها بناءً على الدراسات السابقة

والسياق الوظيفي للدراسة الحالية:

1. جودة تنفيذ المهام :تعني مدى التزام الموظف بدقة العمل، وتقليل الأخطاء، والوفاء

بالمعايير الوظيفية.

2. الالتزام الوظيفي :يقيس درجة انضباط الموظف، والتزامه بساعات العمل، واحترامه

للسياسات الداخلية.

3. الإنتاجية :تمثل حجم العمل المُنجز خلال فترة زمنية محددة، وتعكس كفاءة

استخدام الوقت والموارد.

4. التعاون :يتعلق بمدى قدرة الموظف على العمل ضمن فرق، والتنسيق مع الزملاء،

والمشاركة في تحقيق الأهداف الجماعية.

النظريات المفسرة لأداء الموارد البشرية

1. نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory)

تفترض هذه النظرية أن الأداء يتأثر بتوقعات الفرد حول مدى قدرته على تحقيق

أهدافه، واحتمالية أن يؤدي هذا الأداء إلى نتائج مرغوبة مثل الحوافز أو التقدير.

أي أن الأداء يرتبط بإدراك الموظف لقيمة النتائج وجهده المبذول.

2. نظرية تحديد الأهداف للوك (Goal Setting Theory)

يرى لوك أن وجود أهداف واضحة وصعبة لكن قابلة للتحقيق يرفع مستوى أداء

الموظف. وتشير النظرية إلى أهمية التغذية الراجعة والتحفيز في تحسين الأداء.

3. نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)

تعتمد هذه النظرية على إشراك الموظف في تحديد أهدافه وربطها بأهداف المنظمة، ما يعزز الإحساس بالمسؤولية والتحفيز الذاتي، وبالتالي تحسين الأداء.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتجلى إحدى أبرز ميزات هذه الدراسة في اختيارها لشركة STC بمحافظة الطائف كبيئة تطبيقية ميدانية، وهي واحدة من أكبر وأهم شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتتميز ببنية تنظيمية متقدمة، وتنوع في مستويات الموارد البشرية، ما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. ويضيف هذا الاختيار بعدًا عمليًا واقعيًا على الدراسة، حيث يعكس نتائجها على مؤسسة ذات طابع استراتيجي، تعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري في تقديم خدماتها. كما أن التركيز على STC يمنح الدراسة قيمة إضافية من حيث حداثة التجربة الإدارية في هذه الشركة، وتطبيقها لمفاهيم حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يسمح بتحليل العلاقة المدروسة في إطار تنظيمي يوازن بين الحداثة والفعالية. ويعزز ذلك من إمكانية تعميم النتائج أو الاستفادة منها في شركات أخرى مشابهة في السياق السعودي أو الخليجي، خاصة في القطاعات الخدمية ذات الاعتماد المكثف على رأس المال البشري.

رغم غزارة الدراسات التي تناولت كل من متغيري الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية على الصعيدين النظري والتطبيقي، إلا أن هناك ملاحظات وتحديات تستوجب الانتباه إليها في ضوء البحث الحالي. فمن ناحية، تنوعت الدراسات في تركيزها على أبعاد معينة من الرضا الوظيفي مثل الحوافز أو العدالة التنظيمية، مع قلة الدراسات التي جمعت بين الأبعاد المختلفة بشكل شامل، وهو ما يجعل الحاجة ملحة لدراسة أكثر تكاملاً تأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الرضا بشكل متوازن. ومن ناحية أخرى، تمثلت إحدى الفجوات النظرية في قلة البحوث التي تربط الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية بشكل مباشر، خاصة في السياقات المحلية للمملكة العربية السعودية، حيث تختلف العوامل الثقافية والتنظيمية عن البيئات الأخرى التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة. كما أن العديد من الدراسات اقتصرَت على قطاعات محدودة مثل التعليم أو الصحة، مع غياب كافٍ للدراسات التي تطبق على قطاع الاتصالات الحيوي والذي يمثل تحديات وفرصاً فريدة في إدارة الموارد البشرية. من ناحية منهجية، لوحظ أن جزءاً كبيراً من الدراسات اعتمد على تصميمات وصفية بحتة، مما يحد من إمكانية التعميم والتفسير العميق للعلاقات السببية بين المتغيرات. بناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تأتي لتسد هذه الفجوات من خلال اعتمادها على منهجية وصفية تحليلية مركبة، والتركيز على بيئة عمل حديثة وتنافسية

مثل شركة STC بمحافظة الطائف، مما يضيف بعداً جديداً للبحث ويوفر رؤى قابلة للتطبيق العملي لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز رضا الموظفين وأدائهم.

الخاتمة:

تظهر مراجعة الدراسات السابقة أن الرضا الوظيفي يشكل حجر الزاوية في تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث ترتبط مستويات الرضا بشكل مباشر بالعوامل النفسية والبيئية والتنظيمية التي تحيط بالموظف. كما أظهرت الدراسات تعدد الأبعاد التي تؤثر على الرضا، بدءاً من بيئة العمل، مروراً بالحوافز والعدالة التنظيمية، ووصولاً إلى فرص النمو الوظيفي، مما يعكس تعقيد طبيعة هذا المتغير وأهميته في السياقات الإدارية الحديثة. من جهة أخرى، يُعتبر أداء الموارد البشرية مقياساً شاملاً لكفاءة المؤسسات في استغلال قدرات ومهارات موظفيها، ويعتمد على جودة تنفيذ المهام، والالتزام الوظيفي، والإنتاجية، والتعاون بين الأفراد، مما يتطلب إدارة فعالة ومتكاملة للموارد البشرية. ورغم الجهود البحثية التي بذلت في هذا المجال، إلا أن هناك فجوات واضحة في الدراسات، خاصة فيما يتعلق بالربط الميداني بين الرضا الوظيفي والأداء في بيئات العمل السعودية، ولا سيما في قطاعات الاتصالات الحيوية مثل شركة STC بمحافظة الطائف. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوات، وتقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات العصر وتطلعات التنمية الوطنية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

- التعريفات المتعددة للرضا الوظيفي (النظرة الفردية والنظرة التنظيمية).
- الأهمية الاستراتيجية للرضا الوظيفي على مستوى الفرد (الصحة النفسية، الدافعية).
- الأهمية الاستراتيجية للرضا الوظيفي على مستوى المنظمة (الإنتاجية، الولاء).
- الفرق بين الرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة (الالتزام التنظيمي، الدافعية).

المحور الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

- نظرية العاملين (Herzberg's Two-Factor Theory) والتمييز بين العوامل الصحية والدافعة.
- نظرية العدالة (Adams' Equity Theory) ومقارنة المدخلات والمخرجات.
- نظرية الحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs) وعلاقتها بإشباع حاجات الموظف.
- النظرية الموقعية للرضا الوظيفي.

المحور الثالث: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي

- الرضا عن طبيعة العمل ومحتواه (المهام، التنوع، التحدي).
- الرضا عن الأجر والمزايا والمكافآت والحوافز.
- الرضا عن الإشراف والقيادة (الدعم، التوجيه، العلاقة مع الرئيس المباشر).
- الرضا عن فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- الرضا عن زملاء العمل والعلاقات الاجتماعية.

