

## تقييم إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات

Evaluating Employees Relationship Management in Syriatel Mobile  
Telecom

مشروع أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الإدارة التنفيذية - توجه إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: رمزي فؤاد صبرا

إشراف: الأستاذ المساعد الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي: 2018-2019

## الخلاصة

إنَّ الهدف من هذه الدّراسة هو تقييم لفعالية ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات من وجهه نظر الموظّفين فيها، حيث تم جمع البيانات الأولى من خلال استبيان وُزِع على عيّنة من العاملين في شركة سيريتل للاتصالات وتحليلها باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي مثل التكرار والمتوسّطات والانحراف المعياري والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، وكشفت الدّراسة أنّ ممارسات إدارة علاقات العاملين التي تستخدمها شركة سيريتل للاتصالات كانت فعّالة بشكل إيجابي والشركة مُلتزمة بتطبيق ممارسات إدارة علاقات العاملين، والتي تتضمن: تمكين وإشراك الموظّفين، والاهتمام باقتراحات الموظّفين، والمفاوضة الجماعية، وإدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى، والتدريب والتطوير، والشفافية في التّواصل، وتشجيع الأنشطة الجماعية والعمل الجماعي، فتوصي الدّراسة بأنّه حتى يتمكن جميع العاملين من تعزيز وجهة نظرهم الإيجابية حول ممارسات إدارة علاقات العاملين، يجب على الشركة التّوصّل إلى عدة طرق لضمان التّحسين المستمر للعلاقة مع العاملين مثل إجراء استبيانات الرضى الوظيفي بشكل دوري، وضمان تطبيق ممارسات إدارة علاقات العاملين على جميع العاملين، وتشجيع التعامل بحرية مع المدراء، وتشجيع التّفكير الإبداعي، وزيادة مشاركة العاملين في تطوير الأهداف الاستراتيجية.

## **Abstract**

The objective of the study is to evaluate the effectiveness of employee relations management practices of Syriatel Mobile Telecom from its employees' point of view. The primary data was collected via structured questionnaires survey distributed to targeted sample population of employees in Syriatel, and was analyzed using descriptive statistics such as frequencies, means, standard deviation and percentages using SPSS program. The study revealed that employee relations management practices employed by Syriatel were positively effective and that Syriatel is committed to employee relations management practices from employees' point of view. These practices include Employee Empowerment and Involvement, Employee Suggestions, Collective Bargaining, Conflict management and Grievance Redress Measures, Training and Development, Transparency in Communication, and Encouraging Group activities (teamwork). The study recommends that in order for employees to have positive perception on employee relations management practices; Syriatel need to come up with several ways to insure continuous improvement of employee relations. For example, conducting regular job satisfaction surveys, make sure that employee' relationship management practices are applied to all employees, encourage free interactions with management, encourage creative thinking, and increase employees' participation in developing long-term goals and objectives.

## الشكر والإهداء

أُتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من قدّم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع

وأخصّ بالذكر الأستاذ الدكتور حسان اسماعيل الذي لم يبخل بنصائحه وتوجيهاته العلمية

بالإضافة إلى الكادر الإداري والتدريسي في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA

وإدارة شركة سيريتل لتوفيرها كل الدعم لإتمام هذه الدراسة

الإهداء إلى:

والدتي

ووالدي (رحمه الله)

## الفهرس

1.....	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث	1
1.....	المقدمة	1.1
2.....	الدراسات السابقة	1.2
5.....	مشكلة البحث وتساؤلاته	1.3
6.....	أهداف البحث	1.4
7.....	أهمية الدراسة	1.5
7.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	2
8.....	تمهيد	2.1
8.....	مفهوم علاقات العاملين وإدارتها:	2.2
10.....	مفهوم التصور أو الإدراك:	2.3
11.....	نظريات علاقات العمل:	2.4
11.....	النظرية الوحدوية Unitary Theory	2.4.1
12.....	نظرية الصراع Conflict Theory	2.4.2
13.....	نظرية النظم Systems Theory	2.4.3
14.....	نظرية الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice Theory	2.4.4
15.....	ممارسات إدارة علاقات الموظفين	2.5
16.....	تمكين وإشراك العاملين Employee Empowerment and Involvement	2.5.1
17.....	الاهتمام باقتراحات الموظفين Focus on Employee Suggestions	2.5.2
17.....	تيسير المفاوضة الجماعية Facilitating Collective Bargaining	2.5.3
19.....	إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى Conflict Management and Grievance Redress	2.5.4
19.....	التدريب والتطوير Training and Development	2.5.5
20.....	الشفافية في التواصل Transparency in Communication	2.5.6
20.....	تشجيع العمل الجماعي Encouraging Team Work	2.5.7
21.....	تقييم العاملين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين	2.6

22.....	تمهيد.....	3.1
22.....	تصميم البحث.....	3.2
22.....	مجتمع البحث.....	3.3
23.....	تحديد حجم العينة.....	3.4
24.....	جمع البيانات.....	3.5
24.....	تحليل البيانات.....	3.6
24.....	مُعدّل الاستجابة.....	3.7
25.....	تقييم الموثوقية والصلاحية.....	3.8
26.....	المعلومات الديموغرافية.....	3.9
26.....	النوع.....	3.9.1
27.....	المستوى الوظيفي.....	3.9.2
28.....	العمر.....	3.9.3
29.....	المستوى التعليمي.....	3.9.4
30.....	مدّة التوظيف.....	3.9.5
31.....	تقييم العاملين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظّفين.....	3.10
31.....	تمكين وإشراك العاملين.....	3.10.1
33.....	الاهتمام باقتراحات الموظّفين.....	3.10.2
35.....	المفاوضة الجماعية.....	3.10.3
37.....	إدارة الصّراع ومعالجة الشكاوى.....	3.10.4
39.....	التدريب والتّطوير.....	3.10.5
41.....	الشفافية في التّواصل.....	3.10.6
42.....	تشجيع العمل الجماعي.....	3.10.7
47.....	النتائج.....	3.11
50.....	ملخص النتائج.....	3.12
52.....	التوصيات.....	3.13
54.....	القيود المفروضة على الدراسة.....	3.14
54.....	اقتراحات لمزيد من البحث.....	3.15

## قائمة الجداول

- الجدول رقم: 3-1 إطار العينة ..... 23
- الجدول رقم: 3-2 مُعاملات الموثوقية ..... 25
- الجدول رقم: 3-3 النوع ..... 26
- الجدول رقم: 3-4 المستوى الوظيفي ..... 27
- الجدول رقم: 3-5 العمر ..... 28
- الجدول رقم: 3-6 أعلى مستوى تعليمي ..... 29
- الجدول رقم: 3-7 سنوات الخبرة ..... 30
- الجدول رقم: 3-8 تمكين ومشاركة الموظفين ..... 32
- الجدول رقم: 3-9 الاهتمام باقتراحات الموظفين ..... 34
- الجدول رقم: 3-10 المفاوضة الجماعية ..... 36
- الجدول رقم: 3-11 إدارة النزاع و تدابير معالجة الشكاوى ..... 37
- الجدول رقم: 3-12 التدريب والتطوير ..... 39
- الجدول رقم: 3-13 الشفافية في التواصل ..... 41
- الجدول رقم: 3-14 تشجيع العمل الجماعي ..... 43
- الجدول رقم: 3-15 ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي ..... 44

"تُعبر الآراء الواردة في هذا التقرير عن وجهة نظر مُعدِّيه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية عن هذه الآراء".



# 1 الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث

## 1.1 المقدمة

الموظفون هم النقطة المحورية وحجر الأساس في نجاح كل منظمة، فإذا كان الموظفون يعملون سويًا ويتشاركون علاقات جيدة مع أصحاب العمل، فهذا يُساعد على تخفيف حدة الصراع التنظيمي، ويُحفز العاملين على إنجاز مهامهم بشكل أسرع وبكفاءة عالية، ويصبحون أكثر رضاً عن بيئة عملهم. إنَّ هذا الأمر يُمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسيّة، بالأخص إذا سعت إلى التحسين المستمر للعلاقة مع العاملين، ممّا يضمن قدرها على مواكبة التغييرات وتجاوز المشكلات التي تفرضها طبيعة المنافسة في السوق، والتغييرات السريعة في التكنولوجيا ووسائل الاتصال.

إن العملية الإداريّة تتمحور أساساً حول العنصر البشري التي تعمل على توجيه جهوده بشكل يضمن مساهمته الفعّالة في تحقيق أهدافٍ محددة، لذلك ظهر مفهوم إدارة علاقات العاملين كأحد الوظائف الرئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بوضع أسس سليمة لمعاملة الأفراد في المنظمة، من خلال مجموعة من السياسات والأنشطة المخططة، بالإضافة إلى توفير ظروف وبيئة عمل جيدة.

تختلف ممارسات إدارة علاقات العاملين من منظمة إلى أخرى، على الرغم من وجود قوانين ولوائح صناعية تنظّم إدارة علاقات العمل، ولكن الطريقة التي تتم بها إدارة العلاقات في المنظمات تعتمد على أساليب القيادة أو الإدارة التي تتبناها المنظمات. لذلك سوف يتناول الباحث تقييم ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات، للوقوف على مدى فعّاليتها من وجهة نظره العاملين فيها.

## 1.2 الدراسات السابقة

واجه الباحث صعوبة في العثور على دراسات عربية أو محلية تتناول موضوع ممارسات إدارة علاقات الموظفين أو العاملين بحدّ ذاته، ولكن، وجدت دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة التي تضمنت ممارسات إدارة علاقات الموظفين. نورد الدراسات التالية موضوع بحثنا، وهي كما يلي:

### دراسات محلية:

1. هدّفت دراسة أجرتها السراج (2019) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة شركة MTN للاتصالات، للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات في سوريا لممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وتحديد الرواتب والأجور، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، وعلاقات العمل التي تُعدّ من ممارسات إدارة علاقات الموظفين في سياق البحث الذي سوف نتناوله. استهدفت الدراسة جميع موظفي الشركة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان معدّ مسبقاً لهدف الدراسة وتم الحصول على 55 استبيان صالح للتحليل. حيث توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى رضا العاملين في الشركة جيد ويبلغ أعلى مستوى للرضا عن علاقات العمل، يليه الرضا عن التطوير والتدريب وحصلت الأجور والحوافز على أقل مستوى من الرضا. بالمقابل، تبين أنّ علاقات العمل الأقل تأثيراً على الرضا مقابل التدريب والتطوير الذي جاء بالمرتبة الأولى، تليها الأجور والحوافز.

2. هدفت دراسة أجراها حشمة (2019) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي، للبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي

للعاملين في القطاع الحكومي، وتتضمن هذه الممارسات التدريب والتأهيل، التحفيز، الأجور والتعويضات، المشاركة والتّمكن، موضوع بحثنا. استهدفت الدراسة القطاع الحكومي في سورية، وقد تم اختيار أربع جهات حكومية (هيئة التخطيط والتعاون الدولي، المصرف التجاري السوري، وكالة الأنباء السورية سانا، المركز الإخباري في وزارة الإعلام)، وعينة الدراسة فسحبت بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان معدّ مسبقاً لهدف الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة البحث المؤلفة من 120 مفردة، تم استرداد 107 مفردة في حين تم دراسة 91 مفردة للدراسة بعد تصفية واستبعاد الاستبانات الغير صحيحة. خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بحدّ كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية وكان الأثر الأكبر للأجور والتعويضات يليها المشاركة والتّمكن يليها التحفيز وتقييم الأداء وأقلها التدريب والتأهيل.

### دراسة عربية:

3. هدفت دراسة أجراها كل من قلاتي وتونسي (2015) بعنوان: دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمانية - دراسة وصفية مسحية بمؤسسة اتصالات الجزائر بأب البواقي، إلى البحث في دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بأب البواقي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان معدّ مسبقاً لهدف الدراسة، حيث تم اعتماد المسح الشامل لكل الموظّفين والبالغ عددهم 100 موظّف. خلصت الدراسة إلى كون مؤسسة اتصالات الجزائر العلاقات العامة مكانة مهمة، وتعتبر العلاقات العامة همزة وصل بين الموظّفين والإدارة العليا، كونها عملية لتبادل المعلومات، غير أنّ هذا التبادل لا يسمح للموظّفين كما تدل عليه النتائج من المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة في حين أنّ الموظّف مُطلع على أهداف المؤسسة ويسعى لتحقيقها. وتستخدم المؤسسة وسائل متعددة في مجال العلاقات العامة مما يساعد على تحسين أداء موظّفيها. ومن وجهه نظر الموظّفين، تلعب العلاقات العامة دورا فعّالا في تحسين أدائهم.

## دراسة أجنبية:

4. هدفت دراسة أجراها (Njenga 2007) بعنوان: إدراك الموظّفين للعلاقات العمّالية في البنك التجاري الكيني، إلى تحديد تصوّر وإدراك للعلاقات العمّالية داخل البنك التجاري الكيني، استهدفت الدراسة جميع موظفي البنك والبالغ عددهم 800 موظّف موزعين إلى 14 فرع. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان معدّ مسبقاً لهدف الدراسة. حيث كشفت أنّ هناك علاقات عمالية معتدلة في البنك بسبب ضعف التواصل وتوتر بالعلاقات الاجتماعية والروح القبلية، وعدم المشاركة العاملين في صنع القرار بسبب ضيق الوقت من قبل الإدارة وعدم وجود تحفّيز لهذه الأنشطة.

من الواضح أنّ الدراسات المذكورة أعلاه لها اتفاق مشترك على إدراك العاملين لأهمية ممارسات إدارة علاقات العاملين في المنظمات التي تناولتها الدراسات، وتم الوصول إلى العديد من الاكتشافات المهمة والمتعلقة باختلاف تأثير علاقات العمل على الرضا الوظيفي مقابل تأثير باقي الممارسات مثل الأجور والمكافآت، والمشاركة بصنع القرار، بالإضافة إلى تأثير الثقافة، وأسلوب الإدارة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الدراسات لم تركّز على ممارسات إدارة علاقات الموظّفين بشكل متكامل كوظيفة إدارية مستقلة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ولكنها تناولت جوانب معيّنة منها. حيث تم إجراء هذه الدراسات في سياق المنظمات الربحية ومنظمات القطاع العام، فركّزت بشكل أساسي على إدراك الموظّفين للجوانب الفردية لممارسات إدارة علاقات العاملين. في حين تسعى دراستنا إلى توسيع البحث أكثر من خلال التركيز على الجوانب مختلفة لممارسات إدارة علاقات الموظفين، بالإضافة لبحثها عن معرفة وجهة نظر الموظّفين حول فعالية ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.