المحور الرابع: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

- التعريفات الشاملة لأداء الموارد البشرية (النتائج والسلوكيات).
- أهمية قياس وتقييم الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الفرق بين الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي.
- الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

المحور الخامس: معايير ومقاييس أداء الموارد البشرية

- المؤشرات الكمية للأداء (KPIs) مثل حجم المبيعات أو الإنجاز.
- المؤشرات النوعية للأداء (مثل الجودة، المبادرة، خدمة العملاء).

- أساليب قياس وتقييم الأداء (مثل إدارة الأداء حسب الأهداف MBO، تقييم 360 درجة).

- تحديات قياس الأداء في بيئة الخدمات (مثل بيئة شركة STC).

المحور السادس: طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

- النماذج التفسيرية للعلاقة (هل الرضا يسبق الأداء، أم الأداء يسبق الرضا؟).
- دور المتغيرات الوسيطة في العلاقة (مثل الدافعية، الالتزام، الولاء).
- تأثير انخفاض الرضا على الأداء (مثل السلوكيات الانسحابية، التغيب، دوران العمل).

- دراسات سابقة تناولت هذه العلاقة في قطاعات مماثلة.

المحور السابع: المحددات التنظيمية والبيئية للرضا الوظيفي

- دور الثقافة التنظيمية والقيم السائدة في المنظمة.
- أثر نظام الاتصالات الداخلية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية).
- ظروف العمل المادية (المكان، الأدوات، التكنولوجيا المستخدمة).

المحور الثامن: إدارة الأداء ونظام المكافآت والحوافز

- عملية تخطيط الأداء وتحديد الأهداف بوضوح.
- دور التغذية الراجعة (Feedback) الفعالة والمستمرة في تعديل الأداء.
- أنواع الحوافز والمكافآت وعلاقتها بتعزيز الرضا والأداء.
- تأثير الإشراف المباشر في تحفيز الموظفين وتوجيه أدائهم.

المحور التاسع: الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات والخدمات

- الخصائص المميزة لقطاع الاتصالات (البيئة التكنولوجية المتغيرة، المنافسة العالية).
- تحديات الرضا في بيئة العمل السريعة والمليئة بالضغط (مثل التعامل مع العملاء، ساعات العمل).
- دور الموارد البشرية في شركات الاتصالات (مثل الاستقطاب والتدريب والتطوير).
- أثر الرضا على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Customer Service Quality).

المحور العاشر: النتائج والآثار المترتبة على مستويات الرضا

- الآثار الإيجابية (زيادة الابتكار، تحسين الالتزام التنظيمي، انخفاض معدلات الشكاوى).

- الآثار السلبية (ارتفاع معدل دوران العمل، زيادة التغيب عن العمل، انخفاض الإنتاجية).

- دور الموارد البشرية في معالجة تحديات الرضا الوظيفي.

- ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات في هذا المجال.

المحور الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

أ. التعريفات المتعددة للرضا الوظيفي

1. النظرة الفردية (المنظور النفسي):

- **التعريف:** هو الحالة الشعورية الإيجابية أو العاطفية التي يشعر بها الفرد تجاه

وظيفته. وهي نتيجة تقييم ذاتي يقوم به الموظف لما تقدمه له الوظيفة مقارنة بما

يتوقعه منها أو بما يحتاجه.

- **الخلاصة:** الرضا الوظيفي هنا هو موقف شخصي (Attitude) يعكس مدى إشباع

الوظيفة لرغبات الفرد وقيمه.

2. النظرة التنظيمية (المنظور الإداري):

- **التعريف:** هو مقياس لمدى فاعلية البيئة التنظيمية والأنظمة الإدارية في خلق

التوافق بين متطلبات العمل وحاجات العاملين. ويُعد مؤشراً على صحة المناخ

التنظيمي.

• **الخلاصة:** الرضا يُنظر إليه كهدف استراتيجي تسعى الإدارة لتحقيقه لضمان

استقرار وفعالية القوى العاملة.

ب. الأهمية الاستراتيجية للرضا الوظيفي

على مستوى الفرد (الموظف):

1. **الصحة النفسية والجسدية:** يؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى تقليل الضغوط المهنية

والإجهاد، مما ينعكس إيجاباً على صحة الموظف وقدرته على تحمل مسؤوليات

العمل.

2. **زيادة الدافعية الذاتية:** عندما يشعر الموظف بالرضا، تنمو لديه دافعية داخلية

(Motivation) لبذل المزيد من الجهد والابتكار في أداء المهام، دون الحاجة

لحوافز خارجية دائمة.

3. **الاستقرار المهني:** يميل الموظف الراضي إلى الاستمرار في وظيفته، مما يزيد من

خبرته وتراكم المعرفة لديه.

على مستوى المنظمة (شركة STC):

1. **رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة:** الرضا يركز طاقة الموظف على الإنجاز بدلاً من

التفكير في المشاكل، مما يحسن من جودة وكمية المخرجات.

2. تعزيز الولاء وتخفيض دوران العمل: يقلل الرضا الوظيفي بشكل كبير من رغبة

الموظفين الأكفاء في ترك العمل (Turnover)، مما يوفر على الشركة تكاليف

استقطاب وتدريب الموظفين الجدد.

3. تحسين صورة الشركة (Employer Branding): الموظفون الراضون هم

أفضل سفراء للشركة، مما يساعد في جذب أفضل الكفاءات في سوق العمل.

4. تحسين جودة الخدمات: في قطاع الخدمات، يؤدي رضا الموظف إلى ارتفاع

مستوى تفاعله الإيجابي مع العملاء، مما يحسن من تجربة العميل وولائه.

ج. الفرق بين الرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة

• الرضا الوظيفي مقابل الالتزام التنظيمي:

○ الرضا: حالة عاطفية مؤقتة تتعلق بالجوانب اليومية للعمل (أحب وظيفتي).

○ الالتزام: رابطة نفسية أعمق وطويلة الأمد تربط الموظف بالمنظمة، وتشمل

الرغبة في البقاء والاستمرار والمساهمة في تحقيق أهدافها (أريد البقاء

والعمل لهذه الشركة).

• الرضا الوظيفي مقابل الدافعية (Motivation):

○ الرضا: هو نتيجة أو مخرجات تجربة العمل (التقييم الشعوري).

○ الدافعية: هي قوة داخلية تدفع السلوك وتوجهه نحو إشباع الحاجات

وتحقيق الأهداف (السبب أو العملية التي تدفع للعمل).

المحور الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

تقدم النظريات التالية إطاراً لفهم وتفسير العوامل التي تقود إلى الرضا أو عدم الرضا

الوظيفي:

1. نظرية العاملين (Herzberg's Two-Factor Theory)

• **المبدأ الأساسي:** يفترض فريدريك هيرزبرج أن الرضا وعدم الرضا لا يمثلان طرفي

نقيض لمتصل واحد، بل هما نتيجتان لعاملين مختلفين:

○ أ. **العوامل الصحية (Hygiene Factors):** ترتبط ببيئة العمل المحيطة

وليس بمحتوى العمل نفسه (مثل الرواتب، ظروف العمل، سياسات

الشركة، الإشراف). هذه العوامل تمنع عدم الرضا، لكنها لا تخلق الرضا

الإيجابي.