بالإضافة إلى ما سبق، وبناءً على نتائج البحث في الإنترنت، لم يتم العثور على بحث يدرس فعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين في منظمات المجتمع المدني ككل، ولا سيما في السياق المحلي في سورية، والتي يمكن في حال توفرها من تكوين فكرة حول مدى الاهتمام بإدارة علاقات الموظفين ومدى إدراك الموظفين لأهمية هذه الممارسات ضمن منظمات المجتمع المحلي وإجراء مقارنة بين البيئة العامة والبيئة الخاصة حول نتائج الدراسات واستنباط نتائج وتوصيات على المستوى الخاص تتلاءم مع الإطار العام. وبالتالي توجد فجوة في معرفة وجهة نظر الموظفين لمدى فعالية ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل لعدم توفر أبحاث سابقة بمتناول يد الباحث حول موضوع البحث على وجه التحديد.

### 1.3 مشكلة البحث وتساؤلاته

تتطلب الحاجة إلى تحقيق التميز في الأداء أن تقوم المنظمات بمراقبة مواقف وسلوك العاملين لديها تجاه الممارسات التنظيمية والتوصل إلى طرق للتأثير على تصوراتهم، فمن المعروف إنَّ المدركات تلعب دوراً أساسياً في تحديد نجاح أو فشل الأنشطة التنظيمية، وتهدف ممارسات إدارة علاقات العاملين إلى التأثير على تصورات الموظفين العامة، فبدورها تؤثر على مواقفهم وسلوكهم وترفع من معنوياتهم، وبالتالي تضمن التزامهم بالعمل. لذلك من المهم لأصحاب العمل أو الفريق الإداري أن يكونوا على دراية بالتغيرات في ممارسات إدارة علاقات العاملين، وكذلك مراقبة البيئة لتوقع التغيرات والتطورات المحتملة ووضع خطط للطوارئ للتعامل معها عند ظهورها.

يُنظر إلى التصور العام وتقييم فعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين في شركة سيريتل للاتصالات باعتبارها نظرة إيجابية، فمن المعروف أنَّ الشركة تتعامل بفعالية وحيوية منذ تأسيسها، وكان لها دور مباشر في تحسين الظروف المعيشية للجمهور الداخلي، وكان لها دور اجتماعي ملموس في برامج ومبادرات الدعم الاجتماعية مما أدى إلى زيادة في رضا العاملين والمتعاملين معها، وسوف يتم من

خلال هذه الدراسة التعرف على تقييم الموظّفين لفعّالية ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات، كون أنشطة الشركة تتطلب عدد كبير من الموظّفين من مختلف المهارات المهنية، ومن مختلف المستويات التعليمية، بالإضافة إلى التنوع الثقافي، لذلك فإن التعرف على مدى تقييم الموظّفين لمدى فعالية ممارسات إدارة علاقات العاملين فيها، سيّسهم في تفسير العديد من المظاهر داخل المنظّمة سواء أكانت إيجابية فيتم العمل على تنميتها وتعزيزها، أو كانت سلبية لمحاولة التخلص منها أو التقليل من آثارها الغير مرغوبة التي قد تؤدي إلى عدم رضى الموظّفين، وزيادة معدل الاستقالات، وانخفاض الشعور بالأمان الوظيفي، وغيرها. وبناءً عليه، ولدراسة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تقييم العاملين لفعّالية ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يتم تمكين العاملين بتفويض الصلاحيات، والمشاركة بوضع الأهداف بشكل مرضي وفعال.
2. هل يتم تشجيع الموظّفين لتقديم الاقتراحات والتفكير الإبداعي، وتكافئهم.
3. هل تتم مراجعة التعويضات، وترقية الميزات وتقييم الوظائف بشكل مرضي.
4. هل يتم تطبيق سياسات وإجراءات واضحة لتسوية النزاعات ومعالجة الشكاوى بشكل عادل.
5. هل برامج التدريب والتطوير تتم بشكل مناسب وبما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية.
6. هل هناك شفافية بالتواصل بين العاملين وإداراتهم، بشكل يخلق طابع إيجابي لديهم.
7. هل يتم تشجيع العمل والأنشطة الجماعية، مما يمكّن العاملين من التعاون معاً لإنجاز المطلوب.

## 1.4 أهداف البحث

إن الهدف من هذه الدراسة:

1. تقييم فعالية مختلف ممارسات إدارة علاقات الموظّفين في شركة سيريتل للاتصالات لمعرفة نواحي القوة والضعف في تلك الممارسات.
2. تقديم مقترحات لتعزيز الجوانب الإيجابية في ممارسات إدارة علاقات الموظّفين وتحسين نواحي الضعف والتخفيف من أثارها الغير مرغوبة.

## 1.5 أهمية الدراسة

تُسلط الدراسة الضوء على دور ممارسات إدارة علاقات الموظّفين المختلفة كوسيلة للتأثير على تصوّر الموظّفين أو إدراكهم حول واقع المنظمات، بهدف التأثير على مواقفهم وسلوكهم نحو تحقيق مستويات عالية من الالتزام. إنّ هذه الدراسة مفيدة للإداريين والموظّفين في شركة سيريتل وتسلط الضوء على أهمية الممارسات الجيدة في إدارة علاقات الموظّفين. وقد تمكّن أيضاً الشركة من تحديد التصورات التي يحملها أعضاؤها بشأن جهود ممارسة إدارة علاقات الموظّفين. بعدها، ستسعى الشركة لمعالجة كل مسألة رئيسية من خلال تحديد فجوات الإدراك الموجودة ومن ثم تصميم وتنفيذ برامج التغيير المناسبة. وأخيراً، تساهم الدراسة في وضع إطار لمزيد من البحث من خلال سد الثغرات الموجودة في مجال إدارة علاقات الموظّفين، وتعتبر هذه الدراسة مهمة أيضاً للدارسين والباحثين/الأكاديميين في المستقبل، الذين قد يستخدمون نتائج هذا البحث في دراساتهم.

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### "إدارة علاقات العاملين"

## 2.1 تمهيد

يقدم هذا الفصل مراجعة للأدبيات المتعلقة بالغرض من هذه الدراسة مع التركيز على النقاط الهامة والضرورية حول معرفتنا الحالية وإيصال المعرفة والأفكار التي تم التوصل إليها سابقاً حول الموضوع، وما هي نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالدراسة نفسها. وتستند مراجعة الأدبيات إلى مصادر موثوقة ومبتكرة مثل المجلات والمقالات والكتب والأطروحات والرسائل العملية.

## 2.2 مفهوم علاقات العاملين وإدارتها:

إنَّ الحاجة إلى إدارة العلاقات القائمة بين أصحاب العمل والموظفين كانت في الطليعة منذ بداية الثورة الصناعية. وتعدُّ الإدارة الفعّالة لعلاقة الموظفين أمراً حيوياً لمكان العمل، ابتداءً من مرحلة التوظيف، مروراً بفترة العمل، حتى انتهاء الخدمة (Rose، 2008). ويُعدّ الحفاظ على علاقة صحية مع الموظفين من خلال الإدارة الفعّالة، شرطاً أساسياً للتطور والنجاح التنظيمي. بحيث يُمكن تحقيق الرضا الوظيفي بمستوى عالٍ بوجود علاقات عمل ممتازة بين العمال والإدارة (Boyle، 2006).

إن إدارة علاقات الموظفين هي: فنّ مراقبة وإدارة العلاقة بين الأفراد بفعالية فيما إذا كانوا أفراداً من نفس فريق العمل أو من فرقٍ مختلفة، وتساهم أنشطة إدارة علاقات الموظفين في تقوية الروابط بين الموظفين وتضمن أن كلَّ فردٍ راضٍ ويتمتع بعلاقة صحيّة مع الآخرين في المؤسسة، حيث يؤدي تحسين إدارة علاقات الموظفين في المؤسسات إلى جوانبٍ إيجابية للشركة أكثر من مجرد زيادة تحفيز الموظفين



(Grant، 2007؛ Gegax & Grimme، 2006) كونها تعدّ الموظّفين بأقصى قدر ممكن من الرضا عن احتياجاتهم الشخصية، وتعدّ بزيادة جذب الموظّفين والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم ورفع أدائهم بالنسبة لأصحاب العمل (Schweitzer & Lyons، 2008؛ Keim & Fritsch، 2008؛ Wargborn، 2009) وتحسّن معنويات الموظّفين (Harrison et al. 2001). ومع ذلك، يتم النظر إلى مقدار فعّالية ممارسات إدارة العلاقات بشكل مختلف بين الموظّفين وأصحاب العمل. وقد يكون الموظّفون عموماً أقل تقييداً في انتقاداتهم لعلاقات العمل من المدراء الذين يتحملون مسؤولية مباشرة عنهم.

ولا يمكن إنجاز أي مهمة إذا كان الأفراد منخرطين في صراعات مستمرة بسبب سوء الفهم، لذلك تأتي أهمية دور إدارة علاقات الموظّفين في معالجة المشاكل في بيئة العمل بفعّالية وسرعة بهدف إزالة الحواجز التي تحول دون الوصول إلى الأداء الوظيفي الناجح وتعزيز بيئة عمل إيجابية، حيث لوحظ أنّ الأهداف يتم تحقيقها بشكل أسرع بكثير عندما يعمل الموظّفون معاً ويتقاسمون علاقة جيدة مع بعضهم البعض.

إنّ إدارة علاقات الموظّفين (Employee Relationship Management) هي أداة وعملية استراتيجية لإدارة وزيادة تحفيز القوى العاملة من خلال زيادة التركيز على التحسين المستمر للعلاقات الفردية بين صاحب العمل وكل موظّف (Kinicki & Kreitner، 2006).

كما يمكن أنّ تُساعد إدارة العلاقات في رفع مستويات تحفيز الأفراد، وهذا يتطلب وجود مجموعة مميزة من المبادئ التوجيهية المكتوبة أو الغير مكتوبة، والتي تحدد معايير ونقاط علام واضحة لأنشطة الإدارة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الموظّفين وكيفية التعامل مع أحداث معينة مرتبطة بهم (Purcell, J. & Ahlstrand B، 1994: 177)، فالهدف من إدارة علاقات الموظّفين هو إنشاء وتعزيز علاقات متناغمة بين إدارة المؤسسة والموظّفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تتطلب إدارة علاقات الموظفين الفعّالة التعاون بين المدراء والممثلين عن النقابات والموظفين (Clark، 2001: 35). وهذا يتطلب وضع سياسات تساعد على الحفاظ على النزاهة والكفاءة في مكان العمل. وتُعدّ ثقافة الشركات معياراً لأداء الموظفين حيث توفر إرشادات واضحة حول الالتزام بالحضور والمواعيد والقلق بشأن الجودة وخدمة العملاء. علاوةً على ذلك يؤثر أسلوب الإدارة للمدراء بشكل مباشر على علاقات الموظفين، وذلك بسبب كون المدراء هم حلقة الوصل الهامة لوظائف إدارة الموارد البشرية ويقومون بتوجيه مهارات وخبرات وشخصيات ودوافع الأفراد نحو التميّز. ولا بد أن تتضمن إدارة علاقات الموظفين الجيدة في أي وحدة أعمال، برامج للمكافآت والتقدير ونظام اتصال يراعي الشفافية في التواصل ومعالجة مناسبة لشكاوى الموظفين.

العلاقات الجيدة بين أصحاب العمل والموظفين لا تحدث عن طريق الصدفة، بل هي نتيجة لاستراتيجية مخطّطة وأنشطة يقوم بتصميمها مدراء علاقات الموظفين لتحسين التواصل بين الموظفين والإدارة. كما تقوم إدارة علاقات الموظفين بالابتكار وسائل لتعزيز مواقف الموظفين باتجاه المؤسسة، بحيث تستفيد ممارسات إدارة علاقات الموظفين الجيدة من قوانين العمل ومن خبرة وسعة حيلة أخصائي الموارد البشرية في تطوير الممارسات التي تعمل على تحسين علاقات العمل (Mayhew، 1985).

### 2.3 مفهوم التصّور أو الإدراك:

مثل معظم المفاهيم في تخصصات العلوم الاجتماعية، تم تعريف الإدراك بطرق متنوعة منذ أول استخدام له، وفقاً ل Otara (2011)، فالإدراك هو الطريقة التي يفسّر بها البشر تجاربهم، كطريقة تصوّر وفهم وتفسير تلك التجارب، حيث يذكر Kreitner & Kinicki (2010: 185) بأن الإدراك هو عملية إدراكية تمكّن الناس من تفسير وفهم محيطهم، بينما يعرّف Rao & Narayan (1998) من جانبيهما الإدراك بأنه العملية التي يختار بواسطتها الأشخاص التحفيزات الحسية وتنظيمها وتفسيرها إلى معلومات مفيدة عن

بيئة عملهم، وقد ذكر أنه لا يمكن أن ينتج أي سلوك دون تصوّر في العلاقة بين صاحب العمل والموظف فلإدراك أهمية مثل الواقع، حيث تُعتبر تصوّرات القادة والمدراء والموظفين مهمة في تشكيل المناخ التنظيمي وفعالية بيئة العمل، ليس بالضرورة أن يكون مفهوم هذه المجموعات المختلفة من التنظيمات هو نفسه. بل وأكثر من ذلك قد تكون تصوّراتهم جيدة أو سيئة، وهذا يتوقف على تجارب المجموعات. فأكدّ Rao & Narayan (1998) على أنّ هذا التصوّر يصنّف بين العوامل الإدراكية الهامة للسلوك الإنساني أو الآلية النفسية التي تمكّن الناس من فهم بيئتهم، لافتين الانتباه إلى حقيقة أنه لا توجد استراتيجيات محددة لفهم إدراكات الآخرين، فكل فرد يستخدم قدراته الإبداعية وحساسيته في التفكير في التعامل مع المدركات حول بيئة العمل.

## 2.4 نظريات علاقات العمل:

النظرية: هي مجموعة متماسكة من الافتراضات أو المقترحات المقدّمة لشرح هذه الظاهرة، فهو تجريد من الواقع ومرادف للإدراك أو وجهة النظر أو الافتراض أو الإطار المرجعي أو المنظور. فالنظرية تحاول مراقبة الأحداث أو الظواهر وفهمها وتفسيرها والتنبؤ بها والتحكم فيها. وتُساعد في فهم الأحداث والمشاكل في العالم العملي (Fajana، 2000، p.21).

### 2.4.1 النظرية الوحدوية Unitary Theory

إنّ جوهر النظرية الوحدوية يكمن في اعتبار النظام الاجتماعي الأكبر أو مؤسسة العمل كنظام فرعي من النظام الاجتماعي الأكبر، هو منظمة وحدوية، وتتنظر هذه النظرية إلى المنظمة باعتبارها هياكل موحدة للسلطة والولاء من خلال التأكيد على القيم والمصالح والأهداف المشتركة، فأولئك الذين يؤمنون

بهذا المنظور ينظرون إلى المشاركين في التنظيمات كفريق أو عائلة واحدة فهم يركزون على القيم والأهداف المشتركة والمصير المشترك وبالتالي عدم وجود فصائل داخل المؤسسة (Fajana، 2000).

ويُنظر إلى الصراع داخل التنظيم على أنه غير عقلاني وغير جيد، ويفضل عزل العمال الذين يقومون بالإضرابات وذلك بهدف التّشاور أو التفاوض معهم، ويرى أولئك الذين يتمسكون بمنظور النظرية الوحدوية أنّ المدراء والموظفين لديهم مصلحة مشتركة في بقاء مؤسساتهم، بحيث من غير المرجّح أن تظهر هذه الصّراعات حتى لو وصلت لدرجة تهدّد الشركة بالإفلاس (Fidler، 1981)، ومن المفترض أنّ الانقسامات الموجودة هي نتيجة الاضطرابات الشخصية، وممارسات التوظيف والترقية غير المناسبة، وانحراف المعارضين، أو ضعف أنظمة الاتصال في المنظمة.

وفقاً ل Rose (2008) وبموجب المنظور الوحدوي، تُعتبر النقابات العمالية تطفلاً على المؤسسة من الخارج وتتنافس مع الإدارة في الحق بالإدارة وعلى ولاء الموظفين، ويضيف Abbott (2006) أنّ الإدارة يجب أن تضمّن ترقية المؤسسة من القوى العاملة فيها كمصدر وحيد للسلطة ويتم تجاهل أي مصادر بديلة للسلطة من مكان العمل. ويذكر Rose (2008) أنّ النظرية الوحدوية تميل نحو الاستبداد والأبوية، فهي مؤيدة ومنحازة للإدارة وتؤكد على الإجماع والسلام الصناعي. فالافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنّ المنظمة موجودة في وئام تام وأن أي نوع من أنواع الصراع هو غير ضروري.

## 2.4.2 نظرية الصّراع Conflict Theory

نظرية الصّراع مرادفة للإطار المرجعي التعددي الذي يُنسب أيضاً إلى Fox (1966)، فهي تنظر إلى المنظمة على أنها تحالف لمجموعات منقسمة ذات قيم ومصالح وأهداف مختلفة، وبالتالي فإن الموظفين

لديهم قيم وتطلعات مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة، وهذه القيم والتطلعات تتعارض دائماً مع تلك التي لدى الإدارة.

يزعم داعمي هذه النظرية أن الصراع أمر لا مفر منه وعقلاني ووظيفي وطبيعي في المنظمات التي يتم حله من خلال التسوية والاتفاق أو المساومة الجماعية Collective Bargaining، ويتم النظر إلى النقابات العمالية على أنها تحديات مشروعة للحكم الإداري أو الصلاحيات، وتؤكد على المنافسة والتعاون، وتعترف وجهة النظر هذه بنقابات العمال كمؤسسات تمثيل شرعية تمكّن مجموعات من الموظفين من التأثير على قرارات الإدارة (Rose، 2008). يذكر Rose أن المنظور التعددي يبدو أكثر أهمية من المنظور الوحدوي في تحليل العلاقات الصناعية في العديد من المنظمات النقابية الكبيرة ويتوافق مع التطورات في المجتمع المعاصر.

### 2.4.3 نظرية النظم Systems Theory

يُستمد مفهوم نظرية النظم من المنظورات الهيكلية / الوظيفية للنظام الاجتماعي (المجتمع)، فهذه النظرية تعتمد على إطار مرجعي تعددي بواسطة نظرية الأنظمة لـ Dunlop (1958)، حيث تقول النظرية: إن العلاقات الصناعية من الأفضل اعتبارها نظاماً فرعياً للنظام الاجتماعي الأوسع، فالنظرية تربط العمل ليخضع لمجموعة واسعة من القواعد واللوائح الرسمية والغير الرسمية والتي تغطي كل شيء من التوظيف وأيام العطل والأداء والأجور والساعات وعدد لا يحصى من تفاصيل العمل الأخرى. وتؤكد، أن هذه القواعد هي ما تحاول الجهات الفاعلة الصناعية تحديده، وأن إنشاءها يتأثر بالسياق البيئي الأوسع نطاقاً الذي تعمل فيه الجهات الفاعلة، وأن الجهات الفاعلة ذاتها تُشترك في مصلحة الحفاظ على عمليات التفاوض وحل النزاعات (Abott، 2006).

يرى Otobo (2000) نقلاً عن Dunlop (1958) أن نظام العلاقات الصناعية في أي وقت من مراحل تطويره يُنظر إليه على أنه يتكون من جهات فاعلة معينة، وسياقات معينة، وأيديولوجية تربط نظام العلاقات الصناعية معاً مع مجموعة من القواعد تم إنشاؤها لتحكم الجهات الفاعلة في مكان العمل ومجتمع العمل. وفقاً لـ Dunlop (1958) توفر نظرية النظم الأدوات التحليلية والأساس النظري لجعل العلاقات الصناعية أدباً أكاديمياً بحد ذاتها.

في خلفية هذه التأكيدات، تُعد أربعة عناصر لتشكيل نظام وضع قواعد للعلاقات الصناعية: أولاً\_ الجهات الفاعلة الصناعية التي تتكون من أرباب العمل والموظفين وممثليهم والوكالات الخارجية التي لها مصلحة في العلاقات الصناعية مثل الحكومة. ثانياً\_ السياق البيئي: الذي يتكون من الظروف الاقتصادية والتكنولوجية السائدة والأسواق، وتوزيع السلطة في المجتمع الأوسع. ثالثاً\_ القواعد الإجرائية والموضوعية التي تحكم علاقات العمل بين الجهات الفاعلة. رابعاً\_ "أيديولوجية ملزمة"، وهي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتفاهات المشتركة التي تعمل على تشجيع الحلول التوفيقية من جانب كل ممثل من أجل جعل النظام قابلاً للتشغيل (Abott, 2006).

#### 2.4.4 نظرية الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice Theory

تعتمد هذه النظرية على افتراضات التعددية وقد أسسها Kochan, Katz & McKersie (1986). فتعتمد هذه النظرية مفهوم النظم الذي طوره Dunlop (1958) وتقدمت عليه من خلال استيعاب عدد من التغييرات المعاصرة في طريقة ممارسة العلاقات الصناعية. فهناك ثلاثة من هذه التغييرات التي لوحظت أنها مؤثرة في تحديد الطريقة التي يتعامل بها المدراء مع قضايا العلاقات الصناعية: أولاً\_ التراجع في العضوية النقابية وظهور صناعات جديدة لا تغطيها النقابات. وثانياً\_ هو الطريقة التي تغيرت بها هياكل المفاوضات الجماعية والنتائج التي تتطوي عليها النقابات العمالية. ثالثاً\_ ظهور قيم إدارية جديدة واستراتيجيات موارد بشرية شجعت على مشاركة المعلومات والتعاون في مكان العمل وخطط حوافز

الأداء وفرق العمل المستقلة. وتدرك هذه النظرية العلاقة المتبادلة بين القرارات والأنشطة عبر مستويات مختلفة من نظام العلاقات الصناعية (Abott، 2006).

تعترف النظرية بالقوى ذات الصلة في البيئة الخارجية التي تؤثر على علاقات العمل، فالبيئة الخارجية المتغيرة تحفز أصحاب العمل على إجراء تعديلات في استراتيجيات أعمالهم التنافسية، وعند إجراء هذه التعديلات، يتم تصفية مجموعة الخيارات التي يتم النظر فيها وتقييدها بحيث تكون متوافقة مع القيم والمعتقدات والفلسفات المتأصلة في ذهن صناع القرار الرئيسيين ونظراً لأن الاختيارات متضمنة في هيكل تاريخية مؤسسية معينة، فإن مجموعة الخيارات الممكنة والمتاحة في أي وقت محدد مقيدة جزئياً بنتائج القرارات التنظيمية السابقة، والتوزيع الحالي للسلطة داخل الشركة وبين الشركة والنقابات والوكالات الحكومية، أو المنظمات الخارجية الأخرى التي تتعامل معها، وبالتالي يتم تحديد عمليات ونتائج العلاقات الصناعية من خلال التفاعل المتطور باستمرار للضغوط البيئية والاستجابة التنظيمية.

## 2.5 ممارسات إدارة علاقات الموظفين

يقول Mayhew (1985) إنَّ العلاقات الجيدة بين صاحب العمل والموظف لا تحدث بمحض الصدفة، بل إنها نتيجة لاستراتيجية وأنشطة يقوم مدراء علاقات الموظفين بتصميمها لتحسين التواصل بين الموظفين والإدارة. وعادة ما تشارك المنظمات في العديد من ممارسات إدارة علاقات الموظفين المختلفة لتطوير علاقات صحية واستخراج أفضل النتائج من كل عضو في الفريق. حيث أبرز الباحثون (Schweitzer & Lyons; 2008) و (Srivastava et al; 1998) مع آخرين العديد من ممارسات إدارة علاقات الموظفين، والتي تتضمن: **1\_** تمكين وإشراك العاملين **2\_** الاهتمام باقتراحات الموظفين **3\_** تيسير المفاوضات الجماعية **4\_** إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى **5\_** تدريب وتطوير العاملين **6\_** الشفافية في التواصل **7\_** تشجيع الأنشطة والعمل الجماعي.

إنَّ لممارسات إدارة علاقات الموظَّفين تلك، العديد من التأثيرات المختلفة على عمل المنظمة، حيث بمقدورها تعزيز الإدراك وتقوية التواصل المؤسسي، وتعزيز التعلُّم، وزيادة مشاركة الموظَّفين، وتأمين حصول الموظَّفين على التدريب في الوقت المناسب، وتوجيه المعلومات إلى الموظَّفين بناءً على اهتماماتهم، وتنظيم إدارة الأداء، وإدارة الموارد، وتشجيع الولاء والالتزام لدى العاملين، ورفع الإنتاجية، ورفع مستويات الابتكار، والحد من الدوران الوظيفي والحفاظ على المواهب البشريَّة. وسوف نتناول هذا الموضوع بمزيد من التفصيل لتوضيح هذه الممارسات التي سوف يركز الإطار العملي على استطلاع وجهة نظر عينة من العاملين في شركة سيريتل لفعاليتها.

## 2.5.1 تمكين وإشراك العاملين Employee Empowerment and Involvement

إنَّ التَّمكين باعتباره مظهراً حديثاً ومتقدماً لمشاركة الموظَّفين يعمل على تحسين علاقات الموظَّفين ويساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال زيادة مجموعة المهارات، ومنح الموظَّفين سلطة اتخاذ القرارات التي يتخذها عادةً المدراء (Ivancevich، 2001). فيمكن أن يُشجَّع الموظَّفون على أن يكونوا مبدعين وأن يتحملوا المخاطر، وهي مكونات أساسية يمكن أن تمنح الشركة ميزة تنافسية في بيئة سريعة التغير (Hymowitz، 2000). رأى Johnson & Redmond (1998) أن مشاركة الموظَّفين يتم تفعيلها من خلال عملية تتكون من خمس خطوات أساسية مثل الإعلام والاستشارات والمشاركة والتفويض والتكين.

وفقاً ل Shapiro (2000) تبذل المنظمات جهوداً لإشراك الموظَّفين بدرجات مختلفة والتي يتم من خلالها تشجيع الموظَّفين وتمكينهم حتى يستطيعوا المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، كما يكشف Spreitzer et al (1997) أنَّ العمَّال الذين يتمتعون بخبرات كبيرة بكيفية القيام بعملهم قد وجدوا أنَّهم يتمتعون بارتياح أكبر في وظائفهم، ويعد تمكين الموظَّفين أكثر أهمية في البيئة التنافسية الحالية حيث ينتشر العاملون في مجال المعرفة بشكل أكبر (Jarrar & Zairi، 2002؛ Wimalasiri & Kouzmin،



(2000). وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن يدرك مديرو الموارد البشرية اليوم أن التمكين هو أداة ضرورية بالفعل لزيادة رضا الموظفين والتي سوف تنتقل إلى إنتاجية وفعالية تنظيمية أكبر.

## 2.5.2 الاهتمام باقتراحات الموظفين Focus on Employee Suggestions

يمكن وصف آلية الحصول على اقتراحات الموظفين كآلية رسمية تشجع الموظفين على المساهمة بأفكار بناءة لتحسين المنظمة التي يعملون فيها، وتتم مكافأة الأفكار المنفذة عن طريق مكافأة نقدية أو أي شكل آخر من أشكال الاعتراف يتناسب بشكل معتاد مع الفوائد الناتجة. الأمر الذي يخلق مناخاً من الثقة والموثوقية المتبادلة، والرضا الوظيفي والتحسين المستمر في الشركة (Yusof & Aspinwall 2000). يُعرّف Marx (1995) نظام اقتراحات الموظفين على أنه إجراء رسمي لتشجيع الموظفين على التفكير بشكل خلاق في وظائفهم وبيئة العمل والتقدم بأفكار سيتم مكافأتهم عليها على أساس محدد إذا كان الاقتراح مقبولاً، ويحقق ميزة للمنظمة، وبالتالي تُعد اقتراحات الموظفين اليومية طريقة مفيدة للحصول على أفكار إبداعية واستخدامها خاصة في العمل حيث يلعب الابتكار والتحسين المستمر دوراً حيوياً متزايداً في النجاح الاقتصادي للمنظمة.

## 2.5.3 تيسير المفاوضة الجماعية Facilitating Collective Bargaining

المفاوضة الجماعية: هي عملية صنع القرار بين الأطراف التي تمثل مصالح صاحب العمل والموظفين. وهي تنطوي على التفاوض والتطبيق المستمر لمجموعة من القواعد المتفق عليها لتنظيم الشروط الموضوعية والإجرائية لعلاقة العمل (Windmuller et al، 1987) بين النقابات العمالية والشركات الفردية أو بين الاتحادات النقابية وجمعيات أصحاب العمل، وفي كل هذه الحالات، يكون الهدف هو الاتفاق على قواعد لتسهيل الحلول الوسط بين المصالح المتضاربة حول ظروف وشروط العمل، واستبدال علمية

صنع القرار من جانب واحد من قبل صاحب العمل، وبذلك أدخلت المساومة عنصر الديمقراطية الصناعية إلى مكان العمل (Cordova 1990، Traxler 1991).

اقترح Brown (2004) أن نطاق القضايا التي تجري حولها المفاوضات قد ضاق في العشرين عاماً الماضية، ولكن في نفس الوقت كان نطاق المفاوضات الجماعية نادراً ما يتجاوز الأجور وساعات العمل. بغض النظر عن المستوى الذي يتم التفاوض عنده، فالهدف الرئيسي هو الوصول إلى حلول وسط والاتفاق على قواعد لتسهيل حل النزاع، وبالنسبة للعمال توفر هذه الوظيفة حماية (ضمان أجور وظروف عمل مناسبة)، ووظيفة إيصال الصوت (تؤثر على ممارسات علاقات الموظفين والعمل)، ووظيفة عدالة التوزيع (المشاركة في ثمار التقدم التكنولوجي والإنتاجية)، وبالتالي فإن نظام المفاوضات الجماعية لا يحدد فقط شروط وأحكام التوظيف، بل يؤمن أيضاً علاقات أفضل للموظفين في المنظمات.