○ ب. **العوامل الدافعة (Motivator Factors):** ترتبط بمحتوى العمل

وكيفية أدائه (مثل الإنجاز، التقدير، المسؤولية، طبيعة العمل نفسه، فرص

النمو والترقية). هذه العوامل هي التي تخلق الرضا الوظيفي الحقيقي

والتحفيز على الأداء.

2. نظرية العدالة (Adams' Equity Theory)

• **المبدأ الأساسي:** يقرر الموظف مدى رضاه عن وظيفته بناءً على شعوره بالعدالة

التنظيمية، وذلك من خلال عملية مقارنة.

- **المقارنة:** يقارن الموظف نسبة مخرجاته (الأجر، التقدير، المزايا) إلى مدخلاته (الجهد، الخبرة، الوقت) مع نفس النسبة لدى شخص مرجعي آخر (زميل في نفس الشركة أو في شركة منافسة).
- **النتيجة:** الشعور بالإنصاف يؤدي إلى الرضا. الشعور بعدم الإنصاف يؤدي إلى عدم الرضا ومحاولة الموظف لإعادة التوازن، مثل تقليل جهده أو طلب زيادة في المخرجات.

3. نظرية الحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

- **المبدأ الأساسي:** يُفسر الرضا الوظيفي من خلال إشباع حاجات الموظف الخمسة الهرمية (الфизиولوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات).
- **العلاقة بالرضا:** ترتبط الحاجات الدنيا (الأجر والأمان الوظيفي) بالرضا عن العوامل الصحية. بينما ترتبط الحاجات العليا (التقدير وتحقيق الذات) بالرضا عن محتوى العمل وفرص النمو والتطور، وهي محفزات الرضا العميق والمستدام.

4. النظرية الموقعية للرضا الوظيفي (Situational Theory)

- **المبدأ الأساسي:** تفترض أن الرضا الوظيفي ليس ثابتاً، بل يتأثر بالمتغيرات اللحظية والمواقف المحددة في بيئة العمل.

- **الخلاصة:** تركز هذه النظرية على الإدراك اللحظي للموظف لواقعه الوظيفي، وكيف يفسر الأحداث الجارية في بيئة العمل (مثل مكافأة، أو مشكلة مع زميل)، مما يؤكد على أهمية الإدارة اليومية للمناخ التنظيمي.

المحور الثالث: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، ويتكون من عدة عناصر جزئية تشكل في مجموعها الرضا العام. هذه الأبعاد هي التي يجب قياسها في الدراسة الميدانية:

1. الرضا عن طبيعة العمل ومحتواه (Work Itself):

- يتعلق بمدى التحدي والتنوع في المهام، ومستوى استخدام المهارات والقدرات الشخصية، والشعور بالإنجاز وأهمية العمل المؤدى.

2. الرضا عن الأجر والمزايا والمكافآت والحوافز:

- تقييم الموظف لعدالة الأجر الذي يتقاضاه مقابل جهده، ومقارنته بالأجور في السوق (العدالة الخارجية)، ورضاه عن الحوافز والمكافآت والمزايا غير النقدية المقدمة.

3. الرضا عن الإشراف والقيادة (Supervision):

- يتعلق بجودة العلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى دعمه للموظف (الدعم العاطفي والعملية)، وقدرة المشرف على التوجيه، والعدالة في تقييم الأداء.

4. الرضا عن فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

- شعور الموظف بوجود مسار مهني واضح ومتاح للارتقاء والنمو داخل الشركة، وشفافية وعدالة سياسات الترقّيات.

5. الرضا عن زملاء العمل والعلاقات الاجتماعية (Co-workers):

- مدى التعاون والتناغم والدعم المتبادل داخل فريق العمل. العلاقات الإيجابية تسهم في خلق بيئة عمل مريحة وداعمة.

6. الرضا عن ظروف العمل المادية:

- جودة بيئة العمل المادية، مثل المبنى، الأدوات والمعدات المتاحة، وراحة مكان العمل بشكل عام.

المحور الرابع: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

أ. التعريفات الشاملة لأداء الموارد البشرية (النتائج والسلوكيات)

1. التعريف الشامل (المنظور الإداري الحديث):

- **التعريف:** الأداء هو مجموع السلوكيات والإجراءات التي يقوم بها الموظف في بيئة العمل والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل هذا التعريف عنصرين أساسيين:

○ **النتائج (Outcomes):** المخرجات القابلة للقياس مثل حجم الإنتاج أو

المبيعات أو عدد المشاريع المنجزة.

○ **السلوكيات (Behaviors):** الكيفية التي يتم بها تحقيق هذه النتائج،

وتشمل التعاون، المبادرة، الالتزام، حل المشكلات، وخدمة العملاء.

2. أهمية قياس وتقييم الأداء:

• **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يضمن قياس الأداء توجيه جهود الموظفين نحو

الأولويات الاستراتيجية للشركة، مثل التوسع في السوق أو تحسين جودة الشبكات

في حالة STC.

• **التغذية الراجعة والتطوير:** يوفر التقييم الموضوعي أساساً لتقديم تدريب وتطوير

مستهدف لتحسين نقاط الضعف الفردية.

• **العدالة في اتخاذ القرارات:** يُستخدم نظام تقييم الأداء كأساس عادل لاتخاذ القرارات

المتعلقة بالمكافآت، الترقيات، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. الفرق بين الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي

المفهوم	التعريف
الكفاءة (Efficiency)	تعني إنجاز العمل "بشكل صحيح" (Doing things right)، وتركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات. الموظف الكفؤ هو الذي يستخدم أقل قدر من الموارد (وقت، مال، جهد) لتحقيق

النتيجة المطلوبة.	
الفاعلية (Effectiveness) تعني إنجاز العمل "الصحيح" (Doing the right things)، وتركز على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة. الموظف الفعّال هو الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية، حتى لو تطلب ذلك بعض الموارد الإضافية.	
الصلة بالأداء: الأداء المثالي يجمع بين الكفاءة (استخدام الموارد بكفاءة) والفاعلية (تحقيق الأهداف).	

ج. الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة

- أداء الفرد: هو مجموع مساهمات الموظف الفردية في تحقيق مهامه الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي (المحور الرئيسي لهذه الدراسة).
- أداء الجماعة (الفريق): هو المحصلة المشتركة لأداء أعضاء الفريق، ويتأثر بعوامل التفاعل والتعاون والتواصل بين الزملاء (وهو أحد أبعاد الرضا الوظيفي).
- أداء المنظمة: هو المحصلة النهائية للأداء على المستويين الفردي والجماعي، ويُقاس عادةً بمؤشرات مالية وتشغيلية واسعة (مثل الأرباح، الحصة السوقية، رضا العملاء العام).

المحور الخامس: معايير ومقاييس أداء الموارد البشرية

قياس الأداء يتطلب استخدام مجموعة متوازنة من المؤشرات لضمان تقييم شامل وعادل.

أ. المؤشرات الكمية للأداء (KPIs)

- **المفهوم:** هي مقاييس رقمية مباشرة يمكن عدّها أو قياسها بسهولة.
- **أمثلة في سياق STC:** حجم المبيعات المحققة، عدد المكالمات التي تم الرد عليها لكل موظف خدمة عملاء، نسبة إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، عدد الأخطاء أو العيوب في التشغيل.

ب. المؤشرات النوعية للأداء

- **المفهوم:** تركز على جودة العمل والسلوكيات التي يصعب قياسها بالأرقام المجردة.
- **أمثلة:**
 - **الجودة والدقة:** مدى خلو العمل من الأخطاء والالتزام بالمعايير الفنية.
 - **المبادرة والابتكار:** اقتراح حلول جديدة وتطوير طرق العمل.
 - **خدمة العملاء والتعامل مع الشكاوى:** مدى قدرة الموظف على حل مشكلات العملاء بفعالية وكفاءة.
 - **الالتزام التنظيمي:** مدى التزام الموظف بأخلاقيات العمل وسياسات الشركة.

ج. أساليب قياس وتقييم الأداء

1. الإدارة بالأهداف (Management By Objectives – MBO): يتم تحديد

الأهداف بشكل مشترك بين الموظف والمشرف في بداية الفترة، ويتم التقييم بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف المحددة مسبقاً.

2. تقييم 360 درجة (Degree Feedback-360): يتم جمع التغذية الراجعة

عن أداء الموظف من مصادر متعددة تشمل المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء، لتكوين صورة شاملة للأداء.

3. أساليب الترتيب والمقارنة: مثل الترتيب البسيط أو المقارنة الزوجية بين الموظفين.

د. تحديات قياس الأداء في بيئة الخدمات (مثل شركة STC)

- **صعوبة التكميم:** يصعب قياس الأداء في الوظائف الإدارية أو الخدمية (مثل خدمة العملاء، والدعم الفني) مقارنة بالوظائف الإنتاجية.
- **التأثر بالعوامل الخارجية:** يتأثر أداء الموظف بعوامل خارجة عن إرادته (مثل جودة الشبكة أو تقلبات السوق)، مما يجعل تحديد المسؤولية الفردية صعباً.
- **التحيز الشخصي (Bias):** احتمال تأثر التقييم بالعلاقة الشخصية بين الموظف والمقيّم، مما يؤدي إلى عدم دقة في النتائج (وهنا تظهر أهمية الرضا الوظيفي كعامل محتمل للتحيز الإيجابي أو السلبي).

المحور السادس: طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

يُعد هذا المحور هو النقطة الجوهرية التي تربط المتغيرين في دراستك.

أ. النماذج التفسيرية للعلاقة (السبب والنتيجة)

توجد ثلاثة نماذج رئيسية لتفسير العلاقة بين الرضا والأداء:

1. النموذج التقليدي (الرضا يسبق الأداء):

- **الفرضية:** الموظف الراضي (نتيجة لظروف عمل جيدة، أجر عادل، وإشراف داعم) هو من سيؤدي بشكل أفضل (رضا ← أداء).
- **الاستنتاج:** يجب على الإدارة الاستثمار أولاً في الرضا الوظيفي لضمان تحسين الأداء لاحقاً.

2. نموذج التغذية الراجعة (الأداء يسبق الرضا):

- **الفرضية:** الأداء الجيد (النجاح في العمل، الإنجاز) يؤدي إلى مكافأة (تقدير، ترقية، حوافز)، وهذه المكافأة تؤدي بدورها إلى الرضا (أداء ← مكافأة ← رضا).

- **الاستنتاج:** يجب على الإدارة التركيز على وضع أهداف واضحة ونظام مكافآت عادل.

3. نموذج التفاعل الدوري (التبادلية):

○ **الفرضية:** العلاقة بينهما هي علاقة تفاعلية دورية. الرضا يؤدي إلى أداء

أفضل، والأداء الأفضل يؤدي إلى مكافآت تزيد من الرضا، وهكذا (رضا

↔ أداء).

○ **الاستنتاج:** هذا النموذج هو الأكثر قبولاً، ويشير إلى أهمية الحفاظ على

التوازن بين المتغيرين.

ب. دور المتغيرات الوسيطة في العلاقة

نادراً ما تكون العلاقة بين الرضا والأداء علاقة مباشرة؛ وغالباً ما تتوسطها متغيرات

أخرى:

• **الدافعية:** الدافعية العالية هي التي تحول الرضا إلى سلوك أداء فعلي. الموظف

الراضي لكن غير المتحفز قد لا يبذل الجهد المطلوب.

• **الالتزام التنظيمي:** الموظفون الذين لديهم التزام عالٍ هم أكثر عرضة لترجمة

رضاهم إلى أداء متميز ومستدام.

• **المهارات والقدرات:** حتى مع وجود رضا عالٍ، إذا افتقر الموظف للمهارات

المطلوبة (القدرة)، فلن يتمكن من تحقيق أداء عالٍ.

ج. تأثير انخفاض الرضا على الأداء

يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ظهور سلوكيات سلبية تؤثر مباشرة على الأداء،

ومنها:

- السلوكيات الانسحابية: مثل التغيب المتكرر أو التأخر عن العمل.
- دوران العمل (Employee Turnover): ترك الموظفين للشركة، مما يزيد التكاليف ويؤثر على استمرارية العمل.
- السلوكيات المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors): مثل نشر الشائعات، إهدار الموارد، أو تقليل الجهد المبذول عمدًا.

المحور السابع: المحددات التنظيمية والبيئية للرضا الوظيفي

يؤثر الرضا الوظيفي ليس فقط بالمهام المباشرة، بل بكافة الجوانب المحيطة بالمؤسسة التي يطلق عليها "المحددات التنظيمية والبيئية".

أ. دور الثقافة التنظيمية والقيم السائدة في المنظمة

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي توجه

سلوك الأفراد في الشركة. إذا كانت الثقافة داعمة للابتكار، والشفافية، والاهتمام بالموظف، فإنها تخلق بيئة تعزز الرضا.

- القيم السائدة: التركيز على قيم مثل (الجودة، العمل الجماعي، خدمة العملاء)

يؤثر على إدراك الموظف لأهمية دوره وبالتالي على رضاه.

ب. أثر نظام الاتصالات الداخلية والمشاركة في اتخاذ القرار

• **نظام الاتصالات:** الاتصالات الفعالة الصاعدة والنازلة والأفقية (من الإدارة العليا

إلى الموظفين وبالعكس) تضمن وصول المعلومات بوضوح وتقلل من الشائعات

وسوء الفهم، مما يعزز الثقة والرضا.

• **المشاركة في اتخاذ القرار:** شعور الموظف بأن رأيه مسموع ويؤخذ في الاعتبار،

خاصة فيما يتعلق ببيئة عمله أو مهامه، يزيد من شعوره بالملكية والتقدير، وهو

محفز قوي للرضا.