يجب أن تتطوّر المفاوضات الجماعية أيضاً في تقييم الوظيفة لتحديد القيمة النسبية للعمل، وهذا ضروري للنظر في العوامل القابلة للتعويض مثل المهارات والجهد والمسؤوليات وظروف العمل، فوفقاً لـ Noe et al (2004) يتم دفع رواتب الحوافز المرتبطة بالأداء الفردي والأرباح وغيرها من مقاييس النجاح، فتختار المؤسسات أشكال دفع الحوافز بهدف تنشيط سلوك الموظفين وتوجيههم أو التحكم في تصرفاتهم، وهذا الأمر مؤثر لأن المبلغ المدفوع مرتبط بالسلوكيات أو النتائج المحددة مسبقاً.

ذكر Dessler (2000) أن الحوافز عادةً ما تُدفع لموظفين معينين يكون عملهم أعلى من المستوى القياسي، ومن جانب آخر، يجب أن تكون هذه المزايا متاحة لجميع الموظفين بناءً على عضويتهم في المنظمة، وقد يؤدي توفير هذه الحوافز لمجموعات مختارة من الموظفين إلى بعض الاحتكاك بسبب تصورات مرتبطة بعدم المساواة.

## 2.5.4 إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى Conflict Management and Grievance Redress

عندما تنشأ المشاكل من المهم جداً أن نفهم كيفية التعامل معها، وهذا جانب أساسي في إدارة علاقات الموظفين، ففي بعض الأحيان تحدث تلك النزاعات بين الموظفين وأصحاب العمل، كما أن الحجم الهائل للشكاوى والإجراءات التأديبية الناشئة سيؤثر على تكاليف إدارة المؤسسة إلى الحد الذي تركز فيه الإدارة والنقابات الوقت والجهد لإجراءات الشكاوى الرسمية، فإنها تحدّ من الموارد المتاحة للتدريب وحلّ المشكلات والاتصالات وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالإنتاجية أو إدارة الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي (1983, Katz et al.)، وبالتالي يجب أن يرتبط حجم الشكاوى والإجراءات التأديبية بشكل منهجي بالتدابير الأخرى لأداء نظام العلاقات الصناعية (Thomson & Murray, 1976) إنَّ الدرجة العالية من الصراع بين العمال والإدارة تؤدي إلى انخفاض الكفاءة، وضعف الجودة والأداء التنظيمي، وخلق صورة سلبية في نهاية المطاف عن المنظمة. لذلك تؤدي تدابير الشكاوى وتسوية النزاعات وظائف مهمّة ومفيدة للعمل والإدارة من أجل حل الصّراعات الحتمية في علاقات العمل وحماية الحقوق الفردية للموظّفين.

## 2.5.5 التدريب والتطوير Training and Development

وفقاً لـ Noe et al. (2004) في اقتصاديات العمل فإن الإدارة الاستشرافية هي التي توفر فرصاً لتنمية رأس المال البشري، ويمكن أن يكون الموظفون أفضل الشركاء في العمل إذا تم تطويرهم إلى أقصى حد، وعندما يصلون إلى أقصى إمكاناتهم وفقاً لـ al Noe et. (2004) يفكر المتقدمون للوظيفة عند تعيينهم بوعي أو بغير وعي في الكيفية التي يمكنهم بها النمو في الوظيفة والمنظمة. ولا يكفي أن يتم الاستفادة الكاملة من المعرفة والمهارات التي يجلبها الموظفون إلى مؤسستهم بل يجب أن يكتسبوا قدرات إضافية ليتحملوا لمزيد من المسؤوليات في وظائفهم الحالية والمستقبلية، فأرباب العمل يحتاجون إلى

تطوير مهارات العمال للتكيف مع بيئة الأعمال سريعة التغير، ويعدُّ التطوير أمراً ضرورياً حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة والبقاء على قيد الحياة والتفوق.

### 2.5.6 الشفافية في التواصل Transparency in Communication

يلعب التواصل دوراً رئيسياً في نجاح أي برنامج أو سياسة داخل المنظمة، ويخدم كأساس للممارسات الصحية في مكان العمل (APA، 2013)، وتساعد الشفافية في التواصل حول ممارسات مكان العمل على تحقيق النتائج المرجوة للموظف والمؤسسة كما تتيح المشاركة المنتظمة والشفافة للمعلومات الصحيحة مع أعضاء المؤسسة بشأن متطلبات العمل للموظفين القيام بالأشياء الصحيحة، وهذا يساعد على الحفاظ على الثقة وبيئي قوة عاملة ملتزمة. وعندما يشعر الموظفون بأنه لا يمكن سماع صوتهم، ولا يعرفون ما هو مطلوب منهم، عندها يصابون بالإحباط، مما يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين. ويمكن أن يؤدي انخفاض الروح المعنوية إلى الإدراك السلبي، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وجعل بيئة العمل غير مريحة.

### 2.5.7 تشجيع العمل الجماعي Encouraging Team Work

يعرف Mattick & Miller (2006) الفريق على أنه مجموعة من الأشخاص المجتمعين في إدارة واحدة، مع مهارات مشتركة بهدف إخراج منتج محدد. فتشجيع العمل الجماعي ضروري لإنجاز المهام المعقدة والمتعددة والمتراصة، علاوة على ذلك يمكن للفريق التغلب على نقاط الضعف في المهارات الفردية وتكملها (Sheaffer et al., 2009). والعمل الجماعي: هو القدرة على العمل معاً نحو رؤية مشتركة، إنها القدرة على توجيه الإنجازات الفردية نحو الأهداف التنظيمية، ومن المهم أن تعمل الإدارة التنظيمية على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأشخاص بشكل مستمر من خلال تحديد أوقات منتظمة

للعمل معاً كمجموعة، وتشجيع الناس على مشاركة المعلومات، والتأكد من أن جميع الموظفين يتلقون نفس الملاحظات في الوقت المناسب، وأن كل شخص لديه حق الوصول إلى المستندات والاتصالات الضرورية في قاعدة بيانات مشتركة، والتأكد أيضاً من أن الناس لديهم الأدوات والتكنولوجيا التي يحتاجونها لمشاركة المعلومات والعمل معاً (Gaines & Wilson، 2005). ويُمكن تشجيع العمل الجماعي الموظفين من تحقيق المزيد في أنشطتهم بدلاً من الأعمال الفردية.

## 2.6 تقييم العاملين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين

يمكن أن تُحدث الطريقة التي يقيم بها أعضاء المنظمة فعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين من وجهة نظرهم فرقاً كبيراً في جودة مكان العمل ويحدّد إلى حدّ كبير مخرجات الأنشطة. وبهدف البقاء على قيد الحياة في السوق التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى المشاركة في العديد من ممارسات علاقات الموظفين للتأثير على الكيفية التي يُدرك بها العاملون الأنشطة التنظيمية. ولكي يستطيع الموظفون إدراك ممارسات إدارة علاقات الموظفين بشكل إيجابي، تحتاج القيادة التنظيمية إلى التركيز على الحصول على الدعم من الموظفين، وتكوين ثقة متبادلة، والسّماح بحريّة تكوين الجمعيات (النقابات)، وتحسين المسارات الوظيفية والرواتب، واستحقاقات التقاعد، وإجراءات إعادة التدريب (Gomez-Mejia et al.، 2001).

## 3 الفصل الثالث: الإطار العملي

### 3.1 تمهيد

يصف هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت في إجراء البحث، وهو يصف تصميم البحث ومجتمع البحث وتحديد حجم العينة وإجراءاتها وأدوات جمع البيانات وطرق تحليلها.

### 3.2 تصميم البحث

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث، تم استخدام استقصاء مقطعي من أجل الحصول على فهم معمق للتصور حول فعالية ممارسات إدارة علاقات العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.

### 3.3 مجتمع البحث

وفقاً للتقرير السنوي لشركة سيريتل للاتصالات لعام 2018 بلغ عدد الموظفين في الشركة ما يزيد عن 5300 موظف موزعين على المحافظات السورية، منهم موظفين بعقود غير محدودة المدة، وعقود مؤقتة، وموظفي برنامج دعم الطلاب. فاستهدفت الدراسة عينة عشوائية من العاملين بعقود غير محدودة المدة

ومدة توظيف في الشركة سنة فأكثر، والموظفين الذين تسمح طبيعة عملهم بالاطلاع على الاستبيان إلكترونياً والبالغ عددهم 2016 حيث تم توزيع 168 استبيان واسترجاع 120 منها.

يرى الباحث أنّ السبب في كون المجتمع المستهدف فقط العاملين ذوي العقود غير محدودة المدة والذين مرّ على توظيفهم سنة فأكثر، أولاً كون هؤلاء الموظفين على دراية جيدة لممارسات إدارة علاقات العاملين، وثانياً بسبب قيود الوقت واستخدام البريد الإلكتروني لتسليم الاستبيانات يجعل موظفين المكلفين بمهام خارج المكاتب مثل عمال الصيانة والمبيعات والمروجين، بالإضافة إلى الموظفين الذين لا تتوفر لديهم إمكانية الوصول إلى البريد الإلكتروني مثل موظفي الحراسة، والسائقين، وعمال البوفيه وعمال التنظيف خارج نطاق البحث، مما جعل تغطية جميع الموظفين في كافة المهام أمراً غير ممكن ضمن الفترة الزمنية المطلوبة، حيث تم إجراء البحث خلال الأسبوع الثاني من شهر تشرين الثاني عام 2019.

### 3.4 تحديد حجم العينة

للحصول على عينة من السكان لهذه الدراسة، تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم الموظفين المستهدفين إلى طبقتين، الأولى الموظفين والثانية المشرفين والإداريين، بعد ذلك تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين داخل كل مجموعة من المجموعات الفرعية، وفي هذا الصدد، تم جمع ما مجموعه 120 مستجيباً. هذا مبين في الجدول 3-1

الجدول رقم: 1-3 إطار العينة

الفئة	التعداد الكامل	(%) نسبة العينة	حجم العينة
المشرفين والمدراء	336	25	84
الموظفين	1680	5	84
<b>Total</b>	<b>2016</b>	<b>30</b>	<b>168</b>

المصدر: الباحث (2019)

### 3.5 جمع البيانات

استخدمت الدراسة استبيان منظم كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، ويحتوي الاستبيان على أسئلة مفتوحة ومغلقة، كما تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين فرعيين، A و B. القسم الفرعي A تم من خلاله جمع بيانات عن الجوانب الديموغرافية، بينما جمع القسم الفرعي B عبارات تقيس تصوّر العاملين حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين المختلفة في شركة سيريتل للاتصالات، بعدها تم تسليم الاستبيانات إلى المشاركين بواسطة البريد الإلكتروني ومن ثم تم جمع الردود بعد الانتهاء منها.

### 3.6 تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم فحص الاستبيانات للتأكد من اكتمالها واتساقها، ثم إجراء التحرير والترميز والتبويب، ومن بعدها تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة SPSS للمواد الكمية وعرضها باستخدام إحصائيات وصفية مثل التكرار، والمتوسطات والنسب المئوية والانحراف المعياري وإجراء اختبار One Sample T Test على البيانات، بينما تم تحليل الاستجابات النوعية باستخدام الروايات الوصفية.

### 3.7 مُعدّل الاستجابة

أخذت الدراسة ما مجموعه 168 من المشاركين في الدراسة من العاملين في شركة سيريتل. ومع ذلك أجاب 120 منهم وأعادوا استبياناتهم مساهمين في معدل الرد 71.43%. ووفقاً لمugenda and (1999) كان معدل الاستجابة 70% فأكثر فهذا ممتاز وكافي للتحليل والإبلاغ، واستخدم الباحث جداول التكرار للتعبير عن النتائج.



### 3.8 تقييم الموثوقية والصلاحية

قبل الدراسة أجرى الباحث دراسة تجريبية لإثبات صحة وموثوقية البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان، بحيث سمحت الدراسة التجريبية للاختبار المسبق لأداة البحث.

الجدول رقم: 2-3 معاملات الموثوقية

عدد العناصر	ألفا كرونباخ	المقياس
5	0.742	تمكين و مشاركة الموظفين
5	0.782	الاهتمام باقتراحات الموظفين
5	0.759	المفاوضة الجماعية
4	0.703	إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى
5	0.739	التدريب و التطوير
5	0.717	الشفافية في التواصل
5	0.859	تشجيع العمل الجماعي

المصدر: الباحث (2019)

تم استخدام تقييم الموثوقية والصلاحية لتقييم الاتساق الداخلي للمقاييس الناتجة وصلاحية التركيبات ضمن استبيان البحث المستخدم، وتم تحقيق ذلك عن طريق حساب ألفا كرونباخ باستخدام SPSS فوفقاً Hair et al. (1995) فإن قيمة ألفا كرونباخ البالغة 0.7 وما فوق هي مقبولة باعتبارها حاسمة لتقييم الموثوقية، وهذا يدل على أنّ المقاييس لديها موثوقية كافية للمرحلة التالية من التحليل.

## 3.9 المعلومات الديموغرافية

سعى هذا القسم إلى الحصول على بيانات حول المعلومات الديموغرافية، وقد تم ذلك لفهم خلفية المستجيبين وقدرتهم على العمل للحصول على بيانات ذات صلة ومفيدة للدراسة.

### 3.9.1 النوع

سعت الدراسة إلى معرفة نوع المشاركين، الأمر الذي يتيح إجراء تحليل عن كيفية إدراك مختلف الجنسين في شركة سيريتل لفعالية ممارسات علاقات إدارة علاقات الموظفين.

الجدول رقم: 3-3 النوع

النوع	المستجيبين	النسبة %
ذكور	54	45 %
إناث	66	55 %
	120	100 %

المصدر: الباحث (2019)

وفقاً للنتائج فقد شارك ما مجموعه 54 من الذكور في الدراسة يمثلون 45 % في حين شارك 66 من الإناث يمثلون 55 % في الدراسة. وأشارت النتائج إلى أنّ زيادة عدد الإناث عن الذكور لم تتجاوز 10% مما يشير إلى أنّ الإناث كن أكثر من الذكور مع فارق ليس كبير، فهذا يعني أنّ الدراسة لن تتأثر بالنوع بشكل كبير.

### 3.9.2 المستوى الوظيفي

سعت الدراسة لمعرفة المستوى الوظيفي لمختلف فئات المشاركين، الأمر الذي يتيح إجراء تحليل على كيفية إدراك مختلف المستويات الإدارية في شركة سيريتل لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين.