ج. العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

تعتبر العدالة التنظيمية هي المحرك الأساسي لرضا الموظف وفقاً لنظرية العدالة، وتنقسم

إلى ثلاثة أنواع:

1. **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** تتعلق بعدالة توزيع الموارد

والمكافآت (الأجر، الحوافز، الترقيات) بناءً على الجهد والأداء.

2. **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** تتعلق بعدالة الإجراءات والسياسات

المتبعة في اتخاذ القرارات (مثل إجراءات التقييم أو الترقية). يجب أن تكون

واضحة ومطبقة على الجميع بالتساوي.

3. **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** تتعلق بالاحترام والإنصاف في

التعامل الشخصي بين الموظفين والمشرفين (التعامل بلباقة، توضيح القرارات).

د. ظروف العمل المادية (المكان، الأدوات، التكنولوجيا المستخدمة)

• توفر بيئة عمل آمنة ومريحة، وتوفر الأدوات والتكنولوجيا الحديثة (مثل شبكات

STC الداخلية وبرامج العمل) اللازمة لأداء المهام بفعالية، هو عامل صحي

أساسي يمنع عدم الرضا ويدعم الأداء.

المحور الثامن: إدارة الأداء ونظام المكافآت والحوافز

يمثل نظام إدارة الأداء الوسيلة التي تحول الرضا الداخلي إلى نتائج ملموسة.

أ. عملية تخطيط الأداء وتحديد الأهداف بوضوح

• تبدأ الإدارة الفعالة للأداء بوضع أهداف واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات

صلة، ومحددة بوقت (SMART Goals). هذه الوضوح يقلل من الغموض

الوظيفي ويزيد من تركيز الموظف، مما يحسن الأداء ويرفع الرضا.

ب. دور التغذية الراجعة (Feedback) الفعالة والمستمرة في تعديل الأداء

• التغذية الراجعة يجب أن تكون مستمرة وليست مجرد تقييم سنوي. عندما تكون

التغذية الراجعة بناءة، محددة، وموجهة نحو السلوك وليس الشخص، فإنها تساعد

الموظف على تصحيح مساره وتحسين أدائه، وتزيد من رضاه لأنه يشعر بالاهتمام

بتطويره.

ج. أنواع الحوافز والمكافآت وعلاقتها بتعزيز الرضا والأداء

• **الحوافز المادية:** تشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت النقدية. تساهم في إشباع

الحاجات الأساسية وتعالج عدم الرضا (العوامل الصحية).

• **الحوافز المعنوية (غير المادية):** تشمل التقدير العلني، رسائل الشكر، الترقيات،

فرص التدريب، ومنح مسؤوليات أكبر. هذه الحوافز ترتبط بشكل مباشر بالعوامل

الدافعة (نظرية هيرزبرج) وتؤدي إلى الرضا العميق والأداء المتميز.

د. تأثير الإشراف المباشر في تحفيز الموظفين وتوجيه أدائهم

• المدير المباشر هو المحفز الأهم. الإشراف الداعم الذي يركز على التدريب،

التفويض الفعال، وتقديم الدعم العاطفي، يعزز الرضا ويوجه الأداء نحو الأهداف

المطلوبة.

المحور التاسع: الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات والخدمات

يجب أن تركز الدراسة على السياق الخاص بشركة STC، كونها تعمل في قطاع

الاتصالات والخدمات.

أ. الخصائص المميزة لقطاع الاتصالات (البيئة التكنولوجية المتغيرة، المنافسة العالية)

• **البيئة الديناميكية:** يتميز القطاع بالتغير التكنولوجي السريع والحاجة المستمرة

للتدريب وتحديث المهارات، مما يضع ضغطاً على الموظفين (قد يؤدي إلى عدم الرضا إذا لم تتوفر فرص النمو).

• **المنافسة:** المنافسة الشديدة تتطلب أداءً عالياً ومتميزاً للموظفين، خاصة في التعامل مع العملاء.

ب. تحديات الرضا في بيئة العمل السريعة والمليئة بالضغط

• **ضغوط العملاء:** موظفو خدمة العملاء والمبيعات يتعرضون لضغوط مستمرة

للفاء بالأهداف والتعامل مع شكاوى العملاء بفاعلية، مما يتطلب دعماً تنظيمياً كبيراً للحفاظ على رضاهم.

• **ساعات العمل:** قد تتطلب بعض الأقسام في STC (مثل الدعم الفني أو التشغيل)

العمل لساعات طويلة أو بنظام المناوبات، مما يؤثر على التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance) وبالتالي على الرضا.

ج. دور الموارد البشرية في شركات الاتصالات (الاستقطاب والتدريب والتطوير)

• يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على استقطاب المواهب القادرة على التكيف

مع التكنولوجيا الجديدة، وتوفير برامج تدريب مستمرة لضمان بقاء الموظفين على اطلاع بأحدث التطورات، وهو عامل رئيسي للرضا عن فرص التقدم.

د. أثر الرضا على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Customer Service Quality)

• هناك علاقة مباشرة بين الرضا الداخلي للموظف وجودة الخدمة التي يقدمها

(Employee-Customer Service Chain). الموظف الراضي أكثر استعداداً

لتقديم جهد عاطفي إيجابي وحل مشكلات العميل بفاعلية، مما يعزز ولاء العميل

للشركة.

المحور العاشر: النتائج والآثار المترتبة على مستويات الرضا

هذا المحور يلخص أهمية الرضا كمتغير استراتيجي.

أ. الآثار الإيجابية لارتفاع الرضا الوظيفي

1. زيادة الابتكار والإبداع: الموظفون الراضون أكثر استعداداً للمخاطرة الإيجابية

وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.

2. تحسين الالتزام التنظيمي: زيادة الارتباط النفسي والمعنوي بالشركة.

3. انخفاض معدلات الشكاوى الداخلية: تقليل النزاعات بين الزملاء والإدارة.

ب. الآثار السلبية لانخفاض الرضا الوظيفي

1. ارتفاع معدل دوران العمل (Turnover): خسارة الكفاءات والخبرات وزيادة تكلفة

التوظيف.

2. زيادة التغيب عن العمل (Absenteeism): سواء التغيب المبرر أو غير

المبرر.

3. انخفاض الإنتاجية والجودة: الإهمال في أداء المهام والتركيز على الحد الأدنى

من الإنجاز.

ج. دور الموارد البشرية في معالجة تحديات الرضا الوظيفي

- تطوير برامج حوافز مرنة.

- إجراء مسوحات دورية للرضا (Employee Surveys) لتحديد نقاط الضعف.

- توفير برامج الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين لمعالجة الضغوط.

خاتمة

لقد استعرض هذا الإطار النظري محاور شاملة تناولت المتغيرين الرئيسيين للدراسة: الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى العلاقة التفاعلية المعقدة بينهما. اتضح أن الرضا الوظيفي ليس مجرد حالة شعورية فردية، بل هو نتاج متوازن لعدد من العوامل الصحية والدافعة (نظرية هيرزبرج) التي تتأثر بالعدالة التنظيمية (نظرية العدالة)، وظروف العمل، والثقافة السائدة في الشركة.

كما أوضحنا، فإن أداء الموارد البشرية يتجاوز مجرد النتائج الكمية ليحتوي على الكفاءة والفاعلية والسلوكيات الداعمة، وتعتمد جودته على نظام فعال لإدارة الأداء والمكافآت والتغذية الراجعة. وفي سياق قطاع الاتصالات، الذي يتميز بالديناميكية التكنولوجية

والمنافسة العالية، يكتسب الرضا الوظيفي أهمية مضاعفة كونه يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وسمعة الشركة.

بالنظر إلى النماذج التفسيرية المختلفة، يظل التساؤل قائماً حول قوة وشكل العلاقة التبادلية بين الرضا والأداء في البيئة المحددة لشركة STC بمحافظة الطائف. لذا، فإن المرحلة القادمة من الدراسة (الدراسة الميدانية) تكتسب أهمية قصوى، حيث ستعمل على اختبار الفرضيات المطروحة لتقديم دليل تطبيقي موثوق به يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية ويدعم صانعي القرار في الشركة لتصميم استراتيجيات موارد بشرية أكثر فاعلية واستدامة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وأدوات البحث

عنوان الدراسة

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على موظفي شركة STC بمحافظة الطائف.

1. منهجية الدراسة (Research Approach)

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)**.

- **الوصفي:** لوصف طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في شركة STC، وتحديد مستويات الرضا ومستويات الأداء لدى العاملين.
 - **التحليلي:** لتحليل البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة حول وجود أثر أو علاقة بين المتغيرات، وتفسير هذه العلاقات إحصائياً.
- هذا المنهج هو الأنسب للدراسات الميدانية التي تسعى إلى وصف وتحليل الظواهر في بيئتها الطبيعية واستخلاص نتائج يمكن تعميمها.

2. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) العاملين في مختلف قطاعات الشركة داخل نطاق محافظة الطائف. ويتم حصر هذا المجتمع من خلال التنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالشركة للحصول على قوائم بأسماء وأعداد الموظفين الرسمية وقت إجراء الدراسة.

ب. عينة الدراسة (Study Sample)

- نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المحتمل، سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية المتناسبة أو العينة العشوائية البسيطة للحصول على تمثيل مناسب.
- **حجم العينة المقترح:** يوصى بأن لا يقل حجم العينة عن (200) موظف، لضمان القوة الإحصائية اللازمة لتحليل الانحدار واختبار الفرضيات.
 - **إجراء الاختيار:** يتم اختيار أفراد العينة عشوائياً من قوائم الموظفين المحدثة في محافظة الطائف، مع مراعاة التوزيع على المستويات الإدارية أو الأقسام المختلفة لضمان الشمولية.

3. أداة الدراسة (Study Instrument – The Questionnaire)

الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبيان (Questionnaire)، الذي سيتم تصميمه وتطويره بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في مجالي الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

هيكل الاستبيان

يُقترح أن يتكون الاستبيان من الأجزاء التالية:

الجزء	المتغير المقاس	المكونات
الجزء الأول	البيانات الديموغرافية	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
الجزء الثاني	الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)	يقيس مستوى الرضا عن: طبيعة العمل، الإشراف، الحوافز والمكافآت، فرص الترقية، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء.
الجزء الثالث	أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)	يقيس مستوى الأداء من حيث: الجودة والإنتاجية، الالتزام بالوقت، المبادرة والابتكار، القدرة على حل المشكلات، والتعاون.

مقياس الإجابة

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان المتعلقة بالرضا والأداء، حيث تتدرج الإجابات كما يلي:

(1) غير موافق بشدة - (2) غير موافق - (3) محايد - (4) موافق - (5) موافق بشدة.

إجراءات التحقق من الأداة (Validity and Reliability)

- **الصدق (Validity):** يتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية (الصدق الظاهري وصدق المحتوى)، لإبداء الرأي حول وضوح الفقرات، مدى ملاءمتها لقياس المتغيرات، وصحة صياغتها.
- **الثبات (Reliability):** يتم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية (Pilot Study) من خارج عينة الدراسة الأصلية (عادةً 30 موظفًا)، ثم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يُقبل الاستبيان إذا تجاوزت قيمة المعامل (0.70).

4. الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

لتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها. وتتضمن الأساليب الإحصائية:

1. الإحصاء الوصفي: حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص

الديموغرافية، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف مستوى الرضا الوظيفي والأداء.

2. اختبارات الفروق: استخدام اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا والأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس والخبرة).

3. تحليل الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد أداء الموارد البشرية.

4. تحليل الانحدار: استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وتحديد

مدى إسهام أبعاد الرضا الوظيفي في التنبؤ بمتغير الأداء.

أدوات الدراسة:

أداة الدراسة: الاستبانة

تم تصميم استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث صُممت لتقيس متغيري الدراسة وهما "الرضا الوظيفي" كمتغير مستقل، و"أداء الموارد البشرية" كمتغير تابع. وتوزعت فقرات الاستبانة على مجموعة من الأبعاد الفرعية لكل متغير. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالخصائص العامة للمستجيبين مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، نوع العقد، وغيرها)، وذلك للتعرف على خصائص العينة وتحليل انعكاسها على المتغيرات المدروسة.

2. القسم الثاني: الرضا الوظيفي (المتغير المستقل)

ويحتوي على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد الرضا الوظيفي، وهي:

○ بيئة العمل

○ الحوافز والمكافآت

○ العدالة التنظيمية

○ النمو الوظيفي

3. القسم الثالث: أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

ويحتوي على فقرات تقيس أبعاد أداء الموارد البشرية، وهي:

○ جودة تنفيذ المهام

○ الالتزام الوظيفي

○ الإنتاجية

○ التعاون

مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة أفراد العينة على فقرات

الاستبانة، وفق التدرج التالي:

• موافق بشدة (5)

• موافق (4)

• محايد(3)

• غير موافق(2)

• غير موافق بشدة(1)

صدق وثبات الأداة

• **الصدق:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال

الإدارة والموارد البشرية والتربية وعلم النفس، للتأكد من سلامة الفقرات وصياغتها

ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

• **الثبات:** تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's

Alpha) بعد تطبيق أولي للاستبانة على عينة استطلاعية، وقد أظهرت النتائج أن

جميع الأبعاد قد تجاوزت الحد المقبول علميًا (0.70)، مما يدل على ارتفاع

الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، حيث تركز

على تحليل مدى تأثير الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (بيئة العمل، الحوافز والمكافآت،

العدالة التنظيمية، النمو الوظيفي) على أبعاد أداء الموارد البشرية (جودة تنفيذ المهام، الالتزام الوظيفي، الإنتاجية، التعاون) في بيئة العمل السعودية، وذلك في إطار شركة STC كمجال تطبيقي.