الجدول رقم: 3-4 المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المستجيبين	النسبة %
مدير إدارة	3	2.5 %
مدير وحدة	2	1.7 %
مشرف	19	15.8 %
موظف	96	80 %
	120	100 %

المصدر: الباحث (2019)

وفقاً للنتائج شارك ما مجموعه 96 من الموظفين في الدراسة يمثلون 80% في حين شارك 19 مشرفاً يمثلون 15.8% في الدراسة، بينما شارك فقط 2 من مدراء الوحدات ويمثلون فقط 1.7% وشارك فقط 3 من مدراء الإدارات أي ما مجموعه 24 مشارك من المستوى الإداري من مستوى مشرف وما فوق والذين يمثلون 20% من الدراسة وأن غالبية الأشخاص الذين شاركوا في الدراسة هم من الموظفين ربما الأمر عائد لعدم توفر أوقات الفراغ الكافية للمدراء للإجابة على الاستبيان.

### 3.9.3 العمر

سعت الدراسة إلى تحديد الفئة العمرية للمستجيبين، فالعمر مهم في هذه الدراسة حيث يعتمد الموظفون في العلاقات على نضجهم، كما أنّ الناس في مختلف الأعمار لديهم تصورات مختلفة حول الجوانب المختلفة لممارسات إدارة علاقات الموظفين من قبل المنظمات.

الجدول رقم: 3-5 العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
11.67	14.00	بين 19 و 25 سنة
31.67	38.00	بين 26 و 35 سنة
38.33	46.00	بين 36 و 45 سنة
18.33	22.00	بين 46 و 60 سنة
100.00	120.00	

المصدر: الباحث (2019)

ومن النتائج نرى تراوح أعمار غالبية المشاركين 38.33% بين 36-45 سنة، وكان 31.67% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة، و18.33% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 45-60 سنة و11.67% من المستطلعين تتراوح أعمارهم بين 19-25 عاماً، وتشير النتائج إلى أنّ المشاركين في الدراسة كانوا ناضجين وأن جميع الأعمار ممثلة تمثيلاً جيداً وبالتالي فإن الدراسة لن تكون منحرفة إلى أي عمر.

### 3.9.4 المستوى التعليمي

سعت الدراسة إلى معرفة المستوى التعليمي للمشاركين، فمستوى التعليم مهم في تحديد مدى إدراك الموظفين حول فعالية ممارسات إدارة علاقات العاملين.

الجدول رقم: 3-6 أعلى مستوى تعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي حتى الإعدادي	7.00	5.83
ثانوي	23.0	19.17
معهد متوسط	52.0	43.33
جامعي وما فوق	38.00	31.67
	120.00	100.00

المصدر: الباحث (2019)

كشفت النتائج أن غالبية المستطلعين (43.33%) حصلوا على مستوى تعليمي جيد، و31.67% حصلوا على تعليم جامعي، و19.17% من المستطلعين حاصلين على الشهادة الثانوية، و5.83% من المستطلعين حاصلين على مستوى تعليمي ابتدائي حتى إعدادي. نستنتج من النتائج على مستوى التعليم، إنَّ مُعظم الموظفين كانوا فوق مستوى التعليم في المدارس الثانوية، وبالتالي فقد تمكنوا من إدراك مفهوم الدراسة.

### 3.9.5 مدّة التوظيف

سعت الدراسة إلى تحديد مدة توظيف المشاركين كون مدة العمل مهمّة لأنها تتيح تحديد خبرة عمل الموظفين ومن ناحية أخرى تساعد في التأثير على تصوراتهم حول فعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين التي تتبناها الشركة.

الجدول رقم: 3-7 سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	فئات سنوات الخبرة
18.33	22.00	تحت 5 سنوات
20.83	25.00	بين 5 - 10 سنوات
26.67	32.00	بين 11-15 سنة
19.17	23.00	بين 16-18 سنة
15.00	18.00	أكثر من 19 سنة
100.00	120.00	

المصدر: الباحث 2019

وفقاً للنتائج فإن غالبية المشاركين (26.67%) الذين استمروا بالعمل في الشركة لمدة تتراوح بين 11 و15 عاماً من تاريخ توظيفهم في الشركة حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة، بينما 20.83% من المستطلعين يعملون لمدة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، و19.17% من المجيبين يعملون من 16 إلى 18 عاماً، و18.33% من المستطلعين يعملون لمدة تقل عن 5 سنوات و15.00% عملوا لمدة تزيد عن 19 عاماً، وتشير النتائج إلى أنّ المجيبين كانوا في الشركة لفترة كافية لفهم أهمية العلاقات داخل المنظمة.

### 3.10 تقييم العاملين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين

سعت الدراسة لتقييم فعالية مختلف ممارسات إدارة علاقات الموظفين من قبل شركة سيريتل للاتصالات، حيث طُلب من المدراء والمشرفين والموظفين الإشارة إلى مستوى اتفاقهم مع العبارات المختلفة حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين، والتي شملت تمكين وإشراك الموظفين، الاهتمام باقتراحاتهم، والمفاوضة الجماعية، وإدارة الصراع ومعالجة الشكاوى، والتدريب والتطوير، والشفافية في التواصل وتشجيع العمل الجماعي.

تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان بمقياس likert الخماسي، حيث توفّر المتوسطات انطباع عام أو تقييم من وجهة نظر العاملين، ويوفّر الانحراف المعياري مؤشراً على مدى اختلاف الاستجابات الفردية لكل عامل عن المتوسط، ويشير الانحراف المعياري  $1 <$  إلى عدم وجود توافق في الآراء بشأن الإجابات، بينما يشير الانحراف المعياري  $1 >$  إلى توافق في الآراء، وتم تحديد الأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample T Test.

#### 3.10.1 تمكين وإشراك العاملين

لمعرفة تقييم (تمكين وإشراك الموظفين) كأحد أبعاد إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين في شركة سيريتل)، فقد تم قياس هذا البعد من خلال (5) عبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample T Test، كما يلي في الجدول 3-8.

#	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
1	يبحث الموظفون بانتظام عن طرق لتحسين آليات عملهم	120	3.88	1.18	8.23	78	0.000
2	تقوم الإدارة بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين	120	3.78	1.25	6.77	76	0.000
3	يشارك الموظفون في القرارات التي تؤثر على عملهم	120	3.91	1.21	8.23	78	0.000
4	يشارك الموظفون في تطوير الأهداف والغايات طويلة الأجل	120	3.72	1.27	6.17	74	0.000
5	تدعم الإدارة أنشطة الموظفين المتعلقة بالعمل	120	3.86	1.20	7.85	77	0.000
	<b>تمكين ومشاركة الموظفين</b>	<b>120</b>	<b>3.83</b>	<b>0.52</b>	<b>17.34</b>	<b>77</b>	<b>0.000</b>

المصدر: الباحث (2019)

يبين الجدول رقم (3-8) تقييم (تمكين وإشراك الموظفين) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين لدى شركة سيريتل) بالمتوسط الحسابي 3.83 وبانحراف معياري 0.52 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظفين) حول هذا البُعد تبلغ 77 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

كما نجد أنّ المجيبين وافقوا على أنّهم يشاركون في القرارات التي تؤثر على عملهم بمتوسط 3.91 ومستوى تقييم عالي 78% دال إحصائياً، وأنهم يبحثون بانتظام عن طرق لتحسين آليات عملهم بمتوسط 3.88 وبمستوى تقييم عالي 78% دال إحصائياً، ووجدت الدراسة أيضاً أنّ المشاركين كانوا متفقين على أنّ الإدارة تدعم أنشطة الموظفين المتعلقة بالوظائف بمتوسط 3.86 ومستوى تقييم عالي 77% دال



إحصائياً، وأن الإدارة تُفوّض بعض المسؤوليات إلى الموظفين بمتوسط 3.78 ومستوى تقييم عالي 76% دال إحصائياً، علاوة على ذلك وافقوا على أنّ العمال يشاركون في وضع أهداف طويلة الأجل والهدف بمتوسط 3.72 ومستوى تقييم عالي 77% دال إحصائياً.

من التحليل أعلاه يمكن أن نستنتج أنّ المجيبين لديهم تصوّر إيجابي حول ممارسات التمكين ومشاركة الموظفين من قبل شركة سيرينتل، ويمكن أيضاً استنتاج أنّهم راضون عن مستوى المشاركة في صنع القرار، وكذلك مقدار الدعم الذي يتلقونه من الإدارة، كما أنّهم فخورون بثقة الإدارة بهم من خلال تكليفهم ببعض صلاحيات الإدارة.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود توافق في الآراء بين المجيبين كما هو موضح في قيم الانحراف المعياري التي جاءت أعلى أو قريبة من الواحد، وقد يكون هذا بسبب حقيقة أنّ المستفتون ينتمون إلى إدارات وحدات عمل وأقسام عمل مختلفة، وتتم ممارسات إدارة علاقات العاملين فيها بشكل متباين، بالأخص باختلاف أساليب الإدارة والقيادة التي يتبناها كل مدير حسب أسلوب إدارته الخاص.

### 3.10.2 الاهتمام باقتراحات الموظفين

لمعرفة تقييم (تحفيز مبادرات الموظفين لتقديم الاقتراحات) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين)، فقد تم قياس هذا البعد من خلال (5) عبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام

One Sample T Test، كما يلي في النتائج مبينة في الجدول 3-9

الجدول رقم: 3-9 الاهتمام باقتراحات الموظفين

#	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
6	تشجع الإدارة اقتراحات الموظفين	120	3.75	1.30	6.33	75	0.000
7	يتم تشجيع التفكير الإبداعي للموظفين في الشركة	120	3.38	1.47	2.85	68	0.005
8	تقوم الإدارة بالاطلاع على مقترحات الموظفين وتقديرها	120	3.85	1.21	7.67	77	0.000
9	يسعى المدراء بانتظام للحصول على آراء الموظفين حول القضايا المتعلقة بالعمل	120	3.78	1.24	6.89	76	0.000
10	تتم مكافأة الموظفين كلما تمت الموافقة على اقتراحاتهم	120	3.90	1.14	8.64	78	0.000
	الاهتمام باقتراحات الموظفين	120	3.73	0.57	14.01	75	0.000

المصدر: الباحث (2019)

يبين الجدول رقم (3-9) تقييم مدى (تحفيز مبادرات الموظفين لتقديم الاقتراحات) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين لدى شركة سيريتل) المتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.57 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظفين) حول هذا البعد تبلغ 75 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

كما نجد أنّ المجيبين وافقوا على أنه تتم مكافأتهم كلما تمت الموافقة على اقتراحاتهم بمتوسط 3.90 ومستوى تقييم عالي 78 % دال إحصائياً، وأن الإدارة تقوم بالاطلاع على مقترحات الموظفين بمتوسط

حسابي 3.85 وبمستوى عالي 77 % دال إحصائياً، كما انتقوا على أنّ المدراء يبحثون بانتظام عن آراء الموظّفين حول القضايا المتعلقة بالوظيفة بمتوسط 3.78 ومستوى تقييم عالي 76% دال إحصائياً، وكُشف أيضاً أنّ الإدارة تشجّع اقتراحات الموظّفين بمتوسط 3.75 ومستوى تقييم عالي 75 % ذو دلالة إحصائية، وأنّه يتم تشجيع التفكير الإبداعي للموظّف في الشركة بمتوسط 3.38 ومستوى تقييم 68% دال إحصائياً.

من التحليل أعلاه يمكن أنّ نستنتج بالتالي أنّ المشاركين سعداء بجهود الشركة، من حيث تشجيع الاقتراحات والتفكير الإبداعي والبحث عن آراء الموظّفين ومكافأة مثل هذه الآراء، علاوة على ذلك لم يكن هناك إجماع من قبل المجيبين كما يتضح من الانحراف المعياري حول الاهتمام باقتراحات الموظّفين.

### 3.10.3 المفاوضة الجماعية

لمعرفة تقييم (المفاوضة الجماعية) كأحد أبعاد (إدراك الموظّفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظّفين)، فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات (5) عبارة تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample T Test، كما يلي النتائج مبينة في الجدول 3-10:

#	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
11	تتم مراجعة تعويضات الموظفين ومزاياهم بانتظام	120	3.76	1.25	6.64	75	0.000
12	تقوم الشركة بترقية مزايا و مستحقات الموظّفين	120	3.77	1.27	6.62	75	0.000
13	تقوم الشركة بإجراء عملية تقييم وظيفي بشكل دوري	120	3.80	1.23	7.14	76	0.000
14	يتم إجراء الخصومات على الأجور بشكل واضح ودقيق	120	3.72	1.28	6.11	74	0.000
15	تتناسب التعويضات والفوائد مع الوضع الاقتصادي الحالي	120	3.88	1.25	7.68	78	0.000
	<b>المفاوضة الجماعية</b>	<b>120</b>	<b>3.78</b>	<b>0.62</b>	<b>13.87</b>	<b>76</b>	<b>0.000</b>

المصدر: الباحث (2019)

يبين الجدول رقم (3-10) تقييم (المفاوضة الجماعية) كأحد أبعاد (إدراك الموظّفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظّفين لدى شركة سيريتل) المتوسط الحسابي 3.78 و بانحراف معياري 0.62 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظّفين) حول هذا البُعد تبلغ 76 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالنتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من النتائج، اتفق غالبية المشاركين على وجود مفاوضة جماعية في الشركة، ونستنتج أنّ مبلغ التعويضات والمزايا الممنوحة لهم تستجيب للوضع الاقتصادي الحالي وأنّ المؤسسة تُجري تقييماً وظيفياً منتظماً كما هو موضّح في المتوسطات 3.88 و 3.80 على التوالي وهو تقييم بمستوى عالي حيث

الوزن النسبي للتقييم 78 % و 76 % على التوالي دالّ إحصائياً. كما وافقوا على ترقية مزاياهم كما هو مبين في 3.77 بمستوى تقييم عالي 75 % دالّ إحصائياً، وأن يتم مراجعة التعويضات والمزايا بانتظام كما هو مبين في 3.76 بمستوى عالي 76 % دالّ إحصائياً، وهناك أيضاً خصومات دقيقة في رواتبهم كما هو مبين بمتوسط تقييم 3.72 وبمستوى عالي 72 % دالّ إحصائياً.

وبالتالي، يمكن أن نستنتج أن المجيبين سعداء بالمزايا التي تمنحها لهم شركة سيريتل، كما يمكن أيضاً أن نستنتج أن شركة سيريتل تفي باتفاقاتها مع الموظفين كما يتضح من طريقة قيامهم بإجراء تقييم وظيفي منتظم ومراجعة التعويضات والمزايا، ومع ذلك لم يكن هناك توافق في الآراء على النتائج.