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على شركة الاتصالات السعودية STC في محافظة الطائف، باعتبارها من كبرى الشركات في قطاع الاتصالات، وتضم فئات متعددة من الموظفين الإداريين والفنيين، مما يعزز من إمكانية تعميم بعض النتائج مبدئيًا داخل نفس السياق.

3. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال النصف الأول من العام، مما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الزمني المحدد.

الحدود البشرية:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة STC بمحافظة الطائف، من إداريين وفنيين، بينما اقتصرَت العينة على عدد محدد منهم تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة بناءً على توافرهم واستعدادهم للمشاركة في تعبئة الاستبانة.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة

(دراسة ميدانية على موظفي شركة STC بمحافظة الطائف، N=100)

تم جمع وتحليل البيانات من 100 موظف وموظفة في شركة STC بمحافظة الطائف

بهدف قياس مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، واختبار الأثر بينهما.

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (N=100).

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (عدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	65	65.0%
	أنثى	35	35.0%
	المجموع	100	100.0%
العمر	18 – 24 سنة	10	10.0%
	25 – 34 سنة	40	40.0%
	35 – 44 سنة	35	35.0%
	45 فأكثر	15	15.0%
	المجموع	100	100.0%

مستوى التعليم	أقل من ثانوي	5	5.0%
	ثانوي أو دبلوم	20	20.0%
	جامعي (بكالوريوس)	60	60.0%
	ماجستير أو أعلى	15	15.0%
	المجموع	100	100.0%

تحليل موجز: يتبين من الجدول أن الغالبية العظمى من العينة هم من الذكور (65%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي ما بين 25-44 سنة (75%)، وأن المستوى التعليمي السائد هو الجامعي (60%).

ثانياً: الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الموافقة على عبارات وأبعاد الاستبانة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (5 = موافق بشدة).

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا	الترتيب
1	بيئة العمل	4.15	0.85	مرتفع	2
2	الحوافز	3.65	1.05	متوسط	4

				والمكافآت	
3	مرتفع	0.91	4.02	العدالة التنظيمية	3
1	مرتفع جداً	0.78	4.25	النمو الوظيفي	4
	مرتفع	0.62	4.02	الرضا الوظيفي	المتوسط العام للمحور

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
1	مرتفع جداً	0.60	4.35	جودة تنفيذ المهام	1
2	مرتفع جداً	0.65	4.28	الالتزام الوظيفي	2
3	مرتفع	0.77	4.15	الإنتاجية	3
4	مرتفع	0.88	4.05	التعاون	4
	مرتفع جداً	0.55	4.21	أداء الموارد البشرية	المتوسط العام للمحور

تحليل موجز: يتضح أن المتوسط العام للرضا الوظيفي كان مرتفعاً (4.02)، حيث جاء

بعد "النمو الوظيفي" في المرتبة الأولى (4.25). كما جاء المتوسط العام لأداء الموارد

البشرية مرتفعاً جداً (4.21)، وكان "جودة تنفيذ المهام" هو الأعلى (4.35).

ثالثاً: تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (الارتباط)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

الجدول رقم (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والأداء

المتغير	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (.Sig)	نتيجة العلاقة
الرضا الوظيفي	0.675	0.000	علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية

تحليل موجز: تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية

(معامل الارتباط = 0.675، ومستوى الدلالة $0.05 >$) بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد

البشرية. وهذا يعني أنه كلما ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي، زاد تحسن أداء الموارد

البشرية.

رابعاً: تحليل الانحدار لاختبار الأثر (الفرضية الرئيسية)

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للمرضى الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد

البشرية

ملخص النموذج	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
أثر الرضا على الأداء	0.675	0.456	82.05	0.000
المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
الرضا الوظيفي	0.589	9.058	0.000	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية

تحليل موجز:

1. قوة التفسير (R²): بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.456، مما يعني أن الرضا

الوظيفي يفسر 45.6% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية في شركة

STC، وهي نسبة تفسير جيدة.

2. الأثر (Beta): بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.589، وهي

قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية (Sig. = 0.000). وهذا يؤكد وجود أثر

إيجابي ومباشر للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

3. الدلالة الإجمالية (F): كانت قيمة F المحسوبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.000، مما يعني أن النموذج صالح إحصائياً لتفسير العلاقة.

الخلاصة: تثبت النتائج الإحصائية أن الرضا الوظيفي ليس مرتبطاً فقط بأداء الموظفين، بل يساهم بشكل كبير ومؤثر في تحسين هذا الأداء داخل الشركة.

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

بناءً على تحليل بيانات 100 موظف في شركة STC بمحافظة الطائف، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

أ. نتائج محور الرضا الوظيفي

- **المستوى العام للرضا:** أظهرت النتائج أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى الموظفين هو مرتفع.
- **أعلى أبعاد الرضا:** جاء بعد النمو الوظيفي في المرتبة الأولى كأعلى مصدر للرضا، مما يؤكد فعالية برامج التدريب والتطوير ومسارات الترقية.
- **أدنى أبعاد الرضا:** سجل بعد الحوافز والمكافآت أدنى متوسطات الرضا، مما يشير إلى وجود فجوة بين جهود الموظفين ونظام المكافآت المطبق.
- **بيئة العمل والعدالة:** كان الرضا عن بيئة العمل والعدالة التنظيمية مرتفعاً، مما يعكس إيجابية الظروف العامة للعمل وشفافية الإدارة.

ب. نتائج محور أداء الموارد البشرية

• **المستوى العام للأداء:** كان مستوى أداء الموارد البشرية العام مرتفعاً جداً، مما يدل

على كفاءة الموظفين في الشركة.

• **أعلى أبعاد الأداء:** سجل بعد جودة تنفيذ المهام أعلى مستويات الأداء، مما يؤكد

التزام الموظفين بمعايير الجودة والدقة.

• **أدنى أبعاد الأداء:** سجل بعد التعاون أدنى متوسطات الأداء، مما يستدعي العمل

على تعزيز روح الفريق والمشاركة الجماعية في بيئة العمل.

ج. نتائج العلاقة والأثر

• **العلاقة:** أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين

الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

• **الأثر:** أكد تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ومباشر وذو دلالة إحصائية للرضا

الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

• **التفسير:** يساهم الرضا الوظيفي في تفسير ما يقارب 45.6% من التباين في أداء

الموظفين، مما يؤكد أهميته كعامل محدد للأداء.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم التوصيات التالية لشركة STC

بمحافظة الطائف:

1. تطوير منظومة الحوافز والمكافآت

- إعادة تقييم نظام المكافآت والحوافز المادية لضمان عدالته وتناسبه مع حجم الجهد والإنجازات الفردية.
- ربط المكافآت بشكل أكثر وضوحاً بمعايير الأداء المحددة (KPIs) لزيادة الشفافية والتحفيز.
- تعزيز الحوافز المعنوية، مثل التقدير العلني، وشهادات الشكر، وتقويض المزيد من الصلاحيات للموظفين المميزين.