#### 3.10.4 إدارة الصّراع ومعالجة الشكاوى

لمعرفة تقييم (إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين)، فقد تم قياس هذا البُعد من خلال (4) عبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample T Test، كما هو مبين في النتائج في الجدول 3-11

الجدول رقم: 3-11 إدارة النزاع و تدابير معالجة الشكاوى

#	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
16	هناك آليات لتسوية المنازعات في الشركة	120	3.77	1.26	6.66	75	0.000
17	يتعامل و يتفاعل الموظفون مع الإدارة بحرية	120	3.64	1.33	5.27	73	0.000

0.000	75	6.45	1.26	3.74	120	هناك علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين	18
0.000	79	8.78	1.15	3.93	120	في حال وجود صراع، يسعى المدراء للوصول إلى حل وسط مع الموظفين	19
0.000	75	15.12	0.56	3.77	120	إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى	

المصدر: الباحث (2019)

يبين الجدول رقم (3-11) تقييم مدى (إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين لدى شركة سيريتل) فالمتوسط الحسابي 3.77 وبانحراف معياري 0.56 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظفين) حول هذا البعد تبلغ 75 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

كما نجد من هذه النتائج، اتفاق غالبية المجيبين على أنّ شركة سيريتل لديها آليات لإدارة الصراع والشكاوى، ويمكن دعم ذلك من قبل غالبية المجيبين الذين وافقوا على أنّه كلما حدث صراع يقوم المدراء بالتواصل مع الموظفين للوصول إلى حل وسط، كما اتفقوا على وجود علاقة صحيّة بين الإدارة والموظفين كما هو موضح في 3.92 و 3.78 على التوالي بمستوى تقييم عالي 79 % و 75 % ذا دلالة إحصائية، ووافق المجيبون أيضاً على وجود آليات لتسوية المنازعات في المنظمة كما هو موضح من خلال متوسط تقييم 3.77 ومستوى عالي دال إحصائياً، وأن هناك تفاعلاً حراً بين الإدارة والموظفين على النحو المبين في 3.64 بمستوى تقييم عالي ذا دلالة إحصائية، ومع ذلك لم يكن هناك إجماع من قبل المجيبين على آليات إدارة الصراع والشكاوى من قبل الشركة. ويمكن أن نستنتج من أنّ المشاركين

لديهم تصوّر إيجابي حول إدارة الصراع وآليات تعويض المظالم التي وضعتها شركة سيريتل، ويمكن ملاحظة ذلك في العلاقات الصحيّة والتفاعل الحرّ القائم بين الموظفين والإدارة.

### 3.10.5 التّدريب والتّطوير

لمعرفة مدى تقييم (التّدريب والتّطوير) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين)، فقد تم قياس هذا البُعد من خلال (5) عبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample

T Test، كما يلي النتائج في الجدول 3-12

الجدول رقم: 3-12 التدريب والتطوير

#	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
20	تشجّع الشركة وتدعم التّطوير المهني	120	3.85	1.20	7.76	77	0.000
21	يوجد نظام لمراقبة جودة البرامج التّدريبية	120	3.75	1.30	6.33	75	0.000
22	يطبّق الموظفون ما تعلموه في مكان العمل	120	3.88	1.21	7.99	78	0.000
23	تقدّم برامج التّدريب دعم نوعي يتماشى مع احتياجاتهم المرتبطة بالعمل	120	4.13	1.00	12.47	83	0.000
24	يُشارك المشرفون في تصميم البرامج التّدريبية	120	3.87	1.21	7.85	77	0.000
	<b>التّدريب والتّطوير</b>	<b>120</b>	<b>3.90</b>	<b>0.58</b>	<b>16.82</b>	<b>78</b>	<b>0.000</b>

المصدر: الباحث (2019)

يبين الجدول رقم (3-12) تقييم مدى (التدريب والتطوير) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين لدى شركة سيريتل) المتوسط حسابي 3.90 وبانحراف معياري 0.58 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظفين) حول هذا البُعد تبلغ 78 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

ومن خلال النتائج وافق المجيبون على أنّ الشركة لديها برامج تدريبية لموظفيها، ووافق غالبية المشاركين على أنّ التدريب الذي تلقوه يُقدم دعم نوعي يتماشى مع احتياجاتهم المرتبطة بالعمل، وأن الموظفين يطبقون ما تعلموه في مكان العمل كما هو موضح بمتوسط 4.13 وبمستوى تقييم عالي دال إحصائياً وبمتوسط 3.88 ومستوى تقييم عالي دال إحصائياً على التوالي، وأيضاً كانوا متفقين على أنّ المشرفين يشاركون في تصميم البرامج التدريبية، وأنّ شركة سيريتل تشجّع وتدعم التطوير المهني كما هو موضح في 3.87 و3.85 على التوالي بمستوى عالي دال إحصائياً، واتفقوا كذلك على أنّ الشركة لديها نظام يراقب جودة برامج التدريب لضمان تزويد الموظفين بالمهارات المناسبة كما هو مبين بمتوسط حسابي 3.75 وبمستوى تقييم عالي دال إحصائياً في النتائج، كشفت الدراسة أنّ هناك إجماعاً من قبل المجيبين على التدريب والتطوير على أنّ التدريب الذي يتلقونه يقدم دعم نوعي يتماشى مع احتياجاتهم المرتبطة بالعمل كما يتضح من الانحراف المعياري 1.00.

فمن الدراسة يمكن أن نستنتج أنّ التدريب والتطوير الذي قدمته الشركة، قد زوّد الموظفين بالمهارات اللازمة حول كيفية القيام بأنشطتهم اليومية، ويمكن أيضاً استنتاج أنّ التدريب يؤثر على تصورات الموظفين حول إدارة الشركة.



### 3.10.6 الشفافية في التواصل

لمعرفة مدى تقييم (الشفافية في التواصل) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين)، فقد تم قياس هذا البعد من خلال (5) عبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample

T Test، كما يلي في النتائج موضحة في الجدول 3-13

الجدول رقم: 3-13 الشفافية في التواصل

#	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
25	هناك أنظمة تواصل فعالة في الشركة	120	3.92	1.19	8.47	78	0.000
26	هناك شفافية بالتواصل بين الأفراد في الشركة	120	4.03	1.08	10.39	81	0.000
27	تقوم الشركة بمشاركة المعلومات بفعالية مع جميع الموظفين	120	3.87	1.19	7.99	77	0.000
28	هناك تغذية راجعة منتظمة من الإدارة تساعد على تحسين العمل	120	3.91	1.20	8.33	78	0.000
29	هناك اتصالات فعالة بين الإدارات في الشركة	120	3.88	1.19	8.04	78	0.000
	<b>الشفافية في التواصل</b>	<b>120</b>	<b>3.92</b>	<b>0.70</b>	<b>14.40</b>	<b>78</b>	<b>0.000</b>

المصدر: الباحث (2019)

يُبين الجدول رقم (3-13) تقييم مدى (الشفافية في التواصل) كأحد أبعاد (إدراك الموظفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظفين لدى شركة سيريتل) بالمتوسط الحسابي 3.92 وانحراف معياري

0.70 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظفين) حول هذا البُعد تبلغ 78 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

ومن النتائج وافق المجيبون على أنّ هناك شفافية في التّواصل في المنظّمة، كما وافق غالبية المشاركين على وجود تواصل شفاف في الشركة كما هو موضح بالمتوسط الحسابي 4.03 وبمستوى تقييم عالٍ دال إحصائياً، وانتقوا أيضاً على وجود أنظمة اتّصال فعّالة في المؤسسة وأنّ هناك تغذية راجعة منتظمة من القادة تُساعد على تحسين العمل كما هو موضح بمتوسط حسابي 3.91 و 3.91 على التوالي وبمستوى تقييم عالي 78 % و 78 % ذا دلالة إحصائية، وكان هناك اتصال محسّن بين الأقسام كما هو موضح في 3.88 تقييم عالي دال إحصائياً، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات بفعالية مع جميع الموظفين كما هو موضح بمتوسط حسابي 3.87 وبمستوى تقييم عالي 77 % ذا دلالة إحصائية، ومع ذلك كشفت الدّراسة أنه لم يكن هناك توافق في الآراء من قبل المجيبين للشفافية في مجال الاتصالات. وهكذا نستنتج من الدّراسة أنّ شركة سيريتل تمارس الشّفافية في التّواصل، وهذا ممكّن من تبادل المعلومات بين الموظّفين.

### 3.10.7 تشجيع العمل الجماعي

لمعرفة تقييم (تشجيع العمل الجماعي) كأحد أبعاد (إدراك الموظّفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظّفين)، فقد تم قياس هذا البُعد من خلال (5) عبارات تبرز هذه التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عيّنة الدّراسة لمدى اعتماد وتطبيق هذه العبارات في الشركة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم باستخدام One Sample T Test، كما يلي في النتائج موضحة في الجدول 3-14

الجدول رقم: 3-14 تشجيع العمل الجماعي

#	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
30	تقدّر إدارة الشركة العمل الجماعي	120	4.16	0.98	12.96	83	0.000
31	يتم تشجيع الموظّفين على تشكيل مجموعات العمل ذات الصلة بالمهمّة	120	3.93	1.15	8.84	79	0.000
32	هناك التزام قوي بالعمل الجماعي من قبل الموظّفين	120	3.82	1.22	7.36	76	0.000
33	يتمكّن الموظّفون من إكمال مهامهم في الوقت المحدد نتيجة العمل الجماعي	120	3.73	1.26	6.32	75	0.000
34	يعمل الموظّفون معاً لتحقيق الأهداف والغايات	120	3.88	1.12	8.56	78	0.000
	<b>تشجيع العمل الجماعي</b>	<b>120</b>	<b>3.90</b>	<b>0.89</b>	<b>11.14</b>	<b>78</b>	<b>0.000</b>

المصدر: الباحث (2019)

يبين الجدول رقم (3-14) تقييم مدى (تشجيع العمل الجماعي) كأحد أبعاد (إدراك الموظّفين لفعالية ممارسات إدارة علاقات الموظّفين لدى شركة سيريتل) بالمتوسط الحسابي 3.90 وانحراف معياري 0.89 حيث الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة (الموظّفين) حول هذا البعد تبلغ 78 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

ومن النتائج وافق المجيبون أنّ شركة سيريتل تشجّع العمل الجماعي، كما وافق غالبية المشاركين على أنّ إدارة شركة سيريتل تُقدّر العمل الجماعي تقديراً عالياً بمتوسط حسابي 4.12 وبوزن نسبي 83 %

تقييم عالي، وأن الموظفين يتم تشجيعهم على تشكيل مجموعات مرتبطة بالعمل بمتوسط حسابي 3.93 ومستوى عالي دال إحصائياً، وكانوا متقنين أيضاً على أن الموظفين يعملون معاً لإنجاز الأهداف والغايات كما هو مبين في 3.93 بمستوى تقييم عالي دال إحصائياً علاوة على ذلك، اتفقوا على وجود التزاماً قوياً بالعمل الجماعي من قبل الموظفين وأنهم يكملون مهامهم في الوقت المناسب بسبب العمل الجماعي كما هو مبين في 3.82 بمستوى تقييم عالي ومتوسط 3.73 بمستوى تقييم عالي أيضاً. كما كشفت الدراسة أن هناك إجماعاً من قبل المجيبين على تشجيع عمل الفريق كوسيلة لتعزيز الإدراك، ويظهر ذلك بانحراف معياري قدره 0.98. لذلك نستنتج من الدراسة أن تشجيع العمل بشكل جماعي يعزز التصور حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين.

توصل الباحث إلى ترتيب عناصر إدارة علاقات العاملين قيد الدراسة بناءً على قيمة المتوسط لكل

بعد من أبعاد الدراسة حسب الجدول 3-15

الجدول رقم: 3-15 ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الشفافية في التواصل	3.92	0.7	1
تشجيع العمل الجماعي	3.9	0.89	2
التدريب والتطوير	3.9	0.58	3
تمكين ومشاركة الموظفين	3.83	0.52	4
المفاوضة الجماعية	3.78	0.62	5
إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى	3.77	0.56	6
تحفيز مبادرات الموظفين لتقديم الاقتراحات	3.73	0.57	7

حيث نجد من الجدول (3-15) أنّ الشّفاية في التّواصل احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.7 دليل على وجود إجماع لدى المستفتين بأنّ الشّركة ملتزمة في تطبيق الشّفاية في التّواصل، وتليها بالمرتبة الثانية تشجيع العمل الجماعي بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.89 دليل على وجود اتفاق حول كون العمل الجماعي يتمّ التشجيع عليه من قبل شركة سيريتل، بينما جاء التّدريب والتّطوير بالمركز الثالث بمتوسط 3.9 وانحراف معياري 0.58 دليل على أنّهم راضون عن التّدريب والتّطوير الذي يتلقونه، وجاء تمكّين ومشاركة الموظفين من حيث الترتيب بالمركز الرابع بمتوسط قدرة 3.83 وانحراف معياري 0.52، بعدها جاءت المفاوضات الجماعية بالمركز الخامس بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.62، وبالمرتبة السادسة جاءت إدارة التّزاعات ومعالجة الشكاوى 3.77 وانحراف معياري 0.56، وبالمرتبة السابعة والأخيرة جاء الاهتمام باقتراحات الموظفين بمتوسط 3.73 وانحراف معياري 0.57، وهكذا نلاحظ أنّ جميع الأبعاد تتّجه قيم المتوسط فيها إلى "الموافقة" مع انحرافات معيارية أصغر من 1 دليل على وجود إجماع عام لدى عينة الدراسة حول هذه الأبعاد.

وقد أشار المجيبون أنّ تصوراتهم الإيجابية حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين التي تتبناها الشركة قد مكّنتهم من تعزيز معنوياتهم، ومكّنتهم من امتلاك علاقات جيدة مع قادتهم، ووجود عدد أقل من الصّراعات داخل الشركة وزيادة إنتاجية الموظفين، وكذلك أدت إلى انخفاض حالات دوران الوظيفي في الشركة. وبذلك مكّنت ممارسات إدارة علاقات الموظفين الشركة من الحصول على ولاء الموظفين وسعيهم لتحقيق أهدافها التي من دورها جزء من أهدافهم (وحدة الهدف).

بصرف النّظر عن ممارسات إدارة علاقات الموظفين التي تمّ تحليلها في هذه الدراسة، فقد كشف المجيبون أيضًا عن مجموعة من ممارسات إدارة علاقات الموظفين الأخرى التي تتبنتها شركة سيريتل لتعزيز الإدراك الإيجابي وتوطيد العلاقة بينهم وبين الإدارة، فعلى سبيل الذكر: تفويض بعض المسؤولية من قبل الإدارة، ومشورة الموظفين في مختلف قضايا المنظمة، والاحتفال بالذكرى السنوية التنظيمية من

قبل جميع الموظفين، وإقامه النشاطات الترفيهية الجماعية، ومشاركة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مع الموظفين، وتسجيل جميع الموظفين بالتأمينات الاجتماعية، بالإضافة لتقديم الرعاية الطبية للموظفين وإفراد عائلاتهم، والاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل، وتعويض الموظفين لمهام العمل عند الطلب خارج ساعات العمل الرسمية، وتقديم المساعدة للموظفين المعرضين لظروف طارئة، بالإضافة لبرنامج الولاء الذي يمكن الموظفين من الحصول على دعم مادي من الشركة لهدف زيادة التحصيل العلمي، أو شراء سيارة أو شراء منزل لقاء تعهد الموظف على البقاء في الشركة لفترة زمنية معينة بعد حصوله على الدعم المادي.

## 3.11 النتائج

- وفقاً لـ Fajana (2000) في نظريته الوحدوية، يُنظر إلى المنظمة على أنها تشير إلى سلطة موحدة وهيكل ولاء وتؤكد النظرية على القيم والمصالح والأهداف المشتركة كعوامل تؤثر بشكل مباشر على إدراك علاقات الموظفين، ومع ذلك وجدت الدراسة أن علاقات الموظفين الجيدة لا تحدث بمحض الصدفة، ولكنها نتيجة للجهد والنمو المستمر لممارسات إدارة العلاقات الفعالة من قبل صاحب العمل.
- وفقاً لـ Rose (2008) بموجب المنظور الوحدوي، تعتبر النقابات العمالية تطفلاً على المؤسسة من الخارج وتتنافس مع الإدارة على ولاء الموظفين، ومع ذلك فإن نتائج الدراسة تتناقض مع هذا الرأي، كما تبين النتائج أن المشاركين لم يوافقوا فقط على أن شركة سيريتل تحترم الاتفاقات والصفقات الجماعية، بل أيضاً كونهم سعداء بالمزايا التي تمنحها لهم الشركة نتيجة للمفاوضة الجماعية واحترام قوانين العمل المنصوصة وتطبيقها لضماناً لحقوق الموظفين والمنظمة بشكل عادل.
- وفقاً لـ Abott (2006) ومن أجل الحفاظ على علاقات الموظفين الجيدة، فيجب على الإدارة ضمان ترقية المؤسسة من القوى العاملة فيها كمصدر وحيد للسلطة، ومع ذلك وجدت الدراسة أن شركة سيريتل تسعى للحصول على اقتراحات الموظفين واستخدامها في عمليات صنع القرار، وتسعى الإدارة بانتظام للحصول على آراء الموظفين حول القضايا المتعلقة بالوظيفة بحيث عززت هذه الممارسة علاقات الموظفين مع الشركة، ومع ذلك لم يكن هناك إجماع من قبل المجيبين كما يتضح من الانحراف المعياري عند الاهتمام باقتراحات الموظفين الذي كان أعلى من واحد.
- وفقاً لـ Fox (1966) في نظريته حول الصراع، يُنظر إلى المنظمة على أنها تحالف للمجموعات المقسمة ذات القيم والمصالح والأهداف المختلفة، وبالتالي يكون لدى الموظفين قيم وتطلعات مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة، وأن هذه القيم والتطلعات تتعارض دائماً مع تلك الخاصة بالإدارة، لهذا

السبب يكون الصّراع أمر حتمي وعقلاني ووظيفي وطبيعي في المنظمات، وهذا الصّراع يتم حله من خلال التسوية والاتفاق أو المفاوضة الجماعية، بحيث يدعم هذا الموقف النتائج التي توصل إليها المشاركون في الاستبيان معبرين عن رضاهم بالمزايا التي تمنحها لهم شركة سيريتل نتيجة للمفاوضة الجماعية.

• وفقاً ل Mayo (1985) فإن العلاقات الجيدة بين صاحب العمل والموظف لا تحدث بمحض الصدفة، بل إنها نتيجة لاستراتيجية وأنشطة يقوم بتصميمها مدراء علاقات الموظفين لتحسين التّواصل بين الموظفين والإدارة، كما بين Srivastava et al (2008) ; Schweitzer & Lyons (2008). (1998) دور أنشطة التّمكن وإشراك الموظفين، والاهتمام باقتراحات الموظفين، والمساومة الجماعية، وإدارة الصّراع، والتدريب والتطوير، والشفافية في التّواصل، والعمل الجماعي كمارسات هامة تعزّز العلاقات والتّواصل مع الموظفين، كما يتضح في فقرة النتائج 5.3 .

• وفقاً ل Ivancevich (2010) فالتمكين باعتباره مظهراً حديثاً ومتقدماً لمشاركة الموظفين، يُحسن علاقات معهم ويساهم بشكل مباشر في الأهداف التنظيمية من خلال زيادة مجموعات المهارات ومنح الموظّفين سلطة اتخاذ القرارات التي يتخذها عادةً المدراء. وافق المجيبون على أنّ التّدريب الذي تلقوه قدم لهم دعم نوعي يلبي احتياجاتهم في العمل وتم إظهار ذلك في نتيجة الانحراف المعياري 1.00.

• رأى Johnson & Redmond (1998) أنّ مشاركة الموظّف يتم تفعيلها من خلال عملية من خمس خطوات أساسية: الإعلام، والاستشارة، والمشاركة، والتفويض، والتّمكن، وكشفت الدّراسة أنّ هناك اتصالات شفّافة في شركة سيريتل، وأن هناك ردود فعل منتظمة من الإدارة، وهي ممارسة ساعدت على تحسين العمل، وكشفت الدّراسة أيضاً أنّ هناك اتصالاً محسناً بين الأقسام بالإضافة إلى المشاركة الفعّالة للمعلومات من قبل جميع الموظّفين في شركة سيريتل.



- وفقاً لـ Shapiro (2000) تبذل المنظمات جهوداً لإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، كما يتم تشجيع الموظفين وتمكينهم من المساهمة في تحقيق الأهداف، Spreitzer et al (1997) كشفت أيضاً أنّ العمال الذين يتمتعون بخيارات أكبر فيما يتعلق بكيفية القيام بعملهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وأنّ تمكين الموظفين أكثر أهمية في البيئة التنافسية الحالية حيث ينتشر العاملون في مجال المعرفة بشكل أكبر (Jarrar & Zairi (2002) ؛ Wimalasiri & Kouzmin (2000). خلصت الدراسة إلى أنّ شركة سيريتل تُدرك أنّ التمكين هو أداة ضرورية بالفعل لزيادة رضا الموظفين والتي ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفعالية تنظيمية أكبر.
- وفقاً لـ Yusof & Aspinwall (2000) فإن الاهتمام باقتراحات الموظفين يخلق مناخاً من الثقة والرضا الوظيفي والتطوير المستمر في الشركة، كما ذكر Marx (1995) فإنّ مكافئة الموظفين لتقديمهم الاقتراحات يشجعهم على التفكير بشكل خلاق في وظائفهم، وتطوير بيئة العمل، والتقدم بأفكار سيتم مكافئتهم عليها على أساس محدد إذا كان الاقتراح مقبولاً ويصب في مصلحة الشركة، وجدت الدراسة أنّ تقدير الإدارة للمقترحات قد مكّن الموظفين في شركة سيريتل من إدراك الشركة بشكل إيجابي.
- وفقاً لـ Windmuller et al (2008) تعني المفاوضة الجماعية التفاوض والتطبيق المستمر لمجموعة من القواعد المتفق عليها تحكم الشروط الموضوعية والإجرائية لعلاقة العمل، وذكر كذلك أنّه يمكن إجراء هذه المفاوضات بين النقابات والشركات الفردية أو بين الاتحادات النقابية وجمعيات أصحاب العمل، وفي كل هذه الحالات الهدف هو الاتفاق على قواعد لتسهيل الحل الوسط بين المصالح المتضاربة حول ظروف وشروط العمل. فاكتشفت الدراسة أنّ شركة سيريتل تحترم الاتفاقيات الجماعية، وقوانين العمل وهذا ما أكسبها تصوراً إيجابياً من جانب موظفيها.
- وفقاً لـ Thomson & Murray (1976) تؤدي الدرجة العالية من التعارض بين العمال والإدارة إلى انخفاض الكفاءة والجودة والأداء مؤسسي ككل، وتكوين تصوّر سلبي عن المؤسسة في نهاية

- المطاف، وكشفت الدراسة أنّ شركة سيريتل تمتلك آليات لإدارة الصراع والشكاوى، ومع ذلك لم يكن هناك إجماع من قبل المجيبين على فعالية آليات إدارة النزاعات وتدابير معالجة الشكاوى في الشركة.
- وفقاً لـ Noe et al (2004) فإن الإدارة الاستشرافية هي التي توفر فرصاً لتنمية رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير في اقتصاديات العمل، وبذلك يصبح الموظفون أفضل الشركاء في العمل إذا تم تطويرهم ليصلوا إلى أقصى إمكاناتهم، فوجدت الدراسة أنّ التدريبات التي تلقاها موظفو شركة سيريتل تُلبّي احتياجاتهم وتتماشي مع متطلبات العمل.
- وفقاً لـ Sheaffer et al (2009) يُعدّ تشجيع العمل الجماعي ضرورياً لإنجاز المهام المعقّدة والمتعددة والمتراطة، وبإمكان الفريق سدّ نقاط الضعف في المهارات الفردية وتكملها. كما وجدت الدراسة أنّ شركة سيريتل تشجّع العمل الجماعي حيث كان هناك دليل على أنّ الموظفين يعملون معاً لتحقيق الأهداف. كشفت نتائج الدراسة أيضاً أنّ هناك إجماعاً من قبل المجيبين على تشجيع العمل الجماعي كوسيلة لتعزيز الإدراك، وقد تجلّى ذلك من خلال الانحراف المعياري 0.98.

### 3.12 ملخص النتائج

تشير النتائج إلى أنّ الإناث كنّ أكثر من الذكور مع فارق ليس كبير فهذا يعني أنّ الدراسة لم تتأثر بالنوع، وتشير أيضاً إلى أنّ المشاركين ناضجين وأنّ جميع الأعمار ممثلة تمثيلاً جيداً وبالتالي فالدراسة لن تكون منحرفة إلى أي فئة عمرية، كما إنّ معظم الموظفين حاصلين على مستوى تعليمي من المرحلة الثانوية وما فوق وبالتالي تمكنوا من استيعاب مفهوم الدراسة، وكانت المشاركة على مستوى المنصب الوظيفي للموظفين والمشرفين أعلى منها من مشاركة مستوى المدراء والوحدات ومدراء الإدارات مما يشير إلى أنّ الدراسة معبرة أكثر عن رأي الموظفين والمشرفين. وتشير أيضاً إلى أنّ المجيبين قد مضى على وجودهم في الشركة لفترة كافية لإدراك أهمية العلاقات داخلها وفئات سنوات الخبرة ممثلة تمثيلاً جيداً دون فارق جوهري، وبعد إجراء التحليل والدراسة، يمكن استنتاج ما يلي:

- المشاركين راضين عن الجهود التي تبذلها شركة سيريتل، من حيث تشجيع الاقتراحات والتفكير الإبداعي والبحث عن آراء الموظفين ومكافأة مثل هذه الآراء.
- مكن ممارسة التمكين والمشاركة في صنع القرارات الموظفين من إدراك شركة سيريتل بشكل إيجابي، ومع ذلك لم يكن هناك توافق في الآراء بين المجيبين كما يتضح من الانحراف المعياري الذي كان أعلى أو قريب من واحد، وبالتالي نخلص إلى أنّ المجيبين راضيين بمستوى المشاركة في صنع القرار، وكذلك بمقدار الدعم الذي يتلقونه من الإدارة.
- وافقوا المشاركون على وجود اهتمام باقتراحات الموظفين وتوسع الإدارة بانتظام للحصول على آرائهم حول القضايا المتعلقة بالمنظمة ووظائفهم، ومع ذلك لم يكن هناك إجماع من قبل المجيبين كما يتضح من الانحراف المعياري للاهتمام باقتراحات الموظفين الذي كان أعلى من واحد.
- الشركة تحترم الاتفاقات والمفاوضات الجماعية وبالتالي المجيبين راضيين بالمزايا التي تمنحها لهم شركة سيريتل، ولكن لم يكن هناك توافق في الآراء على النتائج.
- الشركة لديها آليات لإدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى مقرونة بالتفاعل الحر بين الإدارة والموظفين، ومع ذلك لم يكن هناك إجماع من قبل المجيبين على فعالية آليات إدارة الصراع وشكاوى.
- وافق المجيبون على أنّ التدريب الذي تلقوه يقدم دعم نوعي وفق لاحتياجاتهم الخاصة بالعمل، وأن الموظفين يطبقون ما تعلموه في أنشطتهم، وهناك إجماع على أنّ التدريب الذي يتلقونه يقدم دعم نوعي في عملهم كما يتضح من الانحراف المعياري 1.00.
- تتوفر الشفافية في الاتصال في الشركة وبالإضافة لأنظمة اتصال فعّالة وملاحظات منتظمة من القادة تساعد على تحسين العمل، بالإضافة لوجود اتصال فعال بين الأقسام ومشاركة للمعلومات، ومع ذلك لم يكن هناك توافق في الآراء من قبل المجيبين حول الشفافية في مجال الاتصالات.

- وافق المجيبون على أنّ الشركة تشجّع العمل الجماعي والموظفين يعملون معاً لتحقيق الأهداف والغايات كما هو موضح في النتائج. وأيضاً هناك إجماعاً من قبل المجيبين على تشجيع العمل الجماعي لفرق العمل كوسيلة لتعزيز الإدراك الإيجابي ويظهر ذلك بانحراف معياري قدره 0.98.

وبهذا تكون الدّراسة قد كشفت أنّ ممارسات إدارة علاقات الموظفين التي تستخدمها شركة سيريتل للاتصالات كانت فعّالة ومن المرجّح أنها تؤثر على إدراك الموظفين، وبالتالي كان مدى الإدراك العام حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين من قبل شركة سيريتل للاتصالات ذات طابع إيجابي، كما أدركت الدراسة أنّ تصورات الموظفين تأثرت بطريقة ما بأدوارهم وكذلك بتوقعاتهم، وخلصت أيضاً إلى أنّ شركة سيريتل للاتصالات ملتزمة وتشارك في العديد من ممارسات إدارة علاقات الموظفين التي أدت إلى إدراك الموظفين للشركة على أنّها مكان جيد للعمل وفخرون بأنهم مرتبطون بها.

فالموظفون هم العمود الفقري لأيّ منظمة تسعى للريادة والنجاح في أنشطتها، فالمعالجة السليمة لشكاوى الموظفين وكذلك الاهتمام برفاهيتهم يشجّعهم على البقاء في المؤسسات، ولزيادة إنتاجيتهم والأبداع.