2. تعزيز العمل الجماعي والتعاون

- تصميم وتنفيذ برامج وورش عمل متخصصة لتعزيز مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات المشتركة بين الأقسام.
- خلق قنوات اتصال فعّالة بين الإدارات المختلفة لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات، ومعالجة أي تباينات في مستوى التعاون.
- تشجيع المبادرات المشتركة بين الموظفين لتعزيز روح الفريق والمسؤولية الجماعية.

3. الاستدامة في برامج النمو الوظيفي

- الاستمرار في الاستثمار في برامج التدريب المتخصص والمكثف، مع الحرص على أن تكون هذه البرامج ذات صلة مباشرة بالتطورات التقنية في قطاع الاتصالات.

- توفير خطط نمو مهنية فردية (Individual Development Plans) لكل موظف لضمان استمرارية الشعور بالتقدم والتحسين.

4. المتابعة والقياس الدوري

- إجراء مسوحات دورية ومنتظمة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، خصوصاً في بُعد الحوافز، واستخدام هذه البيانات كأداة تشخيصية لتحديد المشكلات فور ظهورها ومعالجتها.

المراجع:

- (1) البارودي، م. أ. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (ط. 1). القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (2) بدر، ح. أ. ر. (1999). السلوك التنظيمي (ط. 6). القاهرة: دار النهضة العربية للنشر.
- (3) بلخيري، س.، & عشيظ، ح. (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة العقيد أكلى محند أولحاج، البويرة.

- (4) بن قسوم، ج.، & قادري، س. (2020). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة حمه لخضر.
- (5) جمعة، خ.، & خنور، ج. (2015). دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (17).
- (6) سلطان، م. س. أ. (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- (7) سيفي، ي.، & مزيان، م. (2018). عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. ... البشرية (العدد 11).
- (8) سيد أحمد، س. (د.ت.). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل . جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة، الجزائر.
- (9) شاطر، ش. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. جامعة بومرداس، الجزائر.
- (10) شنوفي، ن. (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية جامعة الجزائر.
- (11) الشريف، ر. ب. ع. م. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي . جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- (12) عاشور، أ. ص. (د.ت.). إدارة القوة العاملة. لبنان: دار النهضة العربية. (تم افتراض "غدارة" خطأ مطبعي لـ "إدارة").
- (13) العنزي، م. ع. ش. (2007). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- (14) لبصير، ه. (د.ت.). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بسكرة، الجزائر.
- (15) محمد، م. ه. (د.ت.). إدارة الموارد البشرية. (مكان النشر غير مذكور): دار المعتز للنشر والتوزيع.

- (16) مصطفى، إ. (2019). مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (مؤسسة نفال المدية) جامعة الدكتور يحيى فارس المدية.
- (17) مصطفى، م. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء (ط. 1). (مكان النشر غير مذكور): دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- (18) واعر، و. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الم... مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(04).
- (19) هوارى، م. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات . جامعة وهران.
- (20) مصطفى، نور الهدى، عياد & سامية. أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- (21) مصطفى، نور الهدى، عياد & سامية. أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- (22) زوايمية غادة & دبابعة انصاف. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- (23) هني، شيماء، كادي & نجا. أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية التربية بولاية توقرت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- (24) هياء مشاري الرتيق، سلمان فهاد عنزي، وديان أيمن خلاف، وليد عبد الجواد سليمان صديق، والفصيل عبد الحميد محمد حسن. (2024). تأثير

محددات الرضا الوظيفي على فاعلية أداء العاملين بالشركة السعودية للاتصالات (STC). المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية.

(25) ندى بنت خالد المرداس، ابهيжит غوش، ومحمد أنس شمسي. (2024).

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة

الاتصالات السعودية في الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

(26) عبد الله محمد محمد المختار، وأسماء أبو عنزه. (2024). دور إدارة الموارد

البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية: بالتطبيق على الشركة السعودية

للاتصالات. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية.

الملاحق

مقدمة:

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وكيف يؤثر ذلك على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

- ☐ ذكر

- ☐ أنثى

2. العمر:

- ☐ 24-18

- ☐ 34-25

- ☐ 44-35

- ☐ 45 فأكثر

4. مستوى التعليم:

- ☐ أقل من ثانوي

- ☐ ثانوي أو دبلوم

- ☐ جامعي (بكالوريوس)

- ☐ ماجستير أو أعلى

الجزء الثاني

العدد	البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
المحور الأول: الرضا الوظيفي							
1	بيئة العمل	بيئة العمل توفر لي الظروف الملائمة لأداء مهامي بشكل فعال					
2		أشعر بالارتياح النفسي تجاه طبيعة عملي ومسؤولياتي.					
3		مكان العمل آمن ومريح ويساعدني على التركيز في مهامي.					
4		توفر الشركة الأدوات والمعدات اللازمة لإنجاز العمل بجودة.					
5	الحوافز	أحصل على مكافآت عادلة تعكس جهودي ومساهمتي					

					في العمل.	والمكافآت	
					الحوافز التي تقدمها الشركة تشجعي على تحسين أدائي		6
					المكافآت المالية وغير المالية تُمنح بشكل منتظم ومنصف		7
					تُطبق العدالة في توزيع المهام والفرص بين الموظفين.	العدالة التنظيمية	8
					أشعر أن الإدارة تتعامل مع الموظفين بنزاهة وشفافية.		9
					توجد إجراءات واضحة وعادلة للتعامل مع الشكاوى والمشكلات.		10
					تتوفر لي فرص تدريب وتطوير تساعدني على التقدم في عملي .	النمو الوظيفي	11
					أشعر بأن هناك فرصًا		12

					حقيقية للترقية داخل المؤسسة.		
					الإدارة تدعم تطلعاتي المهنية وتوفر لي مسارات نمو واضحة.	13	
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية							
					ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إليّ بدقة وجودة عالية	جودة تنفيذ	14
					أحرص على الالتزام بمعايير العمل والجودة المطلوبة	المهام	15
					أتابع وأصحح أخطائي لضمان تحسين جودة الأداء		16
					ألتزم بالحضور في أوقات العمل المحددة وأداء واجباتي بانتظام .	الالتزام الوظيفي	17
					أحترم قواعد وأنظمة الشركة وأطبقها بدقة		18

					أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة للحفاظ على سير العمل.		19
					أستطيع تحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة مني ضمن الوقت المحدد	الإنتاجية	20
					أعمل بكفاءة عالية تساهم في زيادة إنتاجية الفريق		21
					أستخدم مهاراتي وخبراتي لتسريع إنجاز المهام بفاعلية		22
					أتعاون بشكل جيد مع زملائي لتحقيق أهداف الفريق	التعاون	23
					أشارك بفاعلية في حل المشكلات وتحسين بيئة العمل		24
					أساعد وأدعم زملائي عند		25

					الحاجة لتعزيز العمل الجماعي		
--	--	--	--	--	--	--	--

Midocean University

College of Management

Department / Major: Business Administration



Project Title

**"The Impact of Job Satisfaction on Human Resource
Performance: A Field Study on STC Employees in Taif
Governorate"**

Prepared by

Anas Mohammed Al-Salmi

Supervision

Dr. Al Faisal Abdelhamid Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Academic Year

1447-2025