### 3.13 التوصيات

على الرغم من أنّ النتائج كشفت عن تصور إيجابي حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين من قبل شركة سيريتل للاتصالات، فإن هذا لا يعني أنّ جميع الموظفين الذين شاركوا في الدّراسة كان لديهم نفس هذا الإدراك، ولا ينبغي أن يقتصر الإدراك الإيجابي لممارسات إدارة علاقات الموظفين على الممارسات التي تم تحليلها فقط، ولكن يجب أن يشمل أيضاً العديد من الممارسات الديناميكية القائمة

على الموقف حتى يتمكن جميع العاملين في الشركة من تعزيز وتوحيد وجهة نظرهم الإيجابية. وبناءً على نتائج هذه الدراسة سيتم تقديم توصيات ليتدارك بها بعض نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة في ممارسات إدارة علاقات الموظفين لضمان تحسينها المستمر، كما يلي:

01\_ إجراء استطلاع لآراء الموظفين بشكل دوري من خلال إجراء استبيانات الرضى الوظيفي مرتين سنوياً أو مرة واحدة سنوياً على أقل تقدير، وتحليل هذه النتائج بشكل علمي للبحث عن جوانب التي بحاجة لتطوير وتحسين، وتخطيط وتنفيذ إجراءات وسياسات من شأنها سد جوانب الضعف، وإجراء مقارنة بين نتائج الاستطلاعات السابقة لبيان مدى جدوى تطبيق الإجراءات الجديدة.

02\_ أن تضمن القيادة التنظيمية بأن ممارسات إدارة علاقات العاملين يتم تطبيقها على جميع العاملين بكافة وظائفهم ومواقع عملهم، وقيام الفريق الإداري بإجراء زيارات دورية، وتشجيع الاجتماعات الدورية بين الموظفين والمدراء لمناقشة كافة جوانب العمل، ومشارك الموظفين بالمعلومات واتخاذ القرارات.

03\_ ضرورة تشجيع العاملين بكافة المستويات على تبادل الأفكار والآراء مع المدراء بحرية، وتشجيع سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال، مما يسهم في كسر الحواجز الاجتماعية بين المدراء والموظفين.

04\_ زيادة التركيز على تشجيع التفكير الإبداعي للعاملين وتحفيزهم على تقديم المقترحات من خلال طرح مكافآت رمزية للموظفين الذين يبادرون بتقديم المقترحات حتى ولم يتم تنفيذها.

05\_ زيادة مشاركة العاملين في تطوير الأهداف الاستراتيجية، من خلال جمع المعلومات من الموظفين والمشرفين حول نقاط القوة والضعف في أقسامهم وإداراتهم، وماهي الفرص لتطوير العمل، وما هي التهديدات التي ممكن أن تواجههم، وجمع هذه المعلومات بشكل منظم.

### 3.14 القيود المفروضة على الدراسة

أُجريت هذه الدراسة باستخدام استبيان مُعدّ مسبقاً وهذا ما أعاق المستجيبين من التعبير عن آرائهم بحرية. علاوة على ذلك، شملت الدراسة مستويات مختلفة من الموظّفين العاملين في مجالات عمل مختلفة ضمن الشركة ومتواجدين في أماكن عمل متفرقة في عدة مدن بعيداً عن مقر الشركة الرئيسي، وكذلك مشاركة الموظّفين الإداريين فقط الذي يمتلكون حسابات إلكترونية للإجابة على الاستبيان، قد يكون لهذا العوامل تأثير على النتائج كون إدراكات الموظّفين حول ممارسات أنشطة إدارة علاقات الموظّفين تتأثر بمدى تطبيق نفس المستوى من الممارسات في كافة مواقع الشركة ولكافة مستويات الموظّفين.

### 3.15 اقتراحات لمزيد من البحث

على الرغم من الفوائد المرتبطة بالممارسات الجيدة لإدارة علاقات الموظّفين في شركة سيريتل، لم يتم إجراء دراسات شاملة حول كافة الممارسات، لذلك ينبغي إجراء دراسة مماثلة في منظمات أخرى لتحديد التصور حول فعالية مختلف ممارسات إدارة علاقات الموظّفين لصالح زيادة الإنتاجية من قبل الفعاليات الاقتصادية الربحية والغير ربحية والقطاع العام، وخلصت الدراسة أخيراً إلى أنّ مدركات الموظّفين الإيجابية في شركة سيريتل كانت نتيجة لممارسات إدارة علاقات الموظّفين التي تبنتها الشركة، والتي رفعت من معنوياتهم ومكّنتهم من إنشاء علاقات جيدة مع قادتهم والحد من الصّراعات التنظيمية.

#### المراجع العربية:

1. السراج، نور. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
2. حشمة، طارق. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
3. قسم علاقات المساهمين بشركة سيريتل. (2019). التقرير السنوي لشركة سيريتل لعام 2018.

4. قلاتي، صبيحة. تونسي، سهيلة. (2015). دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية: دراسة وصفية مسحية بمؤسسة اتصالات الجزائر بألم البواقي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

### المراجع الأجنبية:

1. Abott, K. (2006). *A Review of Employment Relations Theories and Their Application* 48 Problems and Perspectives in Management, 1/2006 pp. 187-199
2. APA (2013) *Resources for Employees*, APA Centre for Organizational Excellence
3. Boyle, T. A. (2006) "Towards Best Practices for Managing Manufacturing Flexibility", Journal of Manufacturing Technology Management, 17(1), pp. 16-21.
4. Brown, W. (2004), "The Future of Collectivism in the Regulation of Industrial Relations", Lecture to Manchester Industrial Relations Society, 40th Anniversary.
5. Clark, K.F (2001), *What businesses are doing to attract and retain employee-becoming An employer of choice.* Employee Benefit Journal. March, pp. 34-37
6. Cordova, E. (1990), "Collective Bargaining", Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies, pp. 151-177.
7. Cully, M. Woodland S., O'Reilley A. & Dix, G. (1999), *Britain at Work: As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Routledge: London
8. Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Prentice Hall: USA
9. Dunlop, J.T. (1958). *Industrial Relations Systems*. Cengage Learning, New York
10. Fajana, S. (2000). *Industrial Relations in Nigeria: Theory and Features* (2nd Ed.) Labofin and Company. Lagos, Nigeria.
11. Fidler, J. (1981), *The British Elite: Its Attitudes to Class, Status and Power*, Routledge & Keagan Paul, London .
12. Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. Royal Commission Research Paper Number. 3. HMSO; London
13. Graham, J.Amos, B.& Plumpre, T. (2003). *Principles for good governance in the 21st century. Policy Brief No. 15*. Institute on Governance, Ontario, Canada.
14. Grant, A. M. (2007), *Relational Job Design and the Motivation to Make a Pro-social Difference*, Academy of Management Review, Vol. (32)2, pp. 393-417
15. Gomez-Mejia, L.R.; Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2001), *Managing Human Resources*, 3rd ed.,

Prentice Hall, New Jersey.

16. Gaines, L. & Wilson A (2005), *Teamwork: Tips for Managers*, Ceridian Corporation
17. Harrison, M.D., Ahmad S. & Schroeder R.G (2001). *When do Feedback, Incentive control and Autonomy Improve Morale? The Importance of Employee Management Relationship Closeness*, Journal of Managerial Issues (13)4,466-482
18. Hymowitz, C. (2000), *How can a manager encourage employees to take bold risks?*, State of the art council Report from the Human Resource Planning Society, New York.
19. Ivancevich, J.M. (2001), *International Human Resource Management*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
20. Jarrar, Y.F & Zairi M (2002) *Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices*, Managerial Auditing Journal, Vol. 17 Issue: 5, pp.266 - 271
21. Katz, H.C.; Kochan, T.A. and Gobeille, K.R. (1983), “Industrial Relations Performance, Economic Performance and Quality of Working Life Programs: An Inter-plant Analysis”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 3-17.
22. Kinicki, A & Kreitner R (2006), *Organizational Behavior – Key Concepts, Skills & Best Practices* (2nd Edition), McGraw-Hill Irwin, London
23. Kochan, T., Katz H. & McKersie, R. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York.
24. Kreitner, R., & Kinicki A. (2010). *Organizational behavior*. (9th Ed). McGraw-Hill, New York: USA
25. Marx, A. (1995), “Management Commitment for Successful Suggestion Systems”, *Work Study*, Vol. 44, No. 3, pp. 16-18.
26. Mattick, B & Miller D.G (2006) *Teamwork pays: The journal for quality & participation* Pages 30-33
27. Mayhew, Ruth (1985), *The Best Practices for Manager-Employee Relations*, Demand Media, Houston: USA
28. McConnell, Charles .R (1994), *The Reality of Employee Perceptions*, Health Care Supervisory, 12(3):75-86
29. Nelson, J.C & Quick D.L (1997), *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*, West Publishing Company, pp. 83-84. New York: USA
30. Njenga, G.W (2007) *Employee perception of labor relations in Kenya commercial bank: MBA Thesis: University of Nairobi*



31. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2004). *Human resource management. Gaining a competitive advantage*. Irwin McGraw Hill, Boston
32. Otara, Alfred (2011), *Perception: A Guide for Managers and Leaders* Journal of Management and Strategy Vol. 2, No. 3 pp. 21-24
33. Otober, D. (2000). *Industrial Relations: Theory and Controversies*. Malthouse Press Limited Lagos: Nigeria .
34. Purcell, J. & Ahlstrand B. (1994). *Human Resource Management in the Multi Divisional Company*. Oxford University Press, Oxford, USA.
35. Rao, V. S. P. & Narayana P. S. (1998), *Organization Theory and Behavior*, Konark Publishing Company (329-330), Delhi: India
36. Rose, E.D. (2008). *Employment Relations*. (3rd Ed) Pearson Education Ltd, London: UK  
Schweitzer, L & Lyons S (2008) *The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships*. Business Horizons (51)555–565
37. Shapiro, G. (2000), “Employee Involvement: Opening the Diversity Pandora’s Box”, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 304-323.
38. Sheaffer, Z., Carmeli A, Steiner-Revivo M., & Zionit S (2009) Downsizing Strategies and organizational Performance: a longitudinal study. *Mgt. Decision* 47, 951-960
39. Spreitzer, G.M, Kizilos M & Nason S. (1997). A Dimensional Analysis of Empowerment in Relation to Performance, Job Satisfaction, and Job-related Strain. *Journal of Management*, 23 (5): 679-704.
40. Thomson, A.J.W & Murray V.V (1976) *Grievance procedures*, Saxon House, London: United Kingdom
41. Windmuller, J.P. *et al.* (1987), *Collective Bargaining in Industrialized Market Economies: A reappraisal*, ILO, Geneva.
42. Yusof, S. & Aspinwall E. (2000), “TQM Implementation Issues: Review and Case Study *International Journal of Operations and Production Management* (20) 6, 634-655



## الملحقات:

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

السادة الأعزاء،

تحية طيبة وبعد،

الاستبانة التي بين أيديكم هي أداة الدراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال،  
اختصاص إدارة الموارد البشرية لدراسة مشروع عنوانه:

### " تقييم إدارة علاقات الموظفين في شركة سيريتل للاتصالات "

والتي تهدف إلى التعرف على فعالية إدارة علاقات الموظفين من وجهة نظر العاملين في شركة سيريتل  
للاتصالات. لذا أرجو من حضارتكم المساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من  
خلال وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم.

مع العلم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستستخدم الأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم

الطالب

رمزي فؤاد صبرا

أولاً: البيانات الشخصية

1- العمر:

أقل أو يساوي 25 سنة	26 أقل أو يساوي 35	36 أقل أو يساوي 45	46 أقل أو يساوي 60
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- النوع:

أنثى	ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- المستوى الوظيفي:

موظف	مشرف	مدير وحدة	مدير إدارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4- المؤهل العلمي:

ابتدائي حتى الإعدادي	شهادة ثانوية	شهادة معهد متوسط	شهادة جامعية وما فوق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- سنوات التوظيف:

أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-14 سنة	15-18 سنة	أكثر من 18 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ثانياً: ممارسات إدارة علاقات الموظفين

يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على العبارات التالية حول ممارسات إدارة علاقات الموظفين في شركة سيريتل.

1- تمكين و مشاركة الموظفين						
#	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	يبحث الموظفون بانتظام عن طرق لتحسين آليات عملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تقوم الإدارة بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يشارك الموظفون في القرارات التي تؤثر على عملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	يشارك الموظفون في تطوير الأهداف والغايات طويلة الأجل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	تدعم الإدارة أنشطة الموظفين المتعلقة بالعمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- تحفيز مبادرات الموظفين لتقديم الاقتراحات						
6	تُشجَع الإدارة اقتراحات الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	يتم تشجيع التفكير الإبداعي للموظف في الشركة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	تقوم الإدارة بالاطلاع على مقترحات الموظفين و تقديرها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	يسعى المدراء بانتظام للحصول على آراء الموظفين حول القضايا المتعلقة بالعمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	تتم مكافأة الموظفين كلما تمت الموافقة على اقتراحاتهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3-المفاوضة الجماعية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 تتم مراجعة تعويضات الموظفين ومزاياهم بانتظام
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 تقوم الشركة بترقية المزايا و مستحقات الموظفين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13 تقوم الشركة بإجراء عملية تقييم وظيفي بشكل دوري
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 يتم إجراء الخصومات على الأجور بشكل واضح و دقيق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 تتناسب التعويضات والفوائد مع الوضع الاقتصادي الحالي

### 4-إدارة النزاعات و معالجة الشكاوى

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 هناك آليات لتسوية النزاعات في الشركة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17 يتعامل ويتفاعل الموظف مع الإدارة بحرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18 هناك علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19 في حال وجود صراع، يسعى المدراء للوصول إلى حلّ وسط مع الموظفين

### 5-التدريب و التطوير

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 تُشجّع الشركة وتدعم التطوير المهني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21 يوجد نظام لمراقبة جودة البرامج التدريبية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22 يُطبّق الموظفون ما تعلموه في مكان العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23 تقدّم برامج التدريب دعم نوعي يتماشى مع احتياجاتهم المرتبطة بالعمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24 يشارك المشرفون في تصميم البرامج التدريبية

### 6-الشفافية في التواصل

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25 هناك أنظمة تواصل فعّالة في الشركة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26 هناك شفافية بالتواصل بين الأفراد في الشركة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27 تقوم الشركة بمشاركة المعلومات بفعالية مع جميع الموظفين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28 هناك تغذية راجعة منتظمة من الإدارة تساعد على تحسين العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29 هناك اتصالات فعّالة بين الإدارات في الشركة
<b>7-تشجيع العمل الجماعي</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30 تُقدّر إدارة الشركة العمل الجماعي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 يتم تشجيع الموظفين على تشكيل مجموعات العمل ذات الصلة بالمهمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32 هناك التزام قوي بالعمل الجماعي من قبل الموظفين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 يتمكن الموظفون من إكمال مهامهم في الوقت المحدد نتيجة العمل الجماعي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34 يعمل الموظفون معًا لتحقيق الأهداف والغايات

انتهى الاستبيان